



**HAL**  
open science

# Les modes de coordination dans le processus de régionalisation des multinationales japonaises en Europe

Louis-Caleb Remanda

► **To cite this version:**

Louis-Caleb Remanda. Les modes de coordination dans le processus de régionalisation des multinationales japonaises en Europe. Gestion et management. Université Paris-Saclay, 2022. Français. NNT : 2022UPASI008 . tel-03939937

**HAL Id: tel-03939937**

**<https://theses.hal.science/tel-03939937>**

Submitted on 15 Jan 2023

**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.

# Les modes de coordination dans le processus de régionalisation des multinationales japonaises en Europe

*Coordination modes within the regionalization process of Japanese  
multinationals in Europe*

## Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n° 630 : Droit Economie Management (DEM)

Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Graduate School : Economie & Management

Réfèrent : Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

Thèse préparée dans l'unité de recherche **LAREQUOI** (Université Paris-Saclay, UVSQ),  
sous la direction de **Gilles ROUET**, Professeur des Universités,  
le co-encadrement de **Stela RAYTCHEVA**, Maître de Conférences HDR.

Thèse soutenue à Guyancourt, le 16 novembre 2022, par  
**Louis-Caleb REMANDA**

## Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

### Philippe HERMEL

Professeur des Universités  
Université Versailles Saint Quentin-en-Yvelines/Paris Saclay

Président du Jury

### Jacques JAUSSAUD

Professeur des universités  
Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA)

Rapporteur & Examineur

### Sophie NIVOIX

Maître de conférences HDR  
Université de Poitiers

Rapportrice & Examinatrice

### Shinji HASEGAWA

Professeur en Management International  
Université de Waseda (Japon)

Examineur

**Titre :** Les modes de coordination dans le processus de régionalisation des multinationales japonaises en Europe

**Mots clés :** Régionalisation – Coordination stratégique – Sièges régionaux – Relations mère-fille – EMN japonaises – Union européenne

**Résumé :** Cette thèse s'intéresse aux relations organisationnelles des entreprises multinationales (EMN), dans leur processus de régionalisation. Si la majorité des travaux en Stratégie Internationale mettent en lumière, la relation partant de la maison-mère vers la fille, ce travail veut démontrer qu'il existerait une relation inverse dont l'impact tend à influencer la stratégie globale de l'organisation multinationale. Contrairement à ce qui existe dans la littérature en Management International et en Management Stratégique, le projet se préoccupe des dynamiques comportementales ; entre autres, comment le comportement entrepreneurial des filiales modifie les modalités de coordination initiales des sièges internationaux.

En se référant à une logique institutionnelle, encadrée par un ensemble d'acteurs et de facteurs propres à l'environnement d'accueil, la démarche empirique se focalise sur le cas de sièges régionaux (RHQ) japonais opérant dans les secteurs automobile et électronique du marché économique européen.

L'ambition de cette démarche, soutenu par un raisonnement qualitatif devrait, nous aider à mettre en lumière les conditions favorables pour des initiatives prises par ces RHQ et comment elles amélioreraient la coordination existante entre la maison-mère et la filiale.

**Title:** Coordination modes within the regionalization process of Japanese multinationals in Europe

**Keywords:** Regionalization – Strategic coordination – Regional Headquarters – Parent-subsidiary relationship – Japanese multinationals – European Union

**Abstract:** This thesis focuses on the organizational relationships of multinational companies (MNCs) in their regionalization process. While most of the research in International Strategy highlights the relationship from the parent company to the subsidiary, this work aims to demonstrate an inverse relationship in whose impact tends to influence the global strategy of the overall multinational organization. Contrary to what exists in the literature in International Business and Strategy Management, the project is concerned with behavioral dynamics; among other things, how the entrepreneurial behavior of subsidiaries modifies the initial coordination modalities of global headquarters.

Referring to an institutional and embedded logic of an host environment filled with specific actors and factors, the empirical approach focus its case study on Japanese regional headquarters (RHQ) operating in both automotive and electronic sectors within the European Union market.

The ambition of this approach, supported by qualitative reasoning, should help us to highlight the favorable conditions for initiatives taken by these RHQs and how they would improve the existing coordination between the parent company and the subsidiary.

*L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## REMERCIEMENTS

Le parcours lié à la recherche doctorale est un exercice considéré comme noble car il permet de générer une vocation pour l'impétrant. Cependant, son caractère solitaire, sa valeur ajoutée et la pression d'autodiscipline résultant de la part du chercheur peut susciter le part d'autrui, de l'ingratitude ou de l'incompréhension. Il est donc juste d'adresser des remerciements, lorsque des personnes s'impliquent directement ou indirectement dans cette aventure.

Je commencerais mon propos par remercier le tandem qui a supervisé cette thèse de doctorat : le **Professeur Gilles Rouet**, et le **Docteur Stela Raytcheva**, Maître de Conférences HDR. Merci de m'avoir accordé votre confiance. Merci pour votre patience et vos conseils dans ce projet « très ambitieux ».. Merci de m'avoir intégré à ces multiples programmes liés à l'axe de recherche *RH2C (Ressources Humaines, Culture et Communication)* et à la *Chaire Scientifique Jean Monnet*..

Merci, cher Professeur Rouet, de m'avoir donné l'opportunité d'exercer en tant qu'Enseignant-Chercheur Contractuel au sein de l'ISM-IAE de Versailles Saint-Quentin de 2017 à 2021.

Cette thèse de doctorat n'aurait pu se faire sans les soutiens du **Professeur Annie Bartoli**, Directrice du Laboratoire de recherche en Management LAREQUOI et du **Professeur Philippe Hermel**, co-fondateur du laboratoire et de l'ISM-IAE. Merci pour ce travail que vous avez fait dans l'ombre à mon égard, pour ces multiples opportunités que vous m'avez donné de participer à la vie du laboratoire que j'affectionne et que je peux appeler « ma seconde maison ». Merci, chère Annie, de m'avoir donné l'opportunité d'exercer en tant qu'Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche au sein du Laboratoire LAREQUOI. Merci, cher Philippe, d'avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse, et ces conseils « dans les couloirs ». Merci de m'avoir fait bénéficier de votre réseau en vue de formaliser la constitution de mon jury de thèse.

Je remercie également le **Professeur Jacques Jaussaud** et le **Docteur Sophie Nivoix**, Maître de Conférences HDR d'avoir accepté d'être rapporteurs de ce jury de thèse. Je vous remercie également pour les nombreux échanges que nous avons pu avoir au sein dans le cadre des activités de la *Société Française des Etudes Japonaises* et de l'*ATLAS - AFMI*, associations scientifiques dont nous sommes tous les trois membres.

Merci au Professeur **Shinji Hasegawa**, de l'Université de Waseda de m'honorer en sa qualité de membre du jury, et d'avoir accepté d'évaluer ma réflexion. J'ai l'espoir, à l'issue de cette évaluation, qu'une collaboration entre nos deux universités concernant la recherche en Management International, pourra se mettre en place.

Mes remerciements vont également au Laboratoire LAREQUOI et à l'IUT de Mantes-en-Yvelines en tant qu'institutions et particulièrement aux professeurs **Christophe Assens et Thierry Côme**.

Merci Christophe pour tes encouragements et remarques lors des ateliers doctoraux. Merci Thierry d'avoir facilité mon intégration au sein de l'IUT en ma qualité d'Enseignant Chercheur Contractuel. Merci pour tes éclairages vis-à-vis de ma thèse, d'avoir pris le temps de relire mes travaux et de m'avoir orienté sur les bonnes pratiques.

Aux enseignants chercheurs, aux collègues administratifs, merci pour ces différents échanges, pour ces conseils pratiques et utiles dans la finalisation de mon travail. Une mention très honorable pour **Emmanuel et Sylvie**, qui ont fait part d'une disponibilité, d'un accompagnement excellent dans les démarches administratives, et d'une joie communicative au sein du laboratoire.

Je ne saurais terminer cette section de remerciements en lien avec mon environnement de recherche, sans mentionner celle que j'appelle avec toute mon affection « *la mère* » **Docteur Aimée Ngalla**. Aimée, notre rencontre au sein de cette université n'est pas le fruit du hasard. Tu as été une aide plus que précieuse durant toutes ces années, que ce soit dans la mise en forme, dans la relecture du document et même dans les multiples échanges qui m'ont amené à m'auto-challenger dans mon travail. Ton pragmatisme, ta disponibilité et ta serviabilité sont inégalables. Le mot « merci » ne suffirait pas.

Vous le comprendrez, ce projet doctoral a suscité des intérêts par-delà les frontières nationales. Merci à tous ces nombreux acteurs qui ont contribué indirectement à l'accès au terrain d'étude : La *Société Française des Etudes Japonaises (SFEJ)* ; le groupe *GIS-ASIE French Network of Asian Scholars*, l'*European Association of Japanese Studies (EAJS)* et l'association Alumni du *Workshop in Japan* par la *Maison de la Culture du Japon à Paris (MCJP)*.

Merci à tous ces interlocuteurs qui ont consacré du temps sur le terrain lors de ma phase de collecte de données empiriques : La *Commission Européenne*, l'*UE-Japan Centre of Industrial Cooperation*, l'*Institute for International Strategy and Information Analysis*. Merci aux acteurs directs de mon travail de recherche : les sièges régionaux et internationaux de *Rakuten Incorporated*, *Toyota Motor Corporation*, *Sony Corporation* et *Nissan Motor Corporation*. Merci pour vos paroles et vos avis.

Je terminerai mes remerciements avec ma famille, à mes amis, merci pour leurs prières et leurs encouragements. Merci particulièrement à **Sandrine**, mon épouse : Tu es rentrée dans mon univers, tu as vu mes peines, mes joies. Tu m'as soutenue. Merci pour ta tolérance et ton soutien indéfectible.

*A mon père,*  
**Christian Remanda Ndinga**  
**(8 novembre 1963 - 18 mars 2022)**  
*« Tu as combattu le bon combat, tu as achevé la course  
et tu as gardé la foi »*  
*Repose en paix, Pops*

# LES MODES DE COORDINATION DANS LE PROCESSUS DE RÉGIONALISATION DES MULTINATIONALES JAPONAISES EN EUROPE

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE .....	3
PARTIE 1 : LE PROCESSUS DE RÉGIONALISATION DANS LES RELATIONS MULTINATIONALES : DÉBAT THÉORIQUE .....	21
Introduction de la première partie .....	22
Chapitre I : De l'internationalisation à la Régionalisation : Approches et Caractéristiques .....	23
Chapitre II : Impact de la régionalisation sur les relations multinationales .....	78
Chapitre III : Le développement des multinationales japonaises en Europe : Une revue de littérature .....	119
Chapitre IV : Conclusion de la partie théorique .....	160
PARTIE 2 : APPLICATION EMPIRIQUE : LE CAS DES SIEGES REGIONAUX JAPONAIS EN UNION EUROPEENNE .....	176
Chapitre V : Réflexions épistémologiques et des choix méthodologiques de la recherche .....	177
Introduction aux études de cas .....	213
Chapitre VI : Les relations filles-mères dans la régionalisation européenne de Rakuten Incorporated .....	214
Chapitre VII : Les relations filles-mères dans la régionalisation européenne de Toyota Motor Corporation .....	262
Chapitre VIII : Les relations filles-mères dans la régionalisation de deux cas connexes : Sony Corporation et Nissan Corporation .....	309
Chapitre IX : Interprétation des résultats et discussions des cas .....	364
CONCLUSION GENERALE .....	407
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	426
LISTE DES FIGURES .....	452
LISTE DES TABLEAUX .....	455
LISTE DES ACRONYMES .....	457
TABLE DES MATIERES .....	459





# **INTRODUCTION GENERALE**

## Contexte et enjeux de la recherche

« Mondialisation », « globalisation », « internationalisation », « régionalisation », « glocalisation », « localisation » : Voici les concepts qui entourent le projet doctoral suivant. Ces terminologies bien souvent utilisées en sciences de gestion, de manière interchangeable, revêtent malheureusement un sens bien spécifique à chacun. Leur mauvaise utilisation peut donner lieu à de mauvaises interprétations sur leur contenu et leurs conséquences. Avant s'envisager l'articulation de toutes ces terminologies dans l'exercice que nous mènerons par ce travail doctoral, il est convenable de revenir sur le sens même de ces mots. Et pour commencer, nous allons aborder le concept de mondialisation.

René-Eric Dagorn (1999) pouvait dire ceci :

---

*« Mais la mondialisation est un phénomène de long terme. Son intensité n'était guère différente il y a quelques années quand l'extrême droite était jugée marginale et la France perçue comme sûre d'elle-même. »*

---

La mondialisation fait l'objet d'une pléthore d'études en sciences sociales.

En sciences géographiques par exemple, le terme n'apparaît dans le vocabulaire qu'au début des années 1980. La fin de la Guerre Froide, se symbolisant par la chute du mur de Berlin (novembre 1989), annonce aussi bien la fin d'un « communisme international » (Sur 2019). La mondialisation apparaît ainsi pour déconstruire les logiques colonisatrices au regard d'une société commune à tous les individus. Pour reprendre le propos du géographe Olivier Dollfus (1997), la mondialisation est comme un « *échange généralisé entre les différentes parties de la planète, et l'espace mondial devient l'espace de transaction de l'humanité* ».

En sciences économiques, la mondialisation s'apparente aux logiques des marchés. Elle traduit la capacité du processus à laisser circuler aussi bien les marchandises que les individus. En se référant à la notion de « commerce international » théorisée par l'économiste David Ricardo (1772-1823), les chefs d'entreprise, motivés par l'esprit de profit, vont réunir les facteurs de production (capital financier, capital physique, capital humain) exclusivement disponibles au niveau national ; tandis que les entreprises vont produire et exporter ce qui peut être réalisé à coûts plus faibles qu'à l'étranger<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Telle est la loi dite « des avantages comparatifs », développée dans son ouvrage *Des principes de l'économie politique et de l'impôt* (1817).

La définition apportée par le dictionnaire Larousse démontre ainsi « *une extension du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, Bourse), conduisant à la mise en place d'un marché mondial unifié* ».

En sciences de gestion et de management, Galvez-Behar & Lefebvre (2019), éditeurs de la revue *Entreprises et Histoire*<sup>2</sup>, remettent à niveau le sens même de la mondialisation. Pour ces auteurs, elle apparaît sous formes de temporalités : La première temporalité porte le nom de « proto-mondialisation » des économies-mondes. Elle est distinguée dans les travaux de Braudel & Wallerstein (1979, 1985) pour rappeler que les économies-mondes s'étendent sur un espace géographique donné autour d'un centre urbain organisé. Cette version de la mondialisation se pose du XV<sup>ème</sup> au XVIII<sup>ème</sup> siècle par des échanges mondiaux très faibles, mais par l'émergence de nouvelles formes d'entreprises, en l'exemple de la Compagnie des Indes orientales en 1664, qui adoptent des structures actionnariales et se retrouvent dans des situations de monopoles commerciales, adoués par les pouvoirs politiques. C'est également dans la proto-mondialisation que l'on observe les plus grands exodes migratoires en la présence de la traite transatlantique du XVI<sup>ème</sup> au XVIII<sup>ème</sup> siècle. L'un des fondements de ce mouvement géographique porte sur la ressource comme étant un bien commun mondial.

La seconde temporalité est relative au mouvement de la mondialisation à l'essor du capitalisme industriel inhérent aux régions européennes et américaines entre le XIX<sup>ème</sup> et le XX<sup>ème</sup> siècle. La mondialisation industrielle se caractérise par le changement de structure productive au profit de l'industrie par le commerce international, une ouverture favorisée par le libre-échange qui vient réduire les coûts de transports et diminuer l'impact des mesures protectionnistes. Elle se symbolise aussi par un mouvement migratoire d'environ 60 millions d'européens qui s'installent en Amérique du Nord ; créant une mobilité des capitaux encouragée par l'adoption du dollar (\$) comme étant le « *gold standard* » des investissements.

La dernière temporalité représente la mondialisation telle que nous la vivons depuis les années 1980 jusqu'à aujourd'hui. Cette phase tient compte du mouvement de libéralisation des échanges entamées dans le cadre des négociations du *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) en 1947. Ces accords de libre-échange donnent lieu à des économies plus ouvertes, moins contrôlées et plus progressives, bien que les importations et les exportations, se limitent autour de trois zones principales qui constituent le bloc communément appelée « Triade » : Essentiellement l'Union Européenne pour l'Europe, le Japon pour la zone asiatique et l'Amérique du Nord. La libéralisation de l'économie mondiale engendre la prolifération des accords commerciaux multilatéraux et des négociations commerciales, pour finir dans

---

<sup>2</sup> Source : Galvez-Behar, G. & Lefebvre, P. (2019). Les entreprises et les temps de la globalisation. *Entreprises et histoire*, 94, 5-15. <https://doi.org/10.3917/eh.094.0005>

l'établissement des organisations régulatrices des marchés, à l'image de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en 1995.

C'est au lendemain de la Seconde Guerre mondiale que des entreprises industrielles vont étendre leurs activités de production dans plusieurs pays. On parlera ainsi de firmes multinationales (FMN) ou d'entreprises multinationales (EMN). Le terme « mondialisation » quant à lui sera traité en utilisant le concept de « globalisation » en vue de montrer que la croissance du commerce global est en partie due à la répartition interne des unités opérationnelles de l'entreprise pour un enjeu global. Les EMN sont donc des grandes entreprises constituées d'une maison-mère, dont le siège est généralement dans le pays d'origine. Elles sont également constituées de filiales, d'entités organisationnelles interdépendantes qui suivent et appliquent les stratégies portées par la maison-mère (dépendant de la stratégie et de la structure organisationnelle de chaque EMN). Les années 1980 sont marquées par l'émergence de ces entreprises, la plupart étant implantées au sein des zones de la Triade (Europe, Asie, Amérique). Elles se caractérisent par des stratégies de production et de distribution indépendantes des intérêts socio-économiques des États-Nations. Ces stratégies vont porter le nom d'internationalisation.

L'internationalisation peut être comprise comme un processus issu de la globalisation dans la mesure où cette dernière a engendré une accessibilité aux marchés sans barrières fixes. Le modèle de division internationale du travail qui consistait à spécialiser et clairement hiérarchiser les tâches entre les pays, orienté par les flux d'investissements directs vers les pays en voie de développement s'est épuisé. On assiste à de nouvelles formes de travail innovantes brisant les clivages traditionnels de l'entreprise classique. Au fil du temps, l'entreprise s'adapte à son ou ses environnements internationaux. Selon Calof & Beamish (1995), ce processus est utilisé pour décrire le « mouvement vers l'extérieur des opérations internationales de l'entreprise », ce qui implique une augmentation de son implication dans les marchés étrangers.

Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt se porte sur les relations au sein de l'entreprise multinationale. Elle étudie directement les relations existantes entre la structure de la maison-mère et celles de ses filiales à l'étranger, dans le cadre de cette internationalisation.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une filiale sous contrôle étranger est « *une société dans laquelle un seul investisseur étranger détient plus de 50 % des actions assorties de droits de vote. La notion de contrôle signifie que toutes les activités de la société considérée sont attribuées à l'investisseur étranger. Ainsi, des variables comme le chiffre d'affaires de la société, ses effectifs ou ses exportations sont toutes attribuées à l'investisseur étranger et à son pays d'origine. Le contrôle exercé peut être direct*

*ou indirect.* »<sup>3</sup>. Cette définition de la filiale suppose que la relation entretenue par la maison-mère avec cette dernière, repose sur la légitimité dans la formalisation du processus de décision et la coordination du portefeuille d'activités.

L'EMN est décrite comme « la maison-mère » qui possède et contrôle une ou plusieurs activités réparties dans plusieurs zones géographiques par le biais des filiales (Bartlett & Ghoshal 1995, 2000). Cela suppose qu'il existe une distance entre la maison-mère qui possède l'activité et la filiale qui exécute l'activité. La dispersion géographique des activités de l'entreprise fait que la distance devient un enjeu primordial à gérer. Les travaux sur l'internationalisation mettent en avant l'impact de la distance dans le développement des entreprises sur les marchés étrangers.

*« Face à l'incertitude et au manque de connaissance des nouveaux marchés, l'entreprise préfère, dans une phase initiale, s'implanter dans des marchés proches au niveau psychique »* (Moalla 2011).

La « distance psychique » est proposée sous plusieurs définitions. Certains auteurs vont l'assimiler à la distance culturelle (Kogut & Singh, 1988 ; Hennart & Larimo, 1998 ; Mayrhofer & Roth, 2007) pour mesurer les différences de valeurs entre le pays qui accueille l'organisation-fille et le pays dont est issu l'organisation-mère. D'autres auteurs estiment qu'on ne peut se réduire aux différences culturelles et que le concept de distance peut s'élargir à d'autres sphères. Le modèle de distance CAGE (Culturel, Administratif, Géographique et Economique) conçu par Ghemawat (2003) offre de meilleures analyses dans la compréhension des différences que les pays partagent dans le commerce bilatéral et multilatéral. Les dimensions culturelle, administrative, géographique et économique révèlent les gaps macro-économiques inhérents entre pays. Ce qui permet à l'entreprise une fois dans son pays d'accueil de percevoir cette distance et de se développer en fonction de sa longueur.

Cette distance est commune à toute entreprise désireuse de s'internationaliser, et elle est d'autant plus grande pour les entreprises multinationales japonaises. La globalisation industrielle s'illustre par l'essor du capitalisme occidental, dont le flambeau est porté par la Triade, comme énoncé précédemment. Parmi les entités de la Triade, figure le Japon, représentant de la zone asiatique.

Sans rentrer dans de longs monologues historiques, l'intérêt de notre recherche pour cet archipel et ses entreprises est issu de plusieurs interrogations : Le Japon entame sa

---

<sup>3</sup> Cette définition est tirée du dernier rapport d'activités des multinationales. Source : OCDE (2009), « Activités des entreprises multinationales », dans Panorama des statistiques de l'OCDE 2009 : Économie, environnement et société, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/factbook-2009-30-fr>.

modernisation à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, avec un bagage rempli d'affreux traumatismes. Pourtant rempli d'un sentiment anti-occidental, le pays se range dans les logiques économiques libérales, en s'engageant dans une alliance nippo-anglaise par le Traité de 1902, puis en intégrant le groupe des Cinq (G5) en 1974.

La population active diminue depuis 1995, à l'instar de nombreux pays développés ; et sa singularité renforce ce déclin démographique qui va s'accélérer dans les 30 prochaines années. Mais à ce jour, le Japon possède la troisième plus grande économie au monde et son plus grand créancier. Sa résilience et sa vision du commerce extérieur la maintiennent au rang de 2<sup>ème</sup> excédent courant au monde et se classe au 5<sup>ème</sup> rang mondial pour les investissements directs à l'étranger<sup>4</sup>. Après la guerre froide et depuis l'éclatement de la bulle économique japonaise en 1990, les industriels domestiques se sont convertis en multinationales. Ces entreprises ont été confrontées à des défis de tout genre, au point de remettre en question leurs pratiques organisationnelles, pratiques sur lesquelles elles ont bâti leur succès d'antan sur les marchés mondiaux. Comme le souligne Karoline Postel-Vinay (1994) :

---

*« Les Japonais s'internationalisent presque malgré eux. Ils voyagent, étudient, travaillent dans le monde entier. Inversement, ils accueillent sur leur territoire un nombre croissant d'étrangers de nationalité diverses. Du même coup, ils découvrent les complexités du monde extérieur [...] »<sup>5</sup>*

---

Selon les statistiques de la *Japan External Trade Organization (JETRO)*, agence gouvernementale rattachée au ministère de l'Économie du Japon (METI), le pays a investi en 2021 environ \$758 milliards en exportations. Classé 21<sup>ème</sup> dans le classement des pays de l'OCDE, le Japon couvre 80% de ses échanges par des traités économiques<sup>6</sup>. La part européenne dans ces exportations équivaut à environ 12% du total général<sup>7</sup>. Il en est de même pour le stock d'investissement directs (IDE) dont le total est passé de \$47 719 millions à \$553 830 millions de 1996 à 2021<sup>8</sup>. Cette position sous-entend la place de l'Europe est en termes d'investissement japonais. Le rapport *Invest Japan Report*, montre que le Japon est le 4<sup>ème</sup> investisseur dans l'Union européenne (JETRO 2016) ; environ 908 sur 2 859 entreprises

---

<sup>4</sup> Selon les données du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/JP/bilan-macro-economique-du-japon>

<sup>5</sup> Source : Postel-Vinay, K. (1994). *La Révolution silencieuse du Japon*. Paris, Calmann-Lévy : 224p.

<sup>6</sup> Le dernier en date est l'ALE Japon-Union Européenne initié en 2012 et signée en 2018.

<sup>7</sup>Source: Japan's International Trade in Goods (2021) - Japan External Trade Organization (JETRO): [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/statistics/data/gaikyo2021cy\\_e.xls](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/statistics/data/gaikyo2021cy_e.xls)

<sup>8</sup> Source: Japan's Outward and Inward Foreign Direct Investment (2021) - Japan External Trade Organization (JETRO): [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/statistics/data/21fdistock01\\_en.xls](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/statistics/data/21fdistock01_en.xls)

nippones opèrent dans l'espace économique européen, ce qui représente une force de travail d'environ 630 000 employés. Sur ces unités réparties dans les 26 pays de l'Union Européenne, 51% environ sont du secteur tertiaire des services.

Les entreprises multinationales japonaises semblent avoir compris la mise en œuvre d'une internationalisation efficace en dépit de toutes les blessures liées à son histoire. Nous aimerions comprendre, à travers ce travail, les modalités et actions qui leur ont permis de matérialiser cette stratégie, telle que la littérature nous le décrit : « *Le management est-il un art japonais ?* » pouvaient se demander Pascale & Athos (1981).

## **Raisons du choix du sujet et ancrage théorique**

Il y'a donc de nombreux enjeux auxquels ce travail doctoral doit répondre. Nous avons décidé à cet effet, de nous appuyer sur les travaux de recherche en Management Stratégique et en Management International, avec un intérêt sur les éléments contextuels qui entraînent les EMN japonaises à s'internationaliser dans la région européenne.

Les recherches sur l'internationalisation des entreprises et leurs relations intra-organisationnelles se sont portées jusqu'ici sur la manière dont les EMN coordonnent et contrôlent leurs activités à valeur ajoutée, activités pour la plupart géographiquement dispersées. Les travaux fondateurs autour de l'internationalisation nous enseignent que les entreprises apprennent à dépasser leurs limites par l'acquisition de ressources en dehors des frontières nationales. Calof & Beamish (1995) parlent de l'internationalisation comme un mode processuel, séquentiel, qui se traduit par des étapes. Chaque étape génère cette capacité à développer des attributs stratégiques et organisationnels, ce qui est rarement bien anticipé dans l'évolution de l'entreprise multinationale. L'internationalisation se construit parfois à partir d'analyses rationnelles, d'opportunisme et de pure chance (Bartlett & Ghoshal 2004).

Elle vient donc répondre à une accessibilité des marchés étrangers sans barrières fixes, et se pose comme un arrangement institutionnel qui permet aux organisations d'utiliser leurs produits ou services dans d'autres pays. Nous avons choisi d'étudier le processus d'internationalisation et ses directions temporelles, car cette décision est une stratégie à laquelle toute organisation doit se conformer pour effectuer des actions à l'étranger. Elle se distingue en deux écoles : une école classique, référence en matière de travaux de recherche et de publications et une école émergente.



Dans l'école « traditionnelle », la multinationale suit un processus par étapes, plutôt long. Ces étapes vont susciter un engagement croissant envers les activités internationales et par conséquent, vont augmenter la capacité d'apprentissage de l'organisation, tout en réduisant son incertitude face aux marchés étrangers. Les approches par les ressources nous enseignent que les multinationales acquièrent une expérience, qui se traduit dans une dimension incrémentale. Ces modèles et approches identifiés par Johnason & Vahlne (1977, 2009), Dunning (1988), Heenan & Perlmutter (1969, 1977) et aussi Whitley (1992, 1999, 2008) considèrent que les organisations réagissent à l'internationalisation en fonction de ces stimuli suivants :

- L'attitude, lorsque les organisations deviennent plus à l'aise avec le potentiel des marchés et son fonctionnement, et qu'elles estiment qu'un changement de mode est approprié ;
- L'environnement interne, c'est-à-dire les facteurs contrôlés par l'entreprise, comme les ressources, la gestion et la stratégie mise en œuvre ;
- L'environnement externe comme les facteurs hors de portée de l'entreprise et ce qui se cache derrière les politiques gouvernementales et la concurrence : ce que les marchés étrangers offrent comme opportunités ;
- Et enfin la performance.

Dans l'école « émergente », les entreprises éprouvent le désir de se lancer dans des actions internationales proactives, mais ne disposent pas de ressources suffisantes, généralement acquises dans un temps long, au regard des opportunités présentées et de maximisation de leur valeur par des ventes de produits dans plusieurs pays. Les travaux fondateurs d'Oviatt & McDougall (1989, 1994) nous éclairent sur l'existence d'entreprises qui se positionnent, guidées par l'esprit de l'entrepreneur fondateur, comme étant globales, dès leur création.

La décision stratégique de s'internationaliser va être remise en cause, non pas du fait de son efficacité processuelle, mais du fait de l'évolution des logiques politiques, socio-culturelles et économiques qui environnent le marché mondial commun : Les États se regroupent par des accords de coopération au détriment de leurs souverainetés ; des blocs régionaux se construisent ; et, pour réglementer ces stratégies des EMN, le législateur et les politiques conservent leurs droits. L'économie mondiale fait désormais l'expérimentation de réduction significative des barrières commerciales par la création des blocs issus des accords de libre-échange tels que l'ALENA en 1994, le MERCOSUR en 1991 ; toutes sous l'inspiration et l'exemplarité du projet de l'Union Européenne en 1990, précédemment du GATT en 1947 et, plus tard de l'Organisation Mondiale du Commerce en 1995. Le régionalisme apparaît pour ménager ce dilemme entre l'intérêt national (local) et l'intérêt mondial (global).

La régionalisation, devient ainsi une option qui encourage les multinationales à s'internationaliser mais dans un cadre plus restreint, et mieux maîtrisé : La région. Le peu de travaux en Management International sur ce concept présentent la régionalisation comme un intermédiaire entre une stratégie multidomestique et une stratégie mondiale, afin d'équilibrer la dualité qui existe entre la réactivité aux marchés locaux et les avantages du contrôle de l'intégration. Les travaux précurseurs d'Alan Rugman (2000, 2004, 2005) y voient une réponse à un continuum de mise en œuvre de choix stratégiques allant d'un champ local à un champ global.

Les raisons qui nous conduisent à étudier les relations multinationales sont émises face au caractère distant et existant entre l'organisation-mère et ses filiales. Force est de constater que la distance psychique (Ghemawat 2003) qui unit les deux structures agit sur les dynamiques de contrôle et de prise de décision. Les filiales se retrouvent confrontées au défis stratégiques et opérationnels de leur milieu local et doivent mettre des moyens leur permettant de sortir de l'ombre de leurs mères.

Dans les travaux en Management Stratégique, le thème des « *relations mère-filles* » a été abordé dans les années 1980, principalement pour comprendre la complexité associée à la gestion des environnements internes et externes d'une organisation. Cela dit, cette réflexion a longuement évolué et présente aujourd'hui beaucoup plus de perspectives scientifiques.

Parmi les angles les plus recherchés, nous retenons la question du transfert de pratiques organisationnelles de la maison-mère aux filiales. Kostova & al. (Kostova 1999, Kostova & Roth 2002) proposaient un processus d'adoption qui se fait autour des facteurs qui contribuent au transfert. Les pratiques qui auraient réussi ce passage d'adoption seraient considérées comme des pratiques dites « stratégiques<sup>9</sup> ».

Une autre orientation demeure dans le rôle que peut avoir la maison-mère sur ses filiales et comment elle leur attribue leurs places, lorsqu'elles se retrouvent livrées à elles-mêmes sur les marchés locaux. Les travaux de Birkinshaw (1998) sur les configurations organisationnelles filles nous interpellent sur les variables contextuelles qui formalisent la relation, variables qui diffèrent dépendant de l'entreprise multinationale. L'orientation la plus fréquente dans les recherches francophones se trouve dans la discipline des Ressources Humaines Internationales. Elles opérationnalisent la relation par l'implication de la maison-mère dans la manière de gérer l'effectif de la filiale. Il est question d'identifier les mécanismes

---

<sup>9</sup> Les pratiques stratégiques sont jugées d'importance stratégique pour la structure multinationale, car elles reflètent ses compétences-clés et constituent une source distincte d'avantages inimitables par ses concurrents (Kostova 1999)

de contrôle et les modes de coordination internes par les résultats, les personnes et la bureaucratie (Harzing 2001, Jaussaud & Schapper 2006, Beddi 2012, 2013).

Cependant, l'un des angles peu exploités se trouve dans la capacité de la filiale à répondre aux défis qui lui sont propres, et à trouver toute seule, des solutions sans une aide particulière. En effet, le constat que nous avons fait des angles présentés précédemment nous interpelle sur le poids prépondérant de la maison-mère, et du fait que tous les bénéfices de l'internationalisation lui sont attribués. *Si par l'action de s'internationaliser, le siège global acquiert l'expérience nécessaire pour effectuer des stratégies similaires dans d'autres pays ; qu'en est-il de la filiale, qui se retrouve bien plus proche des incertitudes liées à l'environnement ciblé ?*

Ainsi, notre travail s'est réorienté sur l'angle du développement de la filiale (*subsidiary development*) abordé dès la fin des années 1990 et au début des années 2000. Il a été abordé pour démontrer que les filiales ont des moyens disponibles pour prendre des décisions en toute autonomie et à dessein de contribution pour l'enjeu global. La recherche sur les initiatives stratégiques élargit le champ d'application de la filiale pour couvrir la façon dont les rôles des filiales ont changé au fil du temps, les faisant passer de simples exécutants à des contributeurs actifs dans la stratégie globale de la multinationale (Birkinshaw 1997, 1998, Birkinshaw & al. 1998).

Le phénomène de l'initiative stratégique des filiales fait l'objet d'une attention croissante ces dernières années, et demeure un concept sous-exploré dans la littérature. En les étudiant, nous les percevons comme essentielles pour une entreprise qui souhaite saisir de nouvelles opportunités sur les marchés mondiaux et qui souhaitent améliorer l'efficacité opérationnelle au sein de leur organisation interne. En tant qu'actions entreprises par les managers responsables du développement d'une filiale, les initiatives sont un comportement proactif, qui approfondissent le lien entre les filiales et le siège ; sur la façon dont le siège les dirige, attribue les ressources, et les spécificités de localisation et de l'industrie dans laquelle les filiales opèrent.

Les initiatives stratégiques sont un ensemble de décisions qui contribuent à l'organisation globale de multinationale, même si le contexte structurel de la filiale reste défini par la maison-mère. Ce sont les leviers entrepreneuriaux développés au sein de la filiale, mais elles n'apparaîtraient légitimes que dans un cadre informel (Taggart & Hood 1999, Edwards 2002, Ambos & al. 2012, Decreton & al. 2019). On peut donc se poser la question de savoir : *quel champ ou quel environnement favoriserait le déploiement formel de ces initiatives des filiales ?*

D'un autre côté, en revenant sur les logiques de configuration des EMN, nous constatons que la régionalisation a conduit ces entreprises à adopter des stratégies plus localisées, et ainsi à restreindre leur intégration à des périmètres plus maitrisables. C'est ainsi qu'entre donc en jeu, la notion de siège régional, considéré comme une structure - fille en marge de combler les gaps inhérents à une filiale locale.<sup>10</sup>

Ce champ d'application semble aussi être le chemin emprunté par les EMN japonaises. En effet, dans l'analyse des contextes inhérents à l'internationalisation des entreprises nippones en Europe, la littérature nous exhorte sur la possibilité pour une filiale japonaise d'appliquer les stratégies de développement instruites par le siège international, mais dans une optique « régionale » (Sazanami 1992 ; Schütte 1998 ; Ando K. 2005)<sup>11</sup>. La position du siège régional est donc essentielle dans la coordination des activités pour les multinationales nippones (Lasserre 1996 ; Tatsuo 2002 ; Takahashi 2013).

## **Problématique et propositions de recherche**

La thèse se préoccupe des dynamiques comportementales ; entre autres, comment le comportement entrepreneurial des filiales modifie les modalités de coordination initiales des sièges. Cependant, les recherches relatives aux EMN se fondent essentiellement sur le cadre théorique de la contingence structurelle. Ce cadre théorique met en avant des organisations soumises à des effets de pression au niveau global, les poussant à intégrer leurs activités et /ou à les rendre interdépendantes. Mais ce même courant, dominant en sciences de gestion, fait abstraction des pressions externes locales bien plus fortes qui s'exercent directement sur les filiales et qui influencent leurs pouvoirs de décision.

Il est clair du fait de la distance qui sépare les deux structures, que la maison-mère exerce et continuera d'exercer une forme de contrôle sur ses unités. Il est aussi clair, que cette dernière ne peut être omniprésente et qu'elle se doit de laisser ses unités à s'organiser pour faire face à leur environnement.

---

<sup>10</sup> C'est-à-dire plus d'expérience, une constitution organisationnelle englobante, une diversité des produits et un statut légitime d'ancienneté. Par sa structure, le siège régional devient l'unité qui s'adapte en fonction de l'évolution du marché ciblé, depuis son entrée jusqu'à sa maturation (Lasserre 1996).

<sup>11</sup> En effet, les recherches prennent en considération la constitution de leur système d'affaire (Aoki 1990 ; Whitley 1992, 2008 ; Vogel 2016) et des potentielles répercussions qui transparaîtraient dans l'exécution opérationnelle

Le cadre de notre travail doctoral se base sur la logique institutionnelle. Les théories autour de la logique institutionnelle apparaissent pour la première fois dans les années 1970. Elles mettent en lumière la dimension sociale de la société dans son contexte national. Mais au sein de l'organisation, les théories institutionnelles nous exhortent à considérer les conditions entraînant un membre de l'entreprise, en général, les managers et un groupe d'individus, l'organisation, à adopter un comportement distinct au sein de la structure.

Notre curiosité sur les filiales créées dans une dimension régionale avec différentes modalités de coordination (par les résultats, par les personnes, par la bureaucratie) nous a conduit à s'interroger sur **les conditions qui favoriseraient la prise en compte des initiatives stratégiques des filiales de EMNs dans l'optique d'améliorer les dynamiques de coordination de la filiale vers la maison mère. A titre d'illustration, nous ambitionnons d'étudier les spécificités des groupes nippons installés en Europe dans le cadre d'une stratégie de régionalisation.**

Notre réflexion principale fait l'objet de questionnements secondaires présentés ci-dessous :

- Quelles variables peuvent permettre à un siège régional de modifier les modes de coordination préétablis entre la maison-mère et l'ensemble des filiales de la multinationale ?
- Quelles sont les variables à prendre en compte par une siège régional pour développer une initiative stratégique ?
- Quelle est la place de l'environnement externe du siège régional dans la mise en œuvre d'initiatives stratégiques ?
- Comment ces variables peuvent-elles modifier la stratégie globale de coordination des relations maison-mère - filiales de la multinationale ?

C'est dans cette perspective que le projet voudrait montrer qu'il existe des variables/déterminants en lien avec les initiatives stratégiques des filiales qui influencent les logiques de coordination dans la relation mère-fille et qui amènent à considérer la relation dans l'autre sens, à savoir fille-mère.

# Raisonnement épistémologique et approche méthodologique

La thèse s'inscrit dans le paradigme interprétativiste, dont la particularité est de comprendre les significations que les acteurs donnent à leurs actions. Cette recherche se retrouve à cheval entre une démarche abductive, pour pouvoir produire du sens dans le pilotage des relations entre les structures de la multinationale (« *interpretative sensemaking* » selon Welch. & al. 2011) ; et une démarche narrative pour décrire la signification que les parties prenantes d'une certaine situation étudiée donnent à cette situation (« *thick descriptions* » selon Schwartz-Shea, 2006). L'unité étudiée est le siège régional de multinationales qui navigue dans un environnement sous pression de forces et d'acteurs ayant eux-mêmes leur agenda. Cette étude n'était possible qu'en comparant des organisations ayant des caractéristiques communes, et en utilisant des analogies afin de rendre compte, illustrer et expliquer notre problème de recherche.

Sur le plan méthodologique, la recherche est basée sur une étude de cas comparés (Yin 1984, 2009, Dul & Hak 2007). Ces cas se sont prolongés sur 3 niveaux d'analyse : Le système économique dans lequel les maisons-mères opèrent (au niveau domestique), la contribution des EMNs aux politiques économiques européennes (environnement international) et les modalités de développement des filiales dans la région Europe. Nous avons donc sélectionné des sièges régionaux en nous basant sur un ensemble de critères liés au pays d'accueil, à la structure du portefeuille d'activités géré par la filiale, et le mode de coordination existant entre la maison-mère et les filiales sur marché européen.

## Présentation rapide du terrain

Quatre entreprises japonaises ont fait l'objet de notre démarche empirique. Elles opèrent essentiellement dans le domaine de l'automobile (Toyota Motor Europe, Nissan Europe) et de l'électronique (Rakuten Europe & Sony Europe).

**Toyota Motor Corporation** est leader dans l'industrie automobile et continue de renforcer sa place dans le marché global. Avec 84 années d'activités à son compteur, ce généraliste s'est illustré comme un précurseur de l'innovation automobile aussi bien dans ses produits, que dans ses pratiques managériales. Créé par la famille Toyoda, l'entreprise familiale a su profiter de ses multiples expériences dans le monde pour se créer une réputation de « multinationale citoyenne et contributrice de la société ». L'activité de Toyota en Europe s'organise depuis 1963. Le siège régional entend se positionner comme un contributeur du marché européen

avec 9 usines de fabrication, son réseau de plus de 30 agences de marketing et de 3 000 concessionnaires, couvrant 53 pays de la zone.

L'internationalisation de **Nissan Motor Corporation** a pourtant démarré avec une instrumentalisation du gouvernement japonais. Un partenariat long-terme qui ne lui a pas toujours été bénéfique puisqu'elle se retrouve dans une crise majeure dans les années 1990. Cette crise l'amène à chercher un homologue partenaire avec qui s'allier, pour survivre. Comme sortie de crise, Nissan construit un partenariat le constructeur français Renault pour une alliance « gagnant-gagnant » avec le désir de constituer un puissant groupe automobile, dans le respect de l'identité de chacune des deux entreprises. Cependant, toute l'attention et les ressources sont désormais portées sur le siège de l'alliance, localisé en Europe, au détriment de ses contreparties régionales.

**Rakuten Incorporated** est le leader domestique dans le marché du e-commerce japonais, et nourrit des ambitions internationales dès les 10 premières années de sa création en 1997. Ce pure player japonais avec à sa tête, un leader omniprésent, Hiroshi « Mickey » Mikitani, se distingue par un modèle d'organisation dit *anticonformiste* au modèle traditionnel prévalant au Japon. À la suite de plusieurs acquisitions agressives de business entrepreneuriaux, Rakuten se réorganise par région. C'est le cas avec le marché européen qui représente le plus gros de son chiffre d'affaires à savoir €202,7 milliards.

**Sony Corporation** est convaincue de démarrer son activité internationale par le canal américain. Mais cette focalisation sur la zone américaine leur fait perdre de capacités, et ils se retrouvent dans une série de crises, qui leur a valu de renforcer la place du siège international dans ces multiples acquisitions locales. C'est dans cette logique que va être créé en 1986, Sony Europe avec un pouvoir semi-autonome sur la production, les ventes, la logistique, et la technologie pour maximiser l'efficacité opérationnelle et de l'efficience régionale.

## La collecte des données

Le processus de collecte de données s'est fait de façon évolutive de l'année 2018 à 2020. Une phase exploratoire et une phase confirmatoire nous ont permis de réaliser une quinzaine d'entretiens semi-directifs, dont 10 auprès de managers locaux (7 sur 10), directement impliqués dans la mise en place d'actions stratégiques pour le développement des sièges régionaux de Rakuten et de Toyota. Nous nous retrouvons avec un corpus de plus de 90 pages d'éléments discursifs autour des modalités d'expansion de l'organisation, du processus de décision et du profilage des managers qui sont des personnes-ressources pour l'organisation. Nous avons également collecté et analysé, entre autres, plus de 170 documents

secondaires, contenant des revues de presse, des rapports d'activités et des pages issus de leurs sites web « corporate » ; et compilé des bases données fournies par des institutions intermédiaires en charge du commerce extérieur. 70% de ces données sont issues de nos quatre organisations choisies. Tous ces éléments textuels ont essentiellement été traités grâce au logiciel Nvivo, qui a été une aide pour formaliser aux besoins de statistiques, la complexité des environnements que nous avons étudiés, le tout de manière intelligible et rigoureuse (Bandara 2006, Fallery 2007).

## **Structure de la thèse**

Ce travail de thèse est divisé en deux parties constituées de neuf chapitres interdépendants.

La première partie est composée de quatre chapitres. Elle tente d'apporter des éléments de réponses à la lumière de la réflexion théorique et contextuelle sur le processus de régionalisation dans l'environnement des entreprises multinationales japonaises.

Le chapitre I présente un état des lieux sur les concepts d'internationalisation et de régionalisation. Une clarification s'impose aussi bien dans la distinction de ces deux processus, que ce soit en théories, approches, modèles ; que dans leur praticité (stratégies d'entrée, configurations organisationnelles, structures). Nous avons donc procédé à un balayage de ces approches de l'internationalisation pour mieux comprendre le sens de la démarche stratégique. Bien évidemment, nous faisons un point d'étape sur le processus de régionalisation et son positionnement dans le débat théorique en Management International. Pour cela, nous explorons par l'approche des systèmes d'affaires et le modèle EPRG, les logiques macro-économiques, méso-économiques et micro-économiques liées à la structure de l'entreprise multinationale (EMN).

Le chapitre II se focalise sur le processus de régionalisation et l'impact de ce concept dans les relations entre les structures de l'EMN. Il s'agit de s'interroger sur le développement de la filiale à l'issue de l'entrée dans le marché local par la maison-mère. Nous nous intéressons donc aux moyens d'autonomie et d'influence disposés par la structure - fille. Comme notre objet de recherche porte sur la régionalisation, le chapitre portera sur des structures plus autonomes et disposant d'un cadre qui nécessite une attention particulière : Les sièges régionaux (RHQ). La revue de littérature mobilisée à cet égard se base sur les approches de la logique institutionnelle pour expliquer l'homogénéité des organisations, les contextes inhérents aux



relations multinationales et mais aussi sur l'influence de l'environnement direct de cette structure - fille.

Le chapitre III étudie une littérature sur l'internationalisation des EMN japonaises et leur approche stratégique et managériale de la régionalisation pour l'Union Européenne. L'industrialisation économique nipponne a généré tellement d'intérêts dans les années 1980, que cette dernière est devenue un cas d'école dans les recherches en sciences de gestion. Accompagnés du modèle EPRG, de l'approche des systèmes d'affaires et de l'approche néo-institutionnelle, nous engageons un état de l'art sur l'environnement d'affaires japonais d'origine, l'approche managériale qui en ressort et les stratégies empruntées par les multinationales nipponnes dans le monde et sur le continent européen.

Enfin, la première partie se conclue par la manière dont nous avons compris le sujet et les logiques sur lesquelles notre cadre conceptuel s'est construit. Nous donnons plus de détails quant aux propositions de recherche (chapitre IV) et nous apportons une transition vers une application pratique.

La seconde partie est composée de cinq chapitres. Il est question, dans ce bloc, de l'étude empirique. Sur le plan pratique, nous nous sommes intéressés aux sièges régionaux des EMN japonaises exerçant au sein de la zone économique européenne.

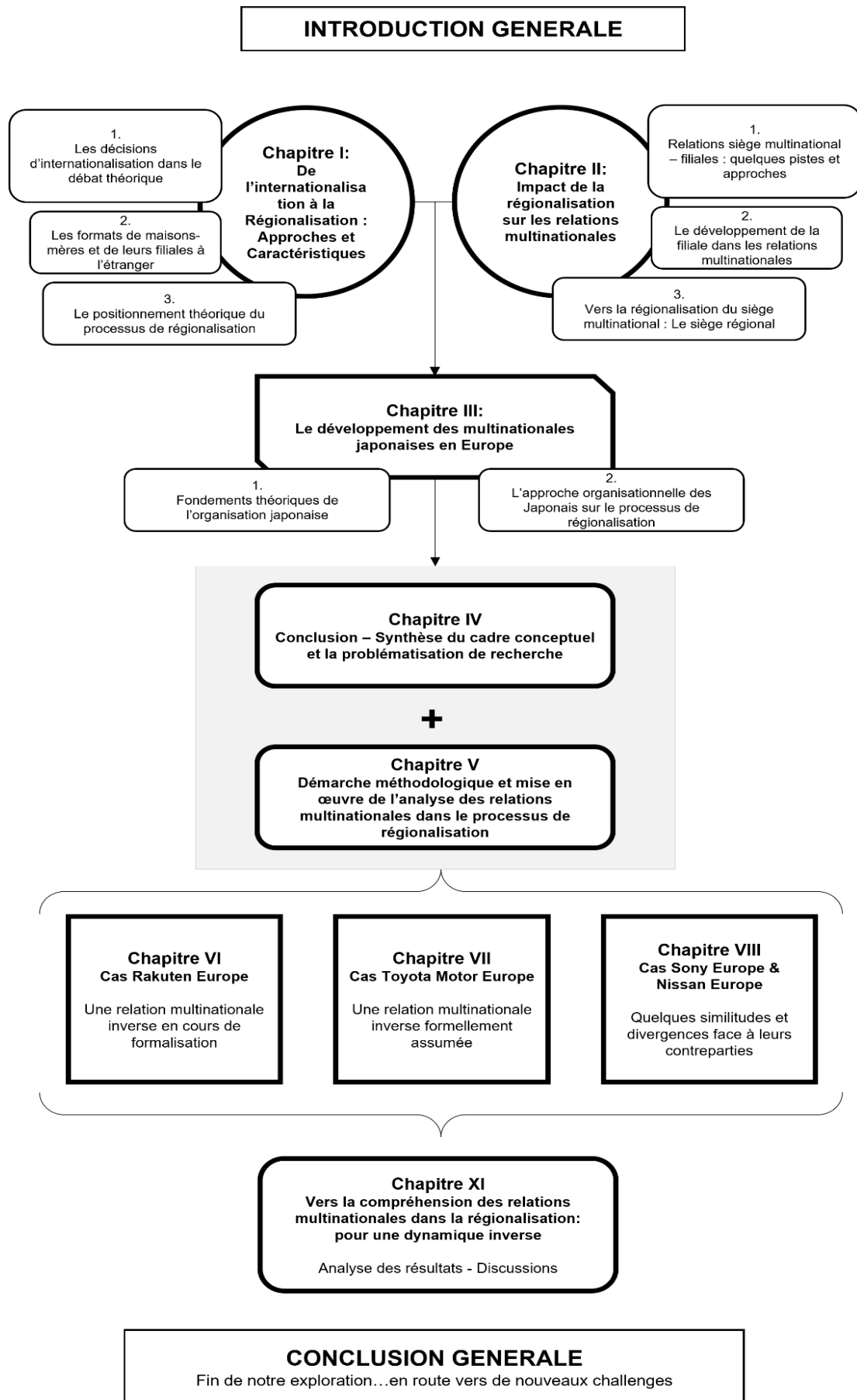
Nous abordons dans le chapitre V, les réflexions et fondements épistémologiques de la recherche, les implications méthodologiques et le processus de collecte et de traitement des données empiriques. Nous présentons et justifions également le choix d'une posture épistémologique interprétativiste ; ce que cela suppose en termes de démarche qualitative portée par une étude de cas comparés, et de mobilisation d'outils et protocoles mis en place pour assurer la traçabilité et le sérieux de nos travaux sur le terrain.

Les chapitres VI, VII et VIII sont relatifs à la présentation des éléments de nos quatre organisations, cas par cas. Il s'agit d'observer l'impact de la régionalisation européenne dans les relations mère-filles de nos organisations. Nos quatre organisations japonaises possèdent des spécificités essentiellement en lien avec leurs secteurs d'activités respectifs, mais ne se comportent pas de la même manière. Les cas principaux de notre recherche, *Rakuten Europe* et *Toyota Motor Europe* sont respectivement présentés dans les chapitres VI et VII, tandis que les deux cas connexes, *Sony Europe* et *Nissan Europe* sont présentés dans le chapitre VIII. Ces chapitres sont chacun constitués d'une monographie qui relate dans une approche narrative, le passage du projet stratégique international à un projet régional en Europe. Pour

finir, chaque cas propose une première analyse intermédiaire des données brutes présentées sous forme de tableaux et graphiques.

Le chapitre IX est relatif à une analyse explicative et une discussion des résultats intermédiaires présentés dans les chapitres VI, VII et VIII. Élément ultime de ce travail doctoral, ce chapitre présente et analyse nos cas selon la structure du cadre théorique mobilisé. Nous exposons dans la première section, les facteurs révélateurs des comportements de nos organisations-cas. Enfin, nous invitons dans un second temps, à discuter des résultats en lien avec le cadre conceptuel que nous avons formalisé dans le chapitre IV.

Le schéma ci-dessous (Figure A) permet de visualiser l'ossature du travail de thèse et la cohérence globale que nous tâcherons de maintenir tout au long de ces écrits.



**Figure A – Modélisation structurelle du travail doctoral (Source : Auteur)**

**PARTIE 1**

**LE PROCESSUS DE RÉGIONALISATION DANS  
LES RELATIONS MULTINATIONALES : DÉBAT  
THÉORIQUE**

## Introduction de la première partie

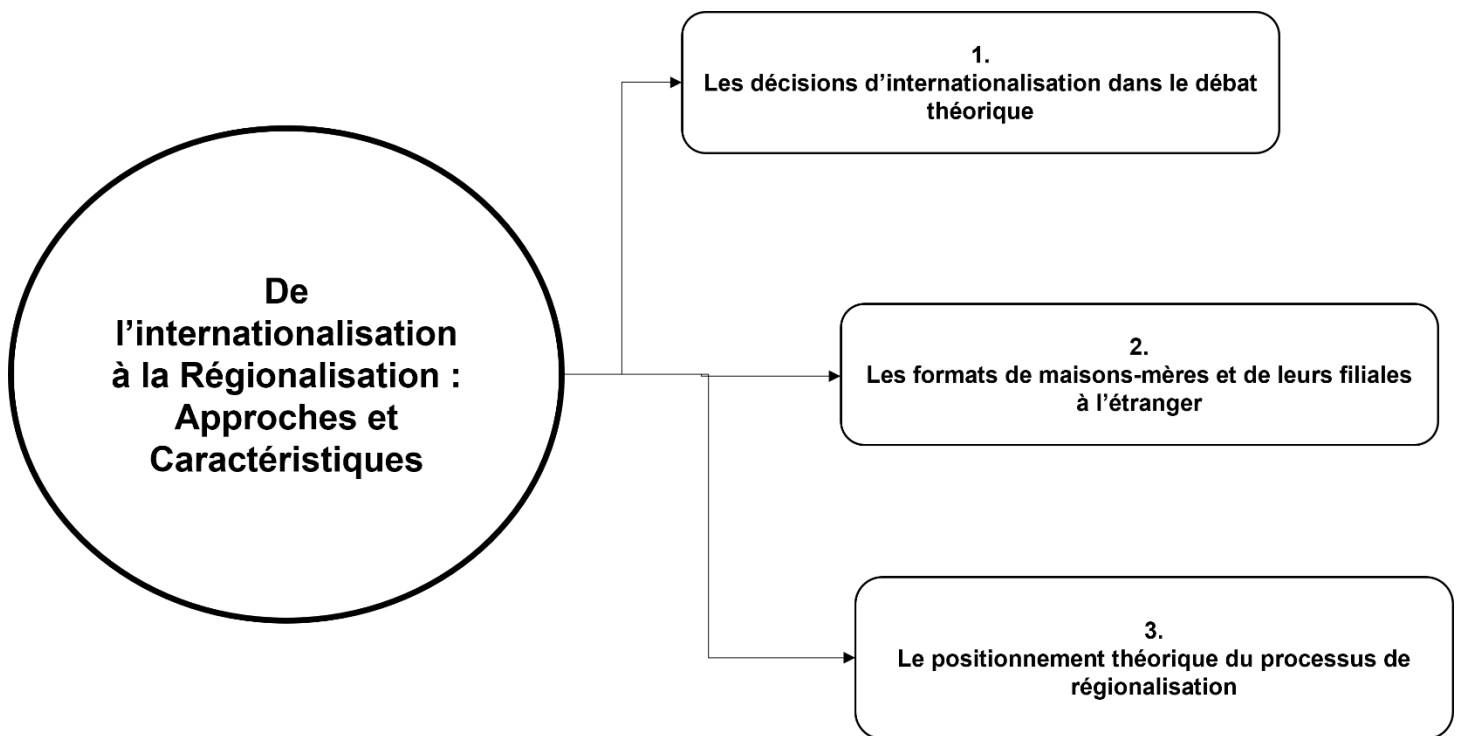
La mondialisation encore appelée globalisation est donc un phénomène qui va entraîner une restructuration des entreprises, avec une réorganisation de leurs actifs, des conditions d'accès aux marchés étrangers (coûts, profit, rentabilité) et leurs positionnements. Ce phénomène étant continu, il s'accompagne aussi d'une complexe augmentation de la densité des relations tissées entre les activités : une intégration croissante des fonctions de l'entreprise assurant une cohésion d'activités, qui autrefois spécialisés, s'organisent en ensembles « imbriqués » (Delapierre, 1996) afin d'améliorer le suivi de la demande et de réduire le temps d'accès au marché. Le terme « globalisation » souvent utilisé en sciences du management, renvoie donc à la mondialisation, notamment de l'économie. L'internationalisation quant à elle est décrite comme un processus dynamique, permettant à une organisation d'évoluer au-delà de ses frontières d'origine.

Nous comprenons donc que la globalisation est un phénomène universel qui amène les entreprises à s'internationaliser. Leur attitude face à ce phénomène se traduit par des stratégies déployées soit en réponse au phénomène, soit alors pour en tirer avantage. Mais les mêmes auteurs affirment que l'internationalisation peut inciter l'entreprise à désinvestir : abandonner un produit, céder une division, vendre une usine de production à l'étranger, licencier le personnel impliqué dans un problème international (Calof & Beamish 1995).

L'objectif de cette première partie est d'établir une revue de littérature sur les stratégies d'internationalisation des multinationales et le développement de leurs filiales en environnement étranger. Les multinationales sont en effet très étudiées dans la recherche en management international et de nombreux travaux récents continuent d'émerger dans ce domaine. En ce qui concerne l'objet de notre recherche, nous avons trouvé pertinent de diviser cette revue de la littérature dans une perspective historique et méso-économique, en trois chapitres :

Le premier chapitre traite des stratégies d'internationalisation des multinationales dans leurs configurations structurelles de départ jusqu'à leurs processus d'entrée dans les marchés étrangers. Ce chapitre propose une transition vers la régionalisation comme une démarche optionnelle à l'internationalisation. Le second chapitre met en lumière le développement structurel des filiales, après entrée stratégique, et la relation qu'elles entretiennent avec leurs maisons-mères. Et le troisième chapitre est une application contextuelle des approches théoriques mobilisées dans les deux premiers chapitres au travers d'un cas d'étude sur les filiales japonaises en Union européenne.

# Chapitre I : De l'internationalisation à la Régionalisation : Approches et Caractéristiques



La mondialisation se présente donc un phénomène qui impacte les dynamiques de production et de consommation des biens et des services, des monnaies et des capitaux et d'une recomposition de l'espace économique mondial. Elle est née de la conjonction de quatre facteurs : *institutionnel ; technique, géographique/géopolitique, organisationnel*.

Le facteur *institutionnel* se trouve dans la réduction des obstacles liés aux échanges internationaux. Cela entraîne une expansion du commerce international et une réorganisation économique des états. Cela entraîne également une dégradation de la souveraineté des états. Car autant, la mondialisation réduit les frontières entre les pays, autant elle regroupe des nations par des accords de coopération. L'intégration économique aboutit donc à la constitution de « *trading blocks* », des blocs régionaux légitimes pour atténuer les effets du marché mondial sur les économies nationales. L'émergence de ces zones économiques depuis les accords du GATT en 1947, puis de l'OMC en 1995 ou encore des Traités de Maastricht (1991) et d'Amsterdam (1997) donne lieu à des formes complètes telles que l'Union Européenne, le marché de *l'Accord de libre-échange nord-américain* (ALENA), le MERCOSUR (MERCado COMun del SUR) ou le marché de *l'Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN).

Le facteur *technique* s'opère dans la mesure où le mouvement de mondialisation entraîne un développement du progrès technique. Les quatre Révolutions Industrielles (1765, 1870, 1969, l'industrie 4.0) permettant de réduire les coûts de transports de biens matériels et l'innovation dans les secteurs d'activités de services. Selon *l'Institut national de la statistique et des études économiques* (INSEE), la mondialisation renvoie à cette interconnexion croissante à l'échelle mondiale : les personnes, les institutions, les lieux et, plus généralement, les sociétés sont de plus en plus reliées par-delà les frontières nationales, du fait de l'accroissement des mouvements de capitaux financiers et de biens et services mais aussi de l'augmentation des flux de personnes et de leurs savoirs.

Le facteur *géographique/géopolitique* se trouve dans le fait que l'espace économique mondial est en constante recomposition. Depuis le milieu des années 1980 jusqu'à la crise financière de 2008, en passant par les crises politiques des années 2010 à 2020 (crise grecque en 2011, la crise migratoire de 2015, le Brexit de 2016, la crise sanitaire globale de 2019 à 2021, etc.), le taux de croissance du commerce mondial est systématiquement supérieur au taux de croissance du PIB mondial. Le commerce mondial se replie fortement en cas de crise, sa décélération est même plus rapide que celle du PIB mondial. Nous assistons donc à la « Grande Transformation » du monde, qui avait été énoncée par le sociologue Karl Polanyi

(1944)<sup>12</sup>, en la forme du déclin du libéralisme économique. Ce libéralisme économique qui était apparu avec la première révolution industrielle par l'innovation, fut le mode de pensée du monde occidental. Elle a évolué en autorégulant les systèmes étatiques, éliminant ainsi toutes les politiques interventionnistes qui compromettaient la liberté des marchés. Les grands changements économiques auxquels la société mondiale fait face, ont diminué la portée de ce libéralisme économique, et ont ainsi entraîné l'effondrement du système international. L'économie mondiale est désormais immergée, non plus autonome mais encadrée dans d'autres logiques : les logiques politiques, économiques et sociales.

Le dernier facteur d'ordre *organisationnel* réside dans les stratégies des grandes entreprises, qui vont devoir dépasser leurs frontières nationales pour s'implanter et s'établir dans d'autres horizons. La croissance des échanges commerciaux mondiaux semble intimement liée à l'évolution des activités internes aux entreprises. D'ailleurs, deux tiers des statistiques liées au commerce international correspondent aux transferts intra-entreprises, qui sont destinés à faire passer les composants de biens et services d'une étape de leur réalisation à une autre au sein des différentes implantations.

Le développement des entreprises en dehors de leur pays d'origine n'est pas un phénomène récent, puisque l'accès aux sources de matières premières, et notamment à l'extraction pétrolière, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, a donné naissance à des entreprises dont les activités se situaient inévitablement au-delà de l'espace économique européen<sup>13</sup>. C'est ce dernier facteur qui nous motive à s'intéresser au concept de mondialisation.

Le processus d'internationalisation des entreprises fait appel, à deux évolutions qui leur confèrent le statut de « multinationales »<sup>14</sup> : un dépassement et une extension. L'internationalisation devient alors perçue comme un arrangement institutionnel qui permet aux organisations de commercialiser leurs produits ou services dans un ou plusieurs pays autre(s) que le leur (Calof & Beamish 1995). Les entreprises ont toujours cherché à diversifier leur présence à l'international selon les opportunités qui leur sont offertes. Parallèlement, on assiste à un éclatement (Mayrhofer, 2011) de la chaîne de valeur ; traduite par une dispersion des activités de production, de commercialisation mais aussi de recherche et de développement.

---

<sup>12</sup> « *La Grande Transformation* » de Karl Polanyi (1944) traite des origines politiques et économiques de l'effondrement de la civilisation du XIX<sup>ème</sup> siècle, ainsi que de la grande transformation qu'il a provoquée. L'une des questions posées est donc également celle de l'origine de la société occidentale de la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>13</sup> C'est le cas des grandes entreprises telles que Royal Dutch Shell devenue plus tard Shell, qui figurent parmi les compagnies les plus historiques ayant contribué à la mondialisation de l'économie par son activité, l'extraction pétrolière.

<sup>14</sup> D'où les terminologies « organisations multinationales », « entreprises multinationales »



Le chapitre suivant se divise en trois sections et traite de la manière dont la décision de s'internationaliser est mise en œuvre au sein des entreprises multinationales.

Nous verrons dans la section 1.1 que le processus fonctionne suivant deux dynamiques : l'une portant sur les ressources de l'entreprise, ce qui est traduit dans les approches dites « traditionnelles » ; et l'autre portant sur de la zone ciblée, ce que traduit les approches dites « rapides et précoces ».

La section 1.2 évoque les configurations organisationnelles théoriques qui permettent de caractériser une organisation multinationale, ainsi que les structures de leurs filiales.

Enfin, la section 1.3 vient renforcer le cadre de la régionalisation comme un processus alternatif à l'internationalisation, venant répondre de manière plus efficace aux nouveaux enjeux sociétaux et environnementaux des entreprises.

## 1.1. Les décisions d'internationalisation dans le débat théorique

### 1.1.1. Les approches du processus d'internationalisation dit « traditionnelle »

Dans le courant traditionnel, deux sous-groupes se distinguent : les approches basées sur les ressources (*resource-base view*). Il s'agit principalement des modèles Uppsala de Johanson et Vahlne (1975, 1977, 1990, 2009) et O.L.I de Dunning (1979, 1988, 2000). Toujours dans le même courant, trois autres approches se distinguent dans la continuité du processus, mais révèlent un tout autre sens donné à l'aspect « ressources ». Il s'agit ici du modèle du « *mindset* » que l'on retrouve dans les travaux de Perlmutter (1969, 1977), et des systèmes d'affaires de Whitley (1992, 2008).

#### 1.1.1.1. Les approches par les ressources

Les approches par ressources ou RBV (*resource-based view*) ont été développées dans les années 1970-1980 en pointant l'importance des facteurs internes et spécifiques de la firme pour comprendre ses performances. Leurs fondements sont tirés des travaux d'Edith Penrose qui aborde la firme comme « *un ensemble de ressources productives* » et qui insiste sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les inputs des processus d'offre, mais les services que ces ressources peuvent rendre. A partir de ces travaux, Wernerfelt (1984) et Barney (1986) prolongent la réflexion en se focalisant sur trois points en particulier qui définissent leur cadre d'analyse : la firme n'est pas considérée au travers de son portefeuille d'activités mais comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de noyaux de compétences et de ressources distinctes.

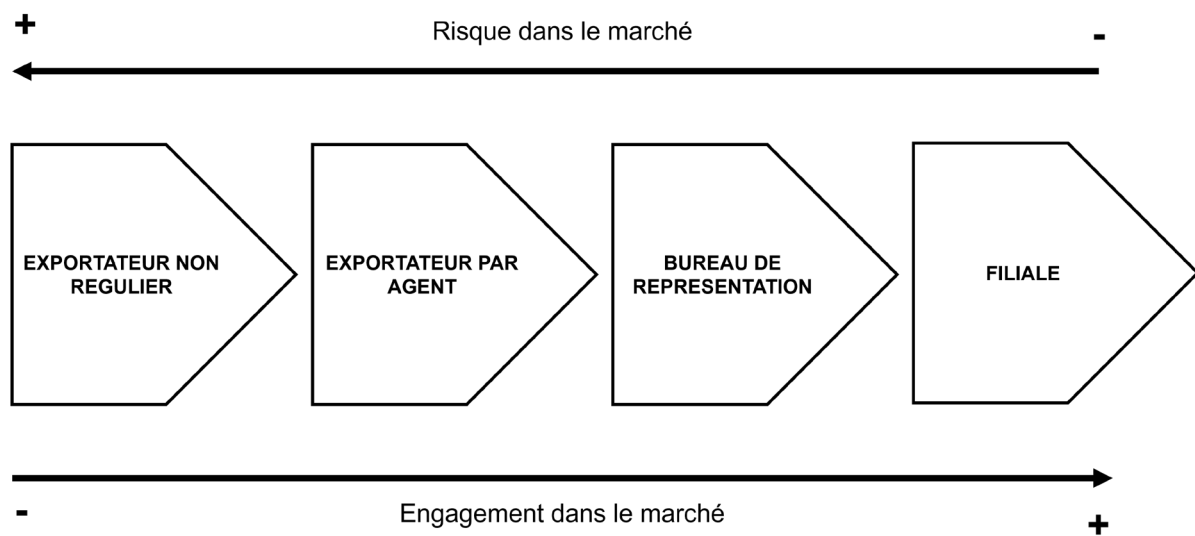
L'article de Whitelock (2002) résume correctement cette section qui aborde les approches et modèles théoriques traditionnels de l'internationalisation. Mais dans cette recherche, seules deux approches suscitent de l'intérêt : Le modèle Uppsala et le modèle OLI

##### 1.1.1.1.1. Le modèle Uppsala

Le modèle Uppsala, est l'approche la plus connue, qui traite du concept d'internationalisation comme « un processus ». Elle émerge, dans les années 1970, par les travaux de deux chercheurs suédois basés à Uppsala. Les auteurs, Jan Johanson et Jan-Erik Vahlne décrivent l'entrée dans les marchés étrangers comme un processus d'apprentissage, qu'ils déclinent au fil des années en trois versions. Dans le premier modèle, ils estiment que les entreprises choisissent le mode optimal d'entrée sur les marchés étrangers en analysant les coûts et les risques en fonction des caractéristiques du marché visé et de leurs propres

ressources. Ainsi le processus d'internationalisation va se traduire sous forme incrémentale (Figure 1), par quatre étapes primordiales : Une exportation non régulière, puis officielle au travers d'un agent, vers un bureau de représentation pour enfin se configurer en filiale (Cheriet 2015<sup>15</sup>).

Ce modèle met l'accent sur les effets expérientiels de la connaissance dans le processus d'entrée. Aussi, les multinationales qui viseraient des marchés étrangers ayant une faible distance psychique<sup>16</sup>, entameraient leur internationalisation dans de meilleures conditions.



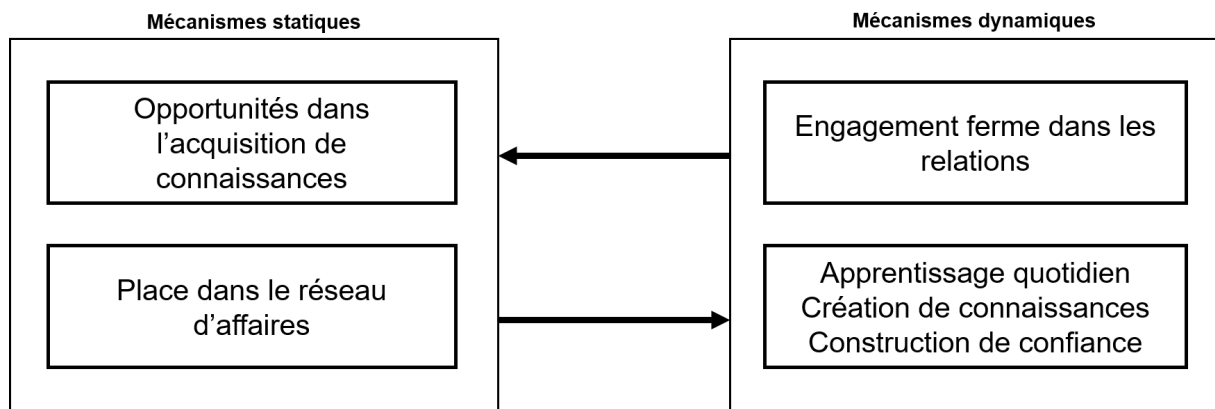
**Figure 1 – Le processus d'internationalisation dans le réseau d'affaires – Modèle 1 (tiré et adapté de Johnason & Vahlne 1977)**

Pour autant, ces mêmes auteurs vont faire évoluer le modèle dans la mesure où le processus d'internationalisation est une « interaction entre des mécanismes statiques et dynamiques ». Les éléments statiques sont composés de la décision de l'entreprise et de sa performance face aux éléments dynamiques qui sont son engagement et sa connaissance du marché ciblé. Les entreprises ont engagé des ressources initiales sur le marché étranger, ce qui leur permet d'acquérir des connaissances sur les marchés locaux (clients, concurrents, conditions

<sup>15</sup> L'article de Foued Cheriet relève de la pertinence du modèle Uppsala comme référence en termes de d'approche d'internationalisation. Source : Cheriet, F. (2015). *Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ?* Management international / International Management / Gestión Internacional, 19(4), 121-139.

<sup>16</sup> La distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs (différences linguistiques, d'éducation-formation, de disparités culturelles ou dans les pratiques des affaires ou encore dans le niveau de développement industriel) empêchant la circulation de l'information entre la firme (depuis son pays d'origine) et son marché d'accueil.

réglementaires). Ensuite, sur la base de ces connaissances, elles sont en mesure d'évaluer leurs activités actuelles, l'étendue de leur engagement sur les marchés et ensuite les possibilités d'autres investissements. Cette évaluation va générer un engagement plus important en termes de ressources pour le marché local : achat d'un distributeur local ou investissement dans une usine de fabrication locale (Johanson & Vahlne 1977).



**Figure 2 – Le processus d'internationalisation dans le réseau d'affaires – Modèle 2 (tiré et adapté de Johanson & Vahlne 2009)**

Ce second modèle va manquer quelques éléments, notamment sur les réseaux d'affaires (*business networks*), c'est-à-dire les relations développées sur les marchés, par les entreprises et leurs environnements, au fil du temps (Johanson & Vahlne 2009). Comme démontré dans la Figure 2, Johanson & Vahlne se focalisent sur cet élément relationnel pour mettre en lumière un marché structuré dans lequel la multinationale est ancrée et doit s'engager (*commitment*). Le résultat de cet engagement envers les réseaux d'affaires ne se traduit pas seulement par une accumulation de connaissances et l'instauration d'un climat de confiance, mais aussi par un plus grand engagement dans un réseau de relations interconnectées, et d'une place de choix au sein de la structure de ce réseau d'affaires.

Les relations sont socialement construites. La nature informelle et subtile des relations fait qu'il est presque impossible pour quiconque n'est pas personnellement impliqué d'évaluer de l'ampleur de l'investissement qui a été consenti pour les construire, ou de leur valeur. Plus la distance psychique est grande, toutes choses égales par ailleurs, plus il est difficile de construire une nouvelle relation. Par ce réseau de relations, l'entreprise est capable de générer une nouvelle connaissance qui s'accroît aussi bien en interne que chez ses parties prenantes. Dans ce nouveau modèle, le processus d'internationalisation se développe en trois étapes : Une prolongation des activités dans le marché du pays d'origine (domestique), la pénétration

vers un nouveau marché, pour, in fine, intégrer les mécanismes statiques et dynamiques présentés dans la figure 2 (Johanson & Vahlne 2009).

Ce qu'il faut retenir de ce modèle est que l'internationalisation est un processus qui se fait par étapes, toutes liées dans le temps. Ce processus englobe la dimension économique de l'organisation, les ressources dont cette dernière dispose, et le rôle du réseau d'affaires dans l'apprentissage des mécanismes. L'entreprise engage ses ressources en fonction de ce qu'elle connaît de l'international, et elle arrive à maîtriser les potentiels risques (figure 1) et elle poursuit son expansion grâce à la confiance qu'elle a des relations qu'elle entretient avec son réseau (figure 2).

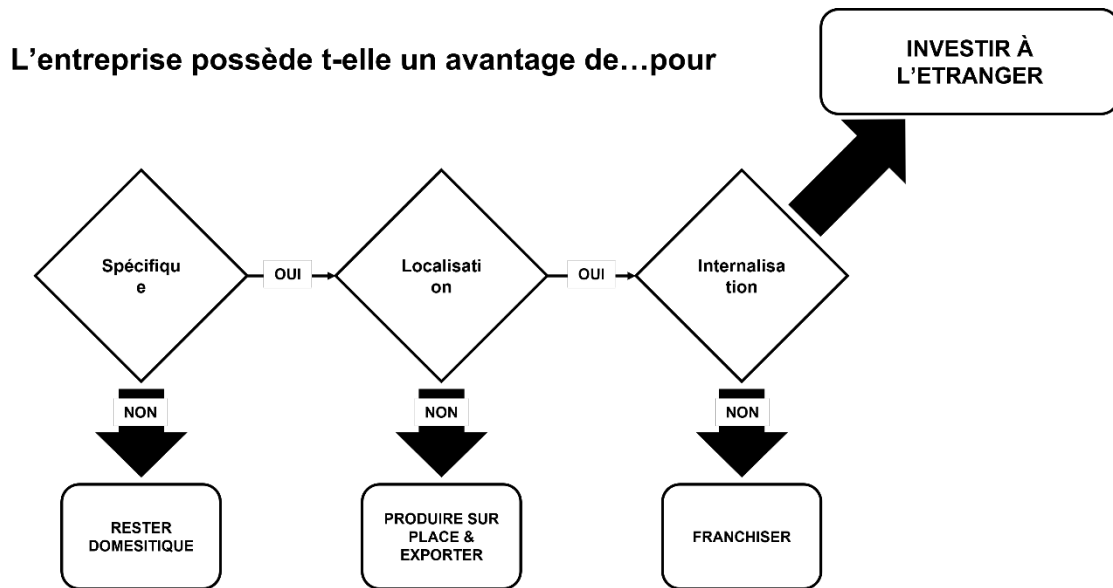
#### 1.1.1.1.2. Le paradigme éclectique du choix d'entrée ou le modèle O.L.I

Le paradigme éclectique vise à expliquer « l'étendue, la forme et le modèle de la production internationale » et est fondé sur « *la juxtaposition des avantages propres à la propriété des entreprises qui envisagent de produire à l'étranger... la propension à internaliser les marchés transfrontaliers de ces produits et l'attrait d'un marché étranger pour la production* » (Dunning 1988).

La théorie éclectique a été proposée par John Dunning au milieu des années 1950, alors qu'il rédigeait sa thèse de doctorat sur les investissements directs américains dans l'industrie manufacturière britannique. Alors qu'il se demandait « si cette différence de productivité entre les entreprises américaines et britanniques était le reflet de la supériorité des ressources indigènes (et immobiles) de l'économie américaine, ou si elle était due à une gestion plus efficace des ressources par les managers américains au Royaume-Uni », il a fait valoir qu'elle pouvait être transférable au-delà de certaines frontières nationales.

La théorie éclectique ou paradigme OLI - acronyme pour avantage spécifique (*ownership* – O), de localisation (*location* - L) et d'internalisation (*internalization* – I) - suppose que l'entreprise a besoin de trois avantages pour pouvoir engager avec succès des investissements étrangers directs, et porter le statut d'entreprise multinationale (Figure 3).

Tout d'abord, l'entreprise a besoin d'un avantage spécifique pour surmonter la responsabilité qu'un marché étranger peut apporter. La *propriété* (du terme *ownership*) fait référence à la possession d'une ressource précieuse, rare, difficile à imiter et intégrée à l'entreprise, qui permet à une entreprise d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses rivales étrangères. Les avantages dont l'entreprise détient la propriété exclusive prennent la forme d'actifs mobiles et incorporels : Le capital humain, la différenciation des produits, l'image de marque, la qualité des produits, les droits de propriété, et la technologie.



**Figure 3 - Processus éclectique d'internationalisation (adapté de Dunning 2000)**

Deuxièmement, l'entreprise se doit de posséder des avantages géographiques sur le marché dans lequel elle essaie d'entrer. Les avantages de localisation de mesurer aussi bien le caractère attractif que les aspects dissuasifs des politiques pays en matière de développement international. Là encore, les pays d'accueil doivent offrir des avantages incontestables pour rendre plus rentable l'investissement direct à l'étranger. Cela se démarque dans la situation économique et politique du pays, le transport, l'accessibilité à certaines ressources, les barrières culturelles et réglementaires ou encore le potentiel du marché.

Enfin, avant de choisir entre le mode d'entrée, la hiérarchie de l'entreprise doit examiner le dernier avantage : l'internalisation. Dans ce cas, l'entreprise doit être capable d'effectuer des opérations internationales au sein même de sa structure plutôt que de recourir aux marchés extérieurs. Il s'agit, pour l'activité de la chaîne de valeur, de vérifier s'il est plus intéressant d'exécuter en interne plutôt qu'en externe : sous-traiter certaines activités à différentes sociétés à l'étranger pour logique de performances et de bas coût, ou avoir plus de connaissances du marché local et se concentrer sur d'autres activités de la chaîne de valeur (Dunning, 1979, 2000).

Le paradigme affirme qu' à tout moment, cela sera déterminé par la configuration d'un ensemble de trois forces : (1) Les avantages concurrentiels que les transnationales possèdent peuvent provenir soit de la propriété ou de leur accès à un ensemble d'actifs générateurs de revenus, soit de la capacité des EMNs à piloter leurs ressources pour créer de la valeur ajoutée au-delà des frontières nationales (2) La mesure dans laquelle les EMNs considèrent qu'il est intéressant d'internaliser la production (3) La mesure dans laquelle les entreprises choisissent

d'implanter les activités à valeur ajoutée en dehors des frontières nationales. Si un ou plusieurs de ces avantages ne sont pas présents, la multinationale peut utiliser une stratégie de mode d'entrée différente.

#### 1.1.1.2. *Les autres approches traditionnelles de l'internationalisation*

Outre ces deux modèles classiques bien connus, nous considérons deux autres approches qui sont dans la continuité de la compréhension du processus d'internationalisation. Elles révèlent d'autres aspects qui vont influencer le fonctionnement des entreprises multinationales à l'étranger.

##### 1.1.1.2.1. *Le modèle EPG*

Toujours dans le cas des approches classiques d'internationalisation, nous pouvons nous poser la question de la localisation du portefeuille d'activités, et du lieu de contrôle des filiales qui gèrent ces activités. Car, si Dunning parle de l'entreprise qui effectue des investissements directs à l'étranger comme d'une organisation ayant le contrôle sur ses activités à valeur ajoutée ; aujourd'hui, le lieu où se trouve ces activités est essentiel pour la coordination qui implique une forte complexité relationnelle entre le siège et les filiales. Howard Perlmutter (1969, 1977) propose trois attitudes<sup>17</sup> des dirigeants qui traduisent l'esprit dans lequel l'entreprise multinationale exerce géographiquement son activité, ainsi que la typologie des relations la maison-mère et les filiales.

Il va le nommer le modèle « EPG » en faisant mention d'un esprit ethnocentré (E) (*home-country, ethnocentric*), un esprit polycentré (P) (*host-country, polycentric*), et un esprit géocentré (G) (*world-oriented, geocentric*).

Ces attitudes n'apparaissent pas sous une forme pure, mais peuvent se distinguer : On peut trouver une attitude ethnocentrique dans les organisations de toutes les nationalités ayant de vastes avoirs à l'étranger. Les processus de communication sont dirigés par le siège dans un flux d'informations constant. Les dirigeants expriment l'identité nationale en associant l'organisation à la nationalité du siège, ce sont généralement les employés du pays d'origine qui occupent les postes de haut niveau.

---

<sup>17</sup> Perlmutter fait allusion à un état d'esprit (state of mind). Source: Perlmutter, H. V. (2003). The tortuous evolution of the multinational corporation. In *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management* (Vol. 2003, pp. 61-70): McGraw-Hill Companies.

Les organisations polycentriques sont celles qui partent du principe que les cultures du pays d'accueil sont différentes et que les étrangers sont difficiles à comprendre. Les cadres supérieurs travaillant au siège estiment que leur organisation pourrait être soumise à de bons contrôles financiers, ce qui rendrait la structure peu connectée avec des filiales quasi indépendantes. Fortement soumis à la pression de l'environnement local, le polycentrisme n'est pas la forme ultime du multinationalisme, assimilé à tort par de nombreux dirigeants. Une des nombreuses conséquences du polycentrisme pourrait être l'ethnocentrisme virulent des dirigeants du pays hôte.

La troisième attitude qui s'est accélérée avec le processus de globalisation est le géocentrisme. L'objectif ultime du géocentrisme est une approche mondiale à la fois au siège et dans les filiales. Les filiales ne sont ni des satellites, ni des cités indépendantes, mais des parties d'un tout qui met l'accent sur des objectifs mondiaux, apportant chacune une contribution unique grâce à sa compétence unique. Il s'exprime par la fonction, le produit et la géographie ; et implique un effort de collaboration entre les filiales et le siège pour établir des règles globales avec de possibles adaptations locales en matière d'allocation de ressources pour les nouveaux produits, les nouvelles installations et les nouveaux laboratoires. Et bien sûr, l'équipe de gestion internationale comprend des représentants des domaines affiliés. Contrairement aux attitudes ethnocentriques et polycentriques, le géocentrisme est encouragé entre les filiales, puisqu'il identifie les besoins locaux et estime que la nationalité n'est pas le meilleur critère de développement du personnel.

Quoi qu'il en soit, avec le monde en permanente mutation, il faut s'attendre à un caractère de la multinationale hétérogène et évolutif<sup>18</sup> : ses frontières sont de plus en plus floues, ses entités peuvent être amenées à agir de manière autonome avec d'autres acteurs de leurs environnements.

S'inspirant des travaux de Heenan & Pelmutter (1969, 1979), Eric Milliot (2013) propose des profils organisationnels adaptés à l'international. Ces profils sont basés sur les orientations de l'entreprise (ethnocentrée, polycentrée, géo-centrée) mais comprennent d'autres critères complémentaires tels que la dépendance dans la relation entre maison-mères et filiales ; l'implication de la maison-mère dans le processus de décision ; le transfert de flux d'information et de communication ; les outils de contrôle et d'évaluation ; la culture nationale de référence et enfin, le profil des occupants stratégiques. Cette classification est portée sur

---

<sup>18</sup> Malgré une classification bien distinguée des attitudes multinationales, les travaux de Perlmutter n'ont pas pour objectif de mettre chaque organisation dans une boîte. Il existe un certain degré d'ethnocentrisme, de polycentrisme et de géocentrisme dans toutes les organisations.



la structure de l'EMN dans son ensemble ; non pas sur une structure interne (siège international, siège régional, siège local).

#### 1.1.1.2.2. *L'approche des systèmes d'affaires*

L'approche des systèmes d'affaires est une approche économique qui a pour objectif de fournir un cadre permettant de comparer et contraster la place de l'entreprise dans les activités économiques d'un pays. Cette approche apparaît dans les années 1990, avec Richard Whitley<sup>19</sup>, qui propose deux constats :

Premièrement, le succès émergent des systèmes d'organisations en Asie (*chaebol*<sup>20</sup> en Corée ; *firmes familiales* en Chine, *kaisha*<sup>21</sup> au Japon) durant les années 1980, prouve qu'il existe plusieurs styles de gestion des activités économiques dans un marché en dehors du modèle anglo-saxon ou du modèle européen, modèles en constante recherche de supériorité. Deuxièmement, ces différents styles de gestion entraîneraient des changements endogènes et exogènes provoquant ainsi des différences sur leurs environnements/marchés. Les travaux de Whitley permettent de comprendre comment ces modèles distincts s'établissent dans la société et comment ils changent par rapport à leurs contextes institutionnels.

Selon ses travaux sur les pays européens<sup>22</sup>, les systèmes sont des cadres dans lesquels chaque acteur procède à des arrangements relationnels avec d'autres acteurs, qui s'institutionnalisent dans le temps. Ces entités constituées coordonnent les activités économiques au moyen de relations d'autorité sur le marché. En effet, les organisations ne peuvent exister dans « l'abstrait ». Elles font partie d'une société qui a atteint un certain niveau de développement technique, économique, culturel caractérisé par une structure sociale lui permettant d'être en relations avec les autres acteurs du système<sup>23</sup>. Les organisations y exercent une grande discrétion sur l'acquisition, l'utilisation et la disposition des ressources humaines et matérielles, qu'elles intègrent, coordonnent, et contrôlent ; ce qui leur ajoute de la valeur dans le processus de prise de décision (Whitley 1992, 1999).

---

<sup>19</sup> -En étudiant la nature du capitalisme dans les pays développés (en Amérique, en Asie de l'Est et en Europe occidentale), ainsi que le développement de leurs entreprises respectives

<sup>20</sup> Le terme *chaebol* apparaît en 1984 et désigne une entreprise sud-coréenne dont la structure ressemble à un conglomérat d'activités distinctes

<sup>21</sup> Désignation similaire, traduite par grande entreprise en japonais

<sup>22</sup> Source: Whitley, R. (1992). *European business systems: Firms and markets in their national contexts*: Sage.

<sup>23</sup> Whitley adopte une approche historique des différents modèles économiques dominants et émergents. Ses travaux sur la constitution des systèmes d'affaires se rapproche davantage des facteurs externes auxquels une multinationale doit tenir compte, non seulement lorsqu'elle s'implante à l'étranger mais également dans son environnement d'origine.

L'État, à la tête du système obéit à des logiques macro-économiques<sup>24</sup>, micro-économiques dans la structure de gouvernance des multinationales (partage de propriété, autonomie stratégique) ; et même méso-économiques dans les relations employeurs-employés et entre organisations<sup>25</sup> (Whitley 2008). En les incorporant, l'État fait du marché un « régime institutionnel<sup>26</sup> », des démonstrations empiriques qui orientent les organisations dans leurs stratégies de gouvernance.

Whitley définit quatre régimes :

- *Les régimes à « bras longs »* dans lesquels le pouvoir croissant des investisseurs et l'intensification du marché pour le contrôle des entreprises sont accompagnés de changements d'orientation, d'expériences et d'intérêts. Les entreprises sont incitées à se développer aussi rapidement que possible, par le biais d'acquisitions, mais aussi de manière organique et intersectorielle. Ce type de régime encourage l'innovation progressive et l'accumulation de connaissances spécifiques aux entreprises mais peut empêcher le développement d'innovations radicales susceptibles de menacer les positions actuelles du marché.
- *Les régimes développementalistes dominants*, dans lesquels les États sont les principaux fournisseurs de biens de concurrence collective, essentiels à la survie et au développement des multinationales, des associations intermédiaires, syndicats et autres groupes d'intérêts potentiels. L'état soutient et encourage les entreprises à poursuivre leurs objectifs de croissance et à faire des alliances avec la sphère politique, en leur permettant de garder le contrôle dans un caractère familial.
- *Les régimes corporatistes d'affaires*, dans lesquels les entreprises et l'état peuvent exercer l'un sur l'autre des contraintes sur leur comportement individuel, pour la mise en œuvre des politiques économiques de promotion du marché. Les multinationales forment un puissant groupement socioéconomique avec des élites bureaucratiques et politiques ; poursuivant des objectifs de développement économique et la capacité de l'État à coordonner diminue donc à mesure que ces entreprises accèdent aux nouvelles technologies et aux nouveaux marchés.
- *Les régimes corporatistes inclusifs*, similaires aux précédents, mais dont la différence se trouvent dans le pouvoir des PME et des organisations syndicales qui fournissent les biens de concurrence collective. Ces régimes aident à organiser les intérêts des PME et

---

<sup>24</sup> Des contraintes liées à l'opportunisme économique sur le pouvoir de l'État et de ses organismes publics sur les décisions des entreprises dans le système ; à la recherche des biens de concurrence collective sur lesquels les stratégies d'entrée vont s'articuler (Whitley 2008, p.96)

<sup>25</sup> Partage de pratiques de recrutement, partage de capacités organisationnelles, situation de monopoles ou d'alliances

<sup>26</sup> Le régime institutionnel décrit la nature de l'état dans sa capacité à établir des règles de jeu de gouvernance économique et de prise de décision.

à restreindre la capacité des firmes à prendre le contrôle de celles-ci, en encourageant les syndicats à représenter les préoccupations des petites entreprises de leur secteur dans les négociations pour l'acquisition des biens.

Dans ces systèmes en revanche, un acteur prend plus de place et agit directement dans les activités des entreprises : Il s'agit de l'État et des institutions qu'il cordonne. Les institutions qui régissent les systèmes d'affaires font office de structures qui régissent la confiance, la coopération, l'identité et la subordination dans une société et de l'environnement commercial immédiat. Elles soutiennent l'organisation du système et façonnent l'industrialisation du marché moderne par des aspects intrinsèques (degré de confiance entre les membres du système, engagement et la loyauté envers le collectif). Elles affectent aussi les structures des organisations et allouent les ressources, assurant la stabilité et la sécurité du système.

### *1.1.1.3. Résumé des caractéristiques du processus d'internationalisation traditionnelle*

En résumé, le processus d'internationalisation dit « traditionnel » est un processus séquentiel : chaque étape suscite un engagement croissant envers les activités internationales et, par conséquent, augmente la capacité d'apprentissage de l'organisation, lui permettant de réduire son incertitude face aux marchés étrangers. Plus les multinationales apprennent, plus elles sont prêtes à atteindre d'autres marchés pour consolider leur expérience. Le processus traditionnel est supporté par plusieurs approches et plusieurs modèles. Ces approches nous révèlent les facteurs qui permettent à une entreprise de devenir multinationale. Nous avons choisi de les regrouper selon les travaux des auteurs dont nous avons mobilisé les approches et modèles, mais également d'autres auteurs qui se sont inscrits dans la continuité des deux principales approches du processus classique d'internationalisation<sup>27</sup>.

Les travaux de Root (1987,1994) présentent une ligne directrice pour se développer sur un marché étranger par le biais de la commercialisation de produits ; le but étant de minimiser les erreurs en valorisant les pays qui offrent des opportunités viables pour le produit, et (2) en ignorant ces pays qui n'offrent aucun ou peu de potentiel<sup>28</sup>. Kogut & Singh (1988) argumentent sur l'influence de la culture nationale dans les choix de mode d'entrée<sup>29</sup>. Ses résultats

---

<sup>27</sup> Nous avons choisi de ne pas les élaguer dans ce chapitre qui présente les approches, car leurs travaux sont vus comme des contributions

<sup>28</sup> Bien que ses travaux soient dans une direction marketing des stratégies d'entrée dans les marchés, l'auteur met l'accent sur un nombre d'étapes à suivre pour pouvoir s'internationaliser.

<sup>29</sup> Les travaux de Kogut & Singh sont les premiers à établir une relation statistique du mode d'entrée qui est fonction des caractéristiques culturelles du pays, des variables des secteurs industriels et des organisations.

statistiques suggèrent que les explications des coûts de transaction pour le choix du mode d'entrée doivent être nuancées par des facteurs provenant du contexte institutionnel et culturel.

Kim & Hwang supportent le modèle éclectique, considérant que les facteurs de décision d'entrée présents dans la littérature manqueraient d'avantage d'hypothèses qui influenceraient ces décisions (1990)<sup>30</sup>. Seuls trois de ces facteurs - à savoir *le contrôle sur le processus de décision stratégique et opérationnel, les actifs dédiés pour des projets spécifiques, et le risque d'expropriation des avantages* - seraient en mesure d'impacter ces décisions en modifiant la relation stratégique que l'organisation multinationale entretient avec les différentes opérations dans les différents pays. Le mode d'entrée transcende ces facteurs, il tient compte de la posture stratégique de la multinationale lors de la prise de décision (1992)<sup>31</sup>.

Les multinationales, confrontées à une saturation de leurs marchés habituels par le biais de nouveaux entrants, sont obligées de rechercher de nouveaux types de débouchés et donc d'apprendre à intervenir sur des segments de taille réduite, réduite du fait de leur émergence dans le marché. D'autre part, il est important d'observer que la multiplication des concurrents entraîne de nouveaux modes de concurrence, qui découlent de la rupture du modèle dominant, fondé sur l'exploitation des effets de taille, représenté dans le modèle américain. Le principe d'internationalisation qui incite les entreprises de pays différents à se rencontrer sur le marché, va entraîner cette confrontation de nouveaux modes de concurrence<sup>32</sup>.

Nous avons donc distingué les facteurs internes et les facteurs externes d'internationalisation, en s'inspirant des travaux de Bedi & Kharbanda (2014). Nous considérons les facteurs internes, ceux qui se rapportent à l'environnement interne de l'organisation ; tandis que les facteurs externes concernent les conditions externes à l'organisation. Nous les présentons dans les tableaux 1.1-1 et 1.1-2.

---

<sup>30</sup> Source: Hill, C. W., et al. (1990). "An eclectic theory of the choice of international entry mode." *Strategic Management Journal* 11(2): 117-128.

<sup>31</sup> Kim, W. C., and P. Hwang (1992). "Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice." *Journal of international business studies* 23(1) : 29-53.

<sup>32</sup> L'approche de l'avantage compétitif (Porter 1990) permet de spécifier les facteurs stratégiques (production, demande nationale, production intermédiaire, structure) qui vont être privilégiés par les entreprises et ce selon leur système économique national d'origine.

**Tableau 1.1-1 - Les facteurs internes du processus classique d'internationalisation (Source : Auteur)**

<i>Taille</i>	Les multinationales de taille moyenne disposent de ressources financières et humaines limitées et sont donc exposées à davantage de risques, car les risques d'échec des investissements étrangers peuvent conduire à l'insolvabilité de l'ensemble de l'entreprise, tandis que les grandes disposent de plus de ressources productives, d'un plus grand pouvoir de marché et d'un meilleur savoir et des économies d'échelle pour supporter les risques liés à l'entrée sur le marché étranger.	Dunning 2000
<i>Expérience et Motivation internationale</i>	En tant qu'organisation qui s'aventure sur des marchés étrangers, la multinationale acquiert la connaissance nécessaire pour faire face aux conditions économiques et environnementales locales. Les entreprises ayant une plus grande expérience projettent potentiellement les coûts et les rendements, pour évaluer la demande du marché, pour évaluer les besoins du client et pour évaluer la véritable valeur économique du marché étranger, tandis que les entreprises moins expérimentées ont tendance à percevoir une plus grande incertitude et risquent estimer les risques et les rendements.	Perlmutter 1969 Kim & Hwang 1992
<i>Capacités technologiques</i>	Les entreprises disposant de capacités de recherche et développement (R&D) élevées courent un plus grand risque de voir leur technologie propre se prêter à des technologies exclusives si elles optent pour des modes de contrôle moins élevés ou des modes sans actions. Avec les modes sans participation au capital, l'entreprise risque de perdre le contrôle de sa technologie au profit du partenaire local. Ainsi, afin d'empêcher la dissémination du savoir-faire technologique, les entreprises ayant une plus grande capacité technologique préféreront les modes à capitaux propres aux modes sans capitaux propres.	Johanson & Vahlne 1977, 2009
<i>Incertitude de la demande</i>	Lorsque la demande potentielle d'un produit d'une entreprise multinationale par le pays hôte est incertaine, il se peut que celui-ci ne soit pas disposé à investir des ressources substantielles dans le pays pour s'adapter efficacement aux conditions changeantes et pour renforcer sa capacité à quitter le marché sans encourir de coûts irrécupérables significatifs. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, lorsque la demande est incertaine, les entreprises multinationales privilégieront les modes d'entrée impliquant des engagements de ressources faibles.	Kogut & Singh 1988
<i>Différenciation des produits</i>	Les caractéristiques des produits permettent à l'entreprise de différencier son offre de produits de ses concurrents. Les produits à forte intensité de service sont difficiles à desservir d'un marché éloigné. L'entreprise doit être proche du client et la production locale est donc appropriée dans de tels cas. Ainsi, dans le cas de produits à forte intensité de service, le mode équité sera préféré. De même, les produits innovants possèdent des composants hautement immatériels en termes de savoir-faire technologique et marketing.	Root 1994 Ghemawat 2007

**Tableau 1.1-2 - Les facteurs externes du processus classique d'internationalisation (Source : Auteur)**

<i>Distance culturelle entre le pays d'accueil et le pays d'origine</i>	Les pays culturellement proches devraient avoir des langues similaires, des normes similaires régissant les entreprises et l'industrie, ainsi que des caractéristiques culturelles similaires. Plus la distance culturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil est grande, plus l'incertitude est grande et plus les coûts liés à la collecte d'informations et à la communication seront élevés. Les coûts de transaction sont définis de manière large pour inclure les coûts de communication et de contrôle, même si ces coûts sont dérivés de facteurs culturels. Par conséquent, lorsque la distance culturelle est grande, l'entreprise utilisera des modes d'entrée qui nécessitent un engagement de ressources plus faible.	Johanson & Vahlne 1977, 2009 Kogut & Singh 1988 Ghemawat 2007
<i>Croissance et taille du marché d'accueil</i>	Plus le marché est grand, plus le potentiel de croissance est grand et plus l'entreprise est encline à consacrer davantage de ressources à son développement. Dans les marchés plus petits, les entreprises ont tendance à réduire leur engagement et optent pour des modes d'entrée sans prise de participation. Il faut aussi distinguer l'infrastructure physique d'un marché fait référence au système de distribution, au réseau de transport et au système de communication du pays, ainsi que la nature compétitive de l'environnement	Kim & Hwang 1992 Root 1994
<i>Risques liés au pays</i>	Les risques liés aux pays découlent de facteurs politiques et économiques, mais aussi de la légitimité accordée aux nouveaux entrants dans le marché. Un environnement politique et économique instable et imprévisible augmente le risque de faire des affaires dans un pays donné et décourage l'entreprise d'adopter des modes d'entrée qui nécessitent des engagements de ressources plus importants. D'autre part, les pays politiquement stables qui disposent de mécanismes de marché libre et où les indicateurs macro-économiques sont relativement stables inciteront les entreprises à adopter des modes d'entrée en actions.	Root 1994 Shimizu & al. 2004 Bedi 2014
<i>Appartenance à un réseau d'affaires</i>	L'internationalisation est un processus qui implique de plus en plus d'opérations internationales, qui se traduit par une accumulation de connaissances sur les marchés et les institutions à l'étranger. La perspective du réseau attire l'attention sur les activités commerciales à long terme qui existent entre les organisations telles que les fournisseurs et les clients sur les marchés industriels. Ces réseaux fournissent des opportunités et des motivations pour s'internationaliser et influencent les décisions stratégiques des membres faisant partie du réseau.	Johanson & Vahlne 1977, 2009 Whitley 1992, 1992, 2008

Les multinationales bénéficient donc, selon leur origine, d'avantages spécifiques et vont appuyer leurs stratégies globales sur ces avantages pour ensuite s'approprier ceux issus des pays dans lesquels elles s'implantent.

Les approches traditionnelles proposent une internationalisation qui s'accroît en fonction des marchés acquis. Nous pouvons supposer que le caractère de la croissance est lié au contexte économique des années 1970, contexte marqué par la dégradation des indicateurs socio-économiques. Dans sa thèse sur « L'Internationalisation dans les écoles de Management », Aimée Ngalla<sup>33</sup> (2021) remet en question ces approches classiques d'internationalisation, en particulier des modèles de 1977, 1979 et 2009 d'Uppsala ; dont le caractère du temps et la délimitation séquentielle ne semble pas être claire dans ces modèles. De plus, ces approches usuellement mobilisées en management international se reposent sur une analyse uniquement basée sur des multinationales, qui ont déjà un poids critique. En réalité, seule la taille et le poids des ressources importent au niveau des approches par les ressources.

L'aspect qui rend intéressantes les autres approches mobilisées (EPG, OLI, systèmes d'affaires) c'est leur complémentarité dans la perception de la ressource. L'approche des systèmes d'affaires partage des similitudes avec le modèle Uppsala, car elle vient renforcer le facteur relationnel et sociétal du réseau d'affaires présent. Cependant, elle met surtout l'accent sur les relations que les organisations ont avec l'État. Whitley évoque les ressources sur trois niveaux : les ressources matérielles par la dépendance des entreprises à un État fort et cohérent, les ressources financières par la structure du système financier et des capitaux, et les ressources humaines par le système d'éducation et de formation (1992)

---

<sup>33</sup> Source : Ngalla, A. (2021). L'Internationalisation dans les écoles supérieures de management françaises. Laboratoire de Recherche en Management LAREQUOI. Paris Saclay, Université de Paris Saclay. (Thèse de doctorat) : 466p.

### 1.1.2. L'approche du processus d'internationalisation dit « rapide et précoce »

Après les travaux indiquant que l'internationalisation est un processus séquentiel dans lequel l'organisation multinationale doit rassembler des ressources afin de survivre à l'étranger, de nouvelles tendances ont émergé dans les années 1980. Ces travaux portent des organisations qui n'étaient pas destinées à développer leurs affaires à l'étranger.

Ces nouvelles organisations portent le nom d'entreprises à « internationalisation rapide et précoce<sup>34</sup> » (EIRP). Les thèmes de l'entrepreneuriat et de l'internationalisation ont pris place dans la communauté des affaires, donnant naissance aux concepts « *d'entrepreneur international* » entreprises « *born global* », c'est-à-dire destinées à être internationales, bien qu'étant jeunes dans leur activité internationale.

Les fondements de l'entrepreneuriat international ont été posés pour la première fois par Patricia McDougall comme le « développement de nouvelles entreprises internationales ou de start-ups qui s'engagent dans le commerce international » (1989). Ses premiers travaux ont traité de la légitimité de ce concept comme une alternative à l'internationalisation des entreprises qui ne disposent pas d'une quantité suffisante de ressources dans leur domaine national (McDougall 1989). Les travaux qui ont suivi la mouvance ont repoussé les limites jusqu'à la conception d'un cadre théorique approprié pour expliquer ce phénomène. Il faut compter plus de 200 contributions entre 1989 et 2007 sur la thématique, dont les auteurs qui ont contribué majoritairement Oviatt & McDougall (12), Knight & Zahra (7), Coviello et al. (6) (Servantie 2007)<sup>35</sup>.

La section suivante tentera de se focaliser sur le processus décrit comme étant rapide et précoce, les facteurs déterminants de la vitesse ou de la croissance de l'internationalisation, le tout en décrivant les approches qui en sont à l'initiative.

#### 1.1.2.1. L'Entrepreneur International et les « *international new ventures* »

Lorsque McDougall parle d'entrepreneuriat international comme une alternative au développement à l'étranger, l'auteur se base sur deux idées selon lesquelles l'entreprise peut être considérée comme domestique ou internationale : La première distinction est basée sur

---

<sup>34</sup> Traduit de l'anglais « Early and Rapid internationalization »

<sup>35</sup> D'après Servantie (2007), le concept a atteint son pic d'articles dans les années 2000, grâce à un numéro spécial de « Academy of Management » dédié à l'Entrepreneuriat International, et qui a donné naissance du « Journal of International Entrepreneurship » en 2003.



un contenu stratégique offert par des cas empiriques en 1986<sup>36</sup> ; et la seconde repose sur la structure de l'industrie au sein de laquelle la nouvelle entreprise est en concurrence, par rapport à une nouvelle entreprise nationale. Il s'avère que les secteurs technologiques ont poussé les nouvelles entreprises à s'internationaliser, car ils représentent un marché intense et compétitif où il faut se distinguer (McDougall 1989).

L'auteur estime que l'étude des organisations multinationales ne se concentre que sur les entreprises qui sont historiquement arrivées à maturité et sont devenues importantes sur leur marché national, au mépris de l'innovation technologique et de l'émergence de personnes ayant une plus grande expérience du commerce international. « *Les nouvelles entreprises internationales existent depuis des siècles* », dit-elle en illustrant *La Compagnie des Indes orientales d'Angleterre* dans les années 1600 ou de la *Ford Motor Company* qui a commencé son voyage en 1903. L'ignorance de ces nouvelles formes d'entreprises est principalement basée sur l'âge, qui était un facteur dominant pour considérer la démographie d'une organisation, un facteur discriminant en particulier pour les petits exportateurs (Oviatt & McDougall, 1994).

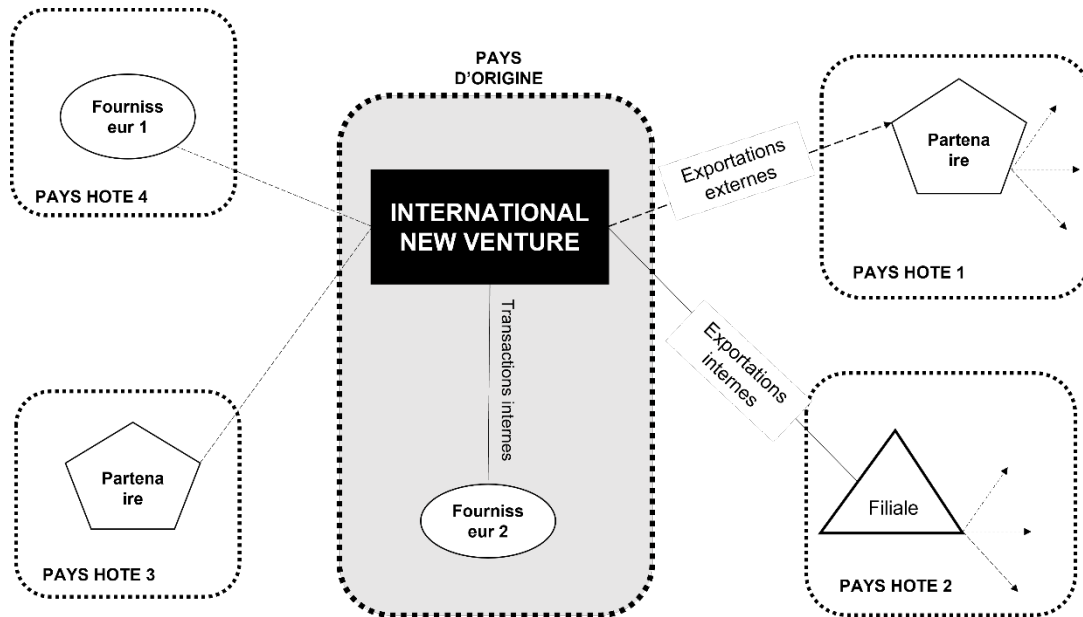
Ce qui nous interpelle ce n'est pas l'entrepreneuriat dans son ensemble, mais plutôt le fait que l'activité internationale est à l'initiative de l'entrepreneur, à la fois fondateur et manager de son organisation. La « *International New Venture* » (INV) est définie comme une organisation commerciale qui, dès sa création, tend à obtenir un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays.

L'accent est mis ici sur l'âge des entreprises lorsqu'elles deviennent internationales, et non sur leur taille. La définition de l'INV met l'accent sur le caractère stratégique de l'internationalisation en montrant que « l'on peut être international tant par l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, temps) que par le commerce de biens ou services dans plusieurs pays » (Servantie 2007). Cette stratégie que l'on peut qualifier d'osée, démontre qu'il existe une personnalité qui va porter le projet et qui va user de ses propres ressources pour construire la légitimité de son organisation.

Oviatt & McDougall proposent un cadre qui s'inspire des éléments traditionnels du processus d'internationalisation par étapes ; les éléments concernés sont représentés dans la figure 4 :

---

<sup>36</sup> Roth & McDougall ont examiné 225 entreprises nationales et 75 internationales pour découvrir que le contenu de la stratégie d'une organisation dépendait de l'internationalisation de l'unité commerciale, sans congruence significative entre les stratégies des entreprises et des entreprises nationales



**Figure 4 – L’internationalisation des International New Ventures (adaptée de McDougall)**

- *L’internalisation des transactions économiques* : les organisations se forment là où les transactions économiques sont régies par les imperfections du marché, qu’elles soient nouvelles ou établies, nationales ou multinationales. Cet élément de définition est souvent utilisé pour expliquer l’investissement direct étranger, et essentiellement, la propriété d’actifs situés dans un pays étranger (Dunning 2000). Néanmoins, l’aspect de la propriété n’est pas une caractéristique déterminante des *international new ventures*.
- *Les structures alternatives de gouvernance* : Parce qu’ils ne disposent pas des ressources suffisantes pour contrôler plusieurs actifs à la fois, les INV ont tendance à internaliser un pourcentage plus faible des ressources essentielles à leur survie et doivent donc s’appuyer sur des modes alternatifs de contrôle.
- *Les avantages de l’implantation à l’étranger* : La possession d’un avantage étranger distingue les organisations internationales des organisations nationales, en raison de la possibilité de transférer ces actifs au-delà d’une frontière nationale pour les combiner avec une ressource ou une opportunité immobile, ou moins mobile (Dunning 2001). Mais les avantages peuvent aussi être gênants lorsque les barrières commerciales sont très fortes (compréhension incomplète des lois, de la langue et des pratiques commerciales). Les INV doivent s’appuyer sur d’autres ressources telles que les connaissances. Et en raison de la rapidité du transfert de ces ressources immatérielles, elles sont propulsées vers une internationalisation instantanée plutôt qu’évolutive.
- *Des ressources uniques à disposition* : Un avantage concurrentiel durable peut être perçu comme une ressource unique. Mais comme l’INV repose sur des ressources

immatérielles que sont les connaissances, le détenteur de ces acquis intangibles doit empêcher l'imitation et le développement lent de substituts. Par conséquent, ils protégeront leurs actifs en exposant d'autres actifs immatériels tels que la culture organisationnelle ou leur style de gestion unique.

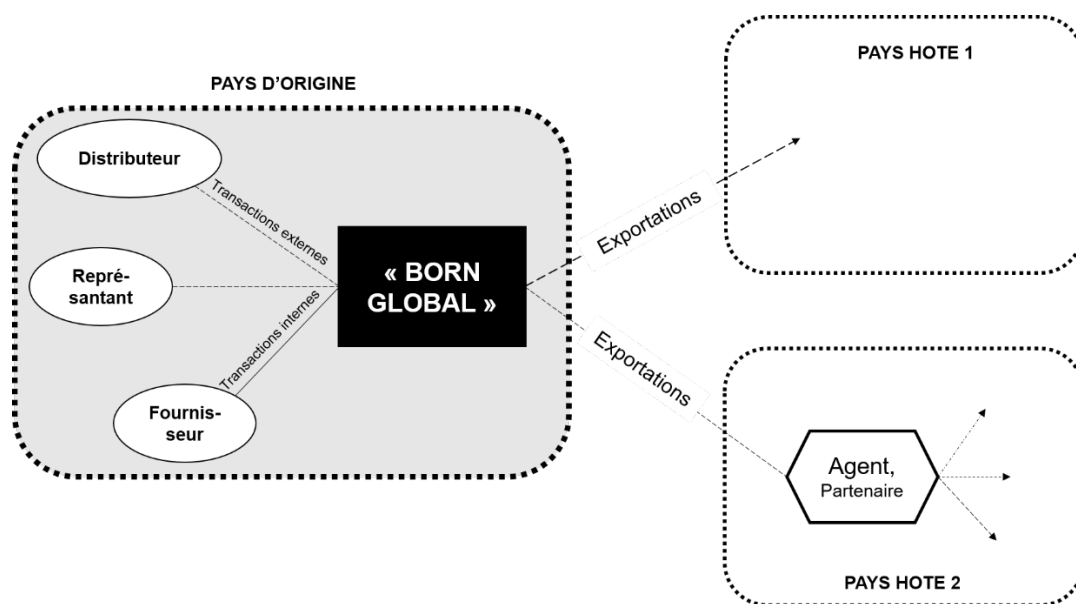
#### 1.1.2.2. *Le concept des entreprises dites « born global »*

Le concept des entreprises dites « *born global* » a comme fondation, l'entrepreneuriat international au sens de de McDougall. Il prend du sens avec les travaux de Knight et Cavusgil (2004), qui précisent qu'il s'agit de « *jeunes start-ups s'initiant au commerce international par le biais des exportations, dans un laps de temps court suivant leur création* ». Pour les auteurs, ce qui a facilité l'expansion de ces jeunes organisations est l'accès à Internet et aux moyens de communication moderne, réduisant le cout de l'internationalisation liée à l'accumulation des ressources requises.

Il s'agit d'un profil d'entreprises qui tirent une part importante de leurs revenus de ventes internationales et qui présentent un degré élevé d'orientation entrepreneuriale internationale. Leur création et leur croissance sont soutenues par des prouesses entrepreneuriales distinctives, généralement défendues par les fondateurs ou les dirigeants. En dépit de leurs ressources tangibles limitées, qui font d'elles des entreprises de petite taille, les entreprises nées à l'échelle mondiale sont généralement dotées de ressources et de capacités intangibles distinctives. Ces ressources sont allouées et épargnées très minutieusement.

Ces organisations ont tendance à commercialiser des offres à valeur ajoutée - innovantes, de pointe, différenciées et uniques – souvent dans la technologie ou le design. En termes de leadership, les « *born global* » sont souvent dirigées par des entrepreneurs fondateurs (ou une équipe dirigeante d'entrepreneurs) qui sont considérés comme « *agents de changement* » et qui défendent l'initiative d'exportation, en ralliant d'autres collaborateurs à l'effort d'internationalisation ; ce qui est très efficace pour construire des réseaux de distributeurs, agents, représentants et fournisseurs (Cavusgil & Knight 2015).

Les organisations « *born global* » dépendent beaucoup de l'influence des dirigeants. Ceux-ci sont motivés par une clientèle mondiale pour leurs offres. Par ailleurs, les pays qui sont favorables à ce type d'organisations, sont dotés de petits marchés intérieurs ; ils ont tendance à nourrir une incidence proportionnellement plus élevée d'entreprises mondiales nées. Mais l'accumulation rapide de l'activité et de la capacité d'innovation dans les opérations étrangères contraint les entrepreneurs fondateurs à garder un contrôle étroit sur le développement de leur cœur d'activité (Zander & al 2015).



**Figure 5 – L’internationalisation des Born Global (adaptée de Cavusgil & Knight)**

En résumé, les facteurs distinctifs des entreprises à « internationalisation rapide et précoce » sont celui de l’âge, c’est-à-dire de la concomitance entre acte de création et acte d’internationalisation ; qui est le sens même de l’internationalisation. Les EIRP possèdent les aptitudes à mener leurs activités dans plus d’un pays ; et à tirer des avantages concurrentiels de leur capacité à mobiliser des ressources immatérielles et à réaliser des ventes internationales. Mais pour Bacq & Cœurderoy (2010), cette « *délimitation théorique de ces critères reste cependant en partie imprécise* » car les travaux empiriques qui traitent la question n’ont pas joué un rôle important de validation.

Les deux auteurs ont évalué la majorité des travaux qui ont traité la thématique pour nous présenter trois critères majeurs qui caractérisent ce type d’organisation, synthétisés dans le tableau 1.1-3 ci-après.

En définitive, une entreprise à internationalisation rapide et précoce (EIRP) peut être résumée comme étant une multinationale émergente « 1) *qui s’internationalise dès sa création, soit en moyenne trois ans après sa naissance juridique (pour un maximum de six années) ; 2) qui, passé ce laps de temps, est présente sur divers marchés étrangers (sans pour autant être nécessairement globale) ; 3) et dont l’avantage concurrentiel est fondé sur l’innovation* » (Bacq & Cœurderoy 2010).

**Tableau 1.1-3 - Les facteurs du processus d'internationalisation rapide et précoce (tiré de Bacq & Cœurderoy 2010)**

<i>Immédiateté</i>	L'immédiateté décrit le laps de temps coordonné pour lancer des actions internationales proactives au regard des opportunités présentées d'acquérir des ressources et de maximiser la valeur de l'organisation par des ventes de produits dans plusieurs pays. Pour la majorité des auteurs, ce laps qui s'écoule entre la création de l'entreprise et ses premières exportations internationales est inférieure ou égale à dix (10) ans. Les compétences développées au sein des EIRP peuvent atteindre leur taille optimale bien avant même le processus d'internationalisation.
<i>Implication internationale</i>	L'implication internationale traduit la portée active des EIRP dans la scène internationale, et ainsi leur étendue géographique. Ce critère s'appuie la présence des activités internationales, une majorité des ventes (+50%) réalisée en export ou en réseaux, ou des logiques d'investissement à l'étranger ; bien que, par soucis de taille, les EIRP ne disposent pas de ressources suffisantes pour investir à l'étranger.
<i>Nature de l'avantage concurrentiel<sup>37</sup></i>	L'argument de l'avantage concurrentiel des EIRP serait fondé sur l'innovation technologique, ce qui sous-entend de fortes activités de R&D ; un apprentissage, une intégration et une exploitation de la connaissance technologique. La seconde nature de l'avantage concurrentiel serait dans le rôle jouée par l'entrepreneur dirigeant ou de l'équipe entrepreneuriale.

Leur ambition internationale ne se trouve pas la recherche d'une position concurrentielle mais dans l'opportunité que présentent les « *déficiences institutionnelles et les manques d'opportunités stratégiques* » au sein de ces marchés domestiques (Mayrhofer & Meschi 2018). Un opportunisme lié à l'ambition de l'entrepreneur qui est à l'origine de l'organisation. La recherche des ressources et compétences (en haute technologie, en marques ou en matières premières) au niveau domestique est pauvre, du fait de sa disponibilité ; et leur volonté d'exposition ne se limite pas au pays dans lequel il est issu.

Cette approche se détache complètement des approches du processus classique précédemment évoquées dans notre revue de littérature. Les EIRP n'intègrent aucun des facteurs directeurs de la logique séquentielle : Les ressources sont limitées par leur jeune âge et généralement par leur petite taille ; leurs marchés sont les plus volatils (et ils contribuent à cette volatilité) ; ils n'ont que peu ou pas d'expérience sur aucun marché. Les EIRP existent parce qu'elles reconnaissent que la grande taille peut être une cause et un effet de l'environnement multinational. Elles vivent dans un environnement changeant (conditions économiques, technologiques et sociales).

---

<sup>37</sup> Dans les travaux de Bacq & Cœurderoy (2010), 13 articles sur 34 sélectionnés pour la revue de littérature concernent des EIRP évoluant dans le secteur de la haute technologie.

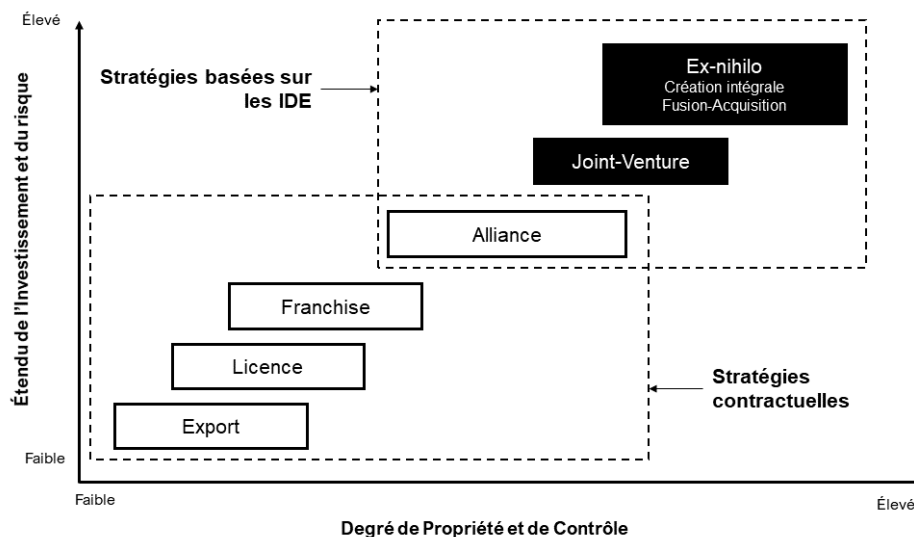
Ce passage sur les approches d'internationalisation nous montre que les motivations qui incitent les organisations à s'internationaliser sont nombreuses. Il apparaît que certaines multinationales sont à la recherche de ressources naturelles ou stratégiques, telles que des ressources physiques, financières, technologiques ou humaines, plus attrayantes dans les pays autres que chez eux. L'accumulation de ces ressources résulte en un processus séquentiel dont les étapes – plutôt longues - suscitent un engagement croissant envers les activités internationales et, par conséquent, augmentent la capacité d'apprentissage de l'organisation, tout en réduisant son incertitude face aux marchés étrangers.

Dans d'autres cas, les organisations pourraient simplement rechercher de nouveaux clients et considérer un marché étranger comme un moyen de développer ses activités et de vendre plus de produits. Ces objectifs sont généralement motivés par l'entrepreneur, qui est au fondement de l'organisation et dont le désir de se lancer dans des actions internationales proactives n'attend les logiques de temps. Les EIRP se positionnent comme globales, dès leur création au regard des opportunités de maximisation de valeur, présentées par des ventes de produits dans plusieurs pays.

### **1.1.3. La diversité des modes d'entrée dans le processus d'internationalisation**

Que le processus d'internationalisation se présente comme incrémental ou rapide, les organisations multinationales mobilisent leurs ressources et compétences pour investir à l'étranger. Cette dynamique « d'investissement direct à l'étranger » (IDE) est aussi bien portée par les traditionalistes (Dunning, Johnasson & Valhne) que les auteurs émergents (Oviatt & McDougall, Casvugil & Knight). Dans leur processus, les multinationales privilégient des modes d'entrée dans les marchés internationaux. Il convient, après avoir déterminé les paramètres de contrôle (intégration-réactivité) des activités e la multinationale, de pouvoir inventorier ces différentes pistes qui permettent ce contrôle. Les travaux en Management Stratégique nous orientent vers les modes d'entrée des entreprises multinationales. Les modes d'entrée se placent sur deux cadres : un cadre lié à la logique de contrat, un cadre lié à la logique des investissements. Notre travail s'axe principalement sur les stratégies qui impliquent d'importants investissements directs à l'étranger (IDE).

La figure 6, montre les différents types de stratégies d'entrée basées sur les IDE : *les alliances stratégiques, la stratégie joint-venture, les stratégies de contrôle intégral.*



**Figure 6 – Les stratégies d'entrée adapté du modèle de Root (1994)**

### 1.1.3.1. Les stratégies de contrôle « ex nihilo »

Les filiales « ex nihilo » permettent aux EMN de contrôler pleinement leurs opérations. C'est souvent la solution idéale pour les entreprises qui ne souhaitent pas être confrontées à tous les risques et à toutes les inquiétudes associées aux autres modes d'entrée, tels que les joint-ventures (Root, 1994).

Les stratégies « ex-nihilo » peuvent essentiellement suivre deux logiques (Delapierre 1996) : *Une logique industrielle* dans le cadre de systèmes industriels de type oligopolistique, qui mettent l'accent sur les contraintes de taille. Elle intervient en premier lieu dans le but de rationaliser l'outil de production dans les industries en situation de surcapacité, dans laquelle des opérations sont créées à partir de zéro. *La logique de consolidation* dans des industries naissantes, est quant à elle d'ordre financière dans la mesure où les stratégies de contrôle répondent à une rentabilisation des actifs. Un investissement « Greenfield » est une forme d'investissement direct étranger dans lequel une multinationale crée une filiale étrangère ou des opérations à l'étranger. Les entreprises « *greenfield* » permettent à l'investisseur étranger de gérer et de contrôler ses propres processus et tâches en termes de décisions de marketing, de production, de logistique et d'approvisionnement. Cela implique la mise en place d'une nouvelle filiale (Whole Owned Subsidiary), dans une location géographique où il n'existait auparavant aucune installation. Comme pour les autres modes d'entrée, la pleine propriété comporte certains avantages pour la multinationale mais également certains risques.

La pleine propriété signifie que tous les profits vont à l'entreprise. Cependant en cas de pertes, toutes les charges sont assumées par la maison-mère. Les entreprises qui entrent par une

entreprise détenue intégralement sont parfois perçues comme une menace pour la souveraineté culturelle et / ou économique du pays d'accueil. Malgré les avantages d'une propriété « ex nihilo », les entreprises multinationales hésitent beaucoup à choisir ce mode d'entrée particulier.

#### *1.1.3.1.1. Les fusions-acquisitions*

L'acquisition d'une entreprise existante à l'étranger permet à l'entreprise acquéreuse d'obtenir des ressources (connaissances, technologie et ressources humaines) et d'accéder aux marchés et aux acteurs clés au niveau local. Le choix de la fusion-acquisition comme mode d'entrée sur un marché étranger (Shimizu & al., 2004) est souvent influencé par (1) des facteurs internes de l'entreprise tels que les expériences internationale et locale, la diversité des produits, l'isomorphisme interne, et sa stratégie internationale; (2) des facteurs sectoriels tels que l'intensité technologique, l'intensité publicitaire et l'intensité de la force de vente; et (3) des facteurs liés à l'environnement de marché tels que la croissance du marché du pays d'accueil, les particularités culturelles entre le pays d'origine et les pays d'origine, et la culture spécifique du pays d'origine de l'entreprise acheteuse (en particulier en termes de prévention de l'incertitude et de propension au risque).

La mesure de la création de valeur dans une fusion-acquisition est perçue aussi bien à court terme (autour de la date d'annonce) qu'à long terme (après la conclusion de la combinaison des deux activités). Les fusions et acquisitions représentent donc une alternative à la croissance organique. Le développement de nouvelles offres peut être accéléré par des fusions dans différents domaines. Les multinationales choisissent ce mode d'entrée pour plusieurs raisons. Tout d'abord, par opposition aux opérations nouvelles, les acquisitions constituent un moyen rapide d'avoir accès au marché local. L'expansion via les fusions-acquisitions comporte toutefois des risques importants. Les différences de culture d'entreprise entre les deux sociétés sont souvent extrêmement difficiles à surmonter.

En effet, les contraintes introduites par les différences linguistiques, les sources d'autorité multiples, la distance géographique et la diversité culturelle rendent plus difficile la réalisation des synergies attendues dans la filiale étrangère par rapport à une unité opérationnelle stratégique nationale.

#### *1.1.3.2. Les stratégies joint-venture*



Une joint-venture (JV) est une coentreprise. C'est donc un accord commercial dans lequel deux ou plusieurs parties conviennent de mettre leurs ressources en commun afin de réaliser un projet commun. Pour ce faire, les parties en cause ont créé une entité juridique distincte (une entreprise) des entreprises mères. Toutes les parties impliquées possèdent une part de la coentreprise. Les joint-ventures sont donc en réalité des alliances d'équité.

Les joint-ventures s'avèrent être le moyen le plus viable de se développer sur les marchés émergents. Avec une coentreprise, la société étrangère accepte de partager des fonds propres et d'autres ressources avec d'autres partenaires afin de créer une nouvelle entité dans le pays hôte. Les partenaires sont aussi bien des entreprises locales, que des autorités locales, des entreprises étrangères ou parfois un mélange des acteurs locaux et étrangers (Root, 1994).

Le niveau de contrôle au sein d'une joint-venture devient négociable. Elle est perçue comme « un arrangement » dans le cas où l'un des partenaires est localisé en dehors du pays où s'effectue l'activité ou si cette dernière a un niveau significatif d'opérations dans plusieurs pays. Dans le cas de l'internationalisation, il s'agit d'une joint-venture internationale. Si la JV est organisé dans les logiques de R&D ou de constructions d'usines de fabrication, on parle de partenariat en amont. Si la JV suscite des logiques d'intégration d'activités supports de ou des partenaires, on parle de partenariat en aval. On a aussi des collaborations mixtes dans le cas où chaque entreprise apporte des compétences utiles à la chaîne de valeur.

Selon la participation au capital, trois types de partenariats peuvent être distingués : entreprises à participation majoritaire (participation supérieure à 50%), entreprises à parts égales (50/50) et participation minoritaire (participation à 50% ou moins).

Une autre distinction de joint-ventures se fait en fonction de l'investissement des fonds propres. Une *joint-venture coopérative* est un accord pour les partenaires de collaborer, mais ne nécessite aucun investissement en actions. Par exemple, l'un des partenaires peut contribuer à la technologie de fabrication, tandis que l'autre partenaire fournit un accès aux canaux de distribution. Une *joint-venture en capital* arrange les partenaires à engager des fonds propres proportionnellement aux participations convenues.

Les joint-ventures bénéficient de beaucoup plus de contrôle sur les opérations, car les multinationales qui souhaitent maximiser leur degré de contrôle préfèrent la pleine propriété. Cependant, dans de nombreux cas, les gouvernements locaux découragent ou même interdisent les entreprises en propriété exclusive dans certaines industries. Dans de telles circonstances, les partenariats constituent une solution de second choix ou temporaire.

L'argument de la synergie est un autre avantage pour la création d'une entreprise commune. Les partenariats ne signifient pas seulement un partage de capital et de risque. Parmi les

autres contributions possibles du partenaire local, nous pouvons citer les matières premières, une expertise de l'environnement local (culture, juridique, politique), l'accès à un réseau de distribution, les contacts personnels avec les fournisseurs, les relations avec les représentants du gouvernement. Combinés aux compétences et aux ressources du partenaire étranger, ces intrants sont la clé d'une entrée réussie sur le marché.

La joint-venture est donc cette stratégie d'entrée utilisée dans des marchés en perpétuelle mutation. Cela demande à former très rapidement l'effectif de l'organisation, sur des programmes qui sont en adéquation avec le cycle de vie de l'organisation. Le temps est un facteur important à cause de la position de l'entreprise et de la constante évolution du marché. Elle implique également une confiance dans le partenariat ; partenariat lié à la performance de cette co-entreprise. En effet, la performance peut déterminer la restructuration de la JV soit positivement soit négativement. Et cette restructuration peut se faire par le top-management de l'entreprise qui a mis plus de ressources dans le partenariat.

#### 1.1.3.3. *Les alliances stratégiques*

Les multinationales ont tendance à s'implanter à l'étranger soit par des nouvelles filiales, par des fusions-acquisitions ou d'autres formes de co-entreprises. Elles s'implantent également par le biais d'alliances stratégiques. Si les stratégies de contrôle visent à un contrôle exclusif, les alliances cherchent à coordonner les activités des entreprises partenaires. Elles sont des compléments des stratégies *greenfield* (Delapierre, 1996).

Une alliance stratégique est un accord commercial dans lequel deux ou plusieurs parties conviennent de mettre leurs ressources en commun afin de poursuivre un ensemble d'objectifs convenus tout en restant des organisations juridiquement indépendantes. Il offre donc une bonne alternative aux fusions et acquisitions où les sociétés partenaires partagent leur propriété et deviennent une entité juridique. Une alliance stratégique peut être basée sur des capitaux propres (échange d'actions ou de propriétés) ou non basée sur des fonds propres (contractuelle). Les alliances stratégiques, pour autant ne constituent pas un phénomène nouveau, puisqu'il en est fait mention dans les années 90 (Root 1987, 1994, Mucchielli 1991, Delapierre 1996), mais elles présentent des aspects semblables à ceux de la globalisation sur un éventail de modalités plus variées que celle des fusions-acquisitions.

L'alliance établit une relation entre deux multinationales partenaires, pour une durée déterminée avec un objectif fixé. Contraignante pour les deux parties, elle reste néanmoins le moyen de garder son autonomie stratégique. Plus formellement, une alliance stratégique peut être décrite comme une coalition de deux organisations ou plus visant à atteindre des objectifs

stratégiques importants mutuellement bénéfiques. Une alliance stratégique implique au moins deux entreprises partenaires (Todeva & Knocke 2005) qui restent juridiquement indépendantes après la formation de l'alliance ; qui partagent les avantages et le contrôle de gestion sur l'exécution des tâches assignées ; et qui apportent des contributions continues dans un ou plusieurs domaines stratégiques, tels que la technologie ou les produits.

Ces trois enjeux impliquent une interdépendance entre les unités économiques autonomes, source de nouveaux avantages aux partenaires sous la forme d'actifs incorporels et les obligeant à apporter des contributions continues à leur partenariat.

Les alliances stratégiques se créent de toute forme. Pour Root (1994), la nature des alliances varie également en fonction des compétences apportées par les partenaires. Ces compétences tournent autour du terrain ou des compétences qu'elles maîtrisent dans leurs pays.

Delapierre (1996) considère que ce sont les relations entre partenaires qui définissent le type d'alliance. La première relation concerne le partage d'actifs ou de compétences, principalement dans les opérations qui s'inscrivent dans ces logiques d'échanges. L'alliance de type partage met l'accent sur un découpage d'une situation ingérable en éléments gérables, car chaque participant apporte des compétences maîtrisées et bien établies, ce qui permet de combiner les actifs pour atteindre une taille critique. L'autre relation sur laquelle une alliance peut se définir se trouve dans la coopération, à savoir les effets réseau qui produisent une valeur commune dans une directive certes incertaine. Les partenaires vont associer les compétences complémentaires pour atteindre un nouvel objectif (nouveau produit ou nouveau marché).

Pour finir, les alliances stratégiques ne sont donc pas que des partenariats, car elles renforcent l'efficacité des stratégies concurrentielles des entreprises participantes en prévoyant des échanges de ressources mutuelles (technologies, compétences ou produits). Ce sont également de nouvelles formes commerciales qui permettent aux partenaires d'améliorer et de contrôler leurs relations commerciales de différentes manières (Todeva & Knocke 2005). C'est pourquoi elles sont considérées comme des « accords hybrides ». Elles mélangent des éléments de hiérarchie et de marché qui varient selon les degrés d'intégration verticale et d'interdépendance.

## **1.2. Les formats de maisons-mères et de leurs filiales à l'étranger**

La multinationale a longuement évolué dans sa construction. Elle n'est plus simplement une organisation composée d'une maison mère et des filiales avec des prérequis de croissances. Elle se caractérise par des motivations dont la source est liée au choix d'une stratégie, d'une structure, et d'un héritage qu'elle souhaite léguer aux futures entités. Après avoir décidé d'entrer sur un marché étranger, la multinationale va déterminer la configuration appropriée pour organiser et coordonner ses activités à l'étranger.

La terminologie « configuration » fait écho en management aux travaux d'Henry Mintzberg, qui lui donne le sens de « *co-alignement de différents attributs* » dont la structure de l'organisation, ses mécanismes de coordination, ses paramètres de conception, les facteurs de contingence et le pouvoir. La configuration organisationnelle au sens de Mintzberg permet aussi de classer les organisations, de concevoir des outils de gestion et de diagnostic et en définitive de mieux comprendre la réalité, qui reste quand même extrêmement simplifiée (Barabel 2017).

L'utilisation du terme configuration dans ce travail de recherche renvoie à la structure de l'organisation multinationale, dont les acteurs principaux sont la maison-mère et les filiales. La maison-mère apparaissant comme la structure de commandement, le centre de décision et de gouvernance centrale. Le lieu où l'on désigne et identifie les modalités de pilotage stratégique et opérationnel de l'entité. Les filiales sont, quant à elles, les produits issus des stratégies d'entrée des maisons-mères dans un environnement nouveau.

Nous nous sommes intéressés à des matrices qui proposent des configurations organisationnelles permettant de qualifier une organisation multinationale. Dans la sélection de celles qui nous paraissent pertinentes, nous avons voulu mettre en avant les modalités de coordination des activités de l'entreprise. Nous verrons que chaque matrice aborde le concept de « coordination » d'une manière différente.

### **1.2.1. Les configurations organisationnelles rattachées à l'Internationalisation**

#### *1.2.1.1. Une matrice dans la gestion de l'héritage administratif*

En examinant un grand nombre d'entreprises multinationales, Verbeke (2013) considère que les multinationales en réalité, développent « des routines-clés depuis leur création » : c'est l'« héritage administratif » autour duquel la multinationale va construire son avantage compétitif. Cet héritage administratif est façonné par plusieurs éléments à savoir : le fondateur ou les dirigeants clés, les normes, les valeurs et le contexte historique. Les travaux de Verbeke

soutiennent que le patrimoine administratif d'une entreprise peut être un atout majeur, la source sous-jacente de ses compétences clés, mais aussi un passif important, dans une situation de changement.

Verbeke distingue quatre archétypes : *exportateur centralisé*, *projecteur international*, *coordinateur international* et *multinationale multicentrée*.

**L'exportateur centralisé** : L'exportateur centralisé (*centralized exportator*) est géré par son pays d'origine qui s'appuie sur une tradition de commerce et de vente de produits sur le marché international, mais avec un nombre limité d'installations dans le pays d'origine et activités mineures, généralement axées sur les clients, et créatrices de valeur à l'étranger<sup>38</sup>. L'exportateur centralisé est très proche de l'entreprise internationale selon la typologie de Bartlett et Ghoshal.

**Le projecteur international (international projector)** : Il s'appuie sur une tradition de transfert des connaissances exclusives développées dans le pays d'origine aux filiales étrangères à travers le monde. Ces filiales sont essentiellement des clones des opérations à domicile, car le modèle économique et sa recette du succès sont simplement copiés et collés à l'étranger.

**Le coordinateur international** : Le coordinateur international (*International coordinator*) ne s'appuie pas uniquement sur les connaissances et les ressources du pays d'origine, comme le montrent les deux archétypes ci-dessus. Au lieu de cela, le coordinateur international gère les opérations internationales en amont et en aval de la chaîne de valeur grâce à une fonction logistique contrôlée mais toujours flexible. Ils sont spécialisés dans des activités à valeur ajoutée spécifiques et forment des chaînes de valeur verticale à travers les frontières en exploitant les avantages locaux de plusieurs pays.<sup>39</sup>

**La multinationale multi-centrée** : Les multinationales multicentrées (*multicentric multinational*) sont constituées d'un ensemble de filiales d'entreprises à l'étranger, qui sont essentielles au développement d'avantages basés sur la connaissance. La réactivité locale constitue le fondement de la stratégie de cette entreprise. À terme, ce type de multinationale peut être considérée comme un portefeuille d'entreprises largement autonomes et

---

<sup>38</sup> Dans ce cas, la plupart des installations de production sont situées dans le pays d'origine et les filiales étrangères, le cas échéant, agissent principalement en tant que facilitateurs pour une production efficace dans le pays d'origine. Les produits sont standardisés et incarnent les avantages spécifiques de la société, ce qui les rend performants sur les marchés internationaux

<sup>39</sup> Il est donc parfaitement possible que les matières premières soient achetées et fabriquées dans plusieurs pays et que le produit soit assemblé ailleurs où le travail est le moins cher.

indépendantes. La stratégie multidomestique de Bartlett & Ghoshal est étroitement similaire à cet archétype.

#### 1.2.1.2. *Une matrice dans le choix stratégique de coordination*

Selon Bartlett & Ghoshal (1989, 2000, 2004), les multinationales se structurent en vue de répondre à deux enjeux, et s'appuient sur les contributions de Doz & Prahalad comme étant des « pressions ». Par le « *paradigme Intégration-Réactivité* » (*I-R*), les pressions reflètent un besoin de coordination et d'intégration à l'échelle mondiale, tout en répondant à la demande locale du pays où les multinationales sont établies. Cette approche fait référence à la coordination et au contrôle des opérations à un niveau international (maison-mère), tout en pensant aux structures-filles. Alors que l'intégration globale est principalement déterminée par le besoin d'internalisation du point de vue du siège, la réactivité locale est principalement influencée par des contingences de situation au niveau des sous-unités (Ghoshal & Nohria 1989).

Ensemble, ces deux pressions génèrent quatre types de stratégies pour les entreprises opérant au niveau *multidomestique, globale, internationale et transnationale* (Bartlett & Ghoshal 1989, Bartlett & al. 2004).

***L'entreprise globale*** : Les organisations capitalisent sur des opérations de fabrication et de R & D hautement centralisées en les faisant passer à travers des exportations mondiales de produits mondiaux normalisés. Elles offrent un produit standardisé dans le monde entier et ont pour objectif de maximiser l'efficacité afin de réduire les coûts autant que possible. Les entreprises mondiales sont très centralisées et les filiales sont souvent très dépendantes du siège. Le rôle principal des filiales est de mettre en œuvre les décisions de la maison-mère et d'agir en tant que pipeline de produits et de stratégies. Ce modèle est aussi appelé « *hub-and-spoke* »

***L'entreprise multidomestique*** : Les entreprises multi-pays ou multidomestiques sont à l'opposé des entreprises mondiales. Ils ont pour objectif de répondre aux besoins et aux exigences des marchés locaux dans le monde entier en personnalisant et en adaptant leurs produits et leurs services. De plus, ils ont peu de pression pour l'intégration mondiale. Par conséquent, les entreprises multi-pays ont souvent une structure très décentralisée et faiblement couplée dans laquelle les filiales du monde entier opèrent de manière relativement autonome et indépendante du siège. Le succès appartient à celles dont les filiales nationales fortes et ingénieuses, sont sensibles aux besoins et aux opportunités du marché local, leur

permettant de gérer leurs activités en développant ou en adaptant des produits et des stratégies pour répondre aux fortes pressions locales.

**L'entreprise internationale** : Les produits sont fabriqués dans le pays d'origine de l'entreprise et envoyés à des clients du monde entier. Les filiales fonctionnent dans ce cas comme des canaux locaux à travers lesquels les produits sont vendus au client final. Une entreprise internationale a donc peu besoin d'adaptation locale et d'intégration mondiale. La majorité des activités de la chaîne de valeur sera maintenue au siège.

**L'entreprise transnationale** : L'organisation transnationale a pour objectif de maximiser la réactivité locale, mais d'obtenir également des avantages mondiaux. Elles vont axer la coordination des activités en fonction de celles qui sont créatrices de valeur. Les entreprises transnationales essaient souvent de créer des économies d'échelle plus en amont dans la chaîne de valeur, d'être plus flexibles et d'adapter localement les activités telles que le marketing et les ventes. En termes de configuration organisationnelle, une société transnationale se caractérise par un réseau intégré et interdépendant de filiales réparties dans le monde entier. Ces filiales ont des rôles stratégiques et agissent en tant que centres d'excellence. Grâce à une connaissance efficace et à un échange d'expertise entre les filiales, la société en général est capable de répondre à ces deux objectifs stratégiques.

### 1.2.1.3. Une matrice pour les EIRP

Les travaux d'Oviatt & McDougall (1994) utilisent la matrice de la chaîne de valeur de Porter (1985)<sup>40</sup> pour distinguer le nombre d'activités de la chaîne de valeur, coordonnées par les nouvelles entreprises, et le nombre de pays dans lesquels elles opèrent. On distingue :

Les « **New International Market Makers** » : Ce sont des EIRP considérées comme « séculaires<sup>41</sup> », car elles ont tendance à internaliser les activités dont la valeur est la plus importante, à savoir la logistique et transfèrent celles dont la valeur est faible à des structures alternatives. Elles réduisent les investissements directs à l'étranger. Leurs avantages de la localisation résident dans leur capacité à découvrir les déséquilibres de ressources « *entre les pays et à créer des marchés là où il n'y en avait pas* ». Oviatt & McDougall en distinguent deux types : Les « *start-ups d'exportation/importation* » (Export/Import Start-Ups) qui se concentrent sur la distribution des produits dans des pays connus par l'entrepreneur fondateur ; et les

---

<sup>40</sup> Le diagramme de Porter se concentre sur le degré de dispersion des activités lorsque l'on suppose que les ventes se font dans de nombreux pays.

<sup>41</sup> « Age-old type of firm » est l'expression utilisée par les auteurs. Source: Oviatt, B. M. and P. P. McDougall (1994). *Toward a theory of international new ventures*. International Entrepreneurship, Springer : 31-57.

« négociants multinationaux » (Multinational Traders) qui desservent un grand nombre de pays et sont constamment à la recherche d'opportunités commerciales.

Les « **Geographically Focused Start-Ups** » : Elles tirent leurs avantages en répondant à des besoins spécialisés dans une région restreinte et spécifique, grâce à l'utilisation de ressources étrangères. Leur compétitivité se trouve dans la coordination de multiples activités de la chaîne de valeur telles que le développement technologique, les ressources humaines et la production ; et leur succès repose sur la rareté puisque les connaissances acquises y sont tacites et socialement complexes. La protection de ces avantages repose ni plus ni moins dans l'appartenance à un réseau d'alliances très limité.

Les « **Global Start-Ups** » : Cette forme est la manifestation « la plus radicale » d'une EIRP dans la mesure où elle génère des avantages concurrentiels, grâce à une coordination extensive de multiples activités, sans être géographiquement limitée. Non seulement elles réagissent aux marchés mondiaux, mais les « Global Start-Ups » agissent de manière proactive pour acquérir des ressources et vendre des produits là où ils ont le plus de valeur.

Les configurations des multinationales évoluent en fonction de deux déterminants clés : Leurs capacités à répondre aux demandes stratégiques de leurs environnements<sup>42</sup> et l'héritage administratif qui influence l'organisation des opérations à travers le monde (tel qu'il a été décrit par Verbeke). La littérature sur les configurations multinationales nous révèle que certaines entreprises tentent d'être à la fois intégrées globalement et réactives au niveau local.

En raison de l'orientation de globalisation de ces dernières décennies, même les petites et moyennes entreprises ont pu franchir les frontières nationales et faire des affaires à l'étranger. Il ne suffit plus d'avoir une taille critique pour prétendre à l'international ; c'est que démontrent du moins les travaux d'Oviatt & McDougall.

Un constat est fait dans la portée que peuvent avoir ces configurations. En effet, dans leur construction, l'aspect de l'internationalisation en tant que processus n'est pas clarifié. En essayant de comparer, par exemple, ce que les tandems Bartlett/Ghoshal et Oviatt/McDougal entendent par « entreprise globale », le caractère proactif revient dans ces deux configurations distinctes. Les travaux sur les configurations nous donnent l'impression que les facteurs qui

---

<sup>42</sup> Par conséquent, les multinationales qui gèrent un portefeuille composé de plusieurs entités nationales obtiennent de bons résultats lorsque l'exigence stratégique clé réside dans un degré élevé de réactivité face aux différences entre les environnements nationaux du monde entier.



distinguent les démarches d'internationalisation - qu'elle soit séquentielle ou précoce – ne sont pas nécessairement pris en compte.

	<i>Type A</i> <i>Transfert de connaissances</i>	<i>Type B</i> <i>Exportation exclusive et limitée</i>	<i>Type C</i> <i>Attitude internationale et investissement R&amp;D</i>	<i>Type D</i> <i>Maximisation de l'efficacité globale &amp; locale</i>
<b>Décision stratégique de coordination</b> (Bartlett & Ghoshal 1989, 2000, 2004)	Entreprise multidomestique	Entreprise internationale	Entreprise globale	Entreprise transnationale
<b>Coordination par chaîne de valeur</b> (Oviatt & McDougall 1994)	Geographically Focused Start-Ups	New International Market Makers	Global Start-Ups	
<b>Héritage administratif</b> (Verbeke 2013)	Multinationale multi-centrée	Exportateur centralisé		Projecteur international Coordinateur international

**Tableau 1.2-1– Une super matrice adaptée des matrices configurationnelles de Bartlett & Ghoshal, Oviatt & McDougall, et Verbeke – Version 1 (Source : Auteur)**

Aussi, dans le tableau 1.2-1, nous avons réalisé une synthèse des aspects similaires que l'on peut retrouver dans les différentes configurations proposées par Bartlett & Ghoshal (1989, 2000, 2004), Oviatt & McDougall (1994) et Verbeke (2013). Nous appelons cette synthèse la « super matrice » et elle propose quatre types de multinationales que nous qualifierons de Type A, B, C et D.

## 1.2.2. Les configurations des filiales de multinationales

### 1.2.2.1. Les caractéristiques des filiales

White & Poynter (1984) insistent sur les caractéristiques des activités d'une filiale. Elles varient en fonction des forces locales et mondiales qui alimentent la concurrence, des capacités locales de la filiale et des ressources disponibles de la maison-mère multinationale. Elles concernent le produit, le marché et la valeur ajoutée. Le champ du produit est la marge de manœuvre des activités d'une filiale en ce qui concerne les extensions de lignes de produits et les nouveaux domaines de produits. Le champ à valeur ajoutée fait référence aux différentes

manières dont une filiale ajoute de la valeur, que ce soit par le biais d'activités de développement, de fabrication ou de commercialisation.

L'autre groupe de caractéristiques concerne les relations entre la maison-mère et sa/ses filiale (s). Il s'intéresse à la formalisation du processus décisionnel, ainsi qu'à la manière optimale d'intégrer un portefeuille de filiales. La maison mère s'appuie donc sur la qualité des relations avec les filiales pour mettre en place des programmes et peut avoir besoin de l'implication de la direction de la filiale dans la prise de décision. Les relations entre les filiales peuvent varier en fonction de l'environnement et les méthodes de contrôle du siège doivent varier en fonction de ces facteurs (Bartlett & Ghoshal 1986, Paterson & Brock 2002).

Le dernier groupe de caractéristiques, qui est le plus adopté concerne la juxtaposition entre la configuration de la structure et la coordination de ses activités. Le modèle « C-C » défini par Porter (1986) se limite à ces deux dimensions pour décrire et analyser le pouvoir de la multinationale dans les choix stratégiques de sa filiale. La coordination désigne la possibilité pour la multinationale de se lier à diverses activités à valeur ajoutée sur son réseau international, un moyen lorsque sa position concurrentielle est renforcée ; la configuration est étroitement liée à l'ampleur de la dispersion des activités de la chaîne de valeur sur des questions de localisation internationale.

Pour Birkinshaw & Morrison (1995), l'aspect configurationnel de la filiale se retrouve dans son « rôle ». Cela suggère un processus déterministe dans le cadre duquel la filiale remplit sa fonction « imposée ». Ce qui permet de définir le rôle est centré sur la maison-mère et sa perception du monde depuis le siège social, où la filiale doit obéir aux souhaits de la maison-mère et ne pas avoir un programme indépendant de cette dernière (Delany 1998).

L'ensemble des travaux précédents préfère l'intuitivité du cadre « intégration-réactivité » proposé par Prahalad & Doz (1987), qui présente certaines similitudes avec les stratégies multinationales de Bartlett & Ghoshal (1986) et les configurations de Porter (1986).

Ces trois mécanismes de base interagissent pour déterminer le rôle d'une filiale dans un processus cyclique d'action et de réaction pour déterminer son développement (Paterson & Brock, 2002). Chacune de ces caractéristiques apporte complémentarité dans la typologie de l'activité de la filiale, émergeant des rôles que nous avons étudiés, notamment dans l'évolution du choix de ces structures.

#### 1.2.2.2. *Typologie de filiales*

Birkinshaw & Morrison (1995) proposent cette typologie structurelle et s'inspirent des travaux de White & Poynter (1984), Bartlett & Ghoshal (1986), pour suggérer que le rôle joué par ces

filiales comme un processus déterministe imposée par la maison-mère. Cette typologie est également facilement opérationnelle par la filiale, car elle est définie en termes de produit / champ géographique / fonctionnel. Si White & Poynter ont classifié 5 formes de structure de filiales en fonction du produit/valeur ajoutée et du marché, Bartlett & Ghoshal se sont basés sur le rôle des filiales dans un contexte stratégique local et d'organisation interne. De la matrice de Birkinshaw & Morrison, il ressort trois formes de filiales : le *Responsable local (Local Implementer)*, le *Contributeur spécialisé (Specialized contributor)* et le *Mandataire mondial (World mandate)*.

#### 1.2.2.2.1. *Le responsable local (Local Implementer)*

Ce type de filiale a une portée géographique limitée, généralement à un seul pays, et un produit ou une portée à forte valeur ajoutée. Appelées filiales de « répliques miniatures » (White & Poynter 1984), toutes les activités à valeur ajoutée ont lieu dans un seul pays. Cependant, diverses activités à valeur commune ont été intégrées globalement, de sorte que la stratégie de mise en œuvre locale a à son tour une portée fonctionnelle limitée. Le potentiel du marché est limité, et l'engagement des ressources de l'entreprise en témoigne. (Bartlett et Ghoshal 1986).

Dans ce contexte, le rôle de la filiale est d'adapter les produits mondiaux aux besoins du marché local. On le trouve généralement dans une stratégie multidomestique. Sans accès à des informations critiques, et devant contrôler des ressources rares, ils n'ont pas le potentiel pour devenir des contributeurs à la stratégie de l'entreprise. Leur efficacité est aussi importante que la créativité des dirigeants et c'est le groupe qui fournit les moyens de se procurer un avantage concurrentiel.

#### 1.2.2.2.2. *Le contributeur spécialisé (Specialized contributor)*

Ce type de filiale possède une expertise considérable dans certaines fonctions ou activités spécifiques, mais ses activités sont étroitement coordonnées avec celles d'autres filiales. Ainsi, elle se caractérise par un ensemble restreint d'activités de valeur et par des niveaux élevés d'interdépendance avec les filiales associées, lorsque les pressions environnementales pèsent sur une forte intégration et une faible réactivité locale. White & Poynter (1984) ont proposé le « fabricant rationalisé » et le « spécialiste de produit » pour ce type, en fonction de la valeur ajoutée et du champ de produit de la filiale.

### 1.2.2.2.3. Le Mandataire mondial (World mandate)

Ce type de filiale travaille avec le siège davantage en tant que partenaire que d'exécutant. Elle assume la responsabilité mondiale ou régionale d'une gamme de produits ou de l'ensemble des activités et a généralement une gamme de produits non restreinte et à valeur ajoutée (White & Poynter 1984). De cette manière, la « centralisation décentralisée » est réalisée : les activités sont intégrées dans le monde entier, mais gérées depuis la filiale et non depuis le siège. En tant que filiale « active », elle réalise à la fois une intégration globale et une réactivité locale. La forme comparable de Bartlett & Ghoshal (1986) est celle du « leader stratégique » opérant sur un marché d'importance stratégique et disposant de ressources et d'une expertise élevée. Les rôles de ces deux types sont moins clairement définis que ceux du mandat global de Roth & Morrison (1992), mais les caractéristiques sous-jacentes sont très similaires.

Quel modèle idéal de filiale ? Nous proposons, sur la base des travaux de Birkinshaw & Morrison, de croiser les autres configurations proposées par White & Poynter (1984) et Bartlett & Ghoshal (1986). Le tableau 1.2-2 comporte deux axes : Le premier (surligné en gris) présente capacité de la société-mère à coordonner l'activité de la filiale, tandis que le second axe (en blanc) se focalise plutôt sur la décision stratégique adoptée par la maison-mère pour l'ensemble de la multinationale.

<b>Birkinshaw &amp; Morrison (1995)</b>			
	<i>Responsable local</i>	<i>Contributeur spécialisé</i>	<i>Mandataire mondial</i>
<b>White &amp; Poynter (1984)</b>	Répliques miniatures	Fabricant rationaliste Spécialiste produit	Leader stratégique
<b>Bartlett &amp; Ghoshal (1986)</b>	Stratégie multidomestique	Stratégie internationale	Stratégie globale Stratégie transnationale

**Tableau 1.2-2 – Une configuration de filiales : Entre rôle et stratégie (Source : Auteur)**

Taggart (1998) introduit le cadre stratégique CC (Configuration / Coordination) de Porter (1986) pour renforcer la classification suggérée par Birkinshaw & Morrison (1995). Ce cadre stratégique vient relier le degré de dépendance de coordination et de configuration entre la filiale et ses prescriptions quant à la relation proportionnelle qu'elle entretient avec sa maison-mère. Par conséquent, les multinationales ayant pour objectif la stratégie globale pure nécessiteront un petit nombre d'activités dans la chaîne de valeur, menées par des filiales hautement ciblées jouant le rôle *d'auxiliaire stratégique* avec une autonomie relativement limitée. Les dimensions de ce cadre peuvent être observées dans le tableau ci-dessous.

Dimensions		Auteurs
<i>Création et utilisation de capacités-clés</i>	La création de capacités permet de séparer certaines filiales des autres. Une conséquence de l'importance des capacités de la filiale et des responsabilités globales est l'attention que les multinationales ont accordée aux mandats mondiaux des produits afin de parvenir à sa spécialisation. L'importance de la filiale dans l'utilisation de ces capacités pour atteindre les objectifs de l'entreprise est une autre dimension essentielle sur laquelle les filiales peuvent différer. L'importance stratégique d'une filiale peut être facilement mise en relation avec la pertinence des avantages concurrentiels globaux de la multinationale pour un marché national donné dont elle est responsable. Les filiales qui sont des « mandats mondiaux » ou des « responsables locaux » doivent utiliser leurs capacités pour exécuter ces mandats et mettre en œuvre des stratégies.	Bartlett & Ghoshal (1986) Birkinshaw & Morrison (1995)
<i>Portée du produit :</i>	Les capacités-clés sont liées au choix interne de la multinationale. Ces éléments sur laquelle la multinationale base sa stratégie sont destinés à satisfaire ses clients au niveau international. Étant donné que la multinationale exerce ses activités par l'intermédiaire de ses filiales, le champ d'application du mandat d'une filiale peut également servir à la distinguer d'une autre. Certaines filiales peuvent être responsables d'un ensemble des produits de l'entreprise, d'autres peuvent être responsables d'une seule ligne de produits, voire d'un seul produit. C'est le cas des « spécialistes produits » et de « mandats mondiaux produits » montrant que certaines filiales ont une influence étroite sur la portée du produit.	White & Poynter (1984) Birkinshaw & Morrison (1995)
<i>Portée géographique</i>	Si une multinationale opère, par définition, au-delà des frontières nationales, l'étendue géographique de l'influence d'une filiale est une autre dimension importante qui peut la distinguer d'une autre. La portée géographique peut affecter à la fois le développement et l'utilisation des capacités. Une filiale qui génère des capacités utilisées au niveau régional ou mondial peut être très différente de celle qui génère des capacités importantes uniquement utilisées localement. L'utilisation des termes « responsable local » et « mandat mondial » montre également que la portée géographique de l'influence de la filiale permet de distinguer un type de filiale d'un autre. Alors que les travaux sur la filiale ont tendance à se concentrer sur la dichotomie global-local, les activités d'une filiale qui utilisent des capacités pour mettre en œuvre une stratégie peuvent exercer une influence mondiale, locale ou même régionale. Certaines filiales ont donc des mandats de produits locaux ou régionaux, tandis que d'autres peuvent développer des capacités pour une utilisation locale, régionale ou mondiale ou des capacités développées ailleurs dans la multinationale.	Birkinshaw & Morrison (1995)

### 1.2.3. La dynamique globale-locale dans la coordination des activités multinationales

Dans les approches classiques du choix du mode d'entrée, l'accent est mis sur le choix de l'option offrant le meilleur retour sur investissement. Pourtant, la littérature sur le choix du mode d'entrée ne mentionne pas directement le risque ou le rendement, mais plutôt le degré de contrôle que chaque mode offre lors de l'entrée sur le nouveau marché. Le contrôle au sens Anderson & Gatignon (1986) est « *la capacité d'influencer les systèmes, les méthodes et les décisions, ce qui a un impact critique sur l'avenir d'une entreprise étrangère.* » L'absence de contrôle peut accroître la difficulté de coordonner les actions, de mettre en œuvre des stratégies, de réviser les stratégies et de résoudre les conflits qui surviennent invariablement lorsque deux parties à un contrat poursuivent leurs propres intérêts. La relation entre la maison-mère et ses filiales est définie par le contrôle.

Coordonner les activités pour la multinationale va demander à la maison-mère un regard aussi bien interne qu'externe à son champ d'application. Une fois que les multinationales ont établi leurs points de ventes et de production internationales, leurs perceptions et motivations stratégiques sont amenés à changer. Si l'attitude initiale était de faire de l'étranger un appendice stratégique et organisationnel du marché intérieur ; progressivement, es managers commencent à adopter une stratégie plus intégrée.

Les récents changements intervenus dans l'environnement commercial international les poussent à anticiper un ensemble de forces et de défis.

#### 1.2.3.1. *Un zoom sur la pression pour une intégration et coordination globale*

En équilibrant l'intégration mondiale et la réactivité locale, le siège de la multinationale doit être sensible à ce que les managers locaux pensent des contingences autochtones dans un environnement spécifique, car ils sont mieux placés pour examiner et évaluer les dynamiques et les obstacles locaux (Birkinshaw 1997). La coordination concerne les unités géographiquement dispersées, tandis que le contrôle concerne la réglementation des activités commerciales pour les aligner sur les attentes définies dans les objectifs. L'intégration globale est obligatoire, plutôt que discrétionnaire, pour les multinationales confrontées à une concurrence mondiale accrue (Porter 1986), ce qui suggère son efficacité sur l'implications de leurs performances (Birkinshaw & al. 1995).

Le phénomène de globalisation ne constitue pas un développement soudain ou discontinu, car les changements dus aux facteurs économiques, technologiques et concurrentiels ont transformé l'environnement de certaines industries.

Par conséquent, la véritable préoccupation des global managers est de savoir comment concevoir une organisation pour parvenir à une intégration globale efficace des opérations commerciales. L'intégration globale ne devient possible que par le recours à des mécanismes organisationnels de coordination et de contrôle. Kim & al. (2003) identifient quatre modes d'intégration spécifiques :

*Intégration basée sur les personnes* : les entreprises utilisent les personnes pour coordonner et contrôler leurs activités au-delà des frontières. Ce mode d'intégration implique le transfert de managers, de réunions, d'équipes, de formations, de comités et d'intégrateurs.

*Intégration basée sur l'information* : l'utilisation de systèmes d'information fournit un autre mode d'intégration des fonctions de l'entreprise. Cela implique la circulation internationale d'informations par le biais de systèmes de communication impersonnels tels que des bases

de données, le courrier électronique, Internet, l'intranet et les échanges de données électroniques.

*Intégration basée sur la formalisation* : les entreprises intègrent en outre leurs fonctions commerciales de manière globale en formalisant la manière dont les activités fonctionnelles sont effectuées entre les unités. Ce mode d'intégration repose sur des procédures de travail, des règles et des manuels standardisés.

*Intégration basée sur la centralisation* : centraliser le pouvoir décisionnel aux niveaux les plus élevés de la chaîne de commandement signifie que le pouvoir décisionnel appartient au siège central de l'entreprise, où il existe une compréhension plus complète des diverses unités et activités dispersées dans le monde.

Ces modes correspondent bien aux relations latérales entre les systèmes d'information, les règles et programmes, et la hiérarchique.

#### *1.2.3.2. Un zoom sur la pression pour une différenciation et réactivité locale*

La réactivité locale tente de répondre à des besoins spécifiques dans divers pays d'accueil. Certaines multinationales peuvent tirer profits des transferts des produits de leur pays d'origine vers des marchés étrangers, à partir de la configuration des environnements locaux ciblés. Chaque environnement diffère de son système politique, des réglementations gouvernementales, de normes sociales et de valeurs culturelles de leurs citoyens, clients potentiels de ces produits. C'est pourquoi certaines filiales doivent être suffisamment différenciées pour affronter avec succès les cultures, les marchés et les pratiques commerciales qui contrastent nettement avec ceux du pays d'origine, mais cette flexibilité doit être intégrée dans une structure qui contribuera au maximum à la performance de l'entreprise. Ces différences nationales incitent les managers à être sensibles et réceptifs.

Un grand nombre de recherches universitaires prouvent que la nationalité a des attributs qui contribuent à façonner des croyances et des valeurs chez les individus de la même nation. Hofstede (1980) parle à cet effet de programmation mentale en faisant référence à la culture qu'elle nationale dans ce cas. Ces différences culturelles se traduisent également dans les habitudes de consommation.

Pour le gouvernement du pays hôte, la multinationale est une source importante d'actifs qui peuvent contribuer davantage au développement du pays, tandis que pour la multinationale, le gouvernement du pays hôte représente la clé pour accéder aux marchés locaux, offrant des opportunités de profit, de croissance et de compétitivité.

Pour comprendre ces pressions, le paradigme Intégration-Réactivité (I-R) s'est révélé être un cadre solide pour montrer que les déterminants sous-jacents aux investissements des organisations multinationales, ne sont pas nécessairement homogènes (Doz & Prahalad 1991). Ce modèle propose un cadre robuste pour la modélisation de la stratégie internationale, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de ses filiales. La nécessité d'une réactivité locale dépend du marché et des impératifs réglementaires qui varient considérablement d'un pays à l'autre (Taggart 1998). Les pressions en faveur de l'intégration résultent du besoin des multinationales d'exploiter d'autres imperfections du marché tout en maximisant les économies d'échelle.

### **1.3. Le positionnement théorique du processus de régionalisation**

La section suivante nous amène à nous interroger sur d'autres démarches stratégiques prévalent dans le cadre de la globalisation. Pour Philippe Hugon (2003), la globalisation est un phénomène qui a généré « de très fortes différenciations internationales », ce qui a conduit à de grandes disparités de trajectoires des économies mondiales – certaines s'intégrant et d'autres se marginalisant dans ce système mondial.

Les échanges globaux profitent certainement aux économies émergentes, comme celles de l'Asie du Sud, de l'Est et l'Amérique latine aux dépens de celles en voie de développement (l'Afrique). Simultanément, le monde expérimente au sortir de la Guerre Froide, de nouvelles formes de partenariats économiques, qui vont engendrer même de nouvelles constructions avec une ambition : favoriser le territoire.

C'est ainsi qu'on commence à parler de régionalisation. Mais en amont, il est nécessaire de comprendre son origine : Le régionalisme. Nous essayerons d'en synthétiser les apports théoriques en vue de nous atteler sur la manifestation pratique du processus.

#### **1.3.1. Du régionalisme à la régionalisation : origine théorique et mécanismes organisationnels**



Selon Muller (2004), dont la thèse portait sur la prise en compte du régionalisme dans les stratégies des organisations<sup>43</sup>, les approches théoriques peuvent être structurées de différentes manières ; mais celles qui prédominent se situent entre les lignes économiques et politiques et ne sont pourtant pas très fonctionnelles. Notre compréhension de ce concept se basera sur ces travaux.

Le régionalisme tire son origine des enjeux et questionnements liés à l'intégration régionale de l'économie mondiale. L'attention accrue portée aux effets dynamiques des investissements directs à l'étranger qui signale l'existence implicite du rôle des entreprises dans la gestion des pressions propres de l'intégration. Cette reconnaissance est également attestée par le paradigme OLI de Dunning qui décrit l'intégration horizontale et verticale des activités d'une entreprise comme un effort pour internaliser des marchés autrement inefficaces. Cela suppose de face à des barrières commerciales ou pour exploiter les avantages internes de l'entreprise tels que le savoir-faire technologique.

Dans le même ordre d'idées, l'intégration économique entre pays pourrait être considérée comme une tentative d'internaliser des marchés internationaux et de renforcement des avantages concurrentiels internes à la région. Cela suggère que les motifs d'adoption du mode de production transnational sous-tendent également la formation de blocs régionaux. La nature imparfaite des marchés suppose que les entreprises et les gouvernements, par un comportement stratégique, peuvent améliorer les termes de l'échange du pays par l'utilisation de « tarifs optimaux ». La reconnaissance des gains potentiellement disparates de l'intégration et de l'utilisation stratégique de l'intégration pour la recherche de rentes et l'amélioration des termes de l'échange a conduit à modéliser l'intégration par des décisions politiques endogènes.

Le régionalisme peut être considéré comme une tentative de fournir une politique pour répondre à la demande qui existe parmi les parties prenantes nationales, en particulier les grandes entreprises. Il vise également à protéger les industries locales de toute concurrence étrangère, tout en bénéficiant de la sécurité d'un marché plus vaste et d'un potentiel de croissance.

Les intérêts des gouvernements et donc les préférences politiques peuvent être déterminés par des facteurs autres que les groupes de pression nationaux, et les réformes structurelles peuvent être une réponse à des pressions externes telles que des partenaires économiques puissants, des hégémons régionaux ou des institutions supranationales comme le Fonds

---

<sup>43</sup> Muller, A. (2004). The rise of regionalism: Core company strategies under the second wave of integration (Thèse de doctorat). Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Monétaire International (FMI), ou l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Dans de tels cas, le régionalisme peut être utilisé pour exercer un effet de levier sur le pouvoir gouvernemental contre les groupes d'intérêt nationaux dans une relation plus conflictuelle.

La question d'une internationalisation régionale se pose également dans les organisations : La globalisation implique éventuellement des liens plus forts au niveau régional et les managers sont confrontés aux changements dramatiques dans les nouvelles voies pour devenir internationales, compte tenu des configurations émergentes.

Dans la même foulée, le monde fait l'expérimentation de réduction significative des barrières commerciales par la création des « trading blocks », des blocs commerciaux issus des accords de libre-échange tels que l'ALENA (L'Accord de libre-échange nord-américain) en 1994 et le MERCOSUR (Le Marché commun du Sud) en 1991 ; sous l'inspiration et l'exemplarité du projet de l'Union Européenne (depuis les années 1990) et par la poursuite des réductions tarifaires négociées dans le cadre du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), amorcées en 1947 et, plus tard de l'OMC.

### **1.3.2. Le processus de régionalisation : une émergence contextuelle et conceptuelle**

#### *1.3.2.1. Les origines d'une tendance organisationnelle mondialisée*

Les travaux de Morrison & al. (1991) qui examinent les chemins stratégiques et organisationnels d'environ 115 organisations et de leurs 103 filiales réparties dans – les trois grandes régions que Rugman va qualifier de « triade » - l'Europe, les États-Unis & le Japon, vont suggérer de « réévaluer leurs stratégies dans le but de renforcer la compétitivité régionale, au lieu de développer des réponses organisationnelles globales à la concurrence internationale. »

L'émergence des blocs commerciaux a donc conduit les grandes multinationales à réévaluer leur internationalisation. Certaines s'inspireront des gouvernements qui ont créé des associations de libre-échange, du moins en partie pour encourager et contrôler les ajustements économiques qui aboutissent finalement à une meilleure compétitivité mondiale. Le concept de régionalisation doit sa notoriété aux travaux d'Alan Rugman<sup>44</sup>. Ce dernier

---

<sup>44</sup> Après avoir occupé des postes d'enseignant-chercheur en Angleterre et aux États-Unis, Alan Rugman occupe également le poste de directeur de la recherche et intervient régulièrement comme consultant auprès de grandes entreprises multinationales. Il a également été conseiller auprès du gouvernement canadien durant les négociations de l'Accord de Libre-Echange Nord-Américain (ALENA ; North American Free Trade Agreement, NAFTA) et auprès des Nations Unies. Source :

s'intéresse à l'expansion géographique des multinationales dans le cadre de sa recherche doctorale de 1974, et démontre que « *la diversification internationale des activités permet aux grands groupes de réduire les risques liés aux variations de leur rentabilité* ».

Le prolongement de ses travaux dans le début des années 2000 semblent, pour autant, remettre en question les idées largement partagées d'un marché intégré et de stratégies mondiales. Il affirme que le commerce régional et intra-triades est beaucoup plus prévalent que le commerce mondial ; mais son affirmation n'est pas fortuite.

En 2000, dans son ouvrage *The End of Globalization*, l'auteur se sert de la base de données du « Global Fortune 500 »<sup>45</sup> comme fondement empirique, pour établir une matrice de classification des EMN en fonction de leurs ventes géographiquement dispersées par région. En se basant sur les volumes et les flux commerciaux, Rugman a d'abord déterminé qu'il existait trois grandes régions dans le monde qui forment une « vaste triade économique », un terme emprunté à Kenichi Ohmae, consultant pour le compte de *McKinsey Japan* en 1985 : Les Amériques, l'Europe et l'Asie.

La triade composée de ces trois régions partage un certain nombre de points communs : *une faible croissance macroéconomique, une infrastructure technologique similaire, la présence de grandes entreprises à forte intensité de capital et de connaissances dans la plupart des secteurs, une relative homogénéisation de la demande (avec une convergence des attributs clés des produits) et des pressions protectionnistes*. La triade est le foyer de la plupart des innovations industrielles et comprend les trois plus grands marchés du monde pour la plupart des nouveaux produits. Pour Ohmae (1985), les multinationales ne sont pas seulement de cette Triade. En effet, les entreprises de chaque région de la triade devraient avoir identifié une quatrième région, où il leur est facile, par rapport au reste du monde, de gagner des parts de marché importantes.

### 1.3.2.2. *La régionalisation : un concept émergent*

Les arguments de Rugman (2000, 2004) ne viennent pas remettre en cause l'internationalisation en tant que processus de développement des organisations multinationales mais proposent une alternative à l'orientation internationale. Il expose

---

Mayrhofer, U. (2014). IV. Alan M. Rugman. L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation. Dans : Ulrike Mayrhofer éd., *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 73-87). Caen : EMS Editions.

<sup>45</sup> Classement listant les 500 plus grandes entreprises à l'échelle mondiale selon l'importance de leur chiffre d'affaires -

l'importance de se focaliser sur la région au regard des approches plébiscitées par le processus d'internationalisation. Il met en exergue les arguments suivants :

- La nécessité de posséder des avantages spécifiques (Dunning 2000). Le manque relatif de succès commercial des régions de la triade peut être interprété comme le reflet de la valeur limitée que les clients attribuent aux avantages spécifiques des multinationales qui y opèrent : Que ce soit par le biais des exportations, des licences ou des investissements directs à l'étranger, le choix du mode d'entrée optimal devient réducteur. Seules les multinationales disposant d'énormes moyens de transaction peuvent se permettre d'élargir leur choix de mode d'entrée.

Bien plus encore, les multinationales qui ont réussi à internationaliser leurs activités semblent saisir certaines des dures réalités : Malgré l'économie mondiale, les distinctions géographiques n'ont pas été submergées par l'essor du phénomène. Pour Ghemawat (2003), le ralentissement du processus de globalisation a poussé les entreprises à adopter plus sérieusement la régionalisation. Comme elle offre une alternative à une plus grande intégration économique transfrontalière, *« les régions ne sont pas un obstacle à l'intégration transfrontalière mais en sont des catalyseurs »*.

Les données du *« United Nations International Trade Statistics Yearbook »* de l'année 2000, montrent que la proportion des échanges de 1958 à 2000 au sein des régions est passée de 47% à 55% au cours de cette période. Ces données, prouvaient à l'époque, que la vitalité économique était davantage favorisée par les échanges interrégionaux. Les données de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement en 2000 ont également montré que pour plus de 20 pays qui représentent près de 90% du stock mondial d'IDE sortants, la part médiane des IDE intrarégionaux était d'environ 52%. Les chiffres au niveau national suggèrent également que les IDE sont assez régionalisés. Dans les années 2000, la Triade était composée de la zone d'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), de l'Union européenne élargie et de l'Asie.

Ces 20 dernières années, la prolifération des accords de libre-échange et d'investissement, ces dernières années, a intensifié et élargi les obligations d'espace géographique et de thématique qu'ils sont censés couvrir. Selon Thomas (2022), les accords de libre-échange (ALE) et les accords internationaux et traités bilatéraux d'investissement (AII et TBI) composent l'architecture économique de la globalisation. Elles contiennent un chapitre sur les investissements, voire associent les volets commerce et investissement, et partagent un objectif commun : la transformation du cadre social, économique, politique et légal en un

environnement favorable aux affaires. Chaque accord engendre une zone économique qui pourrait être qualifié de « région ».

Les données de l'OMC nous permettent de classer plus de 30 accords de libre-échange régionaux (cf. Tableau 1.3-1<sup>46</sup>)

**Tableau 1.3-1 – Un aperçu des accords commerciaux régionaux portant sur des zones économiques (Source : Organisation Mondiale du Commerce)**

<b>Sigle</b>	<b>Dénomination</b>	<b>Pays-membres</b>
ASEAN / ANASE	Association des Nations de l'Asie du Sud-Est	Brunéi Darussalam Cambodge Indonésie Laos Malaisie Myanmar Philippines Singapour Thaïlande Vietnam
CARICOM / CARICOM	Marché Commun des Caraïbes	Antigua & Barbuda Bahamas Barbade Belize Dominique Grenade Guyana Haïti Jamaïque Montserrat Trinité & Tobago St. Kitts & Nevis Ste. Lucie St. Vincent & les Grenadines Suriname
CEMAC / CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale	Cameroun République centrafricaine Tchad Congo Guinée -Équatoriale Gabon
CIS / CEI	Communauté des États Indépendants	Azerbaïdjan Arménie Belarus Géorgie Moldova Kazakhstan Fédération de Russie Ukraine Ouzbékistan Tadjikistan Kirghizistan
EEA / EEE	Espace Économique Européen	Pays membres de l'Union Européenne + Islande Liechtenstein Norvège
MERCOSUR / MERCOSUR	Marché Commun du Sud	Argentine Brésil Paraguay Uruguay
NAFTA / ALENA	Accord de Libre-Échange Nord-Américain	Canada Mexique États Unis
PAN-ARAB / PANARABE	Accord portant création de la zone panarabe de libre-échange	Arabie saoudite Bahreïn Égypte Émirats arabes unis Iraq Jordanie Koweït Liban Libye Maroc Oman Qatar Soudan Syrie Tunisie Yémen
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe	Angola Botswana Lesotho Malawi Maurice Mozambique Namibie Afrique du Sud Swaziland Tanzanie Zambie Zimbabwe
WAEMU / UEMOA	Union Économique Et Monétaire Ouest- Africaine	Bénin Burkina Faso Côte d'Ivoire Guinée-Bissau Mali Niger Sénégal Togo

- La nécessité de maximiser l'efficacité des activités aux plans global et local : ce cadre d'internationalisation doit être limité à une zone plus restreinte – la région. Une intégration

<sup>46</sup> Afin de faciliter la lecture du travail de recherche, nous mettrons dans ce tableau une dizaine d'accords et leur composition. La liste complète des accords commerciaux régionaux est également disponible sur le site de l'Organisation mondiale du Commerce. Source : « Accords commerciaux régionaux » - [https://www.wto.org/french/tratop\\_f/region\\_f/region\\_areagroup\\_f.htm](https://www.wto.org/french/tratop_f/region_f/region_areagroup_f.htm)

régionale crée à la fois une menace et une opportunité pour les EMN car se retrouvent avec une forte dispersion géographique de leurs sources d'approvisionnement et de leur production, mais elles semblent incapables (ou peu désireuses) de tirer parti de cette position pour réaliser une pénétration mondiale des ventes.

### **1.3.3. Les limitations des approches du processus de régionalisation**

#### *1.3.3.1. L'approche transactionnelle à l'épreuve de la régionalisation*

L'approche des transactions répond à trois problèmes : Premièrement, la direction doit déterminer les limites de l'entreprise (les décisions de faire ou d'acheter). Deuxièmement, la direction doit concevoir l'interface (ou plutôt les multiples interfaces) avec l'environnement externe. Troisièmement, les gestionnaires doivent s'engager dans la conception interne de l'organisation.

Selon Rugman & Verbeke (2005), la difficulté de cette approche est qu'elle manque de bases conceptuelles sérieuses et généralisables, notamment en ce qui concerne la proximité géographique ou l'apprentissage par l'expérience, et les mécanismes par lesquels ces concepts influencent les décisions d'IDE et la portée géographique des opérations et des ventes. L'activité régionale d'une multinationale donne plus d'explications dans le sens où la portée de l'expansion géographique est déterminée par la capacité de la multinationale à lier ses avantages spécifiques à la situation géographique. Le succès international ne découle pas simplement de connaissances exclusives, mais de la capacité de la EMN à adapter avec succès le déploiement de ses avantages existants aux circonstances spécifiques du marché étranger.

L'étendue et la persistance de la régionalisation de l'activité économique reflètent l'importance continue non seulement de la proximité géographique, mais aussi de la proximité culturelle, administrative et économique. Les pays qui sont relativement proches les uns des autres sont susceptibles de partager des points communs dans d'autres domaines.

#### *1.3.3.2. Le modèle EPG à l'épreuve du processus de régionalisation*

Perlmutter (1969) a été l'un des premiers à établir le lien conceptuel entre les mind-sets ou paradigmes mentaux et la prise de décision portée par les dirigeants de l'organisation : l'attitude **ethnocentrée** (E) (*home-country, ethnocentric*), l'attitude **polycentrée** (P) (*host-country, polycentric*), et l'attitude **géocentrée** (G) (*world-oriented, geocentric*). Cependant,

c'est Heenan (1972) qui souligne qu'il y aurait également une attitude régiocentrée (*R*) (*home-region, regiocentric*), en lien avec les (alors) nouveaux travaux sur la régionalisation.

En ajoutant le régiocentrisme des cadres supérieurs dans la conduite des affaires ' l'étranger, le modèle EPG devient le modèle EPRG (Heenan & Perlmutter 1979)' L'orientation régiocentrée est similaire ' l'orientation polycentrée, mais pour une organisation qui reconnaît non seulement la nature spécifique de différents marchés étrangers, mais qui perçoit également certaines similitudes entre ces marchés étrangers. Cette attitude caractérise une multinationale comme une organisation hautement indépendante sur une base régionale, tandis que l'autorité et la prise de décision sont concentrées au sein' d'un siège régional et de filiales collaboratrices. Une multinationale régiocentrée présente l'avantage qu'elle combine les approches ethnocentrée et polycentrée – en plus d'employer une stratégie lui permettant de répondre aux besoins locaux et régionaux, aussi bien d'un pays particulier que sur une région géographique.

#### **1.3.4. L'alternative régionale : quelques configurations apportées par les auteurs**

Rugman (2004) propose ainsi une matrice caractérisant quatre (4) multinationales régionales : Cette matrice se base sur deux critères : La portée géographique (mondiale ou régionale) des avantages spécifiques de la multinationale qui désignent les facteurs contrôlés lui permettant de construire un avantage concurrentiel ; et l'étendue géographique de ces avantages spécifiques, exogène à la localisation de l'avantage.

Il les distingue ainsi :

Les **entreprises « mondiales » (*global firms*)** qui bénéficient d'une portée mondiale de leurs avantages spécifiques et dont la localisation des avantages spécifiques est mondiale Elles réalisent environ 20 % ou plus de leurs ventes dans chacune des trois régions de la triade, mais moins de 50 % dans une seule région ;

Les **entreprises « régionales » (*home region oriented firms*)** dont les avantages spécifiques ont une portée régionale et dont la localisation des avantages spécifiques est région le : Elles sont orientées vers la région d'origine étaient celles qui réalisaient au moins 50% de leurs ventes dans leur région d'origine ;

Les entreprises qui possèdent des avantages spécifiques ayant une portée régionale et dont la localisation des avantages spécifiques est mondiale (***host region oriented firms***) : Elles

sont presque inexistantes et sont orientées vers la région d'accueil. 50 % de leurs ventes sont réalisées nulle part ailleurs que dans leur région d'origine ;

Et enfin, les **entreprises « bi-régionales » (bi-regional firms)** dont la portée des avantages spécifiques est mondiale, mais dont la localisation des avantages spécifiques reste régionale. Elles ont une présence significative dans la mesure où elles réalisaient au moins 20% de leurs ventes dans chacune des deux régions de la Triade, mais moins de 50% dans une seule région.

### **1.3.5. Internationalisation vers Régionalisation : Critiques et évolutions**

La régionalisation peut être considérée comme offrant un mix entre global et local, car elle propose une stratégie intermédiaire entre une stratégie multidomestique et une stratégie mondiale. Les entreprises peuvent effectivement équilibrer la réactivité aux marchés locaux avec les avantages du contrôle de l'intégration.

Les raisons qui poussent les multinationales à se mondialiser sont toutefois fondées à la fois sur le marché et sur la production. Si la régionalisation des échanges économiques a avantage les multinationales issues des pays développés ; et que leurs concurrents restent celles issues des autres États de l'OCDE, cela est en partie due à au pouvoir d'achat et à la recherche de marchés de consommation, prévalant dans ces pays. De plus, l'incertitude environnementale joue un rôle critique dans la création de telles stratégies (Khan 2010).

Les contributions de Seno-Alday (2009) vont mettre l'accent sur les conditions de taille du marché et les concentrations du marché régional qui auront un impact non seulement sur l'internationalisation, mais également sur la régionalisation. Ces contributions sont les suivantes :

(1) La taille du marché du pays d'origine est importante pour déterminer le succès des plus grandes entreprises multinationales d'aujourd'hui. Les EMN les plus grandes et les plus efficaces sont fortement dépendantes du marché du pays d'origine. Ceci est cohérent avec le fait que les économies de la triade sont composées des plus grands marchés du monde, et que les EMN les plus grandes et les plus efficaces du monde sont basées dans ces grands marchés.

(2) Les entreprises basées dans un grand marché d'origine qui domine un marché régional très concentré auront tendance à afficher des modèles d'expansion régionale d'accueil. Dans ce cas, la région d'origine des entreprises n'offre pas une option d'expansion attrayante.



(3) L'importance de la région d'origine en tant qu'option d'expansion reste incertaine pour les entreprises basées dans des régions d'origine aux marchés dispersés, quelle que soit la taille du marché du pays d'origine, et pour les entreprises basées sur de petits marchés du pays d'origine dans des marchés régionaux fortement concentrés.

La régionalisation peut être placée dans le contexte de l'attention antérieure portée aux distinctions entre le local et le global, qui soulignait la nécessité pour les multinationales de combiner la réactivité locale et l'intégration globale (Bartlett & Ghoshal 1989 ; Prahalad & Doz 1987), ainsi que les preuves de l'existence d'une intégration transfrontalière incomplète, qualifiée de « semi-globalisation », nécessitant ainsi des stratégies régionales (Ghemawat 2003, 2005).

Si l'internationalisation peut être considérée comme un continuum de mise en œuvre de choix stratégiques allant d'un marché domestique à un marché global, la régionalisation est « à mi-chemin » pour répondre à ces pressions équilibrées et souvent conflictuelles. Elle représente ainsi un compromis entre les stratégies traditionnelles adoptées par les filiales répliques miniatures et les stratégies globales prônées par les mandats mondiaux (Morrison & al. 1991).

## Conclusion du chapitre I

Le chapitre I a traité de l'internationalisation en tant que processus et dans sa formalisation structurelle.

Sur la question du processus, la littérature en Management International nous décrit une dynamique, permettant à une organisation d'évoluer au-delà de ses frontières d'origines. Issu du phénomène de la mondialisation, l'internationalisation vient caractériser l'accessibilité aux marchés étrangers, pour permettre aux organisations de commercialiser leurs produits ou services dans d'autres pays. Les travaux précurseurs, notamment les modèles Uppsala, OLI mais également les approches des EIRP – font état de deux directions en internationalisation : Une direction incrémentale et une direction rapide et précoce.

L'élément différenciant dans ces deux directions relève de l'immédiateté dans l'accès aux marchés étrangers.

Sur la question des configurations structurelles et organisationnelles des multinationales, nous nous sommes intéressés à différentes matrices qui nous renseignent sur la coordination des activités internationales des EMN. Nous avons proposé une « *super matrice* » reprenant les différentes configurations issues dans les travaux Bartlett & Ghoshal (1989, 2000, 2004), Oviatt & McDougall (1994), et Verbeke (2013) et de Rugman (2004) pour faire ressortir le point commun à savoir : la dynamique des ressources à coordonner en priorité (voir tableau 1.4-1).

Sans surprise, la matrice de Bartlett & Ghoshal demeure le cadre par excellence pour distinguer comment le couple a coordination et contrôle opère sur le plan international. Sur la base des critères de l'intégration globale et la réactivité locale, elle regroupe des structures hautement intégrées ayant pour objectif de réduire les coûts au maximum en créant des économies d'échelle grâce à une offre de produits plus standardisée dans le monde entier ; et très réactives localement pour adapter leurs produits et services aux besoins locaux spécifiques.

La matrice d'Oviatt & McDougall s'intéresse beaucoup à la coordination des activités par la chaîne de valeur, tandis que celle de Verbeke aborde la manière avec laquelle l'équipe dirigeante va coordonner ces activités. Toutes portent une attention sur la position géographique. La matrice de Rugman s'intéresse également à la problématique de la portée géographique ainsi qu'à l'étendue de ses activités.

	<i>Type A</i> <i>Transfert de connaissances</i>	<i>Type B</i> <i>Exportation exclusive et limitée</i>	<i>Type C</i> <i>Attitude internationale et investissement R&amp;D</i>	<i>Type D</i> <i>Maximisation de l'efficacité globale &amp; locale</i>
<b>Décision stratégique de coordination</b> (Bartlett & Ghoshal 1989, 2000, 2004)	Entreprise multidomestique	Entreprise internationale	Entreprise globale	Entreprise transnationale
<b>Coordination par chaîne de valeur</b> (Oviatt & McDougall 1994)	Geographically Focused Start-Ups	New International Market Makers	Global Start-Ups	
<b>Avantages concurrentiels par zone géographique</b> (Rugman 2004)	Home region-oriented Firms Host region-oriented Firms		Global Firms	Bi-regional firms
<b>Héritage administratif</b> (Verbeke 2013)	Multinationale multi-centrée	Exportateur centralisé		Projecteur international Coordinateur international

**Tableau 0-1–Les matrices configurationnelles adaptées des travaux de Bartlett & Ghoshal, Oviatt & McDougall, Verbeke et Rugman - Version 2 (Source : Auteur)**

De cette typologie nous suggérons un regroupement des configurations autour de quatre enjeux essentiels pour les EMN : le transfert des connaissances et des capacités-clés, une dynamique d'exportation exclusive, une attitude internationale prononcée par un fort investissement en R&D, une maximisation générale en vue d'être efficace globalement et localement (Tableau 1.4-1)<sup>47</sup>:

Nous avons également observé que les filiales poursuivaient des stratégies commerciales distinctes. Elles sont affectées différemment par leurs relations avec leurs maisons-mères, par les changements liés à leurs environnements d'accueil. Ce qui justifie le rôle qu'il leur est souvent attribué.

Ce chapitre a traité la formalisation du processus de régionalisation dans la stratégie des EMN et de son impact concret dans la construction structurelle de l'organisation non seulement au sein de la tête pensante, la maison-mère, mais également de la filiale. L'internationalisation prend une tournure dans son évolution alors que l'économie mondiale fait l'expérimentation

<sup>47</sup> Ceci n'est qu'une copie de la première adaptation des typologies que nous avons observées au travers des configurations qui répondaient aux enjeux d'internationalisation à la fois séquentielle et des EIRP. La configuration des multinationales selon Rugman tient compte de la sécurisation d'avantages concurrentiels que posent les zones géographiques.

d'une réduction significative des barrières commerciales par la création des « trading blocks », des blocs commerciaux issus des accords de libre-échange tels que l'ALENA en 1994 ou le MERCOSUR en 1991 ; toutes sous l'inspiration et l'exemplarité du projet de l'Union Européenne (1990), précédemment du GATT en 1947 et, plus tard de l'Organisation Mondiale du Commerce.

Nous assistons à la régionalisation, une forme d'internationalisation circonscrite sur un cadre plus abordable – une région – qui se présente pour les entreprises multinationales comme un intermédiaire entre une stratégie multidomestique et une stratégie mondiale, afin d'équilibrer la dualité qui existe entre la réactivité aux marchés locaux avec les avantages du contrôle de l'intégration. Les principaux travaux d'Alan Rugman (2000, 2004, 2005) nous montrent que la régionalisation est une réponse à un continuum de mise en œuvre de choix stratégiques allant d'un champ local à un champ global.

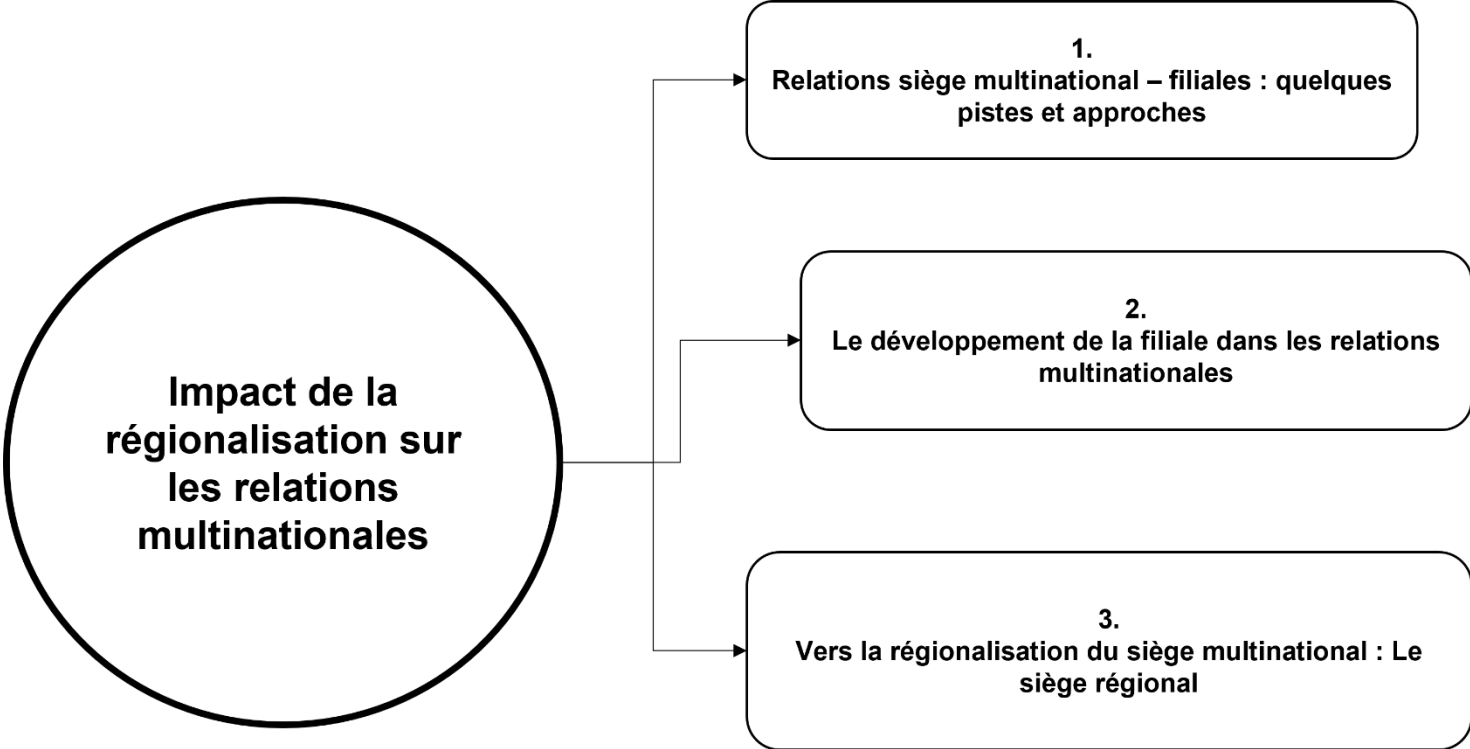
La régionalisation est évoquée comme un « moyen de personnaliser les compétences-clés ». Et cela, grâce à la mise en place des accords régionaux de libre-échange, et de l'importance qui leur est accordé dans l'exercice du marché mondial.

En cela, le modèle EPRG couplé à l'approche des systèmes d'affaires, vient appuyer l'analyse de ces organisations. La décision de se régionaliser ne dépend pas uniquement que de l'attitude des dirigeants de l'entreprise. Elle se définit par acceptation par l'ensemble des membres faisant partie de l'organisation. Elle se définit également en tenant compte des facteurs influençant l'entreprise. Les facteurs peuvent être les régions en tant que territoires, et/ou les marchés spécifiques. Les stratégies d'entrée abordées par les EMN ne sont que la résultante de la manière dont elles veulent coordonner leurs activités.

Le cadre EPRG permet aussi d'étudier les relations établies entre une maison-mère et ses filiales. Le profil régiocentrique, qui apparait dans les travaux de Perlmutter et Heenan (1979) se distingue dans la mesure où elle expose une forte centralisation du pouvoir de décision dans la standardisation des actions, limitées sur la région. Pour Milliot (2013), ce profil n'intègre pas les logiques d'organisation pour les entreprises qui abordent les marchés continentales voir plus vastes, comme les marchés mondiaux.

La différence entre la régionalisation et internationalisation se situe dans le transfert potentiel des compétences-clés, qui vont être améliorées dans le contexte de la régionalisation économique (dimension macroéconomique) et de l'orientation attitudinale régiocentrique (dimension microéconomique). La question de la personnalisation des compétences-clés devrait alors être envisagée dans la suite de cette réflexion théorique.

# Chapitre II : Impact de la régionalisation sur les relations multinationales



Le chapitre précédant nous a amené à réfléchir sur le processus de régionalisation, et les modalités de coordination de l'activité en fonction des possibles configurations des multinationales « régionales ». Il en est ressorti que cette décision stratégique apparaît comme un compromis qui prend en compte les enjeux globaux et locaux et que dans cette optique, la considération portée aux filiales a complètement changé. Dans leur construction structurelle, elles sont passées de simples exécutants à de réels partenaires et contributeurs au développement de la stratégie de la multinationale. Ce changement de paradigme renouvelle la dynamique des relations que les deux structures entretiennent dans la cadre de ce réseau constitué.

L'objectif de ce chapitre est de réaliser un état de l'art des dynamiques qui entourent ce nouveau paradigme, autant à lumière des travaux existants que des travaux émergents. Plus précisément, nous nous focaliserons sur le développement de la filiale et les moyens permettant à une filiale d'être plus autonome afin d'influencer/orienter non seulement la demande locale mais également les objectifs stratégiques de sa mère. Nous aborderons davantage les facteurs internes de développement des filiales dites autonomes, qui disposent d'un cadre qui nécessite une attention particulière. Il s'agit des sièges régionaux (RHQ).

Mais avant de s'interroger sur la place des filiales créées dans une démarche régionale ; il convient de revenir sur les caractéristiques de la filiale et ses relations avec les autres entités au sein de la multinationale.

Pour cela, avons mobilisé les travaux autour sur la logique institutionnelle, pour expliquer le phénomène de l'homogénéité des organisations, les contextes inhérents à leur relation mais aussi l'influence que l'environnement direct peut avoir sur ces organisations. Par cette approche centralisatrice, notre chapitre portera sur trois angles :

- Les approches et pistes d'approches existantes permettant de mieux cerner la relation entre les structures-mères et les structures-filles ;
- Le développement structurel et stratégique de la filiale et sa position dans l'ensemble du réseau inter-organisationnel de la EMN ;
- L'application du processus de régionalisation dans le cadre de la filiale avec l'avènement du siège régional.

## 2.1. Relations siège multinational – filiales : quelques pistes et approches

La relation existante au sein de l'EMN a soulevé de nombreux points dans la recherche en Management Stratégique. Éric Milliot (2013) proposait un cadre « tripolaire » qui met en interaction les contextes externes de la multinationale (environnement - E), la démarche stratégique qu'elle développe (stratégie - S), et ses capacités de mise en œuvre au sein de l'organisation (O). Ce modèle est nommé *Environnement – Stratégie - Organisation (ESO)*.

Les travaux sur l'environnement sont inspirés des travaux de Lemaire (2013) qui renvoie à l'environnement sectoriel faisant référence à l'expansion internationale visée (nationale, régionale ou internationale). Cet environnement sectoriel fait face à des pressions à l'échelle macro, méso et micro environnementale ; ce qui justifierait l'adoption d'une stratégie généraliste ou spécialisée<sup>48</sup>. La démarche stratégique s'inspire des travaux de Porter (1986) et de Bartlett (1986). Elle est croisée à partir du degré d'interdépendance des activités et du niveau de concentration/dispersion du pouvoir de décision. La mise en œuvre dans l'organisation suppose que cette dernière est considérée comme un système qui lie des unités internes (fonctions, départements) et externes (alliés stratégiques, sous-traitants, distributeurs), elle adopterait avec ces dernières, une typologie de relations. Ces relations permettent de distinguer deux systèmes : un système intégré pour des organisations indépendantes contrôlant un certain nombre de filiales ; ou un système non intégré associant des organisations qui sont juridiquement autonomes.

Pour rappel, l'EMN est structurellement composée d'entités organisationnelles qui sont la maison-mère et la/les filiale (s). Les travaux de recherche en Management International étaient portés sur la structure du siège multinational (maison-mère), par le biais du pays hôte, dont il est issu. Leurs filiales sont moins perçues car elles offrent des opportunités stratégiques à l'organisation-mère, et se posent davantage comme des problèmes à gérer, en raison des différences entre les contextes du pays d'origine et du pays d'accueil.

La multinationale diffère des organisations plus simples, par les conséquences de sa combinaison entre la multidimensionalité et l'hétérogénéité (Doz & Prahalad, 2005). Cette multidimensionalité dans ce contexte est le résultat de l'interaction de multiples caractéristiques (marchés géographiques, produits et activités) et son hétérogénéité provient

---

<sup>48</sup> Les pressions externes seraient repérées pour identifier les forces exercées sur le monde des affaires. Elles renverraient « un espace sectoriel visé » qui reconnaît les enjeux et les défis de ces pressions sur les différents acteurs qui y opèrent. Enfin, au sein de l'organisation, il y aurait des leviers stratégiques mobilisables par les acteurs en réponses des enjeux inhérents aux entreprises et à leurs parties prenantes.

des différences économiques et politiques qui ont un impact sur les pays dans lesquels elle est implantée.

La section suivante tient à mettre en lumière les relations dans l'organisation.

### **2.1.1. Les déterminants des relations organisationnelles : Une logique institutionnelle**

La logique institutionnelle ne peut être expliquée de manière adéquate, ni dérivée des régularités interactionnelles des individus ou des organisations, ni des rationalités individuelles itératives, ni des interactions organisationnelles compétitives ou coercitives. Elle ne peut être expliquée, pas plus qu'une religion ou une économie ne peut être réduite à ses formes organisationnelles. Les logiques institutionnelles, soulignées par les auteurs, ne se réduisent pas analytiquement aux transactions individuelles ou à la « structuration » des champs organisationnels. Mais, en même temps, une logique institutionnelle ne peut pas non plus en être séparée. Elles opèrent à un niveau supra-organisationnel, comme des langages matériels-symboliques, une métaphysique pratique. Alors que les champs institutionnels peuvent être logiquement pluriels, contrairement aux ordres de valeur qui résistent à la localisation sociale, ils décrivent des régions d'activité sociale.

#### *2.1.1.1. Origines et évolution de la logique institutionnelle*

Issue des années 1970, l'approche institutionnelle est centrée autour de la question des institutions, et analyse la dimension sociale de la société dans son contexte national. Elle répond à des anomalies empiriques, au fait que, comme ont pu l'indiquer March et Olsen (1984), « ce que nous observons dans le monde est contradictoire avec la façon dont les théories contemporaines nous disent qu'il faut le décrire ». Les premières perspectives s'insèrent dans un cadre macroéconomique, avec la présence de Douglas North (1981) qui décrit la nature et le rôle des institutions en mettant en relief leur dimension historique, et donc leur environnement. « L'environnement institutionnel » ne se caractérise pas seulement par la production de règles et/ou de normes (d'où le problème des types de règles), mais aussi et surtout par la production de dispositifs destinés à mettre en œuvre ces règles et ce de façon effective. L'analyse de ces dispositifs est une pièce maîtresse du programme néo-institutionnel. Mais dans une perspective sociologique, l'approche porte l'étude sur des modes d'organisation des transactions, des arbitrages entre ces modes, et de leur efficacité comparée, avec une forte dimension analytique.



#### 2.1.1.1.1. Les institutions, des régulateurs sociétaux et organisationnels

Il n'y a pas de définition « universelle » acceptée de ce qu'est une institution. North (1990) en fait un concept très large pour désigner des règles du jeu d'une société ; des contraintes conçues par les hommes pour façonner les interactions entre les hommes. Pour les économistes, les institutions définissent et limitent l'ensemble des choix des individus. Les travaux de Richard Scott (1995), s'intéressent à leur comportement en tant qu'agents de la société.

Si le rôle majeur des institutions dans une société est de réduire l'incertitude en établissant des structures d'interaction stables (mais pas nécessairement efficaces) ; ces dernières sont régies par des piliers qui les construisent (Scott, 1995). Ce sont des aspects réglementaires, normatifs et cognitifs. Les piliers sont des cadres environnementaux, qui vont se charger de la transmission des normes, et ainsi orienter le comportement de l'individu, agent dans son milieu

Dans le *pilier réglementaire* ; l'institution contraint et régularise les comportements. Ceux qui l'adoptent se distinguent par le fait d'accorder une énorme importance aux processus qui comprennent l'élaboration de règles, le contrôle à leur conformité, et les sanctions dans le but d'influencer les comportements futurs. La force et la crainte y sont des éléments centraux.

Dans le *pilier normatif*, les aspects visibles sont les normes et les valeurs, qui définissent les buts et les objectifs mais indiquent également les modes appropriés pour les poursuivre. Au-delà de contraindre le comportement, il est important de renforcer l'action sociale : elles donnent donc des droits et assignent des responsabilités, accordent des privilèges et font assumer des devoirs. La normativité met l'accent sur la façon dont les valeurs cadrent les choix. Ainsi, par opposition au pilier réglementaire, les individus agissent en conformité avec les normes, non pas à cause de leurs intérêts mais parce que c'est ce qui est attendu d'eux.

Le *pilier cognitif* se distingue dans l'existence de représentations symboliques du monde que possède l'individu et qui, recevant les stimuli externes, vont conditionner la réponse de ce dernier. Autrement dit, les symboles, mots, signes façonnent les significations attribuées aux objets et aux activités. Ils sont utilisés pour donner du sens au cours progressif des événements. Ils définissent la réalité sociale de l'individu et préfigurent les systèmes culturels préexistants.

Scott (1995) tente de rassembler ces piliers pour en faire des vecteurs de diffusion. Il les répartit sur trois niveaux :

- La culture en tant que représentation symbolique du monde, d'une réalité sociale et véhicule non seulement des valeurs et des croyances, mais également des stratégies d'action ;

- Les structures cognitives<sup>49</sup> créent des canaux pour l'articulation et le déploiement des institutions car les acteurs ont tendance à se comporter selon les institutions des structures sociales dans lesquelles ils sont enracinés (Granovetter, 2001).
- Les routines sont des modèles de comportement appris, ou mécanismes, qui assurent la continuité, la stabilité et la prévisibilité.

Les institutions sont certes, à la fois des contraintes et des marges de manœuvre permettant de renforcer la légitimité d'une organisation par rapport à une autre, mais leur schéma d'influence est beaucoup plus visible sur les objectifs de l'action humaine. Elles prennent la forme d'un dispositif organisé (Tableau 2.1-1), visant au fonctionnement ou à la reproduction d'une société, résultant d'une volonté originelle (acte d'instituer) et d'une adhésion, au moins tacite, à sa légitimité supposée.

	<b>Pilier réglementaire</b>	<b>Pilier normatif</b>	<b>Pilier cognitif</b>
<b>Culture</b>	Lois / Règlements	Valeurs / attentes	Catégories cognitives,
<b>Structures cognitives</b>	Systèmes de gouvernance/ Systèmes de pouvoir	Régimes / Systèmes d'autorité	Isomorphismes structurels / Identités
<b>Routines</b>	Protocoles/ Procédures standards	Conformité/ Performance au devoir	Programmes de performance / Scripts

**Tableau 2.1-1– Les institutions en tant que vecteurs (tiré et adapté de Scott 1995, p.52)**

#### *2.1.1.1.2. Une perspective pour l'organisation : L'approche néo-institutionnelle*

Les travaux de Scott autour des institutions demeurent très contestés en sciences de management car soulèvent de nombreuses divergences. D'emblée, ce dernier propose une analyse moins centrée sur l'interaction entre individus sujets à ces institutions, mais plutôt sur l'interaction entre organisations. L'approche institutionnelle est donc peu sensible à l'impact des règles de l'environnement interne de l'organisation. L'action des institutions comme étant des distributeurs de procédés, montre que ces derniers agissent sur des dimensions propres à l'individu (culture, structure, routine). Ce n'est qu'après effet escompté sur un acteur, que ce celui va devoir confronter le résultat avec un autre acteur, qui en principe possède des

---

<sup>49</sup> Constituées de constellations de rôles et de positions dans lesquelles les acteurs opèrent

dimensions différentes. Comprendre la portée des institutions en tant que « vecteurs » semble impossible, car Scott en fait une séparation des trois caractéristiques, qui pourtant entretiennent une certaine logique : Les routines permettant de structurer la culture d'une organisation, dès le moment où elles sont rassemblées pour créer une structure cognitive commune.

C'est ainsi que Walter Powell & Paul DiMaggio (1991) qui estiment que les causes entraînant la bureaucratisation et la rationalisation des organisations ont changé. La bureaucratisation des entreprises et des États a été réalisée dans le sens où les organisations sont devenues plus homogènes. L'orientation néo-institutionnelle, proposée par les auteurs, souligne que les agents économiques font preuve d'une grande habileté à refléter les différents intérêts des groupes sociaux pouvant garantir soutien et légitimation, même en l'absence de résultats efficaces. Les organisations sont incorporées dans des contextes institutionnels caractérisés par la présence d'institutions secondaires qui exercent une action continue de normalisation sur les activités des autres acteurs en véhiculant des critères de légitimité qui en définissent les modes de fonctionnement et les marges de réussite.

Pour illustrer ces phénomènes, l'approche néo-institutionnelle ou le néo-institutionnalisme utilise deux concepts cardinaux : Le premier concept est celui du champ organisationnel. Le second concept est celui de l'isomorphisme.

En accord avec les auteurs, la structure d'un champ organisationnel doit être définie et s'articuler sous quatre étapes : l'augmentation de l'interaction entre les organisations sur le terrain, l'émergence d'une structure de domination inter-organisationnelle clairement définie et les modes de coalition, une augmentation de la charge informationnelle des organisations dans un domaine et le développement de la conscience mutuelle parmi les participants dans un ensemble d'organisations qu'ils sont impliqués dans un but commun.

L'isomorphisme, ensuite, vient décrire l'ensemble de pressions incitant les acteurs d'une organisation, à « rentrer dans une cage invisible », dans une logique de se conformer et greffer son comportement aux valeurs de l'entreprise (Powell & DiMaggio, 1983).

Ces pressions s'ont d'ordre institutionnel. En effet, le contenu et la nature des mécanismes de pression vont dépendre du degré de dépendance des ressources contrôlées par les autres acteurs, et de l'intensité des interactions entre les acteurs des différents champs organisationnels.

Le concept d'isomorphisme vient observer la politique qui prévaut dans la vie de l'organisation. Il y voit trois formes de pressions :

- Une *pression coercitive*, qui résulte de pressions formelles et informelles, découlant d'une influence politique au sens large, exercées sur des organisations par d'autres organisations auxquelles elles sont dépendantes du fait des attentes culturelles de la société ;
- Une *pression mimétique*, qui résulte de l'incertitude, encourage l'imitation de formes organisationnelles déjà disponibles, considérées comme efficaces et légitimes. Ce processus implique un certain ritualisme lié à la recherche de légitimation. Il exerce une force psychologique suffisamment puissante pour inciter les organisations à imiter des processus d'autres organisations ;
- Une *pression normative*, qui se rapporte aux pressions exercées par les organisations professionnelles et les réseaux associatifs. La présence, au sein des organisations appartenant à un domaine, de managers formés dans les mêmes instituts de formation et faisant souvent partie de communautés professionnelles partageant des croyances semblables sur la « juste manière d'organiser » favorise la structuration d'un champ organisationnel.

Powell & DiMaggio ont trouvé une grande difficulté à intégrer leurs arguments aux réalités organisationnelles, et cela pour plusieurs raisons : Dans certains contextes, l'efficacité ou la productivité ne peuvent être mesurées ; et dans d'autres contextes, les multinationales hésitantes privilégient des raisons politiques plutôt qu'économiques. Même si les « élites clés » guident et contrôlent le système social à travers leur positions cruciales dans les grandes organisations, les individus poursuivent toujours leur intérêt, plus vite que ne l'ont fait les élites les plus prescientes.

Sans rejeter cette idée de la sélection naturelle ou du contrôle élitiste, aucun de ces processus n'est suffisant pour expliquer à quel point les organisations sont structurellement similaire. Cependant, l'idée générale d'isomorphisme institutionnel peut aider à comprendre l'homogénéité des organisations dans un contexte où l'irrationalité, la frustration du pouvoir, la lutte pour le pouvoir, la survie et le manque d'innovation sont si communs dans la vie des organisations.

#### 2.1.1.1.3 *La distance liant les structures de la multinationale : Le modèle CAGE*

Le modèle CAGE met l'accent sur l'organisation des activités commerciales dans différents pays. Introduit par Pankaj Ghemawat en 2007, le modèle CAGE (Culturel, Administratif, Géographique et Économique) permet d'identifier les similitudes et les différences entre les pays engagés dans le commerce bilatéral et multilatéral. Alors que la majorité de la littérature démontre l'importance générale de la spécificité du lieu, Ghemawat soutient que la distance

psychique entre ces pays est une variable importante dans le commerce international. Le modèle CAGE ne traite pas les pays comme des objets structurels discrets, mais comme des « *nœuds intégrés dans un réseau à des distances variables les uns des autres* ». Les mesures bilatérales sont basées sur les différences entre le pays d'origine et le pays étranger.

Il présente les deux cadres dans le tableau synthétique suivant :

<b>Tableau 2.1-2– Le modèle CAGE (adapté de Ghemawat 2007)</b>				
	<b>Culturelle</b>	<b>Administrative</b>	<b>Géographique</b>	<b>Économique</b>
<b>Distance psychique</b>	Langue Ethnicité Religion Normes & Valeurs	Liens coloniaux Relations régionales Monnaie commune Hostilité politique	Distance physique Différence horaire Différence climatique	Équilibre de richesses Coût ou qualité des ressources matérielles et immatérielles
	Insularité Traditionalisme	Ouverture de l'économie Implication dans les organisations internationales Pouvoir des institutions	Superficie Facilité en communication, transport et navigation	Indicateurs économiques (taille, revenu, etc.)
<b>Sensibilité industrielle</b>	Caractéristiques des produits (Contenu, identité, standards, association culturelle)	Implication du gouvernement dans les productions stratégiques et production de services publiques	Valeur des produits Nature des produits Supervision locale et opérationnelle	Caractéristiques de la demande (nature, standardisation, coût du travail, système de distribution, agilité des entreprises)

Le modèle fournit deux cadres : Un cadre au niveau national, avec un moyen utile de mesurer les variables de distance qui influencent unilatéralement les interactions transfrontalières qui sont spécifiques aux pays ; ainsi que les relations bilatérales, spécifiques entre deux nations. Ce cadre expose dans quelle mesure la culture, l'administration, l'espace et l'économie influencent la perception d'autrui sur les organisations issues de ces pays (p. 8).

L'autre cadre est élaboré au niveau industriel, pour mesurer l'impact des différences entre les pays qui conditionnent leurs modèles industriels et marchés, et comment elles sont prises en compte dans la majorité des orientations stratégiques des entreprises (Ce qu'il traduit comme étant de la *sensibilité*).

Au niveau managérial, le modèle CAGE, permet au manager d'identifier les différences avec les autres pays afin de prendre les décisions les plus appropriées notamment sur des questions transfrontalières dans leurs organisations. Le modèle semble être un outil intéressant pour évaluer les entrepreneurs locaux devenus leaders de multinationales, de

comparer les marchés et d'actualiser la distance dans une approche plus qualitative du choix des pays.

#### 2.1.1.2. *Perspectives de la logique institutionnelle*

Certains chercheurs évoquent le concept « institution » pour faire référence à des associations plus larges ou plus importantes ; d'autres cherchent à identifier les effets de l'environnement institutionnel ou à l'assimiler à des réalités historiques ou culturelles. Selon l'idée de North, une institution incarne et guide des modèles de comportement.

L'impact d'une institution ne serait donc pas le même, si le contexte différait d'une organisation à une autre. En effet, s'il y a des différences dans les institutions, il y aurait également des différences d'impacts dans les organisations.

Les propositions de Masahiko Aoki (2001) et de Claude Ménard (2003) renvoient l'institution à un environnement construit de règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs et réduisent l'incertitude. Cependant, si les institutions contribuent à réduire l'incertitude, il n'en n'exclut pas le fait qu'elles agencent le comportement humain dans les organisations.

Une institution devient ici un système auto-entretenu de croyances partagées sur la manière dont le jeu est joué. Sa substance est une représentation synthétique des propriétés saillantes et invariables d'un sentier d'équilibre particulier, que presque tous les agents du domaine considèrent comme important du point de vue de leurs choix stratégiques. (Aoki, 2001).

Il est nécessaire d'observer une distinction entre institutions et organisations : Si les organisations peuvent être considérées comme des groupes d'individus liés par un but commun et des objectifs à atteindre ; les institutions, elles, sont les règles du jeu et les organisations sont les joueurs. Elles jouent dans le cadre des règles existantes, mais sont aussi les agents de l'évolution du cadre institutionnel et de facto, des organes politiques, économiques, sociaux, et éducatifs.

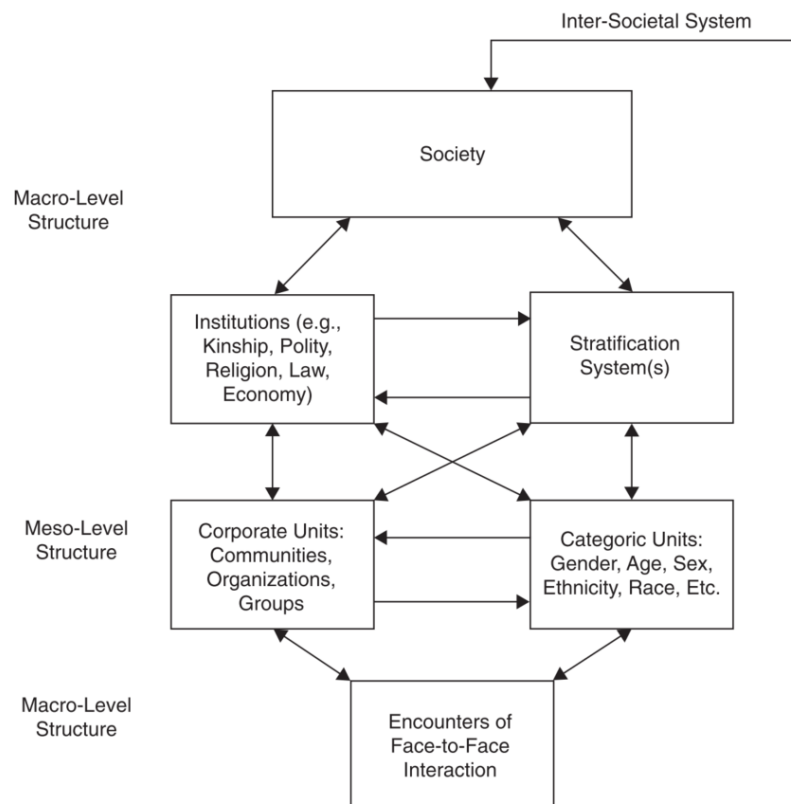
Aoki les considère comme des « proto-institutions » (2001, p.51) : des formes génériques d'institutions élémentaires qui sont construites dans des cadres simples, fondées sur des expériences de pensée et qui présentent des aspects rudimentaires comme les règles de propriété, les normes sociales, les contrats, les mécanismes d'application des contrats, les conventions, les États.

En plus des perspectives macro et micro proposées respectivement par North & Scott, DiMaggio & Powell, Abrutyn & Turner (2011) proposent une analyse méso-économique qui

considère les organisations comme des unités dans des systèmes ; à partir desquels, les environnements et les domaines des organisations varient. Le « *domaine institutionnel* » semble avoir une cohérence directe avec le champ organisationnel, concept cardinal de l'approche néo-institutionnelle. Ils affirment ceci :

« *Un domaine institutionnel est un ensemble d'unités organisationnelles qui ont évolué pour faire face aux pressions de sélection ou aux problèmes d'adaptation rencontrés par les membres d'une population. Et au fur et à mesure de l'évolution de cet ensemble d'unités, il développe un médium symbolique généralisé distinctif, utilisé pour former une culture intra-domaine, qui est un ensemble distinctif de formations d'entreprises, de relation entre ces unités et leur culture, et de relation entre les médias symboliques avec des unités dans d'autres domaines institutionnels.* » (Abrutyn & Turner, 2011, p. 304).

Ils soulignent ainsi que le champ organisationnel autour de la société révèle un schéma qui est structurellement encadré, (Figure 7) avec des rencontres intégrées à des groupes, des groupes imbriqués dans des organisations, des organisations agrippées à des communautés ou des systèmes, le tout imbriqué dans une forme de circularité.



**Figure 7- De la société à l'organisation – Diffusion des institutions (tiré de Abrutyn & Turner 2011).**

## **2.1.2. Implications de la logique institutionnelle dans les relations multinationales**

Les déterminants de l'activité internationale ont longuement évolué depuis les approches et paradigmes autour de la « structure ». L'angle du rôle stratégique de la maison-mère a été abordé dans ces recherches. Il s'agit ici de déterminer le rôle que peut avoir la maison-mère sur ses filiales et le rôle que la maison leur attribue lorsqu'elles se retrouvent liées à elles-mêmes sur le marché. En s'inspirant de la typologie de Forsgren (2008), Mayrhofer (2011) donne un peu plus d'ancrage pour montrer que les frontières qui délimitent la structure multinationale dans la gestion de ses filiales sont devenues d'avantage floues.

Que ce soit par les choix d'entrée dans les marchés, les ressources nécessaires et disponibles, la multinationale, est désormais le « façonneur et organisateur de la vie économique du pays ». Ce rôle va la motiver par conséquent, dans les choix des normes et des valeurs qui vont conditionner sa structure et sa prise de décision.

Le cadre qui s'applique à la prise de décision est également basé sur la localisation de l'entreprise multinationale. Ainsi, les propositions sur coûts de transaction ne demeurent pas les seuls aspects inclusifs pour suggérer les modes de coordination des filiales. (Anderson & Gatignon 1986). Il devient alors, essentiel de lier des approches sur les modes de coordination dans les groupes, pour comprendre la nature des liens entre les entités au sein de l'organisation multinationale. Plusieurs auteurs proposent des pistes pour comprendre ces relations, ou mécanismes.

### *2.1.2.1. L'approche néo-institutionnelle et ses effets dans l'organisation multinationale*

La logique institutionnelle au sens des premiers auteurs (North, 1990 ; Powell & DiMaggio, 1991 ; Scott, 1995) émet donc, un certain nombre de limites car elle ne traite que les aspects formels des différents mécanismes.

Le concept de l'institution désigne des « règles du jeu d'une société ; des contraintes conçues par les hommes pour façonner les interactions entre les hommes », par des structures et d'activités cognitives, normatives et réglementaires qui assurent la stabilité et la signification au comportement social (North 1990).

Scott fait allusion à ce qu'il appelle des « piliers » : Le pilier réglementaire qui est plus présent dans le marché se distingue par le fait d'accorder une énorme importance aux processus qui comprennent l'élaboration de règles, le contrôle à leur conformité, et les sanctions dans le but d'influencer les comportements futurs. Les piliers normatif et cognitif, vont plutôt se manifester au sein de la structure de la multinationale et de ses filiales. Les aspects normatifs visibles



sont les normes et les valeurs, qui définissent les buts et les objectifs mais indiquent également les modes appropriés pour les poursuivre ; tandis que les aspects cognitifs se distinguent dans l'existence de représentations symboliques du monde que possède l'individu (Scott 1995).

Ce qui distingue cependant l'institution de l'organisation demeure dans son contenu. Il s'agit de contraintes informelles, non écrites, non énoncées mais évidentes pour chaque membre de l'organisation (tabous, coutumes, traditions) ; et des contraintes formelles, édictées, appelées à modifier, réviser ou à remplacer les contraintes informelles. Elles sont formalisées sous formes de règlements, de lois, de constitutions et permettent la bonne cohésion d'une organisation dans sa totalité (North 1995). Le rôle des institutions dans une société est aussi de réduire l'incertitude en établissant des structures d'interaction stables sous la forme de piliers réglementaires, normatifs et cognitifs, qui vont se charger de la transmission des normes, ainsi orienter le comportement de l'agent dans son milieu.

L'approche néo-institutionnelle a conçu les influences externes, comme l'instrument de forces déformant les fins des organisations, et estime qu'il est nécessaire d'accepter l'inévitabilité dans la vie économique et sociale moderne. Les organisations interviennent donc dans un contexte où les normes et les standards qui les légitiment sont fixés, ce qui les oblige à se conformer. Elles doivent faire preuve d'une grande habilité afin de refléter les différents intérêts des groupes sociaux pouvant garantir soutien et légitimation, même en l'absence de résultats efficaces.

Ainsi les organisations changent et/ou développent de nouveaux objectifs et de nouvelles pratiques, ainsi de nouvelles structures pour entrer sur le secteur, à court terme, et prennent des décisions rationnelles construites autour d'un environnement limitateur, construit de règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles (Aoki 2001, Ménard 2003).

Les approches autour de la logique institutionnelle ont longuement évolué au fil des années. Nous retiendrons comme évolutions, ses effets sur l'environnement de l'entreprise multinationale, avec les apports de Whitley (1992, 1999, 2008) sur les systèmes d'affaires, et les travaux d'Hanane Beddi sur les relations entre sièges et filiales de multinationales françaises (2012, 2013).

#### *2.1.2.2. La délimitation de l'organisation dans son environnement institutionnel*

Whitley a défini le marché comme un système d'affaires (1992,1999) dans lequel chaque acteur procède à des arrangements relationnels avec d'autres acteurs ; ces relations s'institutionnalisent dans le temps. Les institutions qui régissent les systèmes d'affaires font office de structures qui régissent la confiance, la coopération, l'identité et la subordination dans une société et de l'environnement commercial immédiat. Il est constitué de deux types d'institutions : les institutions d'arrière-plan et les institutions de proximités. Les institutions d'arrière-plan (*background institutions*) soutiennent l'organisation du système et façonnent l'industrialisation et le développement du marché moderne (Whitley 1992). Elles affectent le développement de relations distinctives entre la hiérarchie et le marché, par :

- Le degré de confiance entre les membres du système ;
- L'engagement et la loyauté envers le collectif au-delà de la famille ;
- L'importance des identités individuels, des droits et engagements ;
- La dépersonnalisation, différenciation et formalisation de l'autorité.

D'autre part, les institutions de proximité (*proximate institutions*) se développent en parallèle avec la formation de l'État moderne. Elles affectent les formes d'organisation de l'entreprise et traitent de la disponibilité des ressources financières et de tous les types de main d'œuvre assurant la stabilité et la sécurité du système (Whitley 1992). Ces capacités tiennent compte de la structure et du contrôle des marchés du travail, de la solidité d'un système financier, ainsi que du système d'éducation et de formation.

Dunning & Lundan (2008) ont estimé qu'une approche institutionnelle, qui tente de rapprocher les niveaux d'analyse macro et micro et englobe les institutions formelles et informelles, offre un moyen prometteur d'améliorer notre compréhension des différentes formes de la multinationale contemporaine. Ils proposent d'ailleurs d'articuler la perspective institutionnelle avec les trois composantes du paradigme éclectique (avantage spécifique, localisation, internalisation).

Cette conception bien critique de l'application des règles formelles/informelles, et des actions qui guident le processus de transfert des connaissances dans la structure multinationale ; permet également le transfert aux dépens d'une cognition et d'une motivation présente chez les deux parties. Cette cognition et cette motivation sont largement influencées par les facteurs institutionnels et ont des effets sur les résultats produits par l'organisation.

### 2.1.2.3. *Les mécanismes de contrôle et les modes de coordination*

Les travaux d'Hanane Beddi (2012, 2013) identifient quatre modes de coordination, dont trois établis formellement et un informellement. Les trois premiers modes sont fondés sur les

mécanismes de coordination formelle à savoir « *la départementalisation des unités, la décentralisation de la prise de décision, la formalisation et standardisation, la planification, et le contrôle du résultat et du comportement* ». Il s'agit ici des modes de coordination par les personnes, par les résultats et la bureaucratie. Le quatrième mode de coordination repose sur les mécanismes de coordination informels à savoir « *les relations latérales ou inter-départements, la communication informelle et la socialisation* » ; ce qui en fait un mode de coordination par la socialisation des réseaux (Beddi 2013).

Les résultats de ses travaux ont permis de distinguer trois sous modes de coordination : la socialisation, les relations latérales, et la circulation des connaissances, qui sont des enjeux majeurs pour les multinationales. Il nous paraît plus clair de distinguer le type de relations qui met en exergue la présence du siège et ce qui met en exergue le pouvoir des filiales. Cette typologie de relations a été traduite par l'auteure par trois « modèles de relations » :

- Un *modèle de relation* dit « *centralisé* » dans lequel le siège est prédominant et adopte un traitement uniforme de ses filiales. Cela se symbolise d'ailleurs par la mobilisation des ressources humaines (personnes ou socialisation).
- Le second *modèle de relation* est dit « *de réseau* » dans lequel les relations entre les filiales sont fortes, dans la mesure où elles se partagent les connaissances, avec une absence d'intervention de la maison-mère. Dans ce modèle, les filiales se différencient par leur activité, mais s'uniformisent grâce à la socialisation développée entre elles.
- Un dernier modèle ne consiste ni en une centralisation ou décentralisation des relations mais plutôt en une présence de la maison-mère dans la localisation et la distribution des connaissances. Le pouvoir décisionnel des filiales est très élevé, du fait de leur différenciation même si elles n'entretiennent pas de lien direct. Ce modèle s'apparente à une variante de modèle dit de réseau mais avec une présence faible de la maison-mère dans l'organisation des ressources.

Les mécanismes de contrôle sont des thématiques également abordées dans les recherches qui sous-entendent l'implication de la maison-mère dans la gestion de ses filiales.

Il est souvent fait allusion au contrôle par *la structure* : c'est ce que propose Masahiko Aoki en parlant de mode de gouvernance. Il fait allusion à un ensemble de règles formelles ou informelles qui régulent les actions des parties prenantes (investisseurs, salariés et dirigeants) au sein de l'organisation. Il distingue la gouvernance par propriété du droit de dette, la gouvernance par les actionnaires et le marché et la codétermination (Aoki & Challe 2006)

Jaussaud & Schapper (2006) ont également identifié la structure pour transmettre une série de procédures organisationnelles telles que les définitions formelles, les descriptions de poste, les reportings, les réunions du conseil d'administration, le transfert de connaissances. Ils ont

également identifié *la formation et de la socialisation* des cadres locaux tant dans le pays d'origine de la multinationale que dans le pays hôte.

La contribution de Harzing (2001) dans les travaux en Ressources Humaines internationales posent le cadre sur le contrôle par les ressources humaines. Ils mettent en lumière la nationalité de l'équipe dirigeante de la filiale. C'est dans cette optique que se fera la distinction entre les « *Nationaux du pays d'origine*<sup>50</sup> » - les expatriés et les « *Nationaux du pays d'accueil*<sup>51</sup> » - pour savoir qui positionner au top-management des filiales locales.

L'approche institutionnelle met en avant les mécanismes qui sont produits par ces « entités » qui dirigent la vie d'une société. Et bien que la majeure partie des travaux sont anglo-saxons, l'influence du cadre institutionnel n'est pas la même dans les sociétés, du fait du contexte culturel, qui diffère. Transporteurs de cultures, de structures sociales et de routines, les institutions façonnent le comportement des agents, leurs interactions ; et l'interaction entre les institutions et les organisations incite sa performance à long terme.

Les multinationales peuvent établir des filiales étrangères sur divers marchés géographiques, mais chaque marché du pays d'accueil constitue un environnement institutionnel externe distinct. Cet environnement varie en fonction des industries d'un même pays d'accueil, des accords nationaux, des accords sectoriels conditionnés par les règlements, les politiques industrielles et les relations sociales entre les acteurs locaux (acheteurs, fournisseurs, autorités législatives ou politiques et instituts de recherche).

---

<sup>50</sup> Harzing y attribue le terme de « Parent Country Nationals »

<sup>51</sup> Host Country Nationals

## 2.2. Le développement de la filiale dans les relations multinationales

Au cours de ces 20 dernières années, les angles abordés sur le sujet proviennent de cas portant sur les complexités associées à la gestion de l'environnement interne et externe des entreprises multinationales. L'angle certainement le moins étudié - concerne le développement de la filiale en tant qu'organisation à part entière et répondant à un marché local, avec des contraintes et des ressources locales, souvent limitées par la maison-mère.

Il y faudra donc lire les relations entre la maison mère et la filiale sur trois niveaux : un niveau global (la maison mère), un niveau méso (l'environnement hôte de la filiale), et au niveau interne de la filiale. Le développement de la filiale, traduit de l'anglais « *subsidiary development* » est sans contexte, l'angle de plus en plus exploré dans les recherches autour des relations multinationales.

Le fait qu'une filiale se développe sur la base de ses propres décisions stratégiques a été considéré pour la première fois dans ce contexte par Prahalad & Doz (1981), puis par White & Poynter (1984) qui ont souligné que l'objectif premier d'une filiale était de justifier sa propre existence plutôt que de simplement améliorer son efficacité, contrairement à la perspective du siège social. Selon Paterson & Brock (2002), l'accent est de plus en plus mis sur l'environnement local et l'idée que la filiale peut faire croître l'organisation elle-même, même en l'absence du soutien du siège.

La deuxième partie de ce chapitre va décrypter le développement des initiatives de la filiale et la réaction de sa mère face à ces initiatives prises, par son degré d'autonomie et sa capacité d'influence sur la stratégie globale. Les travaux de Julian Birkinshaw<sup>52</sup>, vont propulser cet aspect de développement unitaire, grâce à l'étude de la multinationale *National Cash Register (NCR Corporation)*, spécialiste américain dans la technologie de support bancaire et sa filiale à Dundee, en Ecosse (1998)<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Julian Birkinshaw a contribué à la construction de la typologie des filiales au même titre de White & Poynter. (Cf. Section 1.3.2.2)

<sup>53</sup> En 1980, la filiale de NCR à Dundee, en Écosse, était sur le point de fermer. L'opération avait été établie en tant que fabricant de seconde source des produits NCR, mais une combinaison de changements technologiques sur le marché, ainsi que des problèmes internes, l'avaient fait passer de 6 500 employés en 1969 à 770 en 1980. Jim Adamson - le directeur général nouvellement nommé - a poursuivi une stratégie délicate consistant à coopérer avec les banquiers britanniques tout en continuant à parrainer à titre privé le programme de recherche de Dundee. Sa persévérance a porté ses fruits : en 1982, NCR Dundee a lancé avec succès une mise à niveau de ses produits et, dix-huit mois plus tard, une nouvelle génération de distributeurs automatiques de billets a établi de nouvelles normes en matière de fiabilité et de service. En 1984, Dundee détient 20 % des parts de marché dans le monde entier et, en 1985, le siège social lui transfère officiellement la responsabilité de l'activité ATM mondiale. En 1986, NCR Dundee se targuait de détenir 35 % des expéditions mondiales, dépassant ses concurrents IBM et Diebold. Source: Birkinshaw, J. and N. Fry (1998). "Subsidiary initiatives to develop new markets." *Sloan Management Review* 39(3) : 51-+.

C'est dans le cadre de cette étude que le concept d'initiatives stratégiques émerge. Ce concept a suscité notre intérêt et nous amène à l'étudier et le comprendre davantage.

### **2.2.1. Les initiatives stratégiques de la filiale**

Une initiative est définie comme une action discrète et proactive qui présente une nouvelle façon pour l'organisation d'utiliser ou d'accroître ses ressources. Il s'agit essentiellement d'un processus entrepreneurial, qui commence par la détermination d'une opportunité et aboutit à l'utilisation de ressources à cet effet. La filiale, considérée comme une unité opérationnelle contrôlée par la multinationale et située en dehors de son pays d'origine, évite la notion artificielle de relation monoparentale-filiale, car de nombreuses sociétés ont négligé le potentiel créatif de leurs filiales.

L'initiative de la filiale est donc un phénomène important mais rare et qui apporte une valeur potentielle aux multinationales (Birkinshaw, 1997). Les travaux sur les transnationales donnent une compréhension plus globale de la filiale en tant que système semi-autonome au sein d'un système différencié (Bartlett & Ghoshal 1989), les travaux sur les RHQ ont permis à la théorie des réseaux d'avoir encore plus de recul sur le fait que les sièges mondiaux ont tendance à les laisser fonctionner de manière autonome.

#### *2.2.1.1. Les déterminants de l'initiative des filiales*

Les travaux de Birkinshaw (1997, 1999) présentent la filiale comme autonome, avec un contexte propre à elle mais faisant toujours partie du contexte plus large de la multinationale. À ces multiples niveaux, les employés des filiales peuvent être influencés par leur contexte immédiat, mais également par certains contextes les entourant. Birkinshaw expose son point de vue, sous forme de niveaux : Un niveau interne référencé à la structure de la filiale, et un niveau externe lié à la proximité des acteurs de l'entreprise. Ces deux niveaux ont des composants structurels et comportementaux.

##### *2.2.1.1.1. Du point de vue de contexte environnemental*

Agissant comme une variable externe, le marché est composé de clients, de fournisseurs, de concurrents et d'organismes gouvernementaux du pays d'accueil qui vont façonner le comportement des individus faisant partie de la filiale.

L'auteur présente la possibilité de visualiser les opportunités de marché, non seulement dans les relations que la filiale entretient avec ses acteurs internes, mais également dans les marchés à conquérir. Ces opportunités reposent sur une interface de déterminants liés à trois types de marché : *le marché intérieur*, composé des activités du siège et de toutes les filiales du monde entier contrôlées par une entreprise ; *le marché local* composé de concurrents, de fournisseurs et de clients, et les organismes de réglementation du pays hôte ; et *le marché mondial*, composé de concurrents, de clients et de fournisseurs extérieurs aux marchés locaux et internes (Birkinshaw 1997).

De ces trois contextes, les filiales vont disposer d'opportunités pour développer les initiatives suivantes :

- *Initiatives dans le contexte du marché intérieur* : issues des opportunités de marché identifiées dans le système interne de la multinationale, elles peuvent être considérées comme des ressources locales. Elles correspondent à une décentralisation de la prise de décision, de bonnes relations avec la maison-mère pour accroître l'efficacité des opérations à valeur ajoutée mondiales et locales.
- *Initiatives dans le contexte du marché local* : ressources locales, autonomie locale, intégration normative, communication filiale-siège et communication entre filiales. Les facteurs associés positivement au processus de « création », ils ne diffèrent pas du processus d'innovation générique, proposé dans l'étude de Howell & Higgins (1990), mais leur objectif visé est de dynamiser l'apprentissage mondial et de maximiser l'innovation mondiale.
- *Initiatives dans le contexte du marché global* : axées sur les produits non satisfaits ou les besoins du marché chez les fournisseurs et les clients non locaux. La filiale peut interagir avec l'un des acteurs à l'échelle mondiale dans le contexte « corporate », sur la base des relations existantes entre le siège global et les autres acteurs. Le résultat visé est d'exploiter les capacités des filiales existantes dans des domaines connexes.

Ces contextes nous montrent que l'environnement de marché semble être construit pour façonner le comportement des individus, qui font partie de la filiale, elle-même partie du marché. Ce comportement de l'individu dans son organisation se présente sous forme institutionnelle : au travers de contraintes formelles et informelles qui régissent la société (Scott 1995), via des piliers, des cadres environnementaux.

#### 2.2.1.1.2. Du point de vue de la maison-mère

Le niveau externe est décrit comme un niveau lié à une dimension « corporate ». La dimension corporate perçue par Birkinshaw est liée à la relation que la filiale entretient avec la maison-mère ; trois dimensions s'y imbriquent : une dimension structurelle et deux dimensions comportementales.

La dimension structurelle concerne la centralisation des décisions : c'est la mesure dans laquelle le siège assume la responsabilité des décisions affectant les activités menées dans la filiale. Cette mesure est également liée au rôle attribué par le siège à la gestion de services fonctionnels pour l'élaboration des stratégies. Et si, une filiale est supposée fonctionner comme une unité automatisée, un niveau élevé de centralisation de sa prise de décision supprimera probablement la gestion de son initiative (Birkinshaw, 1999).

Les deux dimensions comportementales<sup>54</sup> concernent la crédibilité et la communication entre le siège social vers la filiale. Alors que la crédibilité est la mesure dans laquelle les responsables du siège sont conscients des capacités de la filiale et ont confiance en eux ; la communication représente l'interaction quotidienne et les moyens qui la facilitent. La crédibilité est recherchée pour améliorer l'initiative des filiales grâce à une identité visuelle qui aide les gestionnaires à concentrer leurs énergies et à sensibiliser davantage la direction du siège aux capacités de ses filiales. La communication n'est pas seulement un moyen de transfert d'informations entre le siège et la filiale, elle indique également le niveau de relations entre les individus de chaque structure, la socialisation future et les chances de succès de la recherche de ressources (Birkinshaw, 1999).

Le terme « socialisation » revient régulièrement lorsque la dynamique de coordination est en jeu. Beddi (2013) décrit la socialisation comme un mécanisme informel de coordination qui développe une culture organisationnelle capable de créer une adhésion à des valeurs partagées de l'organisation et permet de mieux expliquer les problématiques liées au choix du personnel et l'expatriation.

Jaussaud & al. (2012) situent la socialisation au même niveau que la variété des instruments de contrôle que peuvent avoir les maisons-mères sur leurs filiales<sup>55</sup>.

Les mécanismes de socialisation facilitent le développement d'une compréhension et d'une mission communes dans l'ensemble de l'organisation, et réduisent l'importance des frontières entre les filiales et les autres unités de la multinationale. La socialisation devrait permettre une meilleure circulation des informations entre les filiales et le siège, ce qui renforcerait la

---

<sup>54</sup> Ces deux dimensions font partie du cadre institutionnel de la compréhension de l'isomorphisme en tant qu'outils qui en découlent et convergent vers les croyances, les valeurs et les normes des individus, qui font partie de la structure.

<sup>55</sup> Jaussaud en fait allusion depuis 2006 dans les travaux en collaboration avec Jan Schapper en 2006. Voir la section 2.1.2.3. « Les mécanismes de contrôle et les modes de coordination »



compréhension mutuelle, et une meilleure contribution notamment du siège dans les activités de la filiale. Tout cela devrait conduire le siège à s'impliquer sans compromettre nécessairement les initiatives des directeurs de filiale<sup>56</sup>.

La décentralisation de la prise de décision, le niveau de crédibilité et de communication auront probablement un impact sur le contexte interne de la filiale.

#### *2.2.1.1.3. Du point de vue de la filiale*

Les initiatives sont également des signes dans lesquels les responsables des filiales assument la responsabilité de la trajectoire de leurs opérations. Cette responsabilité implique un rôle plus central de ces unités dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Outre l'opportunité de marché présentée, la mise en place d'initiatives suggère des questions de management car les dirigeants (du siège global) devront apprendre à exploiter, et non pas simplement encourager les actions d'entrepreneuriat des filiales.

Deux facettes du contexte interne vont faciliter les initiatives ; le premier concerne le leadership. Les actions concrètes entreprises par la direction et l'existence d'objectifs clairs qui vont inciter les employés à s'impliquer davantage et à redoubler d'efforts pour atteindre ces objectifs énoncés par les responsables des filiales. La seconde est liée au contexte comportemental évoluant en partie grâce aux actions de la direction et à l'émergence de l'esprit d'entreprise, de la coopération et de l'apprentissage en tant que résultats organisationnels souhaitables dans la filiale.

Birkinshaw suggère également que les capacités sont des déterminants influents du processus d'initiative interne. En effet, la filiale qui dispose de capacités à valeur ajoutée (techniques, marché, RH...) supérieures à celles de ses unités sœurs dans le monde entier, peut être considérée comme faisant partie des ressources globales de l'EMN

#### *2.2.1.2. Le processus de prise d'initiatives*

En étudiant les initiatives des filiales dans cinq pays, Birkinshaw a constaté qu'elles se présentaient sous deux formes : une orientation externe, impliquant de nouvelles opportunités

---

<sup>56</sup> Bien que les mécanismes visant à réduire l'importance des frontières entre les unités des multinationales ou encourageant les individus à franchir ces frontières, influent moins sur le comportement proactif des managers de filiales. (Decreton & al. 2019).

sur le marché, et une orientation interne impliquant des opportunités à l'intérieur des limites de l'EMN. Les deux types ont en commun une composante entrepreneuriale.

Les initiatives stratégiques suivent donc un double processus<sup>57</sup> : un processus interne d'identification de nouvelles opportunités exploitées dans les limites du réseau interne de l'EMN, et un processus externe permettant d'identifier de nouvelles opportunités via des interactions avec les clients, des fournisseurs et des entités gouvernementales.

Dans les initiatives externes, des managers perçus comme des « champions » émergent dès les premières étapes du projet. Au fur et à mesure que le projet prenait forme, ils cherchaient des alliés - des clients locaux ou des mentors au sein de leur environnement interne. Une fois que le projet devient viable, les managers le présentent officiellement au siège, en utilisant les moyens formels à disposition. Dans les initiatives internes, les managers de filiales restent à l'affût des nouvelles activités/ opportunités à l'intérieur de l'entreprise qui correspondaient à leurs capacités. Si une opportunité est identifiée et plusieurs filiales sont susceptibles d'effectuer les projets, les managers peuvent, dans cette situation de concurrence interne, faire appel à leurs capacités intrinsèques, notamment leurs réseaux personnels au sein de l'EMN. Ils doivent donc faire preuve de capacités distinctives pour être crédibles dans la gestion de ces projets (Birkinshaw, 1997).

Les initiatives externes découlent généralement des demandes non satisfaites des clients sur le marché local. Sans la bénédiction du siège, les dirigeants des filiales développeront ces projets sur fonds propres. Légèrement hors du processus, les responsables du siège peuvent développer un fort scepticisme à l'égard du projet, remettant en cause sa valeur ajoutée dans la structure globale et la capacité de la filiale à le poursuivre. Ce n'est donc qu'après avoir démontré la viabilité du projet que les gestionnaires le présenteront centrale afin de recevoir un soutien d'investissement adéquat (Birkinshaw, 1997).

### **2.2.2. La réaction de la maison-mère à la suite des initiatives stratégiques : Autonomie et Influence de la filiale**

Comme l'explique Birkinshaw (1997, 1998, 1998), les initiatives des filiales résultent généralement de réactions pratiques de la part de la maison-mère, telles que l'allocation de

---

<sup>57</sup> En réduisant l'approche d'initiative dans le contexte organisationnel de la filiale et de sa mère - puisque le contexte environnemental est imbriqué dans la sphère interne de la structure de la filiale, Birkinshaw (1998, 1999) distingue deux formes d'initiatives liées aux processus de décision stratégique par les managers des filiales, qui aboutiront aux conséquences potentielles en tant que réactions de la part de la maison-mère.

ressources pour la soutenir contre la concurrence sur les marchés locaux et la confiance dans leur capacité à relever ces défis stratégiques. Cependant, même si l'objectif premier de la filiale est de répondre aux attentes en matière de rendement, qu'il s'agisse de sa situation (mode de démarrage ou de redressement), elle cherche d'autres moyens d'améliorer son pouvoir de négociation au sein du réseau intégré dont elle fait partie.

Ambos & al (2010) soulignent que les dirigeants des maisons mères considèrent les initiatives des filiales avec un certain degré d'ambivalence, qui se traduit par l'allocation des ressources, mais aussi par deux autres aspects pleinement alignés sur l'autonomie et l'influence :

- Le premier aspect est le processus de suivi approfondi des plans stratégiques des filiales avec des visites de haut niveau sur place. Le suivi se réfère ici à la mise en œuvre de mécanismes de contrôle routiniers, tels que des communications fréquentes qui aident le siège à évaluer le développement des filiales, leurs efforts pour intégrer le marché local et contrôler le degré de liberté dans leurs décisions.
- Le deuxième aspect est lié à l'attention, comme perspective alternative que les initiatives des filiales poussent les dirigeants du siège à s'intéresser à des questions qui tomberaient sous leur emprise. En attirant l'attention, les quartiers généraux s'assurent que leurs unités sont davantage considérées comme des alliées et qu'elles peuvent légitimement équilibrer la relation de pouvoir à leur avantage.

#### 2.2.2.1. *L'autonomie des filiales*

La dichotomie de l'autonomie est considérée dans le cadre théorique des multinationales comme un pouvoir de négociation constant sur le processus décisionnel entre la maison-mère et les filiales. Une partie de cette autonomie est influencée par l'étendue du contrôle que la maison-mère exerce sur ses unités en termes d'affectation des ressources, d'obligations à long terme et routines organisationnelles. Une autre partie de l'autonomie dépend de la taille de l'unité. En fonction de sa taille croissante, le siège est prêt à donner plus d'autonomie à ses unités.

La mesure dans laquelle une EMN parvient à piloter les activités, les rôles et les stratégies de ses filiales étrangères (Prahalad & Doz 1981), en exerçant un contrôle administratif sur elles, est devenue une question de « forme organisationnelle sensible au contexte » selon Taggart & Hood (1999). Étant implantée dans son environnement local, la filiale peut être considérée comme captive, docile et suivant le modèle conçu pour s'adapter à la stratégie globale de l'entreprise. De plus, le niveau d'autonomie dont jouit la filiale peut être influencé par le pays d'origine de la maison-mère. La littérature sur le mode d'entrée indique que les multinationales

dont les origines sont éloignées de leur marché cible ont tendance à poursuivre des stratégies qui leur donnent accès au savoir local (Edwards & al. 2002).

Néanmoins, l'évolution de la réflexion autour de cet aspect s'ouvre à une question plus importante, plaçant l'autonomie comme une variable où la taille des opérations à l'étranger rend plus complexe la formation stratégique de la maison-mère. L'autonomie apparaît également dans le paradigme I-R pour prouver la nécessité pour les transnationales d'accorder plus de liberté à leurs unités qui fonctionnent comme des centres d'excellence dans leurs pays hôtes respectifs (Bartlett & Ghoshal 1986).

La maison-mère n'est plus « le cerveau de l'entreprise ». Au contraire, les filiales sont différentes, ont des rôles spécifiques dans le réseau contextuel différencié de l'entreprise multinationale et, par conséquent, ne sont pas seulement des « exécutants », elles peuvent également jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage mondial de l'entreprise (Simoes & al. 2002).

Taggart & Hood (1999) mentionnent quatre variables opérationnelles et six variables stratégiques utilisées pour évaluer la robustesse de la typologie basée sur l'autonomie.<sup>58</sup>

La taille et l'expérience semblent être des indicateurs de capacités pertinents, car il faut du temps pour établir la viabilité des filiales et, par la suite, pour bâtir la durabilité (Birkinshaw & Hood 1997). Aussi, l'intégration à la maison-mère qu'on peut voir à travers :

- Le top management des filiales. Il est utilisé à dessein par la mère, pour contrôler les expatriés à l'étranger et promouvoir la socialisation et le partage des valeurs globales. Les caractéristiques des managers venant directement du siège social peuvent avoir une forte influence sur le développement et l'autonomie des filiales (Birkinshaw 1997, Birkinshaw & Hood 1997, Harzing 2001).
- L'échange interne dans le réseau de la maison-mère pour mesurer le niveau d'interdépendance entre la filiale et le siège est exprimé en termes d'échange de biens matériels et immatériels, réduisant l'autonomie des filiales.
- Le caractère unique des produits, qui donne plus de marge de manœuvre à la filiale, a parfois fait l'objet de négociations dans des initiatives internes (Birkinshaw 1997).
- La pertinence des compétences de la filiale

---

<sup>58</sup> (Emploi des agents, ventes, propension à l'exportation, étendue du marché, nature des opérations de production, proportion de la production envoyée aux filiales, matériaux provenant des autres usines, et ceux provenant de l'économie locale).

En s'impliquant activement dans leurs filiales, les maisons-mères contribuent certainement au développement d'initiatives locales, en fournissant des ressources, des orientations et des conseils, mais elles peuvent aussi orienter les initiatives dans la direction qu'elles souhaitent. Ainsi, les mécanismes tels que les valeurs boursières, la culture d'entreprise commune ou le blocage des dirigeants des filiales semblent réduire la perception négative de l'influence du siège sur ses unités (Decreton & al. 2019).

Par ailleurs, la réactivité locale ; largement reconnue lorsque les filiales ont un fort ancrage local, tant en termes d'intrants que de résultats, peut accroître leur autonomie. Cette autonomie est d'autant plus importante que les échanges entre filiales sont faibles et les actions des unités locales sont détenues par des investisseurs locaux.

#### *2.2.2.2. L'influence de la filiale*

Peu de travaux ont jusqu'à présent mis en avant l'influence que peut avoir une filiale sur sa maison-mère, et cela peut se justifier par plusieurs raisons. Dans les éléments analysés précédemment, une bonne partie des aspects qui définissent une filiale est liée au rôle que la maison-mère lui a attribué. Dans les exigences qui soutiennent le principe de multidimensionalité de la relation siège global et filiales, un élément important concerne la multinationale en tant que groupe d'organisations dispersées géographiquement avec des objectifs différents. Cette approche suppose que l'EMN est plus un regroupement inter-organisationnel qu'une organisation unique, avec des unités appartenant à un réseau créé naturellement.

Considérant les filiales comme des « acteurs de faible puissance », mais tout aussi capables de traiter quotidiennement avec les acteurs locaux de leur environnement, Bouquet & Birkinshaw (2008) proposent une intégration conceptuelle et une synthèse du pouvoir que ces unités peuvent avoir dans l'organisation multinationale. L'influence des filiales, semble concerner les décisions du siège et profiterait à celles qui ont su optimiser leurs forces sur trois objectifs distincts : L'acquisition d'une légitimité, le contrôle des ressources critiques, et les gains de centralité dans les réseaux locaux.

##### *2.2.2.2.1. Acquérir une légitimité*

Les environnements locaux dans lesquels se trouvent les multinationales sont différents, complexes et fragmentés. Les filiales englobent de multiples domaines institutionnels qui sont facilement compréhensibles par leur maison-mère. Le plus souvent, elles ne parviennent pas

à obtenir cette légitimité parce qu'elles sont perçues comme n'étant engagées qu'envers leurs sièges internationaux qui justifient la faiblesse de leur rôle ; ou parce que leurs pratiques sont considérées comme s'écartant des objectifs de ces dernières.

Pour légitimer leurs actions, les filiales avec un niveau d'appropriation locale élevé peuvent signaler à la maison-mère comment les acteurs locaux perçoivent les opérations pilotées sur le territoire. Si la perception semble négative, le siège international exerce ainsi une forte pression sur ses filiales afin qu'elles se conforment aux exigences locales, jusqu'à imposer des règles plus strictes dans la dynamique socio-culturelle, qui influence également les entreprises locales (Chan & Makino 2007).

Les filiales locales étant également perçues comme des entités nationales distinctes ayant leurs propres sources de légitimité, doivent trouver des moyens de traduire les idéaux de l'EMN en un ensemble tangible de pratiques locales, si elles ont l'intention d'exercer une influence sur les décisions des multinationales.

#### *2.2.2.2. Contrôler des ressources critiques*

L'un des objectifs les plus importants pour les acteurs à faible rayonnement, c'est de contrôler les ressources dont les parties qu'ils cherchent à influencer ont grand besoin. Par exemple, les fournisseurs de matières premières et les clients sont difficiles à influencer, parce qu'ils traitent le plus souvent avec le siège et qu'ils ont un poids considérable dans les négociations avec la multinationale. La multidimensionalité des structures multinationales permet de donner le pouvoir et l'influence, seulement aux filiales capables de fournir un ensemble complexe et tacite de services. Pour obtenir des « faveurs » de la maison-mère, les filiales doivent ainsi fournir des informations stratégiques et des connaissances sur la concurrence locale ; bref, des sources novatrices d'idées et des pratiques qui peuvent être mises à profit dans d'autres parties du réseau inter-organisationnel.

#### *2.2.2.3. Gagner en centralité avec les réseaux stratégiques*

Dans la mesure où les acteurs de l'EMN doivent être interconnectés pour gagner et exercer leur pouvoir, ceux situés au centre de l'action avec les multinationales disposent généralement de meilleurs moyens pour contrôler les ressources nécessaires à l'ensemble du réseau. Cette

perspective de centralité est intégrée dans deux types de réseaux : un *réseau d'entreprise*<sup>59</sup>, qui comprend tous les acteurs organisationnels siège et différentes filiales nationales, et un *réseau externe*<sup>60</sup>, qui englobe une myriade d'entités (clients, fournisseurs, partenaires des alliances, gouvernements, médias).

Les acteurs non centraux ont naturellement de grandes difficultés dans leurs tentatives de contrôler les ressources qui donnent de l'influence. Dans les deux types de réseaux, les ressources sont continuellement échangées dans le cadre d'interactions particulières entre les acteurs. Mais il est impossible pour quiconque, y compris pour la maison mère, de savoir où se trouvent les ressources les plus critiques au sein du système, étant donné la multiplicité des acteurs impliqués.

De l'interaction de ces deux réseaux, s'encastrent trois sphères d'influence dans lesquelles nous pouvons adapter la typologie des filiales de Birkinshaw & Morisson (Figure 8) :

Une sphère d'influence dite « basse » qui comprend un groupe de filiales qui naviguent dans le domaine de la mise en œuvre locale. Considérées comme des répliques miniatures (White & Poynter 1984), ou comme des exécutants locaux (Bartlett & Ghoshal 1986), elles sont des unités réceptives avec un mandat de base et une infrastructure limitée. Ces filiales ayant peu d'occasions d'interagir avec les autres acteurs internes et les externes, la quantité de ressources qu'elles peuvent développer est davantage restreinte avec le temps.

Une sphère d'influence « moyenne » qui comprend un groupe de filiales à un stade intermédiaire de développement. Fabricant rationalisé, spécialiste produit (White & Poynter 1984), ces contributeurs spécialisés (Birkinshaw & Morisson 1995) sont des filiales largement autonomes avec un grand champ d'activité et une connexion substantielle aux réseaux du pays hôte ; contribuent à améliorer l'efficacité de la multinationale tant dans les réseaux internes qu'externes de l'entreprise.

Enfin, la sphère d'influence « supérieure » qui comprend un groupe de filiales ayant acquis des rôles particuliers, et créé des compétences au sein du réseau de la multinationale. Les mandats mondiaux leurs sont conférés avec une pleine responsabilité stratégique pour atteindre le statut de centres d'excellence, de centres stratégiques, de sièges divisionnaires ou régionaux à part entière. Cette posture leur confère la légitimité pour superviser le travail des filiales homologues au sein du réseau global ; les rendant suffisamment fortes pour

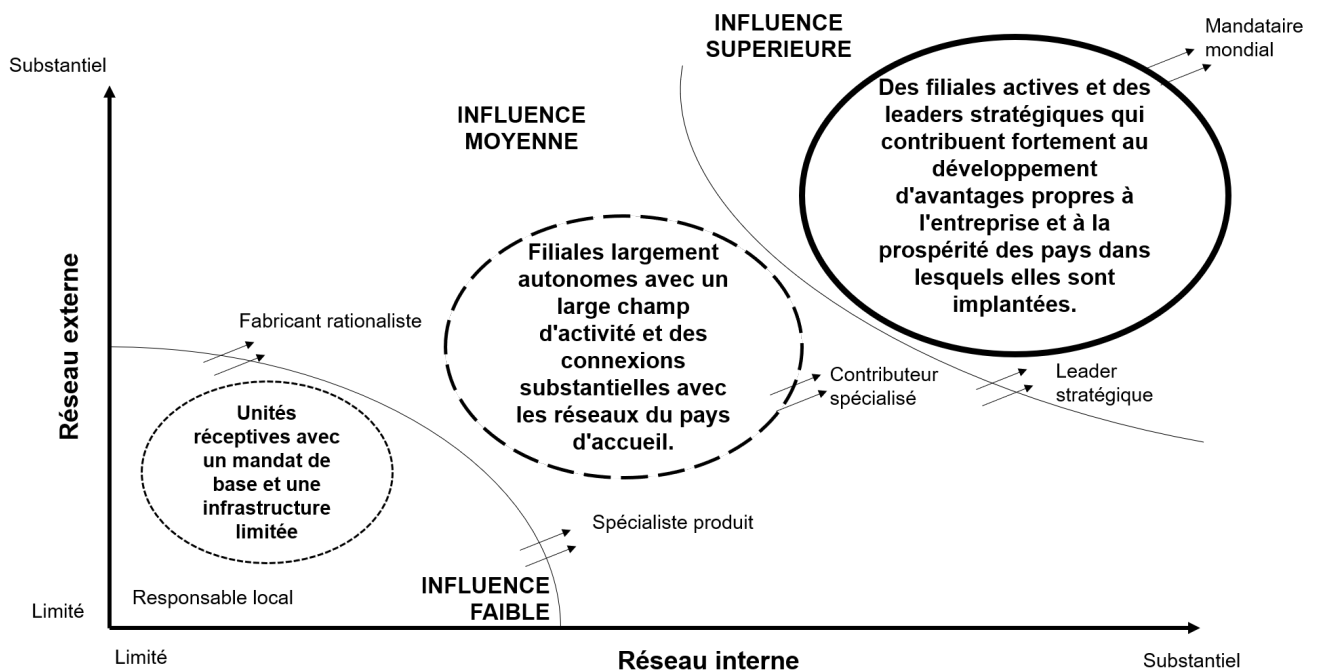
---

<sup>59</sup> Traduit de « Corporate embeddedness », le réseau évalue l'importance des liens qu'ils entretiennent avec maison mère et les filiales sœurs dans le monde entier (Ghoshal & Bartlett 1990).

<sup>60</sup> Traduit par « External embeddedness », il détermine la densité de leurs relations avec les intervenants externes (p. ex. clients, fournisseurs, partenaires des alliances, gouvernements, médias)

contribuer au développement des avantages spécifiques des multinationales et participer à la prospérité des environnements nationaux ou régionaux dans lesquels elles sont intégrées.

L'approche des réseaux est une construction complémentaire des paradigmes institutionnel et éclectique, car elle soutient que les réseaux relationnels dans un environnement institutionnel jouent un rôle dans l'influence de la structure de la maison-mère. Pour Ghoshal & Bartlett, la multinationale est une forme d'organisation dans laquelle les unités sont ancrées dans leur environnement national, où la structure du réseau varie selon les pays (1990). La théorie des réseaux est suffisante pour catégoriser les structures, soutenir les arguments normatifs sur la relation latérale entre la maison-mère et la filiale, et les interdépendances des tâches réciproques pour une gestion efficace. Certains de ces RHQ (filiales) sont très éloignés du siège ; ils riches en ressources et peuvent contrôler les liens essentiels avec les acteurs clés de leur environnement local, en particulier le gouvernement hôte.



**Figure 8 - Gains de centralité dans le réseau multinational : les sphères d'influence de la filiale [adopté de Bouquet & Birkinshaw (2008) avec la typologie de Birkinshaw & Morrison (1995)]**

Pour conclure cette section, il faut relever que jusqu'aux années 2010, peu d'études ont mis en évidence l'idée selon laquelle les filiales disposent de moyens pour influencer leurs maisons mères. Néanmoins, certains travaux s'illustrent pour apporter des éléments naissants d'une potentielle influence des filiales sur leur maison-mère, tous inspirés de la logique de Ghoshal & Bartlett (1990).



Tiré de l'anglais « *bottom-up influence* », le concept de « l'influence ascendante » apparaît avec les travaux de Bouquet & Birkinshaw (2008) pour désigner un avantage potentiel dans la gestion de la multinationale en tant que réseau inter-organisationnel. En effet, la théorie des réseaux a éclairé d'autres aspects de la relation maison-mère et filiale. Le siège donne à l'entité subordonnée une place prépondérante, en tant qu'acteur semi-autonome doté de ses propres ressources, ce qui lui permet de faire des choix stratégiques propres. Cependant, des aspects pyramidaux, demeurent dans les relations entre le siège et les filiales, notamment, dans la prise de décisions qui suit très souvent un schéma « top-down ».

Le rôle de la filiale (Birkinshaw & Hood, 1998) constitue un cadre d'étude solide car il met en avant trois facteurs principaux : *la multinationale* elle-même, notamment les changements dans son environnement global, la disponibilité des ressources, la restructuration globale et la concurrence d'autres filiales ; et des facteurs qui relèvent davantage du contrôle de la multinationale. Le deuxième facteur est *le choix de la filiale*, qui inclut la volonté de la direction de la filiale d'accroître son autonomie, de renforcer l'importance du réseau et de justifier sa propre existence auprès du siège et de son pays. Le troisième est *l'environnement local*, qui inclut les contraintes et les opportunités de la filiale.

L'autonomie, pourtant, ne signifie pas l'éloignement de la filiale par rapport à la maison-mère et aux autres unités, mais la facilitation d'un développement approfondi d'initiatives légitimes. Leon Darder & Menguzzato-Boulard (2003) y voient une capacité de la filiale pour s'impliquer dans son propre futur de création de valeur, pour elle-même, et pour l'ensemble de la multinationale. Ainsi, l'autonomie peut être considérée comme une importante alliée quand il s'agit d'exploiter des opportunités issues de l'environnement.

Aussi, puisque la problématique de conception des initiatives et son impact semble s'appliquer dans un contexte local, nous pourrions nous demander si l'autonomie et l'influence qui en résultent peuvent inclure des délimitations autres que locales : Quelle serait l'étendue de l'initiative lorsqu'elle est portée par des managers opérant au sein d'une filiale où la demande est régionale ?

## 2.3. Vers la régionalisation du siège multinational : Le siège régional

L'étude des relations entre siège et filiales a toujours porté sur la manière dont les organisations multinationales coordonnent et contrôlent leurs sous-unités à valeur ajoutée géographiquement dispersées. D'autres recherches se sont consacrées au rôle stratégique des expatriés dans la gestion réussie des multinationales ou à la mentalité stratégique de la direction globale et à son impact sur la chaîne de valeur de toute l'organisation.

La stratégie de régionalisation offre l'optimum global et local, car elle propose une stratégie intermédiaire entre le multidomestique et le mondial ; les entreprises peuvent effectivement équilibrer la réactivité aux marchés locaux avec les avantages du contrôle de l'intégration.

La compréhension du modèle EPG (Heenan 1970, Perlmutter 1969) devenu EPRG (Heenan & Perlmutter 1979) ne se limite pas seulement à l'attitude des dirigeants, mais également au profil que l'organisation va adopter dans son processus d'internationalisation.

L'observation de Heenan & Perlmutter (1979) montre la volonté de la multinationale de préserver ses multiples opérations, mais cette fois, dans une perspective régionale afin de survivre et de croître encore plus dans toutes les activités. Le profil *régiocentré* est basée sur une forte interdépendance entre les différentes unités – avec une maison mère qui s'implique énormément dans le processus de prise de décision. Plutôt que de contrôler les activités par pays, les chances d'accroître les avantages concurrentiels semblent encore plus grandes si la coordination se fait autour des régions.

Pour compléter les travaux de Heenan et Perlmutter (1969, 1979), Milliot (2013), propose que les quatre profils connus soient orientés vers les aspects de la structure de la multinationale. Le profil *ethnocentré* serait centré sur le siège, le *polycentré* centré sur la filiale et le *géocentré* sur un système qui intégrerait l'ensemble des parties prenantes. Il rajoute sa contribution aux travaux de Heenan et Perlmutter (1979), en distinguant le profil *régiocentré* au travers une forte centralisation du pouvoir de décision pour standardiser les actions au niveau d'une région « *mais qui n'intègre pas les logiques organisationnelles des entreprises qui abordent des marchés plus vastes (continentaux, voire mondiaux)* ».

### 2.3.1. Les caractéristiques du siège régional : profils et stratégies

Les sièges régionaux (RHQ<sup>61</sup>) sont définis comme des unités organisationnelles impliquées dans l'intégration et la coordination des activités de la multinationale dans une région géographique donnée et représentant le lien entre la région et le siège (Schütte, 1996). De nombreuses motivations peuvent pousser les multinationales à constituer ce type de filiale.

Les premières motivations portent sur le rôle et l'intégration du siège régional dans le développement des multinationales : Il sert de base à la recherche d'opportunités, propose de nouvelles initiatives et aide les activités en comprenant la nature changeante de l'environnement. En tant que « **commutateur** » entre les divisions de produits et les responsables de pays, il joue un rôle prépondérant dans la définition de la perspective régionale de la multinationale. En restreignant l'étendue du contrôle sur la région, le RHQ apporte une sensibilité envers une zone clairement définie. Il va pouvoir allouer les ressources de manière juste, et prouver à chaque groupe d'acteurs locaux, administrations, clients et actionnaires la portée de son engagement.

Le siège régional favorise une meilleure intégration des activités en combinant et en coordonnant toutes les activités d'appui (marketing, ressources humaines, communication, finances, etc.) menées par chaque pays, renforçant ainsi les arbitrages liés à certaines réglementations nationales (Lasserre 1996, Schütte 1998).

Les deuxièmes motivations porteraient sur la structure et le système du siège régional, adoptés soit à l'entrée dans le pays soit au cours du développement de la filiale. En raison de la légitimation institutionnelle (Chan & Makino, 2007), le siège régional tente de minimiser la responsabilité des étrangers rencontrés lors de la création de filiales dans une nouvelle zone. Ainsi, les connaissances limitées depuis lors, seront partagées entre les filiales nationales du même domaine. Du point de vue des effectifs et de la mentalité, le personnel du siège régional est plus étroitement lié au siège mondial qu'à la région. Il est généralement composé de cadres supérieurs mondiaux affectés aux régions ou de cadres nationaux. Le chef du siège régional est étroitement intégré à l'ensemble du personnel de l'entreprise et joue le rôle de brigadier sur le respect de la culture organisationnelle et la réussite des objectifs globaux (Schütte 1998, Arregle & al. 2004).

La relation entre le siège international et le siège régional peut être similaire au niveau national, mais la dimension régionale ouvre davantage de perspectives sur la taille et la diversité géographique. La région étant composée de pays géographiquement proches, le siège régional peut gérer la distance économique et institutionnelle ; ce qui permet à la multinationale d'avoir accès à différents actifs et connaissances, afin de réaliser de meilleures

---

<sup>61</sup> RHQ est le terme utilisé en anglais et se traduit par « Regional Headquarters ».

économies d'échelle grâce à une flexibilité, un engagement exclusif et une réduction des coûts logistiques (Arregle & al. 2004).

### 2.3.1.1. L'itinéraire structurel du siège régional : un profilage évolutif

Le profil du siège régional peut dépendre de plusieurs facteurs. Pour Lasserre (1996), le rôle du siège régional comporte deux facettes : une fonction de support au service des filiales locales et une fonction administrative pour organiser l'expertise.

En tant que centre de support, un siège régional fournit des services aux filiales locales qu'il ne serait pas rentable de dupliquer. Cela couvre l'ensemble des fonctions de l'entreprise (marketing (préparation d'offres concurrentielles, financement de projets), services après-vente (inventaires régionaux, ateliers de réparation), ressources humaines (centres de formation), développement de produits et ingénierie. En tant que centre administratif, le siège régional organise le regroupement des compétences pour une gestion centralisée de certaines ressources comme la couverture des devises, la fiscalité, l'ingénierie financière.

L'importance relative accordée aux rôles et à l'intégration des sièges régionaux a conduit Lasserre (1996) à établir un schéma (Figure 9) des profils de sièges, qui évoluent parallèlement en fonction de quatre phases de développement d'une filiale : Entrée, développement, consolidation et administration.

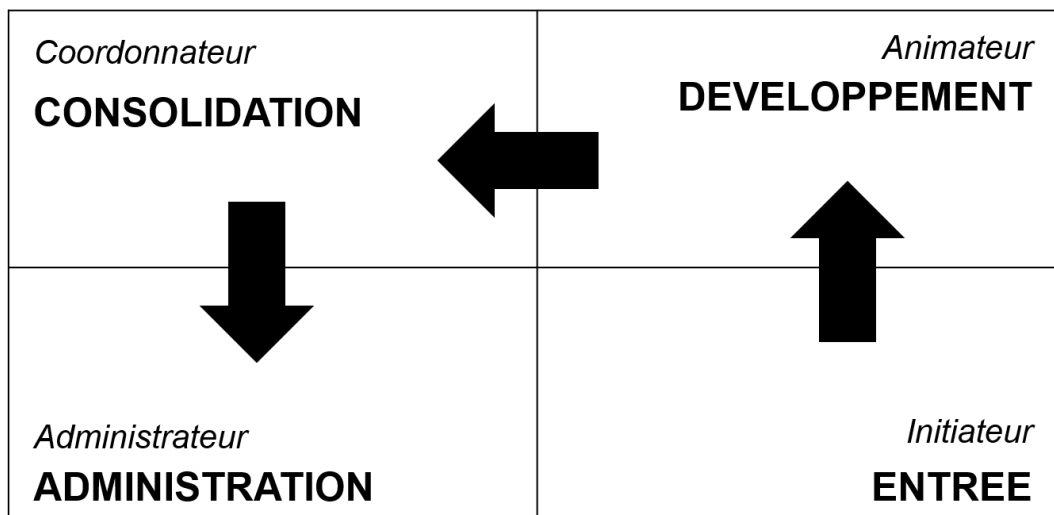


Figure 9 - Configuration du profilage régional en rapport au cycle de développement de la filiale - adapté de Lasserre (1996)

Le premier profil, *l'initiateur*, représente le cas d'un siège qui se concentre principalement sur la stimulation et la coordination stratégique nécessaires pour soutenir les opérations locales

dans leur développement. Cela conviendrait à l'entreprise qui souhaite marquer sa présence dans une nouvelle région. Le profil de l'initiateur correspondrait au stade de l'entrée d'une entreprise sur un nouveau marché. C'est à ce stade que le bureau régional est le plus susceptible d'être rattaché à une plateforme opérationnelle.

Lors de la phase de développement des activités dans la région, le siège régional pourrait acquérir le profil de *l'animateur*, rajoutant ainsi le rôle d'intégrateur à son actif. La fonction régionale est alors susceptible d'être établie à un endroit différent de la plateforme opérationnelle. Les RHQ combinent à la fois les rôles d'intégration, de stimulation et de signalisation stratégiques. Ce profil correspondrait à une entreprise qui cherche à accroître son dynamisme régional en tirant parti de la coordination stratégique et opérationnelle.

Le troisième profil, *le coordonnateur*, décrit un siège qui se concentre principalement sur les synergies stratégiques et opérationnelles découlant de la consolidation de toutes les fonctions supports. Cela correspondrait aux besoins d'une entreprise qui s'est bien positionnée dans la région et dans laquelle il existe une forte interdépendance entre les filiales. Les filiales locales ont atteint une maturité suffisante pour développer leurs propres opportunités d'affaires, et le siège régional joue un rôle fortement intégrateur pour exploiter les synergies entre les différentes activités/initiatives locales.

Enfin, le quatrième profil, *l'administrateur*, limite les activités du siège régional à un caractère administratif : marketing, ressources humaines, fiscalité, trésorerie, aspects juridiques. Ce profil s'applique à une société bien établie ayant une présence significative dans la région et un réseau régional qui fonctionnerait de manière organique sans besoin d'une stimulation plus forte.

#### 2.3.1.2. *Au-delà d'être un siège régional : Un itinéraire stratégique*

En soulignant les raisons économiques évidentes pour lesquelles les régions sont souvent une unité d'analyse critique pour les stratégies transfrontalières, Ghemawat a présenté cinq stratégies régionales - de la plus simple à la plus complexe - grâce à un examen approfondi de certaines des entreprises qui ont réussi à les adopter, en s'efforçant de maximiser et non de complexifier la valeur (2003).

Les entreprises commencent généralement leur expansion internationale sur les marchés étrangers les plus proches de leur base, en localisant tous leurs processus de R&D et de fabrication dans le pays d'origine. La **stratégie « Base »** se concentre donc sur la région d'origine, non pas par défaut ou par dévolution, mais plutôt comme une stratégie souhaitée à long terme. Plus généralement, la présence de tout facteur qui réduirait la distance au sein de

la région locale inciterait les entreprises à privilégier une stratégie à région unique. Les coûts de transport sont relativement faibles par rapport à la valeur du produit, ce qui permet des interactions et une itération rapide entre la R&D et la production.

La **stratégie « Portfolio »** consiste à mettre en place ou à acquérir des opérations en dehors de la région d'origine. L'objectif en général est d'établir une présence en dehors des marchés qui peuvent être servis depuis « la base ». Parmi les avantages de cette approche, citons une croissance plus rapide dans les régions autres que la région d'origine, des positions importantes dans la région d'origine qui génèrent de grandes quantités de liquidités, et la possibilité de répartir les chocs et les cycles économiques entre les régions. Bien qu'elle semble simple, sa mise en œuvre nécessite du temps, surtout si l'organisation souhaite se développer de manière organique. Les entreprises qui ont adopté la stratégie du portfolio ont souvent du mal à faire face à la concurrence dans leurs régions d'accueil.

La **stratégie « Hub »** s'adresse à ceux qui cherchent à apporter une valeur ajoutée au niveau régional. Elle implique la création de bases régionales qui fournissent une variété de ressources et de services partagés aux opérations locales. La logique de cette stratégie est que les ressources peuvent être difficiles à justifier pour un pays, mais que les économies d'échelle ou d'autres facteurs peuvent les rendre pratiques d'un point de vue transnational. La stratégie du hub implique la transformation d'une opération étrangère en une unité autonome. Les usines ont donc commencé à servir de plates-formes régionales distinctes, chacune disposant de sa propre plate-forme, dont les produits étaient destinés à être vendus dans la région.

Alors que les hubs répartissent les coûts fixes entre les pays d'une même région, la **stratégie « Plateforme »** tend à répartir les coûts fixes dans une dimension inter-régionale (entre les régions). Cette stratégie convient aux activités de « back-end » qui permettent de réaliser des économies d'échelle et de gamme. L'idée sous-jacente à la création de plates-formes n'est pas de réduire la variété des produits proposés, mais de les proposer de manière plus rentable en permettant la personnalisation sur des plates-formes communes.

La **stratégie « Mandat »** est presque similaire à la stratégie de plate-forme car elle se concentre à la fois sur les économies de spécialisation et les économies d'échelle. Cette stratégie attribue à certaines régions de vastes mandats pour fournir des produits particuliers ou remplir des rôles particuliers pour le réseau inter-organisationnel.

À travers toutes ces stratégies, l'idée générale de Ghemawat est de montrer que leur interprétation et mise en œuvre varie en fonction de différents niveaux géographiques : local, national, intra-national, subcontinental, continental et mondial. L'économie mondiale étant construite avec de nombreuses couches géographiques qui se chevauchent, l'idée d'aborder

ces options n'est pas de se concentrer sur une mais sur plusieurs. C'est pourquoi cette typologie est davantage considérée comme un itinéraire, plutôt que comme une décision, à l'image des stratégies d'internationalisation et, de régionalisation.

Le siège régional (RHQ) peut être perçu comme la matérialisation « minimaliste » d'une *stratégie de hub*, et même une version multirégionale d'une *stratégie de base*. Certaines des conditions liées à la stratégie de base favorisent également celles des hubs. De plus, avec des hubs multiples et indépendants les uns des autres, plus les régions diffèrent dans leurs exigences, plus les raisons pour lesquelles les hubs partagent les ressources et les politiques sont faibles. Par conséquent, le défi dans l'exécution d'une stratégie de hub est de réaliser à la fois la personnalisation et la standardisation, ce qui risque de générer beaucoup de coûts ou de limiter les opportunités de partage des coûts entre les régions.

### **2.3.2. La relation siège régional – siège international : une approche par les coûts de l'information**

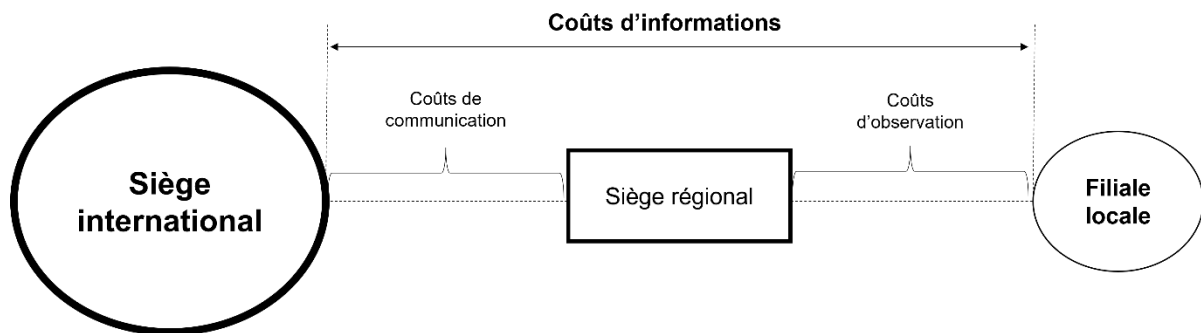
Nous nous intéressons davantage à l'étendue de la relation entretenue par le siège international et sa filiale, le siège régional. Ghoshal & Bartlett (1990) ont conceptualisé la multinationale comme un réseau externe comprenant toutes les autres parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les régulateurs, etc., avec lesquelles les différentes unités de la multinationale doivent interagir. Le siège régional permet de coordonner toutes les relations et les interactions existantes entre les différentes unités nationales.

En cela, *l'approche des coûts d'information* proposée par Frieling & Laudien (2012) vient renforcer la position du siège régional comme structure de coordination et de management du réseau inter-organisationnel, tel que le suggéraient Bartlett & Ghoshal (1990) mais également Williamson (1985) avec l'économie des coûts de transactions<sup>62</sup>.

En outre, cette approche considère importante la qualité de l'information collectée et traitée par la filiale régionale, car elle permet doter la filiale nationale des ressources nécessaires pour la réalisation d'initiatives locales.

---

<sup>62</sup> Cette approche renforce la vision unidimensionnelle - en particulier les transnationales - en comprenant informations comme coûts de transaction. Elle devient populaire grâce à Casson (1998, 1999) mais tire son essence de la théorie des coûts de transactions (Williamson 1985)



**Figure 10 - Perspective axée sur les coûts des flux d'information au sein d'une multinationale (adapté de Freiling & Laudien 2012)**

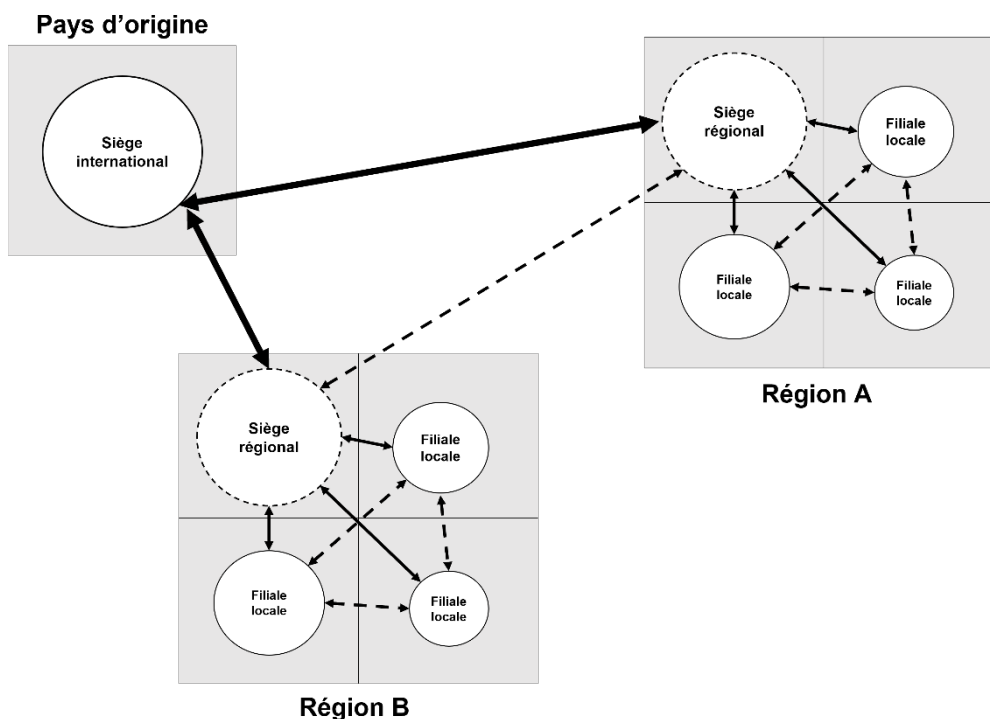
Les coûts d'informations sont répartis en « *coûts d'observation* » et « *coûts de communication* ». Les coûts d'observation couvrent tous les coûts résultant de la recherche d'informations effectuée par le siège global, tandis que les coûts de communication incluent tous les coûts engendrés par le transfert d'informations entre le siège régional et le siège global, responsable de la décision finale (stratégique) concernant les initiatives des filiales. Les EMN sont confrontées au défi de limiter les coûts d'information et d'assurer de manière cohérente un flux interne adéquat en termes de qualité et de précision (Figure 10).

Dans cette relation d'intermédiation, les auteurs ont recours à certains éléments qui justifient la distance géographique et leur donnent le caractère de « circonstances ».

Ces circonstances sont les suivantes : Premièrement, le langage, précisément dans le codage et le décodage des informations avant externalisation. Deuxièmement, les différences culturelles entre émetteur et récepteur dans l'interprétation de l'information ; et troisièmement, les coûts variables du transfert d'informations en fonction du support choisi.

La performance de l'EMN peut être fortement influencée par la disponibilité d'informations sur la situation interne du siège ainsi que sur les facteurs externes, déterminant son champ d'action ainsi que sur les perspectives de coordination de ses activités en réponse aux changements environnementaux.





**Figure 11 - Un modèle de multi-dimensionalité régionale (Source : Auteur)**

Comme le montre la figure 11, les RHQ sont des unités organisationnelles hiérarchiquement situées entre la maison mère et les filiales locales. Ces unités agissent au niveau régional et assument la responsabilité des activités des filiales locales. Le rôle principal du bureau régional consiste à remplir une fonction de coordination de flux d'informations ; en plus de remplir une fonction de marché, fournissant les services supports importants aux unités nationales pour permettre une bonne coopération fonctionnelle (Lasserre 1996).

### 2.3.2.1. Une influence inverse issue de l'adaptation à la région

Les travaux d'Ambos & al. (2006, 2010), Najafi-Tavani & al. (2012) et Mahnke & al. (2012) se focalisent sur l'influence inverse du siège régional et notamment sur ses décisions. Ces auteurs supposent que certaines initiatives, devenues décisions passent sous le spectre de contrôle de la maison-mère. Mais dans la cadre des sièges régionaux, ces derniers disposent de niveau d'influence permettant de pallier l'ignorance de la part de la maison-mère sur les décisions qu'ils prennent. Ces « sphères d'influence » sont similaires aux dimensions précédemment traitées par Bouquet & Birkinshaw (2008).

Dans ces trois dimensions, les travaux de Mahnke & al. (2012) montrent que la capacité d'influencer la décision de la maison-mère n'est en grande partie pas affectée par le niveau

d'autonomie vis-à-vis des sièges. En revanche, au fur et à mesure que ces derniers se lancent dans des dynamiques entrepreneuriales, la maison-mère devient de moins en moins influente.

Ambos & al. (2010) estiment que l'influence ne s'exerce que si les filiales reçoivent l'attention du siège international - sans exercer conditionnellement des initiatives conséquentes au sein du réseau. Ils supposent que les dirigeants locaux doivent s'intéresser à ce qui se passe dans leurs unités et ensuite construire une réputation pour leur unité au sein de la maison-mère, ce qui optimisera leurs chances de légitimité.

Deux éléments ont tendance à apparaître comme moyens d'influence. Le premier est lié au transfert inversé de connaissances, ou « *reverse knowledge transfer* » (RKT) (Ambos & al. 2006), des filiales vers la maison-mère. Le deuxième élément est lié à l'innovation puisque Gilmore et al. (2018) tentent d'expliquer comment les filiales peuvent influencer la chaîne de valeur de la structure multinationale. Il convient avant de détailler ces moyens, de faire un retour sur l'approche des connaissances et de leur apprentissage.

#### 2.3.2.2. *Une influence inverse par le biais des connaissances*

La création de connaissances organisationnelles est un processus en spirale qui débute au niveau individuel, qui s'élève à travers une communauté d'interaction en expansion, qui progressivement traverse les frontières des départements (services) des organisations. Elles sont d'abord issues de chaque individu, et vont se convertir dans la logique de groupe (socialisation, extériorisation, intériorisation, combinaison) et finir dans un processus d'apprentissage, unificateur de valeurs entre l'individu et l'organisation qui crée des cadres référentiels.

Dans les premiers stades de la recherche sur l'internationalisation des entreprises, l'accent était mis sur l'exploitation internationale des avantages concurrentiels des multinationales sur les marchés d'accueil et impliquait un transfert de la maison-mère à la filiale.

Depuis qu'elles sont structurées en réseau, les multinationales agissent en tant que réceptrices des connaissances de leurs filiales internationales dispersées. Les activités basées sur les connaissances et les réseaux sont devenus les déterminants d'une vision holistique de l'influence des filiales parce qu'elles les aident à posséder des ressources stratégiques acquises grâce à ces connaissances ou à l'intégration.

Les avantages du transfert de connaissances inversé pour les maisons-mères dépendent de la mission stratégique des filiales<sup>63</sup>, du développement économique du pays-hôte, ainsi que de la capacité d'absorption du siège. Le contexte, n'a pas eu d'impact significatif sur le transfert ; ce qui n'est pas le cas dans les travaux de Najafi-Tavani & al. (2015) dans lesquels le contexte, notamment le secteur, qu'il soit tacite ou explicite, permet à la filiale de développer des connaissances innovantes.

Le transfert inversé de connaissances (RKT) est donc un élément important car les maisons-mères peuvent bénéficier des connaissances de leurs filiales de différentes manières. Ce transfert donne à la filiale la capacité de développer de nouvelles compétences, mais aussi la mesure dans laquelle elle les transfère à la maison-mère. Cela pourrait aider les filiales à développer des connaissances très spécifiques au contexte, ce qui les rendrait « non réalisées » et inutilisables pour les autres parties du réseau inter-organisationnel.

Le RKT est également un moyen d'attirer l'attention de la maison-mère, ce qui conduit à une augmentation de l'influence (Najafi-Tavani & al. 2014, 2015). Cette connaissance est liée à la compétitivité du pays d'accueil et à la capacité d'absorption de la maison-mère. Il dépend du rôle stratégique assigné à la filiale (Bouquet & Birkinshaw, 2008) et de sa responsabilité à produire de meilleures sources de connaissances. Le RKT est, en revanche, négativement liée à des contextes tels que les distances organisationnelles et culturelles - étant toutes deux fondées sur un isomorphisme institutionnel ayant un fort impact sur la structure des connaissances dans les environnements locaux (Ambos & al. 2006)<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Cette mission stratégique est attachée au rôle qu'elle occupe au sein du réseau de la multinationale. En effet, comparés aux innovateurs et aux exécutants locaux, les avantages des transferts inversés de connaissances devraient être les plus élevés pour les acteurs pleinement intégrés et aux innovateurs mondiaux (Ambos & al. 2006)

<sup>64</sup> Les pays recherchant constamment un développement économique plus élevé, les multinationales doivent absorber chaque nœud de connaissance apporté par chaque unité de leur réseau

## Conclusion du chapitre II

Ce chapitre a traité de l'impact du processus de régionalisation sur les relations entre maison-mère et filiales au sein de la multinationale. Nous nous sommes intéressés à la légitimité dans la formalisation du processus de décision et aux mécanismes de coordination du portefeuille d'activités, attribués aux filiales, notamment les RHQ.

Pour mieux appréhender cette relation, nous nous sommes appuyés sur les fondations de l'approche néo-institutionnelle, qui met en exergue les pressions exercées aux niveaux interne et externe de l'EMN et sa réaction vis-à-vis de ces pressions. La considération de la filiale a énormément évolué, ce qui lui permet de mieux développer ses compétences et d'être moins dépendante des ressources intégrées au réseau de l'EMN<sup>65</sup>. Les filiales ayant un haut niveau d'intégration ont généralement accès à des ressources stratégiques uniques et ont tendance à accroître la capacité de la maison-mère à reconnaître légitimement leurs compétences. En effet, les filiales possèdent des leviers qui leur permettent d'être influentes auprès dans le réseau inter-organisationnel, il s'agit des initiatives.

Les travaux sur les initiatives stratégiques ont permis de faire évoluer la perception des filiales, les faisant passer de simples exécutants à des contributeurs actifs dans la stratégie globale de la multinationale. La solution régionale est donc venue répondre à bon nombre de questions liées à la multidimensionalité et à l'hétérogénéité de la multinationale, dans la mesure où elle se structure sous une forme de réseau inter-organisationnel.

Le siège régional, d'emblée, veut se différencier du caractère accordé à une filiale locale. Il se différencie par son statut, sa structure, la diversité de produits à sa disposition et son expérience (Lasserre 1996). Il dispose également d'un itinéraire stratégique qui évolue en fonction du rôle qui lui a été attribué (Ghemawat 2003). Les sièges régionaux mettent l'accent sur les pratiques organisationnelles non hiérarchiques dans leurs relations avec les unités nationales, car il est impossible de traiter la région comme une unité organisationnelle à part entière. Compte tenu de la nature de la région (Powell & DiMaggio, 1983) composée d'unités nationales déjà soumises à la réglementation locale, le siège régional est intégré dans un dilemme décentralisation-centralisation (Schütte 1998).

En termes d'influence, il semble que les RHQ réussissent à sortir de l'ombre de leurs maisons-mères grâce à la double responsabilité qu'elles portent : Une responsabilité à la lumière de la position qu'ils occupent dans le territoire, et une responsabilité liée à leur capacité de

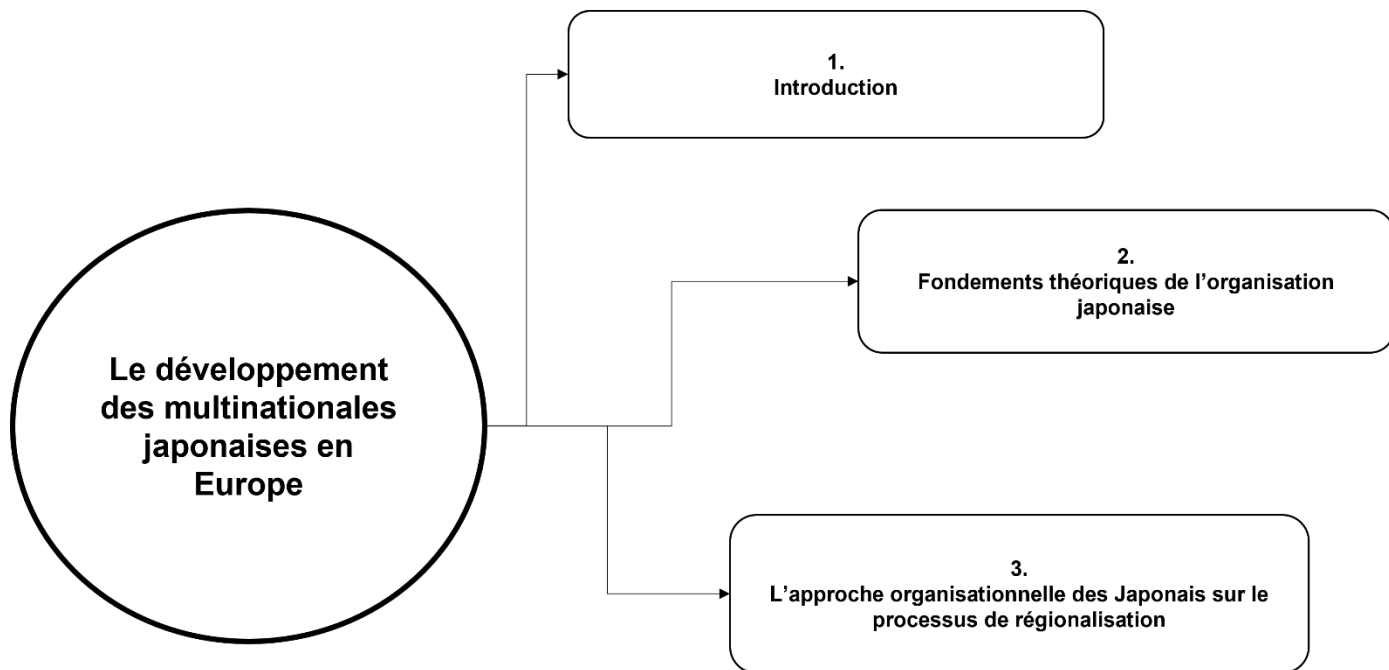
---

<sup>65</sup> Les activités « network-based » comprennent les activités d'intégration siège-filiales et l'environnement externe dans la mesure où il y a une adaptation mutuelle des activités entre elles.

mobilisation de connaissances et d'innovations, innovations tirées des initiatives qu'elles mettent en place.

## Chapitre III : Le développement des multinationales japonaises en Europe : Une revue de littérature

Après avoir conceptualisé l'entrée stratégique des multinationales et le développement de leurs filiales à l'étranger, notre revue de littérature se focalise maintenant sur les spécificités des multinationales japonaises en Europe.



### 3.1. Introduction

L'industrialisation du Japon a commencé à la période féodale. Cela n'a été possible que grâce à l'implication d'un gouvernement autocratique avec des institutions politiques et économiques qui isolent et contrôlent le marché. Les organisations japonaises ne sont pas très différentes des occidentales en ce sens qu'elles existent fondamentalement pour produire une valeur économique pour le Japon en tant que nation. Ce principe semble être similaire à celui de n'importe quel pays occidental, parce qu'ils pourraient suivre un vieux style de gouvernance d'entreprise américaine. Mais ce qui fait la différence réside dans la capacité de ces entreprises à se dédier auprès de ses parties prenantes.

C'est cette différence qui nous amène nous intéresser à ce cas. Il faut également reconnaître la contribution du Management International dans la compréhension de ce modèle, qui a généré des interrogations de la part de nombreux chercheurs occidentaux, impressionnés par la forte performance de l'économie japonaise et l'émergence sur la scène mondiale d'un certain nombre de grandes entreprises japonaises, depuis les années 1980.

Pour comprendre la vision de l'internationalisation des EMN japonaises, nous nous appuyerons sur les approches mobilisées dans les chapitres précédents à savoir le modèle EPRG (Heenan & Perlmutter 1977, 1979), l'approche néo-institutionnelle et l'approche des systèmes d'affaires. Nous emprunterons également des courants, certes hors des sciences de gestion et de management, mais essentiels pour renforcer l'interdisciplinarité des concepts qui font notre thème de recherche.

Non pas dans une position de « supériorité de modèle », mais de particularité, notre revue de littérature a voulu se pencher sur ce modèle par la compréhension avant tout de son environnement d'origine (section 3.2.1) avant d'aborder l'approche managériale « à la japonaise » (section 3.2.2), pour ensuite mettre en exergue à l'image de l'exercice réalisé dans les deux premiers chapitres, les stratégies des multinationales japonaises en Europe (section 3.3).

## 3.2. Fondements théoriques de l'organisation japonaise

Le développement économique japonais de l'après-guerre est lié au caractère unique de ses dimensions culturelles et structurelles. Les pratiques managériales des organisations japonaises ont depuis longtemps influencé et façonné l'image globale de leur nation.

### 3.2.1. Brief historique de l'évolution de l'économie japonaise

La lecture de l'évolution économique du Japon peut être sectionnée en trois périodes cruciales : La période Tokugawa aussi connue sous le nom de « Pax Tokugawa » qui traduit une période moderne précoce (1603-1868), l'ère Meiji (1868-1912) qui a entraîné la centralisation de la gouvernance de l'état de son système et l'après-guerre (Ère Taisho 1912-1926 et une partie de l'ère Showa 1926 -1945) qui fut une période de reconstruction.

La période Tokugawa souligne l'industrialisation importante du pays grâce au démantèlement du système *baku-han*, un système politique initié par Ieyasu Tokugawa et ses héritiers, où les mesures de contrôle comprennent le système de castes, la participation alternée, le recouvrement des taxes sur le riz et la politique d'isolement. À l'aube de cette période, les échanges commerciaux entre la Russie, les États-Unis et l'Europe ont commencé avec la Chine, ce qui a donné lieu à des contacts accidentels entre le Japon et des navires étrangers. Ce système a été démantelé au milieu du XIXe siècle (Flath 2014)<sup>66</sup>.

L'économie japonaise a subi d'énormes transformations et a commencé à faire partie de ces nations qui ont connu une croissance économique attachée à la modernité. Cette économie fut soutenue par les progrès scientifiques continus dans la fabrication (textile, automobile). Un soutien encouragé par le gouvernement Meiji dans l'inclusion de l'industrie locale et étrangère, et qui a donné une nouvelle définition de l'état moderne au Japon<sup>67</sup>.

Le projet du gouvernement Meiji fut de regrouper l'ensemble des domaines (territoires) et des castes (populations) pour éviter sur le long terme, toute forme de colonisation occidentale. Cette mentalité impérialiste présentait de nombreuses caractéristiques : L'émergence des

---

<sup>66</sup> Ce système a contribué à l'isolement national qui a été observé plus tard par les universitaires. Le « Pax Tokugawa » a peut-être contribué à favoriser le commerce et a donné naissance à une culture populaire unique, mais c'était aussi une culture ethnocentrique sans dimension internationale, créant un sentiment unique d'insularité.

<sup>67</sup> Selon Bernier (1979), la définition d'un état japonais moderne est celle qui a emprunté les structures et représentations associées aux États européens les plus autoritaires, tels que le modèle prussien allemand en 1868.



sociétés par actions, portant le nom de *kabushiki kaisha*<sup>68</sup>, gérées par des professionnels formés ; l'exploitation des usines mécanisées selon des horaires de travail réglementaires, des plans d'exploitation agricole et des plans d'éducation pour la population agraire.

La période Meiji s'illustre aussi par la participation industrielle de l'état dans la Guerre Mondiale. Pendant ces crises, le Japon a bénéficié d'un boom économique grâce à l'émergence de groupes d'affaires connus sous le nom de *zaibatsu*. Les *zaibatsu* sont un ensemble d'entreprises interdépendantes dont les capitaux étaient étroitement détenus par des grandes familles. Selon certains auteurs, les quatre familles les plus importantes qui se sont constituées en *zaibatsu* sont *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Yasuda* et *Suitomo*. Elles proviennent de divers horizons et exercent dans divers secteurs d'activité, mais la particularité de ces familles est qu'elles ont acquis des sociétés existantes et ont créé de nouvelles activités tout en conservant une participation étroite et en consolidant leurs intérêts communs via une gouvernance en holding (Shimotani 2012).

Au fur et à mesure de leur expansion, les familles des *zaibatsu* purent exercer un contrôle en choisissant et en supervisant les managers de leurs entreprises, au lieu que les membres de la famille agissent en intermédiaire. Pendant la guerre mondiale, ils ont récolté d'immenses profits et sont devenus des forces dominantes dans divers secteurs, contrôlant de nombreuses filiales par des actions de la maison-mère.

Les *zaibatsu* furent dissouts à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, pour réapparaître dans les années 1950, sous la forme de *keiretsu* avec une direction cette fois-ci confiée à des managers d'organisations (Pesqueux & Tyberghein 2010).

Dans notre étude liée à l'environnement d'affaires nippon, deux acteurs sont à relever : D'une part, l'État qui a joué un rôle prépondérant dans l'organisation institutionnelle des entreprises et les *keiretsu*, qui sont des réseaux d'affaires qui ont permis une bonne coordination avec l'ensemble des organisations au Japon.

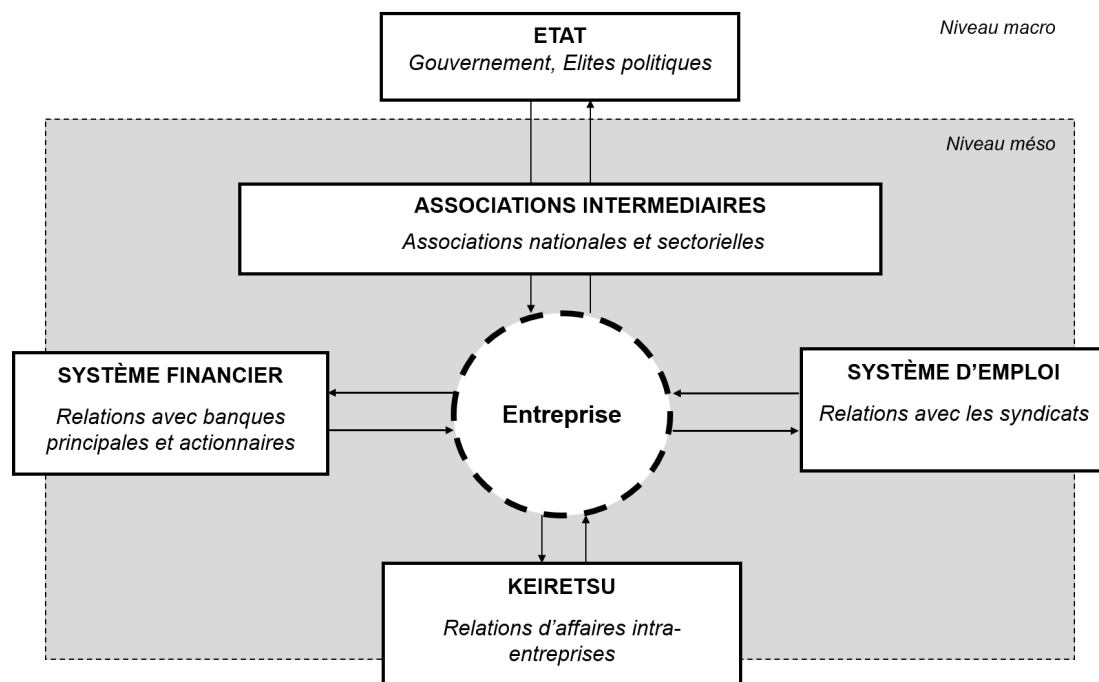
### 3.2.1.1. La main de l'État développementaliste

Au Japon, l'État joue un rôle important mais discret dans la coordination verticale du marché. Il est en effet, le fournisseur central de biens de concurrence collectifs essentiels à la survie et au développement des grandes entreprises, des associations intermédiaires, syndicats et

---

<sup>68</sup> De constitution facile et rapide (3 à 4 semaines), le fonctionnement juridique d'une KK est désormais relativement simple et adapté à presque tous les types d'activité, y compris sous la forme de joint-venture. Une K.K. est généralement reconnue comme ayant le plus de crédibilité et de prestige au Japon, car c'est la seule entité japonaise pouvant être cotée en bourse.

autres groupes d'intérêts potentiels. Le gouvernement a joué un rôle stratégique en apprivoisant les forces nationales et internationales et en les mettant au service des intérêts économiques nationaux. Il a subventionné et dirigé un groupe choisi d'industriels et les a ensuite exposés à la concurrence internationale. Ces entreprises vont reposer leur dépendance sur le soutien de l'État pour encourager les dirigeants à poursuivre des objectifs de croissance solides tout en conservant le contrôle personnel ou familial. L'indépendance de l'action est généralement faible et réprimée par les élites de l'État en tant que menaces possibles à leur suprématie (Önis 1991, Whitley 2008).



**Figure 12 - Le modèle de marché japonais<sup>69</sup> à la période d'après-guerre (Adapté de Vogel 2016)**

Dans l'après-guerre, le gouvernement a pour objectif de coordonner le marché en initiant une forme de collaboration entre les organisations faisant partie du système économique. Les organisations cultivent des relations à long terme non seulement avec leurs partenaires internes - les travailleurs, mais aussi avec les banquiers et les fournisseurs externes, réduisant ainsi la concurrence par les prix sur les marchés du travail, des finances (Vogel 2016). On peut le constater dans la figure 12.

Dans ce système financé par les organismes bancaires<sup>70</sup>, les entreprises peuvent emprunter auprès des banques pour investir et les grandes entreprises comptent sur une banque centrale

<sup>69</sup> Adapté de l'ouvrage de Vogel « *Marketcraft : How Governments Make Markets Work* » (2016)

<sup>70</sup> Nous verrons dans la section 3.2.2.2 que les banques ont pris le rôle des *zaibatsu* dans la période après-guerre

pour coordonner leurs opérations commerciales. Aoki (1990) exprime cependant un « paradoxe » parce que les banques sont d'une part, d'importants actionnaires d'entreprises, mais qu'elles ne semblent pas exercer un contrôle vertical sur le management de ces entreprises. Elles restent des partenaires commerciaux silencieux, même si, d'autre part, elles bénéficient des résultats de performance de ces entreprises. Le contrôle financier n'est donc pas entièrement indépendant.

Dans le contexte économique des organisations, le régime institutionnel développementaliste (Whitley 2008) peut donc être internationalisé parce que les institutions du pays d'origine informent le comportement des entreprises au niveau international et la manière dont celui-ci peut être modifié pour s'adapter au contexte institutionnel des différents pays hôtes (Iwashita 2016). Mais la gestion de leurs activités reste relativement indépendante du contrôle financier externe lorsqu'il s'agit de prendre des décisions d'entreprise si seul l'État a maintenu un niveau satisfaisant de bénéfices (Aoki 1990).

En revanche, dans le contexte managérial, les effets institutionnels de l'État développementaliste du Japon se reflètent dans l'ensemble de la société nipponne. Les organisations nipponnes ont donc tendance à transposer les principes sociétaux dans leur gestion quotidienne, au travers de pratiques régies par les lois et règlements, des relations avec les fournisseurs et des puissants lobbys syndicaux.

### **3.2.2. L'environnement insulaire de l'organisation nipponne**

L'économie de l'empire du Soleil levant a été pendant les 30 dernières années au sujet d'intérêt dans les études en sciences sociales<sup>71</sup>. En abordant la thématique sous les lunettes de chercheur en Sciences de gestion et de management international, nous nous sommes attelés à mettre en lumière les acteurs externes à l'environnement des entreprises japonaises et leurs contributions dans le développement de ces dernières.

Dans les apports francophones sur les organisations japonaises, qui se retrouvent pour la plupart en économie, philosophie, histoire ou anthropologie, la perspective majoritairement mise en exergue est culturaliste. Les travaux en sciences de gestion, et notamment en management international traitent beaucoup plus de la structure de l'environnement japonais

---

<sup>71</sup> Dans notre collecte de travaux existants sur les organisations japonaises, alors que certains auteurs mettent l'accent sur la nécessité de maîtriser et travailler sur la dimension culturelle et anthropologique de ces organisations, notamment par le biais entretiens, et par des examens approfondis des travaux de leurs homologues japonais ; d'autres travaux insistent sur la nécessité de maîtriser les pratiques organisationnelles par le biais des analyses statistiques et économétriques.

et l'impact de cet environnement dans les stratégies internationales (Nivoix 2011, Jaussaud & al. 2012)<sup>72</sup>

Deux approches précédemment traitées sont revenues dans notre analyse : L'approche des systèmes d'affaires met l'accent sur les organisations en tant qu'unité centrale d'analyse plutôt que sur les processus globaux de structuration économique et politique (Whitley 1992). L'approche institutionnelle met en avant les mécanismes qui sont produits par ces « entités » qui dirigent la vie d'une société. L'isomorphisme institutionnel, décrit comme un moyen de pressions institutionnelles, incitant les acteurs du système, à rentrer dans la cage invisible pour se conformer et greffer leurs comportements aux valeurs de la société (Powell & DiMaggio, 1983).

### 3.2.2.1. *La configuration organisationnelle pensée par les Japonais*

Pour rappel, nous abordons la dynamique de configuration au sens de Mintzberg pour décrire la conception du co-alignement des attributs permettant la coordination des activités au sein des organisations. Il nous paraît essentiel de comprendre le sens porté par les auteurs japonais et japonisants sur le modèle organisationnel nippon.

À ce stade, les modèles A et J – respectivement pour américain et pour japonais - sont nos références pour comprendre la formalisation structurelle des organisations. Nous devons ces deux modèles d'analyse à Masahiko Aoki (1990). Il identifie la firme japonaise « de type J » comme un modèle horizontal qui possède une organisation souple du travail, sans fonction figée et efficiente pour anticiper l'environnement incertain. L'apport principal de ce modèle est qu'il existe une cohérence entre les mécanismes de coordination et les mécanismes d'incitation. Le modèle J se caractérise par une coordination horizontale entre les unités opérationnelles. Il facilite le partage des informations et des compétences, entre les entités du fait d'une division du travail souple flexible. En d'autres termes, les gains de spécialisation sont sacrifiés au profit de l'acquisition de nouvelles informations et de la communication. En outre, l'organisation horizontale implique la mise en place de schémas incitatifs. Par ailleurs, la non-spécialisation des fonctions n'empêche pas une stratification hiérarchique.

Le modèle J se distingue de son homologue américain notamment dans sa projection de carrière à long terme. William Ouchi (1978, 1981) met l'accent sur une entreprise japonaise qui évolue dans une société où la culture a renforcé les normes du collectivisme. Par des

---

<sup>72</sup> En France, la Société Française des Études Japonaises (SFEJ - <http://www.sfej.asso.fr>) est la société savante qui regroupe plus de 200 chercheurs francophones japonisants. Au sein de cette communauté scientifique, seuls 6 membres travaillent sur les thématiques liés aux sciences de gestion, dont 2 en Management International et Management Stratégique.

événements historiques liées à la période féodale, le collectivisme a été transféré dans de grandes institutions industrielles ; ce qui justifie un contrôle implicite et internalisé plutôt qu'explicite comme dans les entreprises occidentales.

L'évolution du modèle J facilite l'acquisition de compétences, la dépendance et un processus d'apprentissage de pratiques au profit des secteurs industriels importants dans le pays. Il s'agit des secteurs automobiles, pharmaceutiques et électroniques. Les compétences qui en ressortent sont l'engagement contractuel (*obligational contract*) dans les relations de sous-traitance, un esprit d'entrepreneuriat dans la conduite des groupes de travail tels que les cercles de qualité, et un networking permettant à chaque entreprise d'établir des relations.

Aussi surprenant que cela peut paraître, la majorité de la population active au Japon est embauchée par des petites et moyennes entreprises. Leur prolifération reflète l'absence d'intégration verticale, puisqu'elles ne fournissent qu'un approvisionnement intermédiaire à une industrie oligopolistique de producteurs de biens finaux composée uniquement de petites entreprises (Colovic 2008).

Cependant, les organisations nippones ont du mal à faire face à certaines controverses dans le domaine du management. Deux controverses ont été relevées par Basu & Miroshnik (2019) : La première a trait à l'incertitude de la tâche, c'est-à-dire à l'écart entre la quantité d'information dont le manager dispose pour accomplir la tâche et celle dont il dispose à partir de sa position dans l'entreprise. La seconde concerne l'écart entre les informations, les ressources et les supports nécessaires à l'accomplissement des tâches de manager.

La mise en œuvre du modèle J a permis de réduire les problèmes de coordination, puisque les employés ont l'information et la volonté de s'adapter les uns aux autres pour agir ensemble. L'emploi à long terme dans une organisation à modèle J, facilite le maintien de relations harmonieuses et un meilleur engagement dans la prise de décision consensuelle.

### 3.2.2.2. *Les réseaux d'affaires organisationnels ou Keiretsu*

Dans l'analyse de l'environnement organisationnel nippon, nous nous sommes intéressés à la place qu'occupaient certains acteurs dans la coordination des activités économiques de la société. Parmi ces acteurs, les réseaux d'affaires organisationnels encore appelés *keiretsu*.

Les *keiretsu* sont des ensembles de réseau d'entreprises dans des relations d'affaires. Elles ont émergé après la dissolution des *zaibatsu*, conglomérats d'affaires de l'ère féodale, plus précisément dans la période après-guerre. Les propriétaires et les dirigeants du *zaibatsu* ont subi l'antagonisme sévère de l'après-guerre avec l'occupation américaine (1945-1952). Ils ont

été contraints à démanteler leur organisation<sup>73</sup>, bien que la majorité des entreprises devenues multinationales aient gardé des liens étroits avec les élites politiques (Flath 2014). Les autres entreprises ont ouvert la voie aux acteurs bancaires pour faciliter la coordination des activités économiques ainsi que celles de leurs partenaires.

Le système du keiretsu est constitué de liens formels et informels entre les entreprises, les clients et les fournisseurs, et les institutions financières qui réduisent les coûts des agences et offrent une flexibilité financière et stratégique. Son fonctionnement est caractérisé par des mécanismes de contrôle basés sur le marché ; ce qui crée une distinction claire entre les acteurs financiers.

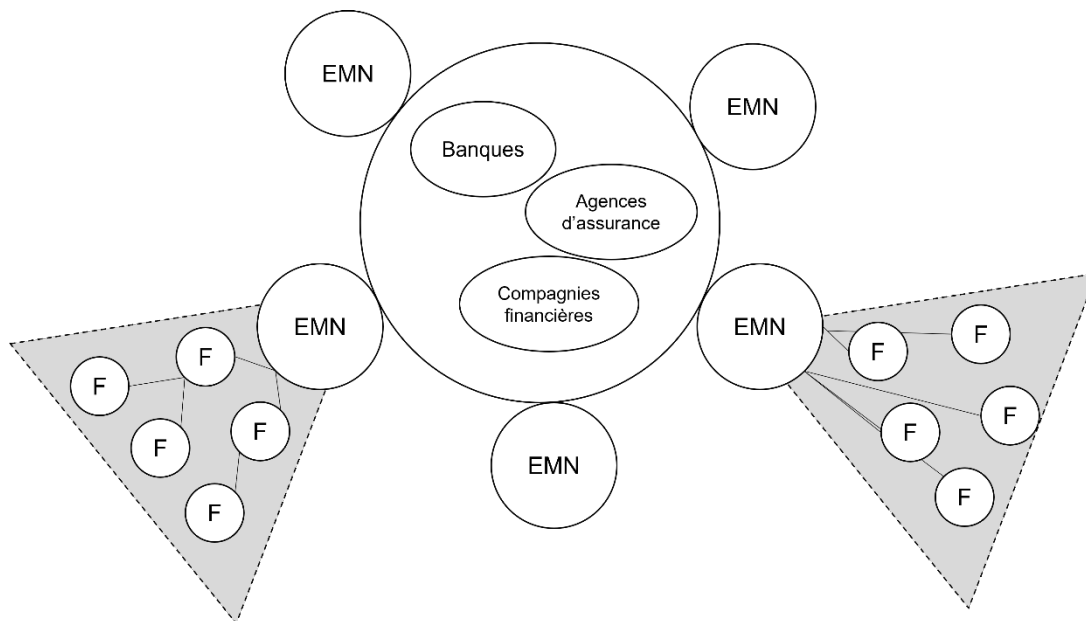
La littérature sur l'acteur qu'est le keiretsu base ses catégories principalement sur des analyses économiques des entreprises américaines ou européennes. Au sens japonais, l'essence de ces réseaux est purement liée à la propriété et la fonction. La propriété est la stabilité de l'actionnariat dominé par les acteurs institutionnels et corporatifs, représentée dans les relations entre les entreprises sur la base d'une prise de participation croisée du capital. La fonction, elle, représente la formulation de relations entre les entreprises et les institutions financières, permettant une réalisation optimale des exigences de production et de distribution des processus de fabrication. Les liens qui se forment sont moins formels et unissent les membres du réseau à une participation significative dans la stratégie de réseautage (McGuire & Dow 2002, Grabowiecki 2006).

D'autres auteurs suggèrent que les *keiretsu*, comme des grappes d'entreprises gérées de façon indépendante, ont été renforcées par des mécanismes de gouvernance tels que les conseils des présidents, la propriété croisée partielle et les échanges de personnel. La proximité régionale est également l'une des raisons de l'affiliation au réseautage (Lincoln & Shimotani 2009). Les deux principaux types de *keiretsu* qui ont suscité le plus d'attention sont d'une part, le *keiretsu horizontal*<sup>74</sup> où chaque membre, assisté par des organismes financiers prend ses propres décisions mais s'entraide sur des opérations communes. Le *keiretsu vertical* de fabrication est quant à lui composé de fournisseurs et distributeurs affiliés à un grand fabricant, avec avantage commun et arrangement. La division en ces deux types ne reflète toutefois pas pleinement le caractère des relations qui existent dans leurs structures (Grabowiecki 2006).

---

<sup>73</sup> Les mesures de démantèlement imposées aux propriétaires de zaibatsu se sont déroulées en trois étapes (Flath 2005) : Une expropriation de tous les titres détenus par les personnes physiques et morales désignées et par les principales sociétés affiliées, dissolution des principales sociétés de portefeuille et vente des actions des sociétés restantes ; Un assainissement du personnel dirigeant ; Une liquidation forcée de certaines immobilisations tangibles.

<sup>74</sup> Également appelé keiretsu financier - kinyuuu - ou groupe d'entreprises - kigyuu shudan



**Figure 13 - Structure des keiretsu (adapté de Grabowiecki 2006)**

Si le keiretsu horizontal s'est formé autour d'une grande banque qui est la banque principale du groupe, il comprend également des sociétés commerciales générales, des compagnies d'assurance-vie et autres institutions financières, de grandes sociétés industrielles et un réseau de filiales. Quant au keiretsu vertical, il opère au sein d'un secteur industriel. Au sens plus large, le keiretsu horizontal est composé d'entreprises multinationales pratiquement présentes dans toutes les grandes industries de l'économie. Elles ont une représentation particulièrement forte dans les industries clés durant les périodes de forte croissance avant, pendant et après-guerre, et concerne l'industrie lourde, la pétrochimie, la transformation des matériaux, la banque et le commerce. Ils sont largement connus sous le nom de *Rokudai Kigyo Shudan* encore appelé « The Big Six » <sup>75</sup>.

Certains travaux utilisent l'approche institutionnelle pour expliquer l'émergence des keiretsu : c'est le cas d'Aoki & Lennerfors (2013). Pour ces auteurs, la structure de ces réseaux laisserait à penser que la théorie de l'agence suffirait pour mettre l'accent sur les aspects économiques et rationnels, mais l'approche institutionnelle apporte des arguments et des explications basées sur l'histoire, la dépendance et la culture. D'un point de vue économique, les

<sup>75</sup> The Big Six (*Rokudai Kigyo Shudan*) sont des entreprises de type « half-state companies » et sont composés de Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo, Sanwa et Dai-ichi Kangyo. Ensemble, ils constituent le plus réseau horizontal d'entreprises parce que leurs intérêts commerciaux s'étendent dans divers domaines d'activités. Parmi ces six, trois sont des descendants directs de zaibatsu d'avant-guerre (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo) et les trois autres ont été formés à l'initiative des banques, même si elles avaient des racines, moins directement issues du zaibatsu d'avant-guerre (Fuji, Sanwa, et Dai-Ichi Kangyo).

entreprises faisant partie du *keiretsu* vertical sont plus rentables que celles faisant partie du *keiretsu* horizontal ; et les organisations faisant partie du *keiretsu* horizontal ont une plus grande stabilité des bénéfices que le *keiretsu* vertical. Du point de vue de la dépendance, c'est tout le contraire, car les entreprises de *keiretsu* vertical sont plus rentables que celles qui ne font partie d'aucun réseau, et la stabilité des bénéfices est également pour *keiretsu* horizontal (Brouthers & al. 2014).

Il convient d'avouer que les *keiretsu* ont maintenu leur domination sur l'économie japonaise durant la dernière moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et que ce système de centralisation permet de protéger chaque entreprise de menaces liées aux fluctuations du marché. Il est donc profitable pour une multinationale d'intégrer ce réseau. Néanmoins, ces réseaux de liens horizontaux et verticaux influencent-ils la décision des entreprises étrangères d'entrer sur le marché japonais ou l'inverse ? Kimino & al. (2012) démontrent que les effets du *keiretsu*, de l'investissement étranger direct sur le réseautage et du partage de l'information sont considérablement atténués par les attributs de propriété et du lieu d'implantation. En effet, les réseaux dépendent de la structure et du type d'affiliations. Cependant, il n'y a aucune preuve que la présence du *keiretsu* dissuade l'entrée sur le marché japonais ou l'inverse, si on tient compte de l'endogénéité des multinationales. Les relations de contrôle ne sont pas nécessairement unilatérales parce que les filiales faisant partie de ce réseau, exercent également une influence de fait sur les sociétés mères, par exemple en tant que fournisseurs d'unités de production.

Dans notre étude liée à l'environnement d'affaires nippon, on note que l'État qui a joué un rôle prépondérant dans l'organisation institutionnelle des entreprises et des *keiretsu*, et les *keiretsu* qui ont permis une bonne coordination avec l'ensemble des organisations au Japon. Ces deux acteurs bien qu'étant indépendants de la structure de la multinationale, ont réussi à insérer des caractéristiques qui vont se répercuter dans la structure de propriété et dans le mode de gouvernance.

### 3.2.2.3. *Le mode de gouvernance dans les organisations*

La gouvernance a une signification particulière pour les organisations japonaises. Fondamentalement existantes pour apporter une valeur économique à la nation, les organisations nippones formalisent leur rôle et le rôle de leurs parties prenantes internes (Basu & Miroshnik 2019). Comme nous l'avons souligné précédemment, l'implication de l'État au Japon a été prépondérante à tous égards, et la gouvernance d'entreprise n'en est pas épargnée. A travers plusieurs réformes, l'État est intervenu de façon coercive, pour faciliter la



restructuration et l'attractivité des entreprises, le tout pour séduire les investisseurs étrangers sans porter atteinte à leur autonomie ou à leur gestion (Yoshikawa & al. 2007).

Le « Code de gouvernance d'entreprise<sup>76</sup> » mis en place par la Japan Exchange Group (JPX) a fourni une fiche de route structurelle permettant aux entreprises de prendre des décisions transparentes, équitables, opportunes et décisives, en tenant dûment compte des besoins et des perspectives des actionnaires, des clients, des employés et des collectivités locales. Il établit les principes fondamentaux d'une gouvernance d'entreprise efficace pour les sociétés cotées au Japon.

Nous avons relevé que le système d'affaires japonais est composé de réseaux verticaux et horizontaux qui sont connus pour leurs liens de participations croisées. Le changement de gouvernance d'entreprise est une évolution fluide et non linéaire en réponse aux pressions internes et externes, impliquant des interactions entre les entreprises et les niveaux institutionnels (réseaux keiretsu). En réponse aux pressions externes (des communautés juridiques et financières internationales) et internes (des entreprises locales et des associations intermédiaires), les organismes de réglementation japonais ont finalement permis aux entreprises locales de choisir entre différents modèles de gouvernance.

Les effets de ces réformes se font sentir dans les entreprises sous trois caractères : la taille du conseil d'administration (Kono 1999, Linck & al. 2008, Miyamoto 2016), la mission de l'entreprise (Bart & Baetz 1998, Hirota & al. 2010), la culture de l'organisation (Denison 1994, Basu & Miroshnik 2019).

#### *3.2.2.3.1. Les fonctions du conseil d'administration d'une multinationale*

Le gouvernement a présenté une série de lois qui facilitent l'adoption d'une structure d'entreprise traditionnelle et renforcent sa gouvernance<sup>77</sup>. Traditionnellement, la structure des multinationales se composait d'un conseil d'administration et d'un conseil des commissaires aux comptes. Le conseil d'administration, nommé parmi eux des administrateurs représentatifs et d'autres administrateurs qui sont responsables de l'exécution des opérations de la société.

---

<sup>76</sup> Le Code de Gouvernance est un mécanisme fourni depuis 2015 par la Japan Exchange Group (JPX) - regroupement d'entreprises entre Tokyo Stock Exchange Group et Osaka Securities Exchange depuis 2013, établit les principes fondamentaux d'une gouvernance d'entreprise efficace pour les sociétés cotées au Japon.

<sup>77</sup> Cette série de lois a été initiée par le Stewardship Code de l'Agence des Services Financiers en 2014, puis par le Corporate Governance Code par la Tokyo Stock Exchange Group en 2015

Cependant, cette structure présente des faiblesses en termes d'exécution des tâches<sup>78</sup> et de prise de décision<sup>79</sup> dans les opérations (Saito 2018).

En 2015, la nouvelle structure d'une multinationale devait compter trois comités, soit le comité des mises en candidature, le comité de rémunération et le comité de vérification, au sein du conseil d'administration (JPX 2018)<sup>80</sup>. Avec cette structure, la séparation de l'organe de décision et de l'organe d'exécution est claire. Les administrateurs ont moins d'occasions d'influencer la nomination et la rémunération en fonction de leurs propres intérêts. La pratique courante pour les entreprises japonaises a été de nommer le président en exercice au poste de président ou de vice-président après la fin de son mandat, car la présidence est assurée par un successeur promu de l'intérieur (Miyajima & al. 2018).

Le siège international se retrouve avec trois fonctions principales : la formulation des objectifs inhérents à la stratégie produit-marché ; l'identification et le développement des compétences clés de l'entreprise (personnel, technologie de production et marketing), et la disposition des services centraux pour l'optimisation de l'efficacité des activités principales. Les entreprises japonaises ont tendance à avoir de sièges internationaux imposants parce qu'elles ont des structures de diversification liées à la technologie ou au marketing. Elles ont largement recours à l'intégration quasi verticale, aux alliances stratégiques, et se diversifient par développement interne car acquièrent rarement d'autres entreprises.

C'est alors un avantage stratégique de posséder un siège international important car l'entreprise peut prendre des mesures innovatrices pour tirer profit des opportunités d'affaires, en mobilisant les ressources de l'entreprise ; bénéficier d'un solide soutien du personnel s'il est disponible pour chaque secteur fonctionnel ; et aussi permettre à une entreprise d'aplatir sa structure organisationnelle et enfin de constituer un bassin de talents compétents de l'extérieur et de l'intérieur. Pour autant, les conseils d'administration trop importants peuvent être problématiques car ils surcontrôlent les divisions et les départements. Ils peuvent concentrer l'autorité et décourager les initiatives dans les divisions ; en outre, les membres de l'élite peuvent ne pas comprendre la situation réelle en première ligne et, par conséquent, imposer des mesures irréalistes aux divisions.

---

<sup>78</sup> Le conseil d'administration et le conseil d'audit étaient des organes distincts, de sorte que les contrôles de l'exécution des tâches par les administrateurs devaient être effectués de l'extérieur du conseil d'administration.

<sup>79</sup> Les administrateurs qui prennent les décisions relatives aux opérations et supervisent l'exécution des fonctions des administrateurs représentatifs comprennent également parmi eux des dirigeants (administrateurs représentatifs) qui sont responsables de l'exécution de l'opération et qui sont soumis à la supervision des administrateurs. Le double rôle des administrateurs limiterait ce qu'ils pourraient faire pour s'acquitter de leurs fonctions.

<sup>80</sup> Tiré du rapport de la Japan Exchange Group « How Listed Companies Have Addressed Japan's Corporate Governance Code » (2018)

#### 3.2.2.4. *La mission de l'entreprise : Une raison d'être, une raison d'exister*

Malgré l'attention accordée aux pratiques stratégiques spécifiques des entreprises japonaises dans les années 1980, peu de données empiriques sur l'importance de la mission des entreprises japonaises ont été disponibles. Il est important pour toute entreprise de définir et de communiquer son objet social unique (Hirota & al. 2010).

L'énoncé de mission est un outil qui articule les croyances, les convictions, les perspectives et les approches de la direction en ce qui concerne l'objectif de l'entreprise, sa responsabilité sociale et ses objectifs inspirants et réalisables. Elle exprime l'identité d'entreprise, l'objet social et l'intention stratégique de l'entreprise qui sont ancrés depuis longtemps. La mission de l'entreprise peut être définie comme un ensemble de valeurs, de croyances et de normes partagées par les membres de l'entreprise, ce qui influence les préférences et les comportements des employés. Il s'agit d'une réalité organisationnelle complexe, riche et diversifiée, d'une ressource unique pour une entreprise en particulier et non transférable à d'autres entreprises ; elle cesse d'être productive lorsque l'entreprise est dissoute ; et elle s'accumule grâce aux investissements. Il augmente la performance actuelle et future de l'entreprise (Bart & Baetz 1998).

Bien que les politiques de l'entreprise puissent être ajustées par les décisions de la direction à court terme, la mission de l'entreprise est considérée comme un capital organisationnel qui prend du temps à se constituer. Dans le cas des entreprises japonaises, une forte mission d'entreprise pourrait avoir un impact sur les résultats grâce à la formation et à l'utilisation du processus *Monozukuri*<sup>81</sup> – process agile d'amélioration continue (Colpan & al. 2007, Hirota et al., 2010).

##### 3.2.2.4.1. *La formalisation d'une culture organisationnelle unique*

Aborder le concept de culture organisationnelle dans cet état de l'art, peut sembler soudain, mais il convient d'attester que ce thème est un point focal constant dans les études contemporaines, surtout quand il s'agit d'entreprises japonaises.

La culture organisationnelle fait référence à un ensemble des valeurs, croyances et comportements qui forment l'identité fondamentale d'une organisation. En raison de sa forme

---

<sup>81</sup> Le terme *Monozukuri* n'est utilisé que depuis une quinzaine d'années. En 1998, le Cabinet du Premier ministre japonais a créé un « *Monozukuri kondankai* » (conseil consultatif sur les monozukuri) et a promulgué la Loi fondamentale pour la promotion de la technologie de la Fondation Monozukuri. Son objectif était d'inverser la tendance à la désindustrialisation et au creusement que le Japon connaissait après la fin de la bulle financière japonaise dans les années 1990, en réaffirmant ses atouts dans le secteur manufacturier. Il est utilisé dans les entreprises manufacturières pour être fier de leur production.

complexe, l'établissement d'un lien entre la culture et le rendement de l'organisation a toujours été un débat parmi les chercheurs (Denison 1984). Les croyances et convictions s'écartent de la culture nationale et forment donc un ensemble de valeurs, mythes, rituels et tabous partagés dans leur environnement personnel et entre employés. Smircich (1983) a donné une compréhension métaphorique comme « la racine » et Schein a souligné la construction d'une culture organisationnelle à trois niveaux (1991, 2006) : Les artefacts visibles, traités dans les résultats organisationnels, les valeurs en tant que stratégies, les objectifs de l'organisation et les principes en tant que valeurs dominantes - les orientations des choix liés à une situation dans une période donnée.

Élément de socialisation, la culture organisationnelle est capable d'endoctriner les membres de l'organisation et de les faire adhérer à des valeurs et des pratiques partagées. Cet aspect provient pour autant d'une base solide, qui est la culture nationale, rattachée à une nation. Et, il est d'avis de constater que l'intérêt par les universitaires et professionnels pour la thématique « organisation japonaise » ou « management japonais » a été suggéré par des opportunités explicites de promotion de la culture de la société en générale. C'est le cas de la « Cool Japan Strategy » lancée en 2012 par le Ministère japonais du commerce et de l'industrie (METI). Cette politique à enjeux globaux eu pour objectif de garantir la sécurité de l'emploi en favorisant le développement à l'étranger, en revitalisant les communautés locales et en intégrant les talents mondiaux, grâce à la promotion des compétences de gestion et des métiers profondément ancrés dans la culture japonaise<sup>82</sup>.

Une attention considérable a été accordée à la signification de la culture au sein des entreprises japonaises. Dans la dimension managériale, le sens culturel s'est incarné au travers de pratiques et de philosophies organisationnelles parmi lesquelles l'emploi à vie, l'engagement, la responsabilité collective, la gestion paternaliste et les procédés de production d'amélioration continue développés précédemment par des industriels tels que *Monozukuri*, *Kaizen*, *Genba* (Iwashita 2016). La nature de ces procédés renforce également la culture d'entreprise grâce à des fonctions de coordination, axées sur les objectifs et la motivation en orientant les efforts organisationnels vers un ensemble de résultats opérationnels et des rendements stables.

Ce qu'il faut retenir de ces trois caractères de gouvernance, c'est que la présence d'un siège international avec un conseil d'administration a une forte signification pour les multinationales

---

<sup>82</sup> L'idée de promotion avait été envisagé par les précédents gouvernements mais c'est sous l'impulsion du gouvernement Abe (2012-2020) que la stratégie a été matérialisée. Source: METI (2012). Cool Japan Strategy. Creative Industries Division. Tokyo, Ministry of Economy, Trade and Industry: 32.

japonaises. Les sièges internationaux remplissent les fonctions de planification et d'allocation des ressources, de contrôle de la performance et de prestation de services centraux (comme l'explique Kono). Ainsi, l'imbrication des informations entre les filiales peut renforcer les différences nationales entre les entités du réseau. Comme elles participent rarement au marché boursier du pays hôte, les filiales sont financièrement indépendantes des sièges sociaux, mais sont toujours influencées par des réseaux formels et informels pour mettre en œuvre la planification stratégique entre elles (Basu & Miroshnik 2019).

La gouvernance est une variable de coordination essentielle pour les organisations japonaises. Nivoix & Nguyen (2011) ont montré qu'une bonne structure de gouvernance peut avoir un impact positif ou négatif dans la rentabilité opérationnelle et dans la valorisation de l'entreprise (en termes d'actionnariat).

Les EMN japonaises opérant dans les industries essentielles font généralement partie de réseaux multiples, et ont tendance à posséder de grandes structures de conseils d'administration, liées de manière significative à la taille de la multinationale. Ils décident généralement de dupliquer les fonctions de chef d'entreprise au niveau des divisions pour faciliter le flux vertical d'informations. Cela rend la maison-mère capable de contrôler et de guider les opérations par l'intermédiaire de ses homologues dans les divisions.

Ces collaborateurs passent la majeure partie de leurs carrières façonnées par la « formation interne » globale (Yoshimori 2005), qui leur donna « les outils d'entreprise » pour répondre aux défis stratégiques, quel que soit le pays concerné. Ces aspects sont également visibles dans les entreprises de services car elles ont tendance à copier les processus qui ont fait le succès de leurs compatriotes manufacturiers.

### **3.2.3. L'approche « long-termiste » du management japonais**

Au cours des dernières décennies, le soi-disant « management à la japonaise » a attiré une attention disproportionnée de recherches sur la méthode de travail au Japon où les soi-disant *trois trésors de l'organisation du travail japonais*<sup>83</sup> à savoir : l'emploi à vie, la structure salariale fondée sur l'ancienneté et le syndicalisme d'entreprise.

---

<sup>83</sup> Cette affirmation est tirée des travaux de Keys & Miller (1984)

Le management à la japonaise rentre en compétition avec un modèle basé sur la performance et orienté vers les résultats ; un modèle qui semble quand même s'apparenter au style anglo-américain.

La littérature concernant le management au sein des organisations admet pourtant l'idée qu'il n'existe pas un ensemble homogène de comportements que l'on peut qualifier de « japonais ». C'est cette même hétérogénéité qui a attiré de nombreux chercheurs occidentaux à se documenter. Pour autant, le caractère lié à une culture organisationnelle unique basée sur son histoire et sa société semble créer une différence de comparaison.

### 3.2.3.1. Une pluralité de recherches pour s'autolégitimer

Indépendamment de ce que disent les approches culturalistes sur les origines du management japonais et ses enjeux, ce concept est en lui-même né au début de l'après-guerre. Les pratiques de management qui sont à ce jour idolâtrées, seraient restées inaperçues sans la présence de quelques chercheurs occidentaux.

C'est le cas d'Abegglen, qui fut l'un des premiers chercheurs occidentaux à se consacrer à l'étude des pratiques de management utilisées par les entreprises japonaises, avec son livre « *The Japanese Factory* » (1958). Le principal message de cet ouvrage était que le processus d'industrialisation au Japon est profondément enraciné dans des conditions sociales et culturelles uniques, et ce, à travers trois caractéristiques : *L'emploi à vie, les salaires basés sur l'ancienneté, les syndicats d'entreprises*. Même s'il n'a pas attiré suffisamment l'attention des hommes d'affaires occidentaux, il a certainement attiré l'attention des universitaires dans les années 1980<sup>84</sup>.

Les publications parues au cours des années 1950 peuvent être divisées en deux grands courants : Le premier visait à découvrir l'essence de la compétitivité des entreprises japonaises situées au Japon ; et le deuxième volet portait sur les investissements étrangers directs des entreprises manufacturières japonaises et l'utilisation de pratiques de gestion japonaises à l'extérieur du Japon. Nous gardons en référence les travaux de Pascale & Athos (1985) sur l'art japonais du management<sup>85</sup>, ou encore les travaux d'Ouchi & Jaeger (1981) sur

---

<sup>84</sup> James C. Abegglen, ancien marin américain, est venu au Japon en 1955 en tant que bénéficiaire de la *Ford Foundation Scholarship Program* pour mener une étude sur les entreprises japonaises et leur organisation sur le lieu de travail. Son livre ne pouvait être pleinement compris que dans le contexte de la réalité politique, économique et sociale de l'époque.

<sup>85</sup> « *The Art of Japanese Management* » a été rédigé en 1981 par Pascale & Athos, puis traduit en français par « Le management est-il un art japonais ? » en 1985, a fait valoir que les principales différences entre les styles de management japonais et américain ne résident pas dans les éléments dits « durs » (par exemple la stratégie, la structure, les systèmes), mais dans les éléments dits « doux » des modèles 7S (tels que les valeurs partagées, le personnel, les compétences et le style

le modèle Z<sup>86</sup>. Cependant, la majorité de ces travaux portent leur délimitation sur des modes et pratiques spécifiques, leur mise en œuvre dans les sociétés occidentales et la mesure dans laquelle elles expliquent le succès économique de ce pays insulaire<sup>87</sup>.

Il est néanmoins important de mentionner que des auteurs japonais ont contribué au développement des concepts autour du management japonais. Hideo Ishida (1986) a été l'un des premiers à présenter une typologie de caractéristiques de la gestion nippone (sur trois niveaux : philosophie, stratégie et pratiques) : les caractéristiques globalement transférables et les non-transférables. Les caractéristiques qu'il a décrites comme universelles et transférables comprenaient une philosophie axée sur *les ressources humaines, l'égalitarisme, le développement communautaire et l'internalisation du marché du travail, l'emploi des diplômés, la formation, l'ouverture des voies de carrière au sein de l'organisation, la stabilité de l'emploi et l'accès à l'information sur les membres de l'organisation et leur participation au management de l'organisation*.

Kazuo Koike a contribué de manière significative au débat sur le management japonais en remettant en question le caractère unique des « trois trésors sacrés »<sup>88</sup> proposés par Abegleen puis repris par Keys & Miller (1984). Il présente des tendances et des évolutions similaires dans des organisations en Europe et en Amérique et montre que ce qui rend la gestion japonaise unique peut être appliqué et reproduit dans des filiales étrangères (1987). Urabe Kuniyoshi, bien avant (1978) avait remis en question l'approche d'une « l'unicité culturelle » du management japonais, unicité mise en avant par les sociologues. Il estimait qu'il est nécessaire de prêter davantage attention aux facteurs technologiques et à la rationalité économique qui ont conduit au développement de ce système : *la promotion en interne dans le marché du travail, les récompenses financières et non financières dispersées, et le délai relativement plus long pour récompenser les employés*.

Une autre référence repose dans le projet porté par le *Japanese Multinational Enterprises Study Group*<sup>89</sup> (JMNESG) dirigé par Tetsuo Abo sur la transférabilité des pratiques de

---

de management). Athos et Pascale estiment que l'essence du management japonais consiste à accorder une importance égale aux éléments durs et doux et à maintenir des relations efficaces entre eux.

<sup>86</sup> « *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge* » de Ouchi, reflète le sentiment de menace généralisé en Occident face à la concurrence des entreprises japonaises ; et confirme bon nombre des observations antérieures faites par Abegleen, en soulignant que les pratiques de l'emploi à vie, la lenteur des promotions, la prise de décision collective et la responsabilité des employés sont les sources de la compétitivité des entreprises japonaises.

<sup>87</sup> Une compilation qui a été réalisée par Tomasz Olejniczak (2013) dans « *Japanese Management : 50 Years of Evolution of the Concept*. » Acta Asiatica Varsoviensia (26) : 23-43.

<sup>88</sup> Les trois concepts fédérateurs proposés par Abegleen en 1958 sont repris par Keys & Miller (1984)

<sup>89</sup> Il n'y a pas tant d'information sur ce groupe d'étude, hormis il était composé de neuf chercheurs japonais et de quatre américains, en 1987 qui ont étudié la transférabilité des systèmes de gestion et de production japonais dans diverses régions d'Amérique du Nord, d'Asie et d'Europe, destinations contenant les investissements directs étrangers les plus élevés des entreprises japonaises. Leurs publications et leurs enquêtes visaient les usines japonaises et nationales, principalement dans l'industrie manufacturière. Le JMNESG continue de publier jusqu'à aujourd'hui.

management. Le groupe applique une méthodologie uniforme pour mesurer le niveau d'application des pratiques originales de management japonaises et leur adaptation aux conditions locales. Les résultats de ce projet ont permis de décrire un phénomène « d'hybridation des systèmes de management » qui se produit dans les filiales étrangères de sociétés japonaises, mais ce phénomène n'a jamais été testé.

Bartlett & Yoshihara (1988) ont noté que l'accent mis sur l'homogénéité, le style consultatif de la prise de décision, le contrôle strict par le siège social japonais et l'ethnocentrisme des gestionnaires japonais peuvent devenir un obstacle majeur à une concurrence efficace sur les marchés internationaux, où le succès réside dans la capacité d'innover et de s'adapter à la demande locale.

Ce qu'il faut retenir c'est que l'organisation japonaise se caractérise par un ensemble de pratiques, d'organisations ou d'institutions, non pas anecdotiques. La plupart des recherches occidentales sur le management à la japonaise décrivent le système comme « une jungle remplie de théories et modèles en conflit avec le seul but d'expliquer une supériorité économique sur les autres » (Keys & Miller, 1984).

### 3.2.3.2. *Les concepts fédérateurs du management japonais*

C'est justement cet ensemble de modèles et théories qui le rendent unique. Mais d'autre part, l'unicité de ce système découle de trois grandes sources qui en font sa logique :

- *La projection vers « une carrière à vie »* - les employés japonais semblent orientés vers une carrière à long terme
- *Une dévotion de l'emploi à vie pour les entreprises*- plus disposées à accepter un engagement à vie et une préoccupation holistique de leurs employés ;
- Et une *responsabilité collective au sein de l'organisation*, amenant les employés à internaliser leur engagement pour le bien-être du groupe.

#### 3.2.3.2.1. *L'emploi à vie*

Le concept de l'emploi à vie suggère que les employés japonais restent dans une seule entreprise – « leur entreprise » - pendant toute la durée de leur vie professionnelle. Dans ce système, l'entrée dans une entreprise était semblable au mariage. L'emploi à vie implique des dispositions psychologiques de dévouement aux intérêts de l'entreprise.

L'accès à un emploi permanent au sein d'une entreprise japonaise est perçu comme une preuve de réussite, compte tenu des niveaux d'exigence et d'élitisme qui sont prônés dans ce



marché du travail. Les processus de recherche d'emploi montrent un encastrement immense dans la relation sociale et institutionnelle du japonais. Étant désormais lié à son entreprise, l'employé n'a plus de choix que de se conformer aux standards qui sont attendus de lui. Cette démonstration de « loyauté » est parfois associée, par les Japonais, à une forte dévotion organisationnelle. La hiérarchie s'engage à planifier à long terme plutôt que de se concentrer sur la maximisation à court terme. Le top-management dispose de plus de temps pour élaborer les objectifs et les plans de mise en œuvre. La projection vers une carrière à vie est propice à la création de relations interpersonnelles qui favorisent la compréhension mutuelle et les objectifs implicites.

L'article de Jaussaud (1996) présente l'emploi à vie comme une mesure d'ajustement permettant aux employeurs de construire une relation durable avec leurs employés permanents, pour que ces derniers n'aillent pas voir ailleurs. Il est important de mentionner le contexte particulier dans lequel les entreprises japonaises se trouvent, en proie à la récession des années 1990. Les employeurs se servaient des dispositions statutaires des employés (permanents, temporaires) pour consolider leurs systèmes de gestion, et donc asseoir un mécanisme de contrôle.

Son impact sur l'industrie japonaise est également mis en évidence par l'action du Ministère du commerce et de l'industrie (METI), qui offre un environnement stable et favorable aux entreprises sensibles aux objectifs économiques exprimés par la nation. Au cours des 50 dernières années, le Japon a connu le développement économique le plus rapide parmi les principaux pays industrialisés. C'est aussi elle qui connaît actuellement les changements démographiques les plus rapides. L'implication de l'État dans les pratiques organisationnelles se justifie dans la mesure où les entreprises espèrent contribuer à ce défi qui reste majeur pour l'archipel.

La Fédération japonaise des organisations économiques (Nikkeiren) a présenté en 1995 une proposition largement diffusée en faveur d'un nouveau modèle de gestion des ressources humaines, en partant du principe que le moyen de rajeunir les entreprises japonaises et de les rendre viables pour l'avenir est de changer leur culture et de restructurer leur portefeuille d'emplois (Dirk & al. 2000).

#### *3.2.3.2.2. L'engagement vers une carrière à long terme*

Si le concept de l'emploi à vie est de moins en moins pertinent ; il n'en demeure pas moins que l'engagement mutuel de l'employé japonais à vie semble sous-tendre une maîtrise de certaines compétences. La prise de conscience mutuelle créée par l'investissement de

l'employeur et de l'employé permet des efforts à long terme en matière de formation et de développement. L'engagement vers une carrière à long terme permet donc un apprentissage organisationnel à long terme. Nonaka & Johansson (1985) montrent l'importance du partage des connaissances et des compétences collectives dans l'adaptation à un environnement turbulent. Ils soulignent aussi que les éléments de base de l'apprentissage organisationnel proviennent des connaissances et compétences individuelles. Les organisations japonaises n'ont pas jugé nécessaire de se concentrer sur le développement des compétences individuelles en matière de gestion.

Apparemment, la qualité de la prise de décision issue d'un processus consensuel s'est avérée suffisante pour atténuer ce problème potentiel. Il encourage également les programmes de formation de rotation en dehors de son domaine spécialisé et, peut-être le plus important, favorise l'acceptation des changements dans le travail à des méthodes et des technologies qui améliorent la productivité. Il est socialement bien accueilli par les entreprises qui offrent des emplois plus longs en reportant la retraite obligatoire (Dirks & al. 2000).

L'engagement à long terme peut jouer un rôle sur l'environnement de travail de l'employé et sur sa performance. La relation n'est peut-être pas causale, mais les recherches d'Inamizu et Makishima (2018) expliquent que l'engagement au travail est élevé lorsque les évaluations personnelles et des collègues de travail sont élevées. De bonnes relations entre les employés renforcent cet engagement.

#### 3.2.3.2.3. *La responsabilité collective*

Bien que le sens occidental de la responsabilité induise les expressions de causalité, voire de culpabilité (Hart, 1986), son équivalent en japonais<sup>90</sup> est largement utilisé d'au moins deux façons distinctes : devoirs et obligations. L'adjectif « collectif » est ajouté pour renforcer les relations humaines<sup>91</sup>, créant des liens spéciaux qui durent sur une longue période (Durlabhji 1993, Hagiwara 2012).

La responsabilité collective tire son essence de contextes psychologiques, éthiques et juridiques qui supposent décrire les devoirs et obligations relatifs au rôle ou à la position d'un individu dans un groupe, ainsi que les sanctions à observer en cas de non-respects des devoirs et obligations vis-à-vis du groupe. L'histoire du Japon, en particulier l'époque féodale, a joué un rôle majeur dans la formation des contextes. Cette insistance sur l'utilité sociétale

---

<sup>90</sup> Responsabilité = Sekinin (責任)

<sup>91</sup> Ningen kankei (人間関係) = Cela implique la proximité et la coopération entre des personnes dans des relations mutuellement bénéfiques

est censée rappeler la pensée de gestion de l'époque du shogunat Tokugawa (1603-1868) chez commerçants japonais. Les commerçants subissaient des pressions pour justifier la valeur de leurs activités auprès de la société et les constitutions des maisons marchandes ont donc souligné l'importance de travailler pour le bien public. La méthode connue sous le nom de « Sampoyoshi<sup>92</sup> » (Matsumoto 2012).

Au point de vue de l'entreprise, la responsabilité collective est un mode de gouvernance fondé sur une éthique, des valeurs partagées entre toutes les parties prenantes. Ceci exige que les managers déterminent leurs responsabilités en réfléchissant aux attentes et demandes des diverses parties prenantes, au-delà des exigences légales (Fukukawa & Teramoto 2008). Le management japonais évite la responsabilité individuelle au profit de tout crédit préférentiel en matière de responsabilité et de récompenses collectives. Si dans les cultures occidentales, le « moi » est interprété comme une entité unique, dont le comportement est organisé en grande partie en référence à nos propres pensées, au Japon et dans d'autres cultures collectivistes, les individus ont tendance à se voir comme étant fondamentalement liés les uns les autres (Markus & Kitayama 1991).

Les Japonais subordonnent leurs intérêts personnels à ceux du ménage ou de l'entreprise pour faire preuve de loyauté et de respect envers leurs aînés, la société. Cette forme de capitalisme s'est développée à travers une culture de consensus, d'harmonie, de relations affectives, de hiérarchie. Les organisations gérées dans cet esprit mettent fortement l'accent sur les valeurs du travail d'équipe et de coopération. Les décisions doivent plus souvent être prises collectivement. Le « Ringi », par exemple, est une méthode traditionnelle de prise de décision managériale au Japon, qui consiste à faire circuler des propositions à tous les managers de l'entreprise qui sont concernés par une décision imminente. Dans ce processus, les idées et les plans sont discutés, développés et affinés lors des réunions informelles entre les employés (Sagi 2015).

### 3.2.3.3. *Les attributs attachés au style japonais de management*

L'organisation japonaise adopte un style de management participatif mais avec des logiques de contrôle. La gestion participative et consensuelle n'est pas imposée aux employés, mais c'est un moyen plutôt naturel pour engager la responsabilité collective, l'engagement. La

---

<sup>92</sup> Traduit comme « Les vertus à trois voies », Sampoyoshi (三方よし) signifie que « ce qui vous profite, devrait en fin de compte profiter également à vos partenaires et à la société dans son ensemble. » Elle fait référence à l'assurance d'avantages pour les vendeurs, les acheteurs et la communauté et la société par le biais des affaires. C'est le reflet de la symbiose influencée par le confucianisme (mouvement religieux ayant une grosse ampleur dans la société). Matsumoto traduit cela par l'approche du « kyosei » qui signifie « vivre ensemble »

préoccupation à long terme envers les employés et la relation familiale qui en découle favorisent la confiance et le soutien du leadership organisationnel. Contrairement à l'employé qui est susceptible de rester avec un employeur (et un patron) pendant une courte période, le système japonais favorise l'accommodement et l'unité d'intérêts. L'engagement mutuel de l'employé japonais semble sous-tendre une prise de conscience mutuelle créée par l'investissement des deux parties permet des efforts à long terme en matière de formation et de développement (Keys & Miller 1984).

Pour autant, l'implication implicite des employées ne provient de la profondeur du respect des valeurs confucéennes mais d'un contrat (Lechevalier 2011) qui garantit une formation dans le processus d'emploi et d'une garantie de progression sociale et salariale au sein de l'équipe où l'autonomie est favorisée. Cette rationalité organisationnelle est le produit d'un compromis social qui promeut des relations de long terme entre les parties prenantes dont le but est de maximiser la croissance de l'entreprise. Cela attire une attention particulière sur trois essences de gestion à la japonaise que l'on retrouve dans quasiment toutes les organisations – le rapport à l'ancienneté et sa structure salariale, l'influence du syndicalisme d'entreprise et la gestion de l'organisation au sens familial – qui prévalent sur chaque individu issu du groupe.

#### *3.2.3.3.1. Une conception familialiste de l'entreprise*

Le paternalisme est inhérent aux pratiques organisationnelles au Japon. Les membres de l'organisation traitent leur lieu de travail comme leur maison et font partie d'une communauté, partageant « un destin commun ». Cette relation de parentalité accentue le travail en équipe et, la sécurité de l'emploi<sup>93</sup>. Le leadership paternaliste est également dans les *keiretsu* (Iwashita 2016). Dans ce format de leadership, l'employé est considéré comme un législateur, l'unité d'analyse est la « maison<sup>94</sup> ». L'appartenance à l'entreprise est pensée en résidence et pas nécessairement en fonction avec un lien social qui permet à l'employé, sans le vouloir de mélanger sa vie privée à sa vie professionnelle.

Cette conception familialiste, a été décrite par Beillevaire (1987), Bhappu (2000), Pesqueux & Tyberghein (2010) pour montrer qu'au sein de l'entreprise japonaise, les liens entre employées sont à la fois analogiques et spontanés. Bien qu'il y ait une liberté prônée par l'esprit d'entrepreneuriat, chaque membre connaît sa place. Ce format de leadership reste néanmoins intrigant. Le lien de subordination est de telle sorte que le supérieur hiérarchique a pour rôle

---

<sup>93</sup> Le sens de « famille » a été historiquement ancré dans la société japonaise, de l'époque féodale du régime Tokugawa jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle

<sup>94</sup> La maison est traduite par le terme « ie »

de fournir un environnement de travail avantageux en échange d'une loyauté déférentielle du collaborateur. Si cela fonctionne très bien au Japon, le transfert d'un tel concept demeure indéfini. Le transfert de ces pratiques vers l'Occident reste problématique, car ces dernières sont créées dans un contexte de « grande confiance » entre managers et managés ; une confiance qui n'existe que dans les sociétés collectivistes (Mihut 2014, Iwashita 2016).

### 3.2.3.3.2. *Le respect de l'ancienneté dans les logiques carriéristes*

L'essence du système de management par les ressources humaines exclut la dynamique pécuniaire comme motivation. La rémunération n'est pas considérée ici comme un facteur de motivation. Le dirigeant est le point de départ des relations hiérarchiques entre les individus, mais le pouvoir est ainsi diffusé aux niveaux intermédiaires, ce qui justifie le fait de privilégier les relations verticales sur les relations transversales. Le système hiérarchique, privilégiant grade et ancienneté, se traduit par une distinction entre les personnes plus âgées, les plus jeunes et les pairs. Par-là, des relations formelles se forment entre le dirigeant et les employés au statut de père-patron et enfant-employé. Cette relation se traduit par le concept « *iemoto* ». Le titre et le grade priment sur les qualités individuelles, et l'ancienneté légitime les jugements des plus anciens (Pesqueux & Tyberghein 2010)<sup>95</sup>.

L'augmentation de la population active de plus de 50 ans rend ce système dépendant de la *Work-Work Theory* développé par Takahashi en 2015. La société japonaise vit selon la « *work-work theory* » dans la mesure où les performances (résultats) sont des critères d'évaluation salariale de l'employé : L'accès d'un emploi entraîne vers un emploi plus important en termes de charge, et de sentiment d'accomplissement de soi. Cet accomplissement a insufflé deux sens à la motivation du travail : Un sens de méritocratie par les résultats et un sens de prise de responsabilité intrinsèque orientée sur la tâche à accomplir. (Takahashi 2015).

Le système de répartition salariale selon le degré de séniorité est un des piliers producteurs de pratiques managériales dans les organisations nippones. En plus d'être psychologiquement liés à leur environnement de travail, du fait de conditions et d'intensité précaire, la relation entre l'employeur et l'employé mais également entre les collègues sont des éléments de stabilité et d'harmonie qui distinguent l'entreprise japonaise de ses contemporaines. Cette pratique est un élément fondamental de l'emploi à vie et joue un rôle prépondérant dans la rotation des emplois, dans la mesure où, le niveau d'ancienneté de l'employé dans une

---

<sup>95</sup> Le terme qui décrit l'employé senior est le senpai. Le terme qui décrit l'employé junior est le kohai. Le terme « *iemoto* » désigne le directeur d'une école ou d'un art traditionnel japonais particulier. Pesqueux & Tyberghein s'en servent pour désigner le leader qui se trouve au sommet de la hiérarchie et c'est cet individu qui est le point de départ des relations hiérarchiques »

entreprise japonaise est combiné au nombre de postes qu'il a occupés. Cette logique de rotation permet de familiariser les employés aux différentes fonctions de l'organisation (Aoki 1990).

L'ancienneté n'est pas seulement une question de relations, car la mise en œuvre et la promotion du « nouveau travail rémunéré pour le travail » impliquent des possibilités de changements réguliers dans le personnel. Un employé qui quitte un emploi manufacturier pour un emploi de commercialisation est classé comme un roulement de personnel s'il doit changer d'entreprise, mais ce n'est pas un roulement de personnel s'il ne change pas d'entreprise, car l'entreprise fait un « investissement caché » sur des personnes et non sur des entreprises.

### *3.2.3.3.3. L'impact syndicaliste sur la politique de travail*

Lorsque nous évoquons les conséquences de l'Histoire sur la structure étatique de la société japonaise, il est nécessaire d'évoquer l'impact de la 2<sup>nde</sup> Guerre Mondiale, sur l'augmentation certes de la main d'œuvre non qualifiée, mais également du pouvoir des syndicaux. Le gouvernement japonais, après avoir moult fois, réformé le marché du travail dans les années 2000, se retrouve après la guerre sous pression syndicales.

L'un des rôles importants du syndicat d'entreprise est d'absorber les griefs des employés au sujet des décisions relatives au personnel et de surveiller l'équité de l'administration du personnel de l'entreprise. Leur pouvoir couvre tous type d'employés. Il ne négocie pas le taux de salaire pour chaque catégorie d'emploi, mais le salaire de base pour le grade le plus bas, les différences de salaire entre les grades et l'échelle admissible en ce qui concerne la rapidité de la promotion. Ce n'est pas un hasard si les syndicats se constituent en organisation lucrative à l'intérieur des structures des entreprises (Aoki 1990, Vogel 2016). En réalité, ils se sont substitués aux dirigeants et sont devenus des symboles de contre-pouvoir, se rapprochant d'avantage des employés<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup> C'est pour cela que le leadership paternaliste que l'on retrouve souvent dans l'entreprise a engendré la suppression des syndicats des travailleurs au profit d'une association industrielle pour le service la patrie.

### **3.3. L'approche organisationnelle des Japonais sur le processus de régionalisation**

#### **3.3.1. Le processus d'internationalisation dans l'organisation japonaise**

Cette section tend à s'interroger sur l'approche empruntée par les multinationales japonaises dans leur processus d'internationalisation. La période d'après-guerre est certes une période de reconstruction politique, économique et sociale pour le pays, mais elle dégage aussi des opportunités permettant aux organisations de sortir de l'ombre.

Dans les années 80, le Japon a non seulement augmenté le montant total des investissements directs étrangers au cours de cette période, mais il a aussi fortement modifié la structure industrielle, manufacturière et non manufacturière – notamment dans le commercial (46% selon une étude mise en place par le ministère de l'Économie (METI) en 1989). Ses politiques de développement permettent aux grandes entreprises de devenir des fournisseurs majeurs du secteur national, d'abord et ensuite du secteur mondial. Près de la moitié de l'IDE japonais entre 1985 et 1990 était concentré dans l'exportation de machines, en raison de l'avantage logistique.

##### *3.3.1.1. Un brief sur les modes d'entrées*

À partir du paradigme éclectique (Dunning 1979, 2000, 2001), faisons un retour sur les facteurs (Root 1987, 1994, Kogut & Singh 1988, Kim & Hwang 1992, Bedi 2014), les stratégies, ainsi que les effets de ces stratégies sur l'environnement ciblé. Nous nous sommes concentrés sur les stratégies qui impliquaient d'importants dispositifs d'investissement directs à l'étranger et dont le degré de propriété et de contrôle était élevé (Root 1994). Il s'agit *des alliances stratégiques, des joint-ventures, et des fusions-acquisitions*.

Pour rappel, le choix de la fusion-acquisition est souvent influencé par des facteurs internes à l'entreprise, des facteurs sectoriels ; et des facteurs géographiques et culturelles. Elle répond à une triple asymétrie permettant d'accéder rapidement au marché local même si les certains risques restent importants (Root 1994 ; Shimizu & al. 2004 ; Hamza 2007). Une joint-venture positionne deux organisations de pays différents pour un investissement partiellement participatif et des synergies permettant de se développer sur les marchés émergents (Root 1994). Quant aux alliances, la relation entre les deux partenaires étant limitée, elles permettent à chacun de travailler sur un projet commun en toute autonomie de gestion. Seules les compétences, et les relations sont mises à l'épreuve dans cette collaboration (Root 1994, Delapierre 1996, Todeva & Knocke 2005).

Le mode de performance analysé par Siripaisalpipat & Hoshino (1999) a révélé que la performance des nouvelles entreprises japonaises a tendance à être inférieure à celle des joint-ventures, en particulier les joint-ventures à participation équilibrée<sup>97</sup>. Ils semblent surpasser les autres types de propriété. L'insignifiance de la différence de performance entre les coentreprises agrégées et les nouvelles coentreprises implique qu'il n'est peut-être pas approprié de considérer tous les types de coentreprises comme similaires. Différentes formes d'entreprises communes diffèrent à plusieurs égards, notamment en ce qui concerne la répartition du contrôle et la manière dont les entreprises communes sont gérées.

Mansour & Hoshino (2002) ont proposé une étude empirique des facteurs qui influencent les fabricants japonais à détenir entièrement ou en joint-venture leurs filiales européennes. Les principaux résultats montrent que la probabilité d'entreprendre une filiale en propriété exclusive augmente lorsque les entreprises sont de plus grande taille, même si les dépenses de R&D ne sont pas liées à la structure de propriété. Les joint-ventures sont les dispositifs d'internationalisation privilégiés des entreprises expérimentées. L'âge de la filiale, cependant, est lié à la pleine propriété.

### **3.3.2. Les styles de management japonais à l'étranger : Une approche adaptative**

Dans leur étude sur l'adaptation des contingences structurelles pour réduire les limites de l'internationalisation, Collinson & Rugman (2008) constatent que la majorité des multinationales japonaises ont adopté une « stratégie de région d'origine » pour posséder des avantages propres à l'entreprise avec une portée uniquement dans leur région d'origine. Ces avantages - tels que la gestion des ressources humaines et les réseaux externes - sont susceptibles d'être transférés s'ils tiennent compte des contraintes liées aux dotations locales et aux facteurs organisationnels.

Il existe différents types de pratiques et de systèmes organisationnels dans le monde, tels que présentés par Whitley (1992, 1999, 2008) et une multinationale doit faire face « *aux frictions et aux opportunités présentées par les pays qu'elle cible* » (Ando K. 2005).

Pour Ando N. (2012), la structure de l'actionariat est le reflet du contrôle exercé par une maison-mère sur ses filiales. Ses recherches portent sur l'impact de la distance institutionnelle

---

<sup>97</sup> La plupart des filiales japonaises avant les années 1980 étaient le fruit de fusions-acquisitions, les filiales contrôlées à 100% ne représentaient que 38%, et certaines d'entre elles étaient en majorité contrôlées par des investisseurs japonais (Sachwald 1993).



sur la structure de propriété afin de mettre l'accent sur les différences de décisions entre le pays d'accueil et le pays d'origine. Plus la distance institutionnelle entre un pays d'origine et un pays d'accueil est grande, plus la maison-mère préfère des actions de participation plus faibles dans une filiale étrangère.

Les entreprises japonaises sont plus susceptibles de choisir un niveau de participation plus faible dans les filiales étrangères. La stratégie de propriété est la plus importante des diverses décisions stratégiques concernant les filiales étrangères parce qu'elle a trait au contrôle et à la gouvernance efficace de la filiale étrangère et à son rendement ultérieur. Endo & al (2014) se concentrent sur les facteurs au niveau de l'entreprise, y compris les « actifs apportés » pour façonner l'avantage propre à l'entreprise qu'une maison-mère possède, les « actifs complémentaires » que cette entreprise peut devoir acquérir dans un pays étranger. Lorsqu'une entreprise pénètre sur un marché étranger et transfère des actifs et des ressources propres à l'entreprise à une filiale à l'étranger, la filiale peut avoir besoin de nouveaux actifs liés au pays hôte qu'une entreprise opérant localement pourrait fournir, tels que des connaissances locales et un ensemble particulier de capacités propres au marché visé du pays hôte.

### 3.3.2.1. *Une adaptation de la gouvernance*

Du point de vue de la gouvernance d'entreprise, la plupart des multinationales japonaises revêtent un caractère de gestion centralisée des opérations, dans laquelle les filiales se voient affecter des missions avec un faible niveau d'autonomie. La direction se fait au travers d'un réseau de managers et techniciens expatriés, en contact direct avec la maison mère (Garnier 1993). Le conseil d'administration international établit la stratégie du groupe puis la dissémine dans ses structures régionales. Pour ce faire, la holding japonaise fait office de bureau local en contact étroit avec son siège social au Japon et dispose d'un système de gestion global qui comprend des domaines tels que la planification, la recherche, les affaires juridiques, l'audit, les relations publiques, les affaires du personnel, le traitement de l'information, la publicité et la formation, en offrant conseils et orientation à chaque filiale (Takahashi 2013).

L'intégration des activités de support devrait être conforme à la rationalité économique et devrait permettre de créer des synergies entre chaque unité nationale : Marketing, ressources humaines, services techniques, approvisionnement/logistique, services juridiques, services d'information et processus de production.

Ainsi, les sièges régionaux jouent le rôle de coordinateurs centraux (Lasserre 1996), et intermédiaires entre la maison-mère et les filiales à l'étranger, et fournissent les services

importants aux unités nationales, bien que certains d'entre eux puissent se chevaucher dans la coopération fonctionnelle. Les fonctions supports sont exécutées en interne pour améliorer l'efficacité et donc réduire les coûts (Tatsuo 2002).

En ce qui concerne la direction de la filiale, le manager – le plus souvent expatrié du siège international - porte le titre de *Chief Executive Officer* et doit jouer le rôle d'un coordinateur intermédiaire avec la maison-mère. Il doit assurer la bonne tenue de la fiche de route stratégique suggérée par le siège international (Takahashi 2013).

### 3.3.2.2. *Une direction aux mains des expatriés*

Les travaux d'Abdellatif & al. (2010) se focalisent sur la direction des organisations japonaises dont le management revêtirait un caractère « familial ». Selon une définition empruntée de Kurashina<sup>98</sup> (2003), le management familial tend à se rapprocher du management paternaliste. Leurs travaux ont montré qu'à cause de l'incertitude environnemental consternant pour leur organisation, la direction internationale préfère gérer intégralement l'ensemble des activités de la filiale par l'expatriation.

L'expatriation - en tant qu'affectation de ressortissants des pays d'origine à des postes de direction dans des unités à l'étranger - est également un processus qui permet d'assurer la coordination des activités internationales (Harzing 2001). Parce que la forte intégration globale et la réactivité locale sont positivement associées à leur performance, la plupart des EMN japonaises comptent sur les leurs pour assurer la liaison entre leurs opérations éloignées (Beechler & al. 2004). Iwashita (2016) indique que les expatriés japonais ont tendance à surveiller les employés locaux plutôt que d'être impliqués dans le développement de la multinationale à l'étranger. L'effectif de ces expatriés a une influence considérable dans la génération d'une culture ethnocentrée dans les filiales japonaises, avec le sentiment d'un groupe interne, un lien familial comme dans l'organisation japonaise.

Comme les expatriés jouent un rôle important lorsque ces connaissances sont transférées aux filiales à l'étranger, on peut s'attendre à ce que les entreprises japonaises possédant des connaissances sophistiquées en matière d'activités de production envoient de nombreux expatriés afin de soutenir les activités de production de nombreux employés (Oki 2013). Pourtant, l'augmentation de la demande d'expatriés peut causer une diminution de l'acquisition d'une plus grande expérience à l'étranger. Il est possible que les entreprises japonaises soient

---

<sup>98</sup> Il faut préciser que Kurashina a une perception différente de la propriété familiale à celle du seuil de propriété, élément essentiel de contrôle en structure multinationale. La famille est à la fois actionnaire et actif dans la structure dirigeante. Pour lui 42,7% des entreprises japonaises sont des dirigés par des familles.

en fait sous performantes par rapport à la concurrence. Il convient donc de laisser les employés locaux, s'ils sont bien formés, jouer ces rôles encore plus efficacement que leurs collègues japonais. Donner plus d'espace aux employés locaux dans les postes de décision peut baisser les coûts de gestion des expatriés.

S'appuyant sur la logique d'autonomie de la filiale<sup>99</sup> (Taggart & Hood 1999, Simoes & al. 2002), Kawai & Strange (2014) suggèrent que l'autonomie décisionnelle d'une filiale et la flexibilité de sa structure organisationnelle augmentent à mesure de son adaptation aux changements du marché et aux cycles de vie des produits. Du point de vue de la maison-mère, l'accroissement de l'autonomie de la filiale pourrait entraîner une perte de contrôle central et de coordination. Du point de vue de la filiale, « *la liberté connectée* » serait appropriée car elle permet à la filiale étrangère de conserver simultanément une autonomie considérable et de maximiser ses capacités entrepreneuriales tout en minimisant le manque de connectivité de l'information. « *Centraliser la décision dans une approche décentralisée* » - comme proposé Bartlett & Ghoshal (1989), combine à la fois l'implication de la maison-mère et l'autonomie des filiales. Ce mécanisme de contrôle et de coordination semble viable car il traite simultanément les pressions mondiales et locales ; permettant aux filiales de développer flexibilité stratégique et efficacité dans leur réseau inter-organisationnel.

### 3.3.2.3. *Une adaptation des pratiques*

Concernant le transfert des pratiques provenant du siège international aux filiales, plusieurs auteurs se penchent sur le cas japonais en mettant en lumière l'importance de l'apprentissage.

Nonaka & Takeuchi (1995) proposent l'apprentissage des connaissances organisationnelles comme un processus qui déploie les connaissances produites par les individus en les incorporant au réseau des connaissances de l'entreprise. Ces connaissances peuvent être tacites ou explicites et mobilisées dans en « boucle simple », en « double boucle » voire « triple boucle »<sup>100</sup>. Bird & al. (1999) considèrent qu'il est « pertinent » de prendre en compte l'environnement dans ce processus d'apprentissage, notamment pour le management des filiales étrangères des EMN japonaises. En s'inspirant des modèles de Campbell (1959, 1965) et Wieck (1969), ils décrivent le mécanisme d'apprentissage dans les filiales japonaises comme dans la Figure 14. Ce modèle d'apprentissage passe par trois phases :

---

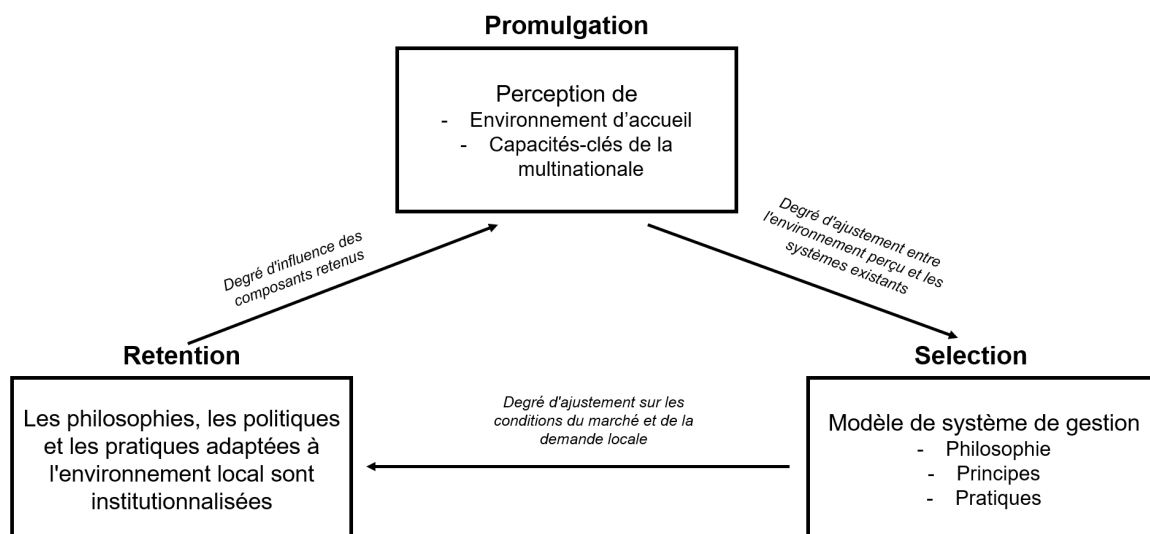
<sup>99</sup> Dans le chapitre II, nous avons vu que l'autonomie est symbolisée par la marge de manœuvre que possède une filiale sur ses ressources, son effectif et sur ses décisions. Voir Section 2.2.2.1. « L'autonomie des filiales »

<sup>100</sup> Le processus d'apprentissage passe par différents cadres pour consolider la connaissance acquise, de l'individu vers l'organisation. Il y a plusieurs processus qui s'enchevêtrent pour créer la connaissance en entreprise notamment au niveau de l'individu : la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation, la combinaison...

La phase de *promulgation* dans laquelle les organisations adoptent leur environnement d'accueil, leurs routines et leurs théories préexistantes sur la façon dont le monde fonctionne. Ces routines servent de filtres d'internalisation. Au fur et à mesure que la maison-mère décide d'établir une filiale à l'étranger, elle dresse un tableau de réalités qui comprend une interprétation des réalités de l'environnement local et une interprétation de ses propres capacités. Elle évalue ensuite dans quelle mesure les systèmes existants s'adaptent.

La phase de *sélection*, elle, s'appuie sur des sources internes ou externes (histoire, culture, contexte). Les filiales s'approprient les systèmes ou des composants de systèmes proposés, pour créer le leur. A l'intérieur d'un système commun, elle insère ses modes de pensée, ses principes et ses pratiques stratégiques, créant un style de management interne spécifique.

La phase de *réretention* permet de s'installer dans ce nouveau système. Au cours de cette installation, les philosophies, les politiques et les pratiques qui se sont adaptées à l'environnement local seront institutionnalisées, c'est-à-dire internalisées par l'ensemble des membres de l'organisation de la filiale (Kostova 1999, Kostova & Roth 2002)<sup>101</sup>.



**Figure 14 - Modèle de processus du cycle d'apprentissage de la gestion mère-filiale des multinationales japonaises (adapté de Bird & al. 1999)**

### 3.3.2.3.1. Les modèles d'apprentissage des filiales japonaises à l'étranger

<sup>101</sup> Cette internalisation développe trois séquences : La dépendance, puis la confiance et l'identification

En nous basant sur le modèle d'apprentissage de Bird & al. (1999), nous convenons que chaque filiale est unique. De ce processus d'apprentissage ressortent quatre modèles qui ont été proposés exclusivement aux filiales japonaises. Ces modèles sont les suivants :

*Un modèle d'exportation* où les pratiques de la maison-mère sont intrinsèquement absorbées, sinon supérieures aux autres. La maison-mère exporte donc ses façons de faire vers la nouvelle filiale. La gestion des ressources humaines est considérée comme une compétence de base, avec une application universelle, et l'écart entre l'environnement locale et le Japon est relativement faible, ce qui permet de maintenir le modèle parent.

*Un modèle hybride étroit* : la filiale s'appuie sur le modèle de la maison-mère pour élaborer son système de gestion. Les modifications du système de gestion de la maison-mère proviennent de l'idée que la cause des problèmes est externe. Lorsque les ajustements visant à s'adapter aux politiques locales ne favorisent pas la diminution souhaitée du taux de roulement du personnel, l'entreprise adopte un processus d'embauche très sélectif visant à protéger le reste du système de gestion en éliminant les personnes susceptibles de démissionner. La filiale perçoit l'environnement d'accueil comme similaire à celui du Japon, et ses propres capacités en gestion comme une compétence de base.

*Un modèle adaptatif* : les sociétés mères s'efforcent à s'adapter autant que possible à la situation locale, en n'utilisant les approches de la maison-mère que dans des zones limitées. Les politiques de la maison-mère ne devraient pas être imposées aux filiales étrangères, qui font face à des conditions très différentes. Percevant un environnement d'accueil radicalement différent de celui du Japon et n'ayant aucun lien étroit avec le système de gestion de la maison-mère, la filiale commence avec un modèle adapté aux exigences de l'environnement local.

*Un modèle hybride ouvert* : les sociétés mères abordent le système de management de la filiale à partir de leur système avec une ouverture sur les spécificités locales. Les sièges considèrent que l'environnement d'accueil est très différent de celui du Japon et ne pensent pas que leur force ou leur avantage concurrentiel réside dans la gestion centralisée de leurs ressources humaines.

Tous ces éléments des recherches occidentales sur les EMN japonaises semblent mettre l'accent sur l'individu en tant qu'agent qui traite la connaissance. Les chercheurs japonais reconnaissent la même idée. Mais ils reconnaissent également le rôle important que joue l'interaction entre l'individu et l'entreprise dans la création du savoir organisationnel, ainsi que le rôle important que joue le groupe pour faciliter cette interaction.

L'approche japonaise souligne également la nature de la connaissance en tant que « croyance justifiée »<sup>102</sup>. Ils reconnaissent que la connaissance tacite peut être exprimée en mots, en chiffres, et organisée. Les cadres intermédiaires ont donc un rôle clé à jouer dans la création du savoir, car les cadres supérieurs fournissent le sens, l'orientation et la vision, et ce sont les cadres intermédiaires qui servent de pont avec les travailleurs de première ligne (Takeuchi 2006, Nonaka 2007).

Mori (2002) suit l'idée de Bird & al. (1999), selon laquelle le siège régional occupe un poste approprié pour créer et acquérir ces connaissances au profit de la maison mère japonaise. Puisqu'elles développent de nouveaux marchés, accumulent et transfèrent des connaissances sur les opérations, ces filiales ont besoin d'être intégrées au marché local, pour devenir « *insider* ». Cependant, comme le personnel expatrié japonais, à la tête des filiales a tendance à alterner régulièrement entre tous les postes - ce qui confirme leur vision généraliste du travail<sup>103</sup> (Aoki 1990, Takahashi 2015) - le transfert de connaissances pourrait être biaisé.

### 3.3.3. Quid du développement des multinationales japonaises en Europe

En s'engageant dans le marché régional européen, les EMN japonaises se retrouvent confrontées aux enjeux de la régionalisation européenne. Cette régionalisation répond aux enjeux du continent et la terminologie managériale utilisée est « Européanisation » Mueller & Purcell (1992)<sup>104</sup>. Cette appellation est ensuite reprise par des chercheurs en économie et politique publique pour décrire « *l'harmonisation de l'environnement d'affaires et les relations inhérentes entre les entreprises et les gouvernements au niveau européen* » (Hamada 2006, 2007)

En fin d'année 2018, la *Japan External Trade Organization (JETRO)*, agence gouvernementale rattachée au ministère de l'Économie du Japon (METI) évalue le nombre de filiales en Europe à environ 2.859 unités soit 11,4% de la répartition mondiale, et dont 908<sup>105</sup> sont réparties dans l'espace économique européen, ce qui représente une force de travail

---

<sup>102</sup> Les entreprises japonaises ont une compréhension très différente de la connaissance. La nature de la connaissance en tant que processus humain dynamique de justification de la croyance personnelle vers « la vérité »

<sup>103</sup> Voir section « 3.2.3.3.2. Le respect de l'ancienneté dans les logiques carriéristes »

<sup>104</sup> Source: Mueller F. & Purcell J. (1992) *The Europeanization of manufacturing and the decentralization of bargaining: multinational management strategies in the European automobile industry*, The International Journal of Human Resource Management, 3:1, 15-34, DOI: 10.1080/09585199200000128

<sup>105</sup> Source: 2018 Survey on Business Conditions of Japanese Companies in Europe – Japan External Trade Organization

d'environ 630 000 employés. Sur ces unités réparties dans les 26 pays de l'Union Européenne, 51% environ sont du secteur tertiaire et des services.

En ce qui concerne les conditions du marché dans le pays où elles sont implantées, les organisations interrogées par la JETRO indiquent que les marchés intérieurs des pays d'Europe centrale et orientale se sont améliorés davantage que ceux d'Europe occidentale. La proportion de toutes les entreprises établies en Europe centrale et orientale a augmenté de 10,9% dans le secteur manufacturier et de 6,6% pour les autres industries. Leurs principaux défis opérationnels sont « *la sécurisation des ressources humaines, le coût élevé de la main-d'œuvre et la situation sociale/politique* ». Le besoin en ressources humaines est principalement axé sur la gestion du personnel (57%).

À la suite du retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit), certaines considèrent de relocaliser leurs bureaux régionaux dans d'autres états membres de l'union. Les destinations pour les entreprises qui avaient déjà décidé de délocaliser ou qui ont déjà délocalisé leur centre financier et d'assurance sont l'Allemagne, le Luxembourg et les Pays-Bas, cités pour la délocalisation de leurs RHQ japonais.

L'Europe fait face à un problème économique lié à ses frontières, dans le sens où sa distinction structurelle tend à prêter confusion. Transposer cette confusion dans la sphère managériale ramènerait à dire qu'il est difficile de le décrire, car l'environnement européen est construit d'une diversité de méthodes et conceptions fondées sur des principes géographiques, économiques, linguistiques, légaux et culturels.

### 3.3.3.1. *Les motivations d'investissement sur le marché européen*

Selon Deresky (2017), les managers mondiaux qui visent à faire des affaires en Europe doivent faire face à deux tâches majeures. La première est d'ordre stratégique : comment les entreprises non européennes peuvent-elles faire face aux implications de l'UE et de ce que certains ont appelé la « *Fortress Europe* », c'est-à-dire un marché donnant la préférence aux initiés ? Bien que les entreprises doivent avoir une stratégie commerciale paneuropéenne, elles doivent réaliser que des stratégies d'entrée doivent être envisagées pays par pays. La seconde tâche est d'ordre culturel : comment gérer efficacement les multiples ensembles de cultures, de traditions et de coutumes nationales au sein de l'Europe, telles que les attitudes différentes concernant le temps à consacrer au travail par rapport aux activités de loisirs.

Hermel (1996) souligne ces principes en faisant mention d'une « *diversité contextuelle* ». L'Europe est souvent comprise comme une entité aux frontières internes pauvres, ce qui pour autant en fait sa force. Son hétérogénéité a été difficile à concevoir, ce qui fait que le

management des ressources humaines dans ce cas se retrouve au carrefour de différences nationales, influencées par des systèmes de valeurs, le bien-être social et la législation du travail. Les obligations légales et réglementaires varient considérablement d'un pays à l'autre et sont par conséquent l'expression de la manière dont les relations professionnelles doivent être gérées dans chaque pays. La France, est l'un des exemples où la légalisation du travail est une affaire d'État qui justifie que la gestion des ressources humaines dans ce pays concerne la rémunération, le temps de travail, la rupture du contrat de travail, les congés annuels et la formation.

Pour bénéficier de cette multinationalité, les universitaires japonais et occidentaux affirment que les ENM doivent rechercher des avantages régionaux, afin de gérer les opérations étrangères. De cette façon, la maison mère pourrait donner plus de liberté en matière de responsabilité et de contrôle à toutes ses filiales nationales dans la région. Le marché européen est un cadre contextuel intéressant pour examiner l'influence directe de l'autonomie de la filiale dans ses liens avec sa maison mère et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, l'Europe semble être attrayante pour les entreprises nationales et étrangères en raison de la taille de son marché des biens et services. Deuxièmement, malgré les progrès de l'intégration économique et politique européennes au cours des deux dernières décennies, les différents pays européens restent relativement différents en ce qui concerne les institutions, le développement technologique, les préférences des consommateurs, le potentiel commercial, les systèmes éducatifs et l'ethnicité.

Pour Raytcheva & Rouet (2016), l'intégration européenne permet de s'interroger sur la nationalité et la citoyenneté des organisations qui y résident. Alors que la communauté européenne tente de se construire une identité, la logique économique, qui ne voit les entreprises qu'en tant que multinationales ne suffit plus. L'entreprise intègre un milieu dans lequel elle devient citoyenne et sa citoyenneté n'est pas que culturelle, mais aussi structurelle.

### *3.3.3.2. L'approche des Japonais sur l'europanisation*

Sur les motivations « d'europanisation », Sachwald (1993) évoque trois dimensions dans la régionalisation européenne, qui sont essentielles pour les EMN japonaises : La forte croissance des IDE dans certains secteurs de l'industrie européenne, le choix du pays d'implantation et le mode d'organisation des unités européennes. Le modèle d'organisation japonais suppose que la production doit commencer dans les pays développés pour ensuite s'étendre dans les pays en développement.



L'ouverture de la zone économique européenne vers de nouveaux marchés, principalement ceux de l'Europe de l'Est est aussi un facteur de motivation et d'augmentation d'IDE japonais. Les dix derniers pays qui sont entrés dans l'espace (EU-10) ont expérimenté une transformation radicale notamment dans leur politique de gouvernance d'entreprise qui ont intéressé le Japon. La gouvernance d'entreprise est importante et a une association positive qui attire les IDE japonais (Petric 2010). La relation entre la Japon et l'Union Européenne est donc un pont de circonstance pour comprendre la motivation des IDE. Le rapport *Invest Japan Report* menée par la JETRO (2016), montre que le Japon est le 4ème investisseur dans l'Union européenne, et que les IDE européens vers le Japon sont de €9 354 milliards, selon la Japan Electronics and Informations Technology industries Association (JEITA).

En accord avec Nitsch & Beamish (1995), les tendances des EMN japonaises à investir en Europe ont varié dans le temps, mais la compréhension de la globalisation par les Japonais doit être interprétée selon leur point de vue, plutôt que du point de vue européen. Appréhender la stratégie des entreprises japonaises par un référentiel européen de globalisation implique d'analyser les parts de marchés et les conditions de productions délocalisées en Europe, ce qui n'est pas l'objectif nippon.

Les stratégies d'internationalisation des entreprises japonaises à la fin des années 1980, qui consistaient à simplement transférer les installations de production et de vente à l'étranger, ont évolué vers l'établissement de systèmes de gestion concertée à l'étranger incluant la finance, la distribution et la R&D en plus de la production. Par ailleurs, notons que l'intensité de ces investissements est liée au à la nécessité de rattraper le retard enregistré par rapport aux principaux concurrents du Japon, qui se traduisant par un degré d'internationalisation considérée comme faible (Sachwald 1993).

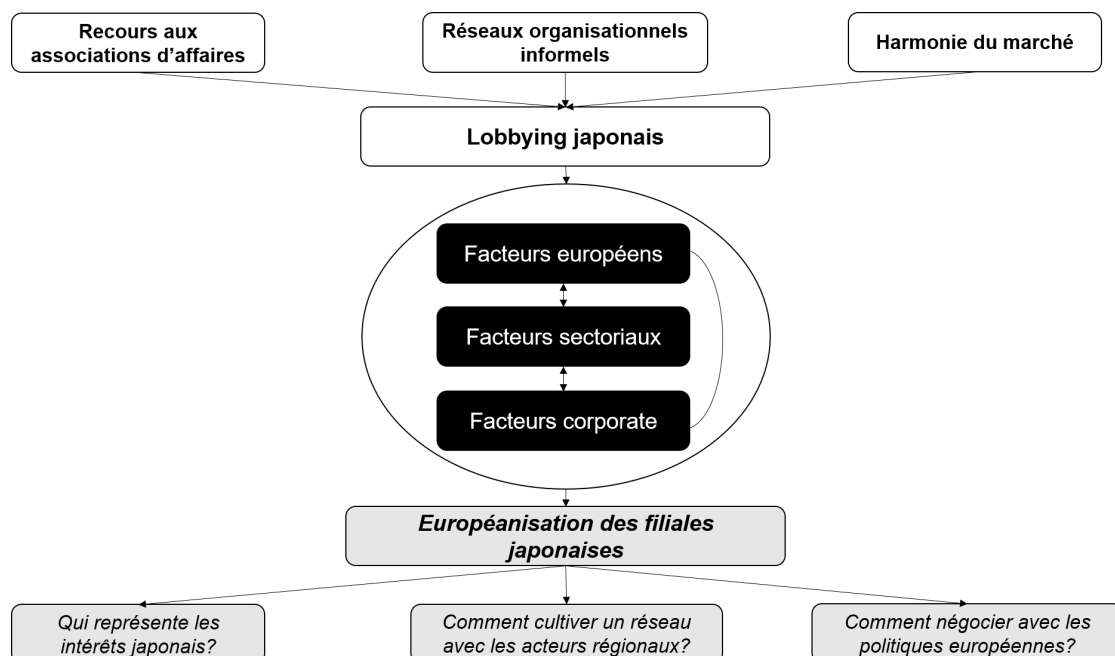
Si depuis novembre 2012, le gouvernement japonais sous Shinzo Abe et la Commission européenne avait négocié un accord de libre-échange entre les deux entités (cet accord est nommé JEFTA<sup>106</sup>) visant à accroître les enjeux économiques (P.I.B, exportations, IDE), il n'en demeure pas moins que cet accord est jusqu'à présent soumis à plusieurs ratifications d'ordre politique mais aussi institutionnel. Même si la motivation des entreprises japonaises de s'implanter en Europe a toujours demeuré dans un esprit de globalisation, cet ALE reste difficile à interpréter au plan théorique car il combine plusieurs facteurs et niveaux d'analyse (protectionnisme sociologique, d'intelligence économique, mais aussi variété de secteurs d'activité). Néanmoins, cet accord arrive à point nommé car 52,1% des organisations japonaises qui exportent en Europe y sont favorables (JETRO 2017).

---

<sup>106</sup> Japan-European Union Free Trade Agreement

Il a mis 6 ans pour être signé, et est entrée en vigueur en février 2019, pour aider l'Union Européenne et le Japon à contrer les mouvements de marchés protectionnistes mis en place par les gouvernements émergents. Selon le ministère des Affaires étrangères du Japon (MOFA 2018), l'ouverture d'un nouvel accord - cette fois-ci stratégique - servira de base juridique pour promouvoir la coopération dans un large éventail de domaines, entre le Japon et l'Union Européenne.

Hamada (2007) a résumé les interactions entre les structures internes du Japon et de l'Union Européenne dans la figure 15. Ces interactions se caractérisent par trois éléments majeurs : *le recours aux associations d'affaires, l'utilisation intensive de réseaux personnalisés et l'importance accordée à l'harmonie.*



**Figure 15 - Les interactions entre le marché japonais et le marché européen (Adapté de Hamada 2007)**

Cette représentation des intérêts des entreprises est susceptible d'affecter les stratégies de lobbying des entreprises japonaises dans l'UE.

La deuxième caractéristique clé est la façon dont les entreprises entretiennent et maintiennent des relations avec les décideurs et les autres parties prenantes, ce par le biais de réseaux. Au Japon, les réseaux informels font partie des mécanismes les plus efficaces pour coordonner les intérêts et faire parvenir à un consensus entre les élites politiques. La troisième

caractéristique est l'importance accordée à « l'harmonisation en coulisse » entre les entreprises japonaises et les décideurs politiques locaux.

Les associations d'entreprises restent des canaux politiques essentiels pour les intérêts des entreprises japonaises. D'ailleurs, de nombreuses EMNs sont devenues des acteurs politiques indépendants sur le marché.

Entretenir un activisme commercial fait partie des valeurs de la multinationale japonaise. Elle renforce l'action collective dans le secteur où ils sont situés. Cette norme traditionnelle a pour effet de lancer des initiatives propres à chaque structure.

Parmi les associations de lobbying japonais il faut distinguer le *Keidanren* (Japan Business Association). Organisation économique, établie depuis 1946, elle s'appuie sur la vitalité des multinationales japonaises, des leaders et des communautés locales pour soutenir leurs activités, et pour contribuer au développement durable à l'amélioration et à la qualité de vie de l'économie japonaise. Les entreprises se sont également alignées sur les associations sectorielles.

On compte notamment *L'Association des constructeurs japonais d'automobiles (JAMA)*<sup>107</sup> et leur équivalent européen qui est l'*ACEA (Association des Constructeurs Automobiles Européens)* ; *L'Association japonaise des industries de l'électronique et des technologies de l'information (JEITA)*<sup>108</sup> et *L'Association européenne d'information, communications et technologie d'électronique grand public* devenue *DIGITALEUROPE*<sup>109</sup> en 2009; et enfin *l'Organisation japonaise du commerce extérieur (JETRO)* est le seul organisme gouvernemental qui s'emploie à promouvoir le commerce et les investissements mutuels entre le Japon et le reste du monde et à aider les petites et moyennes entreprises japonaises à maximiser leur potentiel d'exportation mondial.

La présence d'organisations en charge de promotion du commerce et des échanges économiques est nécessaire pour la majorité des EMN japonaises, car elles disposent d'une pluralité d'acteurs et d'une palette d'actions à diversifier sur le secteur ciblé.

---

<sup>107</sup> La JAMA est une association industrielle à but non lucratif qui regroupe depuis 1967 les quatorze constructeurs japonais de voitures particulières, camions, autobus et motocycles. Ils s'emploient à soutenir le développement sain de l'industrie automobile japonaise et à contribuer au bien-être social et économique

<sup>108</sup> La JEITA a pour mission de promouvoir la fabrication, le commerce international et la consommation saine de produits et de composants électroniques afin de contribuer au développement général des industries de l'électronique et des technologies de l'information et de favoriser ainsi le développement économique du Japon et la prospérité culturelle.

<sup>109</sup> DIGITALEUROPE est une fusion de la European Information & Communications Technology Industry Association et de la European Association of Consumer Electronics Manufacturers (ou Association des fabricants d'électronique grand public) regroupant les intérêts d'entreprises non publiques sur les questions liées à l'électronique grand public.

## Conclusion du chapitre III

Nous avons abordé dans ce chapitre la vision d'internationalisation et de régionalisation des multinationales japonaises.

Ce qu'il faut retenir de ce chapitre, est que les EMN japonaises se positionnent essentiellement comme étant des ethnocentrées (Perlmutter 1969, 1977). Le profil ethnocentrique peut se comprendre comme un profil dans laquelle il existe une forte dépendance des filiales vis-à-vis de la maison-mère. Cette dernière est majoritairement impliquée dans leur fonctionnement, ce qui affecte leur prise de décisions. La communication semble linéaire du fait du grand nombre d'ordres adressées aux filiales ; et la responsabilité de management de ces filiales est sous une dynamique culturelle d'origine locale (Milliot 2013).

L'ethnocentrisme dans les EMN japonaises se manifeste déjà dans la culture nationale, dans l'identité même du japonais et dans les aspects fondateurs de leur modèle d'organisation. Les déclencheurs de cet ethnocentrisme sont nombreux et présents dans les sphères politique, économique et sociale. Mais dans ce travail, nous retenons les effets portés sur l'organisationnel : La participation du gouvernement dans la construction de l'environnement d'affaires transparait notamment dans la philosophie de travail, le style de gouvernance en entreprise et les relations entre les acteurs. D'autres aspects ne sont pas explicites au premier plan, mais restent visibles et utiles dans la recherche d'harmonisation et de communication avec l'ensemble des acteurs de l'environnement.

C'est le cas les réseaux d'entreprises *keiretsu* dont le rôle peut se synthétiser dans les actions suivantes : Le contrôle interne des membres, la cohérence avec l'ordre intégré dans la justification commerciale (promotion du commerce) et l'engagement émotionnel pour faciliter la coopération entre les membres ; la facilitation des politiques (pour maintenir la sécurité et la croissance de chaque activité commerciale dans le réseau) et la relation symbiotique avec les soutiens bureaucratiques et les politiques de l'état (notamment au travers du Ministère du Commerce).

En étudiant les segments de marché automobile et pharmaceutique européens, Ken-ichi Ando (2005) décrypte trois étapes de leur processus de régionalisation, étapes que nous avons trouvé intéressantes à mobiliser : Une entrée prudente et passive, un développement élaboré et une consolidation formalisée.

La première étape consiste en une *entrée très prudente et passive* qui vise à cultiver le marché européen à travers de multiples exportations. Dans le cas des constructeurs automobiles, la plupart, sous formes de petits sites de production (*branch plants, representative offices*) ont

signé des contrats de joint-venture avec des entreprises locales pour être présents sur la distribution nationale, comme tremplin périphérique de leurs activités européennes.

La seconde étape est une *phase de développement*, plus élaborée où les entreprises japonaises améliorent leur fonctionnement en passant de simples exportations aux activités principales engagées avec plein appui de fonctions de développement de la filiale. Les petites usines de production se transforment en usines d'assemblage à chaîne complète. Ainsi, elles ne s'arrêtent pas après la création d'un bureau, ils sécurisent leurs activités en mettant en place plus de bureaux vers une tendance claire à la pleine propriété. Étant géographiquement dispersés, ces sites de production fusionnent leurs capacités, leur permettant d'obtenir une taille critique soit pour fonctionner dans la même région (fusion) sans acquérir le partenaire local.

Et la dernière étape est une phase de *consolidation* qui consiste en un suivi du développement de la filiale après l'engagement des activités principales qui la mènera vers l'acquisition de distributeurs nationaux et l'extension de l'activité européenne par la création de centres de R&D et d'un siège européen, toujours par voie de fusions. Cette dernière étape peut permettre aux dirigeants locaux d'en tirer profit s'ils tiennent compte de la dissimilitude institutionnelle entre un pays hôte et un pays d'origine lorsqu'ils prennent des décisions concernant la gestion des filiales étrangères.

La solution régionale est pour les entreprises japonaises un atout pour sécuriser l'ensemble des opérations au sein des filiales géographiquement réparties dans la région. Les sièges régionaux (RHQ) sont considérés comme des « *insiders* » ayant la taille suffisante pour transmettre les besoins du milieu – constitué de milieux locaux – au réseau, et la structure solide pour effectuer des initiatives pour ce milieu (Mori 2002, Ando K. 2005, Hamada 2007).

Une interrogation demeure dans la direction stratégique de ces sièges régionaux, en particulier pour les EMN japonaises. Cette interrogation concerne notamment sur le choix des employés qui vont porter la vision de l'organisation multinationale.

Le choix des expatriés japonais comme top-managers a cet avantage d'être proches de la pensée de la maison-mère mais éloignés de la demande locale, ce qui peut réduire la réactivité régionale. Le choix des locaux a l'avantage qu'ils sont proches de la demande locale, mais la compréhension de la vision de l'entreprise peut rester floue, ce qui peut réduire l'intégration globale.

De plus, il existe un fort ancrage dans la gouvernance de l'entreprise japonaise. Sa mission et sa culture organisationnelle sont les seuls éléments qui permettent au siège international

d'avoir un droit de regard sur les opérations de ses filiales. Face à cette pression, il est nécessaire d'adopter un processus d'hybridation organisationnel (Abo 2007).

En effet l'hybridation organisationnelle se positionne comme un filtre et insère les aspects managériaux à la japonaise qui sont nécessaires en vue d'être réactif à la demande locale. Cette hybridation reste cependant, un processus d'apprentissage (Bird & al. 1999) aussi bien pour les acteurs japonais que locaux. Et son évolution diffère en fonction de la position que la filiale occupe au sein du réseau inter-organisationnel et de la portée du secteur ciblé.

Face à ces interrogations stratégiques et organisationnelles, et à la lumière de la littérature mobilisée, nous pouvons suggérer que les EMN japonaises ont fait évoluer leur prédisposition vers une attitude régiocentrée en vue de combiner les enjeux globaux et locaux, mais aussi en vue de rechercher des solutions dans un cadre intermédiaire- la région – qui est plus circonscrit.

## Chapitre IV : Conclusion de la partie théorique

Notre réflexion théorique s'est étendue sur trois chapitres.

Dans la compréhension de l'impact de la globalisation sur les multinationales, nous nous sommes appesantis sur la régionalisation comme une forme dynamique du processus d'internationalisation (Chapitre I). Dans le chapitre II, nous avons étudié les représentations organisationnelles de la régionalisation. La revue s'est intéressée à au management stratégique des maisons-mères, structures leaders du réseau inter organisationnel, et aux relations qu'elles entretiennent avec les filiales. Le recours au modèle EPRG et à l'approche néo-institutionnelle nous a permis d'analyser les modes de coordination au sein de ces structures. Puis, nous avons mis en perspectives ces analyses théoriques à travers la description et la compréhension du fonctionnement des EMN japonaises (Chapitre III).

Le chapitre IV synthétise notre compréhension du sujet de recherche. En effet, la construction du cadre conceptuel de notre recherche s'est inscrite autour de la logique institutionnelle. Elle est la genèse de notre réflexion théorique et sera la fondation sur laquelle reposera notre démarche empirique.

Nous reprenons dans ce chapitre les approches théoriques et les concepts qui nous ont permis de construire une problématique claire et les différentes propositions de recherche qui pourraient y répondre.

### 4.1. Cadre conceptuel de la recherche

Notre revue de littérature a traité de l'Internationalisation, décrit comme un processus dynamique, permettant à une organisation d'évoluer au-delà de son marché domestique. Issu du phénomène de la globalisation, l'internationalisation, en tant que stratégie, vient répondre à une accessibilité des marchés étrangers sans barrières fixes. Elle apparaît comme un arrangement institutionnel qui permet aux organisations d'utiliser leurs produits ou services dans d'autres pays.

L'internationalisation circonscrit à la région – ou régionalisation - se présente pour les EMN comme cet intermédiaire stratégique qui équilibre le célèbre duo « *local responsiveness vs global integration* ». Les principaux travaux d'Alan Rugman (2000, 2004, 2005) nous montrent que la régionalisation est une réponse à un continuum de mise en œuvre de choix stratégiques allant d'un champ local à un champ global.

Les approches par les ressources notamment avec les modèles Uppsala, OLI, EPRG mais également les approches des systèmes d'affaires, nous enseignent que les multinationales acquièrent une expérience, qui se traduit dans une dimension incrémentale. En effet, le processus séquentiel, plutôt long, suscite un engagement croissant dans les activités internationales et, par conséquent, augmente la capacité d'apprentissage de l'organisation, tout en réduisant son incertitude face aux marchés étrangers.

À côté de l'approche dite traditionnelle de l'internationalisation, il existe l'approche « rapide et précoce » pour des (petites et moyennes) entreprises ne disposant pas de ressources suffisantes, mais souhaitant maximiser leur valeur par des ventes de produits dans plusieurs pays. Les travaux fondateurs d'Oviatt & McDougall (1989, 1994) nous éclairent sur l'existence d'entreprises qui se positionnent comme étant globales, dès même leur création.

La régionalisation semble plébiscitée sans être appliquée par les entreprises japonaises qui préfèrent opérer dans une dimension régionale que mondiale, si l'on se réfère aux travaux de Schütte (1998), Tatsuo (2002), Ando K. (2005), Collinson & Rugman (2008), Takahashi (2013) et Amann & al (2021).

Les recherches relatives en Management International et en Management Stratégique positionnent les EMN essentiellement sur la contingence structurelle. La contingence structurelle décrit les multinationales comme des organisations soumises à des pressions au niveau global. Ces pressions globales les poussent à intégrer leurs activités en les rendant interdépendantes dans la coordination. Ce courant dominant tient compte des pressions internes mais fait abstraction des pressions externes qui s'exercent sur les organisations et influencent leurs pouvoirs de décision. Mobiliser le modèle EPRG dans une logique institutionnelle a permis de mieux analyser la formalisation de la vision de la EMN et son implémentation dans une structure organisationnelle. L'approche néo-institutionnelle est venue renforcer les effets contextuels et sociétaux des pressions externes subies par les organisations.

#### **4.1.1. Les relations filiales – maisons mères : Une dualité institutionnelle**

Dans le cadre des relations inhérentes au réseau inter-organisationnel de l'entreprise multinationale, nous avons relevé que le sens de la relation était généralement de la maison – mère aux filiales. La multinationale par le biais de la maison-mère aura tendance à exprimer une forme de contrôle sur ses unités. Dans le processus d'internationalisation, nous nous



rendons compte que la maison-mère, dans son rôle de coordinatrice, tend à gagner plus d'expérience que ses filiales, que la dynamique soit incrémentale ou précoce.

Les angles les plus développés dans le cadre de cette relation demeurent les suivants :

- Le transfert de pratiques organisationnelles (Kostova & al. 1999, 2002)
- Le rôle stratégique de la maison-mère sur les filiales (Birkinshaw & al. 1998)
- L'implication des maisons-mères dans le management des filiales (Harzing 2001, Jaussaud & Schapper 2006)

Pourtant, les filiales sont quotidiennement confrontées au défis stratégiques et opérationnels de leur milieu local et doivent mettre des moyens leur permettant de sortir de l'ombre de leurs mères. Si, la maison-mère, par l'action d'investir à l'étranger, gagne déjà un effet expérientiel, nous pouvons nous poser la question de ce qu'il en est de la filiale ? Si la majorité de ces travaux sont orientés dans la relation « global vers local », peu de travaux ont été publiés sur la relation inverse et l'effet qu'elle peut avoir le développement de la filiale sur la stratégie de la maison-mère.

L'angle concernant le développement « de la filiale par la filiale » est le moins abordé dans les recherches en Management International. Il a donc fait l'objet de notre réflexion dans le chapitre II, positionnant la filiale, au centre de l'analyse, en tant qu'unité répondant à un marché local, et qui est obligée de développer des capacités locales et des initiatives pour se faire entendre par sa mère. L'angle du développement de la filiale (*subsidiary development*) émerge dans les années 1990. Les programmes de recherche centrés sur le siège cèdent peu à peu la place au rôle des filiales et à la contribution de leurs initiatives sur la performance globale des multinationales (Birkinshaw 1997, 1998, Birkinshaw & al. 1998). La perspective de la filiale sera sous les projecteurs dans les années 2000, et traite des facteurs et des conséquences d'une autonomie de plus en plus croissante (Taggart & Hood 1999, Edwards 2002) et d'une potentielle influence de la filiale (Ambos & al. 2012, Decretton & al. 2019).

Nous avons choisi d'explorer cet angle, et en particulier, le concept d'initiatives stratégiques.

Pour rappel, les initiatives stratégiques sont essentielles pour une multinationale afin de saisir de nouvelles opportunités sur les marchés mondiaux et d'améliorer l'efficacité opérationnelle au sein de l'organisation interne de cette même multinationale. En tant qu'actions entrepreneuriales qui affectent le développement d'une filiale, les initiatives sont un comportement proactif, qui approfondissent le lien entre elles et le siège. Principalement propulsées par Birkinshaw (1996, 1998), les initiatives stratégiques sont considérées comme des mécanismes qui contribuent à l'organisation multinationale, même si le contexte structurel de la filiale reste défini par la maison-mère. Pour les filiales, elles restent des leviers

entrepreneuriaux développés pour influencer la construction de leurs contextes structurels, au regard de la maison-mère.

Notre recherche s'est inscrit autour la logique néo-institutionnelle. Nous nous référons entre autres aux travaux porteurs de Kostova & Roth (1999, 2002), Powell & DiMaggio (1999), Whitley (1992, 1999, 2008) et Beddi (2011) qui montrent qu'il est nécessaire de considérer trois types de contextualisation :

- Une contextualisation sociétale définie comme « la distance institutionnelle entre les pays de la maison-mère et de la filiale » ;
- Une contextualisation organisationnelle représentée dans la culture organisationnelle de la filiale ;
- Une contextualisation relationnelle qui conceptualise la perception par les membres importants de la filiale des relations passées entre la maison-mère et la filiale

La « *dualité institutionnelle* » se traduit par un ensemble de pressions exercées sur la filiale à la fois par son environnement local et par sa maison-mère. Ces pressions, d'ordre institutionnel incitent les entreprises à rentrer dans « la cage invisible » du système, dans une logique de se conformer et greffer son comportement aux valeurs qui y sont prônées. Le contenu et la nature des mécanismes vont varier en fonction du degré de dépendance des ressources contrôlées par les autres acteurs, et de l'intensité des interactions entre les acteurs des champs institutionnels.

L'isomorphisme met donc en lumière la tendance des organisations exerçant dans un secteur à agir similairement, en raison de l'action croisée de tous les acteurs et de l'homogénéisation des critères de conduite et des prestations internes au champ organisationnel (Powell & DiMaggio 1983). Kostova & Roth (2002) appliquent également la logique néo-institutionnelle en considérant que les filiales adoptent un comportement isomorphe, dans le transfert des pratiques provenant de la maison-mère. Deux facteurs sont prépondérants dans le transfert des pratiques.

Le premier est issu du profil institutionnel d'un environnement d'accueil qui peut influencer de différentes façons, l'adoption d'une pratique dans une filiale étrangère. Le profil institutionnel de l'environnement d'accueil - défini comme l'ensemble des institutions réglementaires, cognitives et normatives d'un pays donné (Whitley 1994, Scott 1995).

Le second est issu de la relation que la filiale entretient avec la maison-mère, sous trois caractéristiques : (1) *La dépendance* en tant que nature non symétrique de la relation détenue par les directeurs de filiales, qui croient que la filiale compte sur l'appui de l'organisation mère et en dépend pour fournir des ressources importantes, y compris la technologie, le capital et l'expertise. (2) *La confiance* - croyance dans la filiale que la maison-mère fournit des efforts d'être honnête et de ne pas trop en tirer profit, même lorsque les occasions sont disponibles. (3) *L'identification* comme étant le degré auquel les employés se sentent membres de l'organisation mère, y appartiennent et tirent en partie leur identité personnelle de cette appartenance organisationnelle. Et l'adoption cérémonielle comme l'institutionnalisation (Kostova 1999) du processus qui prouve que cette pratique est considérée comme acquise (Kostova & Roth 2002).

Le management des filiales par les maisons mères revêt une importance primordiale, car elle se construit par le rôle attribué à la filiale, qui constitue une contribution substantielle d'avantage spécifique pour la multinationale (Birkinshaw & al. 1998).

Cet avantage provient du « *déterminisme environnemental* » en ce sens que la multinationale opère dans des environnements multiples, chacun possédant ses propres caractéristiques. Le niveau organisationnel fournit un contexte approprié dans lequel les directeurs de filiale se comportent de différentes manières. Le comportement se manifeste au moment de l'initiative et la réaction du siège se traduit par une autonomie sur la formalisation des activités, le contrôle des ressources ou d'autres mécanismes de contrôle social.

L'autonomie dans ce cadre, ne signifie pas l'éloignement de la filiale par rapport à la maison-mère et les autres unités, mais sa facilité dans le développement approfondi d'initiatives légitimes comme le démontrent les travaux d'Ambos (2006, 2010), de Bouquet & Birkinshaw (2008).

**La logique institutionnelle autour de l'environnement renforce la question de la légitimité des initiatives de la filiale. La filiale doit conjuguer avec les forces de son environnement si elle veut se faire une place au sein de son réseau interne, et si elle veut mettre en place des actions permettant de répondre aux besoins locaux.**

#### **4.1.2. Vers la formalisation des initiatives stratégiques régionales**

Pour être productive, la multinationale doit se conformer aux exigences de glocalisation. Et étant géographiquement distante de la zone ciblée, la maison-mère va devoir laisser à ses

filiales, un certain de degré de liberté, ce qui renforce l'intérêt du local sur le global. Cette liberté se manifeste sous forme d'autonomie et d'influence de la filiale.

Dans le chapitre II, nous avons constaté que l'autonomie d'une filiale reposait sur l'organisation structurelle (allocation des ressources, taille de l'unité, expérience) et institutionnelle (culture du pays d'accueil, pratiques organisationnelles, qualité du top-management, réseau interne).

Quant à l'influence que pourrait avoir une filiale, cela concernerait le pouvoir qu'elle exercerait grâce à sa légitimité acquise dans les initiatives locales, sa capacité à contrôler des ressources qui sont considérées comme critiques, et ses gains de centralité au sein du réseau interne et externe de la multinationale. Dépendant de sa présence dans le réseau de l'organisation et de sa construction structurelle, le niveau d'influence varie (Bouquet & Birkinshaw 2008).

L'approche de l'apprentissage organisationnel nous montre que la filiale, une fois bien installée dans son milieu, développe des capacités liées à ce dernier. Pour autant, elle a été façonnée à l'image de sa mère, cela se voit dans le rôle qu'elle lui a donnée. Étant beaucoup plus proche des locaux, la filiale peut légitimer son rôle en adaptant son modèle de gestion (sa philosophie, ses principes, ses pratiques) d'origine à ce qui se rapproche plus de son milieu.

L'adoption d'une stratégie régionale au niveau de la filiale a de fait, plus de chances de répondre aux défis d'internationalisation de l'entreprise – l'intégration globale et la réactivité locale. L'influence de la filiale en tant qu'unité nationale n'a pas de poids suffisant pour amener le réseau inter-organisationnel de l'entreprise à évoluer. Chaque unité étant dans un pays, se doit de pouvoir conjuguer avec les forces en présence, mais un ensemble d'unités serait en mesure de porter leur voix. Dans les travaux de Freiling & Laudien (2012), l'accent porté sur l'avantage d'un siège régional demeure dans sa capacité à manager ce qu'ils ont appelé « informations » : Cela concerne le langage et les différences culturelles.

Lasserre (1996) indique que la région peut être gérée :

- Soit par une organisation bureaucratique classique avec une structure régionale localisée au sein du siège international, sous la forme d'un conseil d'administration régional ou d'un département spécifique (bureau des opérations régionales)
- - Soit une organisation bureaucratique « légère » avec une filiale locale jouant un large rôle de coordination dans la région, afin d'éviter une bureaucratie excessive et l'introduction d'un autre niveau de management.
- Soit alors par un management à effet de réseaux, avec une équipe de contractants individuels et une coordination à travers le personnel considérée comme une façon « plus efficace » de gérer la région qu'une organisation bureaucratique.

Ainsi, la coordination des filiales locales au sein d'un siège régional vise à réaliser des économies d'échelle sur le plan administratif. L'intégration administrative à partir d'une région permet de comprendre les différences entre les marchés nationaux, en fournissant une base de données commune et des outils communs qui permettront à terme, une gestion efficace. La création et consolidation d'une identité organisationnelle est une tâche importante pour le siège régional et qui renforce les capacités de la multinationale. En effet, un siège régional, qui jouerait le rôle de « hub » pour les unités nationales aurait la capacité de coordonner les opérations locales, émettre les informations nécessaires à la maison-mère pour qu'elle puisse attribuer les ressources appropriées au développement de la région.

Amann, Jaussaud & Schaaper (2021) proposent une terminologie qui semble répondre à un équilibre entre le pouvoir de décisions émanant du siège international et le contrôle des fonctions transférées au siège régional. La *régio-centralisation* doit être coconstruite par un dosage entre maintien de la prise de décision au siège et davantage d'autonomisation du bureau régional en le positionnant comme « hub » pour les managers internationaux expatriés, visiteurs du siège et managers locaux y compris.

Le siège régional peut être appréhendé comme un mode de gouvernance pour favoriser et contrôler les initiatives des filiales locales. La structure régionale a également cet apport de regrouper son organisation interne dans une logique « multiculturelle ». On pourrait parler de regroupement d'équipes aux capacités multiculturelles. Ce regroupement pourrait être une source d'avantage stratégique par le biais du transfert inversé de connaissance – moyen de légitimation de la structure dans le réseau de la maison-mère. En plus des activités de support déjà attribuées, ce type de filiale peut profiter de l'ouverture de la région pour développer des activités internes, développer des connaissances, et créer de nouvelles pratiques.

Les sièges régionaux bénéficient d'une influence dite « inversée » qui prend compte de trois niveaux : Un *niveau structurel* lié à l'impact de la structure de la région sur gestion des connaissances intra-locales ; un *niveau comportemental* basé sur les compétences internes reconnues par la maison-mère, et, enfin, un *niveau motivationnel* permettant d'harmoniser les actions proactives des filiales localisées dans une région donnée (Ambos & al. 2010, Najafi-Tavani & al. 2012, Mahnke & al. 2012)

Le siège régional a une organisation qui répond à la fois aux attentes locales et aux attentes globales. Sa structure de coordination, permet d'anticiper l'évolution du marché et sa proximité avec les acteurs sur le milieu lui attribue un rôle majeur que la maison-mère ne peut ignorer.

**En résumé, c'est par sa capacité à piloter des variables provenant de son champ organisationnel, de sa localisation et des acquis qu'il a pu cumuler tout au long de sa**

**phase de croissance, que le siège régional est en mesure de proposer des initiatives qui seront formellement acceptées par la maison-mère.**

#### **4.1.3. Les variables de pilotage organisationnel des sièges régionaux**

Notre travail a identifié quatre variables essentielles au pilotage des RHQ.

La variable du **rôle** se traduit comme la différence de statut que la maison - mère a attribué au siège régional (en tant que filiale) dès l'entrée dans le marché d'accueil (Birkinshaw 1995) et le profil adopté par cette dernière en tant que siège régional (Lasserre 1996). Pour rappel, la position du *responsable local* (local implementer) permet à la filiale d'adapter à la dimension locale les produits vendus dans le marché global, tandis que le *contributeur spécialisé* (specialized contributor) joue de son d'expert sur certains marchés pour coordonner les activités, et que le *mandataire mondial* (world mandate) assume une responsabilité autonome dans la gestion de sa structure et de ses stratégies (White & Poynter 1984, Bartlett & Ghoshal, Birkinshaw & Morrison 1995). En revanche, et dépendant du développement de la structure du marché d'accueil, le siège adopte deux facettes essentielles : la facette de support aux activités principales et celle d'allocation des ressources et des compétences nécessaires au bon fonctionnement des activités (Lasserre 1996)

La variable de **management** a été identifiée pour souligner comment le siège régional gère ses activités principales et supports en interne et les interactions avec la maison-mère en matière de prise de décision. Quelle capacité de l'équipe dirigeante à assumer son rôle de leader et de « corporate entrepreneur », rôle qui peut s'affirmer dépendant du profil (nationalité) de l'équipe (soit locale ou soit expatriée) (Kostova & Roth 1999, Harzing 2001).

La **capacité d'innovation**, est la variable qui se traduit par le développement d'idées au sein du siège régional. Ces idées sont précédées par la mise en œuvre d'initiatives stratégiques, contribuant aux avantages concurrentiels propres à l'organisation régionale et à ceux de la maison-mère. Cela se reflète par le caractère unique des produits et services locaux, qui font l'objet de fortes négociations entre les deux structures de la multinationale. Cela se reflète également dans la production des connaissances, créées à cause de l'intégration du siège régional dans son environnement interne et externe : son marché (Ambos & al. 2010)

La place du siège régional dans le **réseau organisationnel (networking)** est une variable qui lui permet d'accéder aux ressources continuellement échangées, tangibles ou intangibles. Cela justifie les « gains de centralité » de la filiale, c'est-à-dire la sphère d'influence dans

laquelle elle opère (Bouquet & Birkinshaw 2008). La sphère d'influence est proportionnellement liée au statut que la maison-mère a attribué à son substitut.

#### **4.1.4. Les leçons théoriques du cas japonais sur la stratégie de régionalisation européenne**

L'internationalisation du management japonais est en lui-même un sujet de recherche à part entière, puisqu'il cumule plus de 50 années de concepts et de théories toutes particulières qui lui ont valu l'appellation de « jungle theory » (Keys & Miller, 1984).

Le choix de ce pays comme objet de recherche ressort aussi bien d'une expérience professionnelle du terrain avant l'idée de se lancer dans la carrière de recherche, mais également d'une curiosité personnelle et scientifique. Mais cette expérience accumulée n'est pas suffisante pour pouvoir affirmer la viabilité de ce sujet dans un environnement étranger. Nous étions donc conscients que le sujet de l'internationalisation à la japonaise n'est pas déterministe et qu'il évolue dans le contexte dans lequel il se retrouve. Une remise à niveau théorique devait donc s'imposer pour mieux comprendre ce concept.

Dans le cas de l'internationalisation des multinationales japonaises, les maisons-mères nippones ont choisi, pour la plupart de s'adapter aux besoins de la région, pour couvrir une plus large palette de marchés. Le choix de cette configuration, permet également de coordonner l'activité avec des fonctions de supports dans différents pays de la région. Conscients de la complexité de leur structure en milieu d'origine, et des exigences d'accès au marché européen, les multinationales japonaises se sont orientées vers une stratégie de développement à l'étranger de leurs filiales, avec une finalité régionale. (Lasserre 1996, Tatsuo 2002, Ando K. 2005, Takahashi 2013).

C'est d'ailleurs pour cela que, concernant les configurations organisationnelles des filiales, nous nous sommes orientés vers la typologie régionale.

Le processus de régionalisation a également son poids dans la recherche en management international ; et son ancrage sur la région européenne encore plus. Hermel (1996)<sup>110</sup> et Rouet (2016)<sup>111</sup> ont fait l'état des lieux des approches<sup>111</sup> et des facteurs qui ont construit l'intégration

---

<sup>110</sup> Hermel, P. (1996). *European and International Management*. Washington DC, Georgetown University.

<sup>111</sup> La possibilité de tout manager, qu'il soit japonais, japonisant ou non, d'intégrer toute formes de contenus « post-historiques », fait de lui un individu capable de se globaliser. Ces remarques ont été portées par François Soulages dans l'ouvrage collectif cordonné par Stela Raytcheva & Gilles Rouet. Source : Rouet, G. (2016). *Les entreprises, acteurs d'intégration européenne. Les Entreprises et l'intégration européenne*. Collection Local & Global, L'Harmattan : 11-32.

managériale européenne. Les entreprises, nonobstant de leur origine étrangère à l'Europe, sont considérés comme des citoyens de la région. Leur nationalité n'est plus qu'un élément culturel, dont l'importance s'amointrit lorsque la structure de cette dernière rentre dans des logiques internationales. Le choix des organisations japonaises n'était pas, non plus, de transposer leur réalité managériale comme « immuable », au-delà de ses fondements fortement ancrés dans leur culture.

Les manufacturiers japonais spécialisés dans les grandes industries ont manifesté en Europe une autonomie qui n'a pas affecté leurs performances. De plus, l'exclusion du contrôle de la direction générale sur la structure conduit à terme à un niveau accru de responsabilité locale. Mais le recours à des managers expatriés comme modérateurs clés permet une plus grande intra-coordination et contribue à réduire les coûts d'agence qui surviennent autour de la filiale. La « *centralisation décentralisée* » apporte une combinaison ethnocentrique dans la dotation en personnel qui peut prévenir les risques d'isolement de la filiale dans l'approvisionnement des ressources ; seulement si cette initiative est réalisée au niveau du groupe et pas uniquement du manager expatrié (Kawai & Strange 2014)

Sur la base des cas étudiés par Ando K. (2005), il y'a deux raisons qui expliquent le choix pour les nippons de construire un siège européen pour faire face aux difficultés internes et externes du contrôle. La première est la collaboration. Les multinationales japonaises ont fondé des sièges sociaux européens pour réaliser la collaboration et la coordination entre les opérations liées aux ventes plus rapidement et avec un engagement plus profond. Comme l'environnement économique européen évolue, il n'est que juste que le centre d'information se coordonne non seulement avec ses propres filiales, mais aussi qu'il engage pleinement ses partenaires sans relations d'équité.

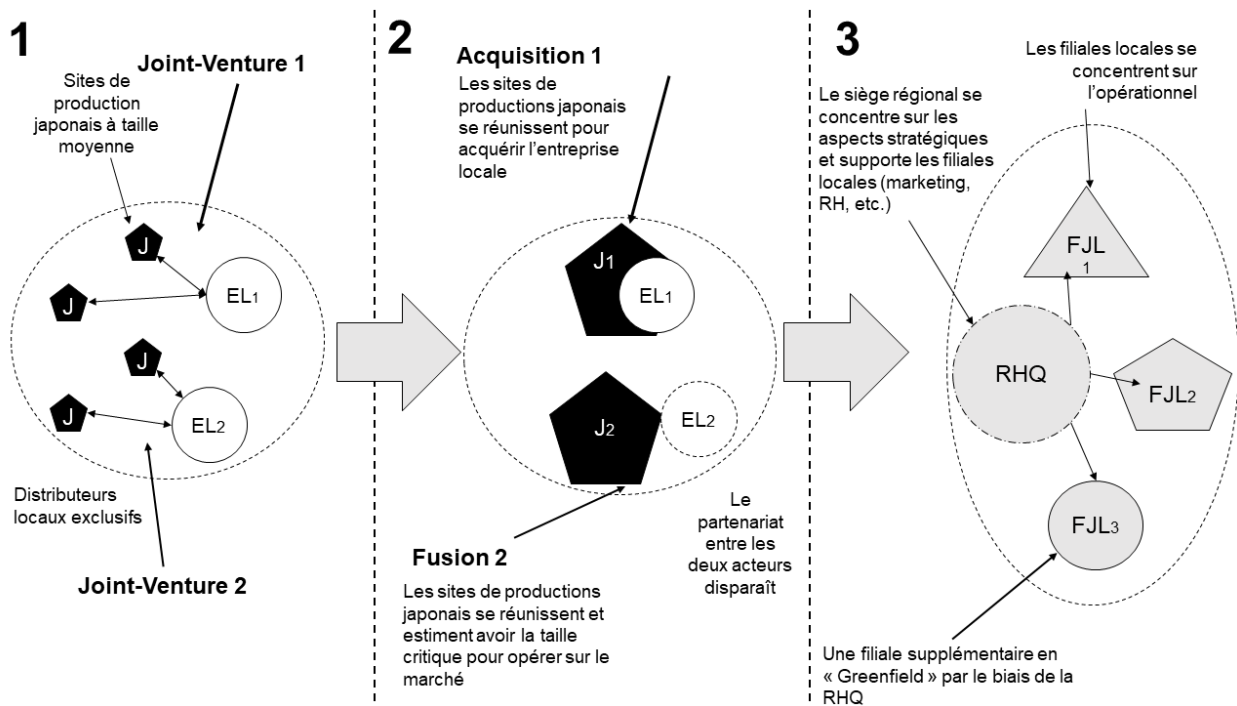
La deuxième raison pour laquelle il faut donner le maximum de responsabilité au siège européen concerne la gestion des coûts d'efficacité et d'économies d'échelles. Comme toute entreprise qui recherche l'efficacité, chaque filiale s'efforce d'améliorer sa productivité. L'efficacité peut être atteinte à un rythme rapide grâce à la proximité de l'organe de décision par rapport à l'économie locale.

La recherche d'économies d'échelle n'est pas seulement une priorité pour les entreprises du secteur manufacturier. Elle l'est également pour les entreprises du secteur des services. Ainsi, l'efficacité est traitée dans l'établissement et la gestion de la marque, à travers des contenus qui peuvent être adaptés pour les clients locaux. Cela réduit le dédoublement des tâches de communication qui ont été effectuées directement et de façon indépendante par chaque unité nationale. La gestion des coûts est également traitée dans le domaine des ressources humaines, car la plate-forme régionale assure la formation du personnel de service et la



formation des employés dans une perspective « paneuropéenne ». De cette façon, la maison mère réaligne les compétences entre le siège régional et ses filiales nationales.

Pour Schütte (1998), la création d'un siège européen (EHQ) apparaît pour deux raisons principales : la difficulté interne de la gestion par le siège japonais et l'environnement externe qui leur fait comprendre les similitudes dans la région. Ando K. (2005) poursuit cette affirmation en analysant les conditions du marché européen du point de vue des multinationales japonaises (Figure 16).



**Figure 16 - Évolution du mode d'entrée des multinationales japonaises (Source : Auteur, adapté de Ando K. 2005)**

Le marché européen est devenu commun après le Traité de Rome en 1958 et n'a cessé d'évoluer depuis. Il est difficile pour les organisations japonaises de contrôler les opérations directement à partir du Japon. Le marché, tout en favorisant la libre circulation des biens et des personnes, est coordonné par la Commission européenne. En tant que marché unifié, la gestion de la distance géographique, institutionnelle et culturelle peut être difficile, même si l'anglais est la langue officielle de l'espace communautaire.

Les progrès de l'intégration européenne sont également préoccupants car l'Union européenne n'est pas considérée comme un « pays unique » et les événements entourant sa construction rendent difficiles le suivi et l'ajustement des entreprises japonaises (Tatsuo 2002, Ando K. 2005). La nécessité de présenter une réponse unifiée au marché tout en maintenant la capacité de répondre à la variété des demandes sur le marché de chaque pays devient de

plus en plus évidente, en particulier pour déterminer quelle section organisationnelle devrait jouer un rôle central dans la gestion globale en ce qui concerne la prochaine intégration du marché (Ando K. 2005, Takahashi 2013)<sup>112</sup>.

**Par conséquent, la mise en place d'un siège européen était appropriée afin d'accroître non seulement l'engagement interne des multinationales japonaises mais aussi en vue d'améliorer, de rationaliser et de coordonner les structures-filles implantées dans les pays de la région.**

#### **4.1.5. La coordination des activités du siège régional dans une multinationale japonaise : Un modèle prédéfini ?**

Le style de management japonais s'est avéré être généraliste plutôt que spécialisé. Cette orientation pourrait faciliter la coordination si les pratiques stratégiques considérées comme des avantages spécifiques peuvent être transférées, en compte des contraintes de l'environnement. Collinson & Rugman (2008) les ont identifiées comme des contraintes structurelles et organisationnelles, à prendre en compte pour internationaliser la région : Les stratégies d'entrée des entreprises japonaises en Europe consistaient à lancer la production locale de manière restreinte et à planifier l'expansion par une « approche attentiste<sup>113</sup> », en raison de la réglementation du commerce et de l'investissement par les gouvernements locaux et la Commission européenne (Abo 2007).

Dans l'adaptation de leur modèle organisationnel à la dynamique européenne, les entreprises japonaises tendent à employer l'hybridation, qui permet d'appliquer le système local à partir du système japonais. Cette hybridation s'appuie sur un équivalent fonctionnel que les éléments du système local dans la formalité, une fois incorporés dans le système japonais, mais qui pouvait fonctionner comme une application du système japonais. Cela se voit dans le système des salaires, la formation des compétences et les relations de travail, principes majeurs des Japonais (Kumon 2007).

Étant donné que la majorité des entreprises japonaises préfèrent commercialiser et promouvoir conjointement avec leurs homologues européens, le siège européen peut assurer une certaine autonomie pour les filiales nationales dans le domaine des relations avec leurs

---

<sup>112</sup> En 2018, l'enquête JETRO 2018 sur la situation des entreprises japonaises en Europe a montré que la crise de Brexit avait un impact négatif sur les opérations et que 61 % des entreprises étaient prêtes à déménager leur siège social dans un autre pays. La localisation est également un souci majeur pour éviter l'exclusion du marché commun.

<sup>113</sup> Testuo Abo le définit comme un « wait-and-see » approach, très vigilante qui ne prend pas les devants directement.

partenaires et clients. Elle démontre ainsi l'engagement du siège régional à s'impliquer auprès de ses partenaires.

Les pratiques organisationnelles internes de l'organisation dépendent d'aspects particuliers de l'environnement économique, social et culturel dans lequel elles ont évolué. Les principes du management japonais peuvent s'adapter au contexte relationnel fourni par l'Europe - puisque les salariés européens apprennent déjà à faire émerger un savoir commun.

Les décisions sont prises au sein du siège européen permet de poursuivre une commercialisation « paneuropéenne » et d'amener les distributeurs nationaux à s'adapter aux circonstances locales.

**Contrairement aux apports théoriques qui prônent leur internationalisation par l'approche culturaliste, le succès des multinationales japonaises n'est pas uniquement lié aux spécificités culturelles du pays, mais plutôt à une approche de création de valeur en lien avec les territoires sur lesquelles elles sont implantées.**

## **4.2. Synthèse de la problématisation et propositions de recherche**

Notre sujet de recherche porte sur les modes de coordination dans le processus de régionalisation des multinationales. Contrairement à ce qui existe dans la littérature, il s'agit ici de s'intéresser aux dynamiques comportementales ; entre autres, comment le comportement entrepreneurial des filiales modifie les modalités de coordination initiales des sièges.

En effet, bien que le phénomène de l'initiative stratégique des filiales ait fait l'objet d'une attention croissante ces dernières années, il reste un concept sous-exploré dans la littérature. Depuis le milieu des années 1990, la recherche sur les initiatives stratégiques élargit son champ d'application pour couvrir la façon dont les rôles des filiales ont changé au fil du temps, les faisant passer de simples exécutants à des contributeurs actifs dans la stratégie globale de la multinationale.

Nous nous interrogeons sur les conditions qui favoriseraient la prise en compte des initiatives stratégiques des filiales de EMNs dans l'optique d'améliorer les dynamiques de coordination de la filiale vers la maison mère. En illustrant notre problématique à travers les spécificités des groupes nippons installés en Europe dans le cadre d'une stratégie de régionalisation, nous avons formulé la question suivante :

## **Quelles sont les conditions qui favoriseraient la prise en compte des initiatives stratégiques des filiales de EMNs dans l'optique d'améliorer les dynamiques de coordination de la filiale vers la maison mère ?**

Cette question principale fait l'objet de questionnements secondaires, en l'occurrence :

- Quelles variables peuvent permettre à un siège régional de modifier les modes de coordination préétablis entre la maison-mère et l'ensemble des filiales de la multinationale ?
- Quelles sont les variables à prendre en compte par une siège régional pour développer une initiative stratégique ?
- Quelle est la place de l'environnement externe du siège régional dans la mise en œuvre d'initiatives stratégiques ?
- Comment ces variables peuvent-elles modifier la stratégie globale de coordination des relations maison-mère - filiales de la multinationale ?

De ces questionnements, et en lien avec la revue de littérature élaborée au travers des chapitres précédents, nous sommes parvenus à dégager les propositions de recherche suivantes :

**Proposition 1** : La filiale doit conjuguer avec les forces institutionnelles de son environnement si elle veut mettre en place des actions permettant de répondre aux besoins locaux et exister au sein de son réseau interne ;

**Proposition 2** : Pour que ses initiatives aient du poids, le siège régional doit piloter des variables provenant de son champ organisationnel, de sa localisation et des acquis qu'il a pu cumuler tout au long de sa phase de croissance : *son rôle, son management, sa dynamique d'innovation et son réseau de ressources* ;

**Proposition 3.a** : La mise en place d'un siège européen était appropriée afin d'accroître non seulement l'engagement interne des multinationales japonaises mais aussi en vue d'améliorer, de rationaliser et de coordonner les structures-filles implantées dans les pays qui déterminent la région ;

**Proposition 3.b** : Le succès des multinationales japonaises n'est pas uniquement lié aux spécificités culturelles du pays, mais plutôt à une approche de création de valeur en lien avec les territoires sur lesquelles elles sont implantées.

Il est pressenti que le rôle du siège régional se trouve dans sa capacité à piloter des variables provenant de son champ organisationnel, de sa localisation et des acquis qu'il a pu cumuler

tout au long de son processus de régionalisation. Ces variables étant nommées, il s'agira de voir comment celles-ci modifient les modes de coordination de ces variables. C'est à la lumière de toutes ces propositions que nous allons observer comment les RHQ se comportent dans leur environnement, et comment, au travers de leurs actions, elles modifient (ou pas) le mode de pensée de leurs maisons-mères

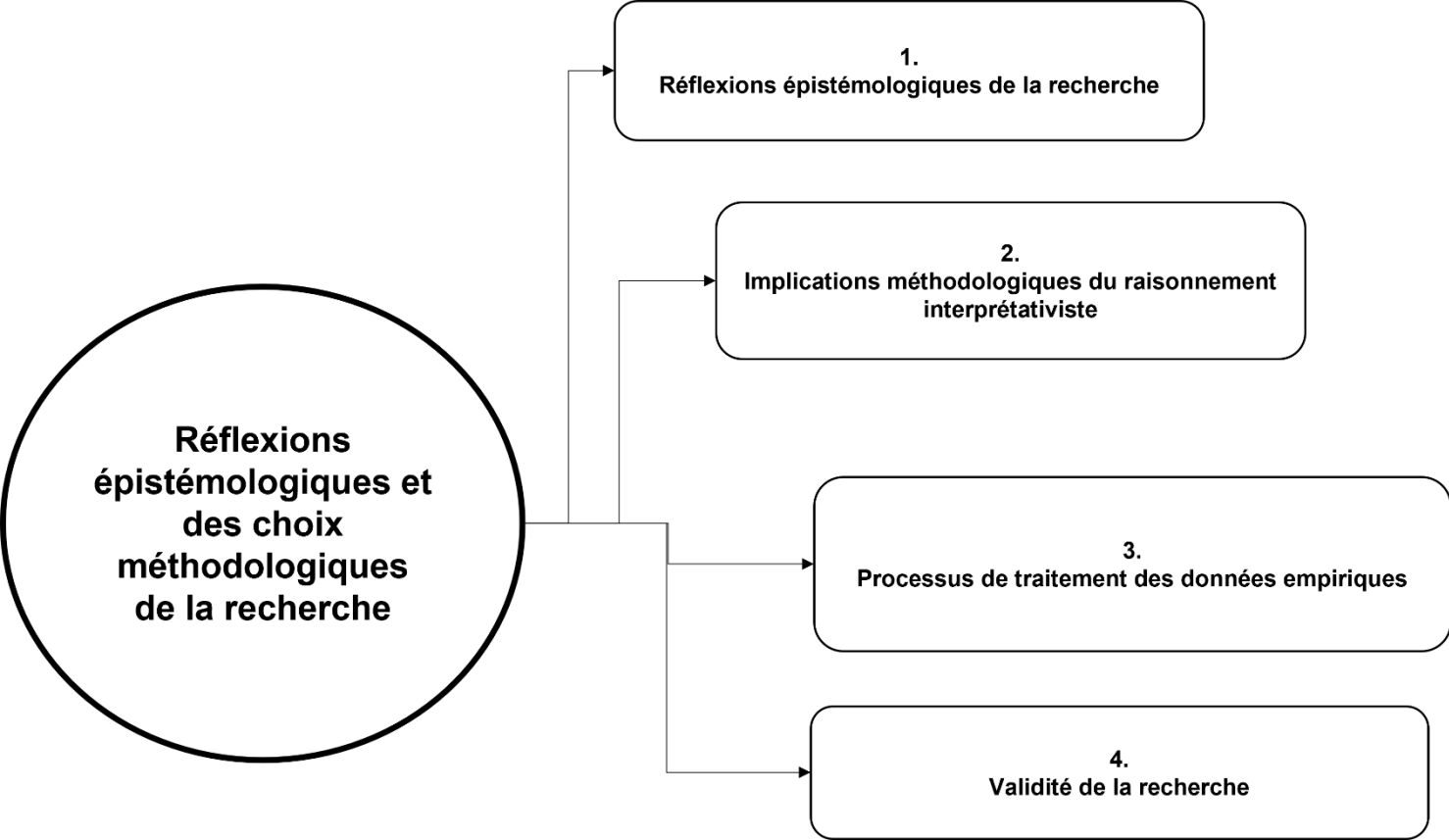
Dans le chapitre suivant, nous détaillerons notre démarche méthodologique ayant pour objectifs de répondre à la demande précédente. Cette démarche méthodologique sera précédée par la manière dont nous souhaitons apporter de la connaissance nouvelle pour ce sujet.



**PARTIE 2**

**APPLICATION EMPIRIQUE : LE CAS DES  
SIEGES REGIONAUX JAPONAIS EN UNION  
EUROPEENNE**

# Chapitre V : Réflexions épistémologiques et des choix méthodologiques de la recherche





## 5.1. Réflexions épistémologiques de la recherche

### 5.1.1. La domination des paradigmes épistémologiques contemporains

Il est évident que tout projet de recherche commence par une incertitude dans notre façon d'étudier la réalité. Le positionnement épistémologique est l'exercice le plus compliqué auquel le chercheur se doit de répondre. Il reste très difficile de se mettre dans une position distanciée et révéler comment l'objet de recherche a été compris et comment de la connaissance peut en être tiré. L'épistémologie est donc cette façon de concevoir la connaissance valable à partir de notre perception de la réalité (Piaget 1967). Il crée ainsi un paradigme, c'est-à-dire un cadre d'hypothèses fondatrices et de principes d'élaboration et de justification de connaissances » définies de manière explicite au sein de la communauté de recherche. (Avenier & Thomas 2012). Mais sur quoi se fonder pour justifier ce cadre ? De nombreux travaux continuent de se dépasser sur les positionnements prédéfinis du chercheur, en présentant une panoplie de théories et de postures ; pour permettre de légitimer la conception de la recherche et donc l'ensemble des connaissances permettant de répondre au problème posé a priori.

Gavard-Perret & al. (2012) rassemblent la plupart des paradigmes épistémologiques contemporains, utilisés dans l'élaboration et la justification de la connaissance.

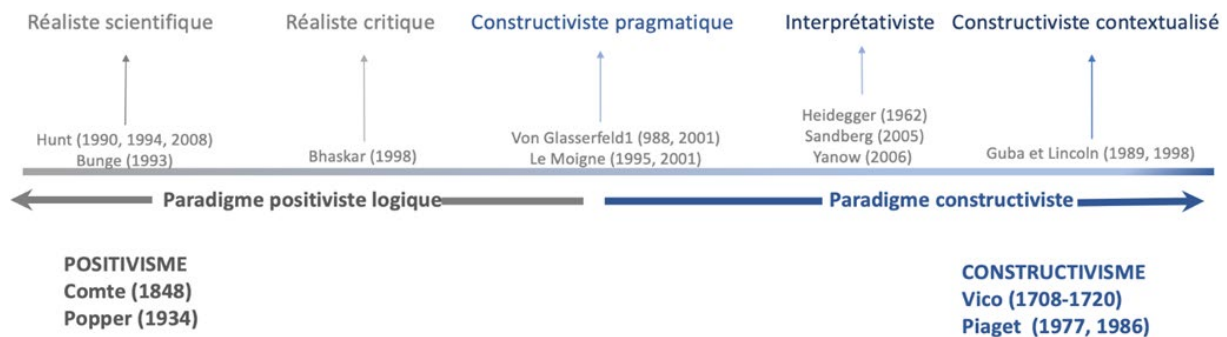


Figure 17 – Une boussole conceptuelle des positionnements épistémologiques existants

(Source : Aimée Ngalla<sup>114</sup> (2021), inspirée de Gavard-Perret & al. 2012)

David (1999) pouvait distinguer deux courants majeurs : Un courant dit « positiviste », et un courant dit « constructiviste ». L'opposition des deux courants a dominé les recherches au point de susciter des débats sur l'approche la plus proche ou appropriée pour les chercheurs en gestion. Il faut avouer que la question épistémologique en management a toujours posé et posera toujours un débat dans la recherche. Les sciences de gestion sont une discipline qui

<sup>114</sup> Source : Ngalla, A. (2021). *L'Internationalisation dans les écoles supérieures de management françaises*. Laboratoire de Recherche en Management LAREQUOI. Paris Saclay, Université de Paris Saclay. (Thèse de doctorat) : 466p.

recherche constamment de la légitimité et qui souhaite sortir de son attachement aux autres sciences sociales dont elle tire certains principes.

Nous observons au-delà des deux extrêmes ; une panoplie de positionnement. Dans le courant positiviste, il existe deux principales postures : celle du réalisme critique dont la diffusion s'est développée dans les thématiques de l'entrepreneuriat, les systèmes d'information, en comptabilité et même en marketing ; et celle du réalisme scientifique qui est la forme la plus courante du positivisme. Dans le courant constructiviste, il faut retenir le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme et le constructivisme dit conceptualisé.

### 5.1.2. Le choix du paradigme interprétativiste dans notre recherche

---

*« [...] le projet du positivisme est d'expliquer la réalité ; pour l'interprétativisme, ce sera avant tout de la comprendre et pour le constructivisme, il s'agira essentiellement de la construire. » Girod-Séville & Perret (1999, p.14)<sup>115</sup>*

---

Nous avons fait le choix du paradigme interprétativiste qui se trouve dans le courant constructiviste. Mais ce choix n'est pas simplement motivé par les affirmations de Girod-Séville & Perret. Nous essayerons dans la section suivante de justifier le choix de cette posture.

#### 5.1.2.1. L'interprétativisme en sciences de gestion : En quête de légitimité

Dans la délimitation des frontières des paradigmes en sciences de l'organisation, on assiste à trois grands courants clairement identifiés, comme dans le tableau récapitulatif de Girod-Séville et Perret (1999).

Le positivisme est présenté comme le courant dominant, le constructivisme comme l'opposant traditionnel du positivisme et l'interprétativisme comme étant un courant émergent qui partage les mêmes principes que le constructivisme, à des nuances prêtes, notamment dans le processus de création de la connaissance et ses critères de validité (1999, p.14)

---

<sup>115</sup> Girod-Séville, M., Perret, V., (1999) Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart, R-A., Méthodes de Recherche en Management, Dunod.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<b>Statut de la connaissance</b>	Hypothèse ontologique (Réaliste) : Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse phénoménologique (Relativiste) : l'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructiviste modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme)	
<b>Nature de la réalité</b>	Indépendance sujet/objet. Hypothèse déterministe. Le monde est fait de nécessités.	Dépendance sujet/objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<b>Engendrement de la connaissance scientifique</b>	Découverte Recherche des causes L'explication	Interprétation Recherche de motivation des acteurs Privilège donné à la compréhension	Construction Recherche des Finalités Privilège donné à la construction
<b>Critères de validité</b>	Vérifiabilité /Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

**Tableau 5.1-1 - Les trois postures épistémologiques en sciences de gestion (Source : Girod-Séville & Perret 1999)**

Bien que la majorité des justifications du choix d'une posture interprétativiste repose sur le rejet soit de la posture positiviste, soit de la posture constructiviste, pour autant, elle contient une histoire au même titre que les deux courants dominants.

Le positionnement interprétativiste prend ses fondations dans l'analyse phénoménologique, herméneutique et ethnographique. Ses fondements sont quasiment identiques à ceux du paradigme constructiviste pragmatique, théorisé par Von Glasserfeld (1988, 1990, 2001), Le Moigne (1995, 2001), mais dont on doit l'évolution des postulats à Heidegger (1962), Sanberg (2005) et Yanow (2006). Ces hypothèses ont été résumées par Gavard-Perret & al. (2012) comme suit :

<p><b>Hypothèse 1 :</b> Ce qui est considéré comme connaissable est l'expérience qu'on en a vécu (expérience de la vie).</p> <p><b>Hypothèse 2 :</b> La connaissance qu'un sujet développe de la situation est liée à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience.</p> <p><b>Hypothèse 3 :</b> L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie</p>
---

**Figure 18 - Les hypothèses fondatrices de l'interprétativisme (Adapté de Gavard-Perret & al. 2012)**

Si dans le paradigme positiviste, on peut clairement distinguer les connaissances scientifiques et non scientifiques, cette distinction dans les paradigmes interprétativiste et constructiviste se reflète dans la contestation des caractères immuables et universels des critères de démarcation (Girod-Séville & Perret 1999, p.13-33). Le constructivisme pose que la réalité et la connaissance de cette réalité est construite, elle va donc questionner les lois établies par le modèle des sciences de la nature ; ce que ne partage pas nécessairement l'interprétativisme.

En s'inspirant de la démarche anthropologique, Geertz, Leca & Plé (2007) montrent que l'interprétativisme s'intéresse avant tout à ce que la culture étudiée veut dire pour les acteurs qui y sont immergés. La connaissance ici est formulée dans la volonté de comprendre les motivations des acteurs tout en interprétant le sens de leurs motivations dans une forme d'empathie relative à l'expérience vécue par les acteurs du sujet. (Allard-Poesi & Perret 2014, p. 15-46)

#### *5.1.2.2. L'interprétativisme au cœur du processus de régionalisation*

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre la dynamique des relations entre les structures-mères des EMN japonaises et leurs structures-filles, dans la mesure où elles opèrent chacune dans un environnement différent avec des acteurs externes divers. La relation qui existe entre la maison-mère et la filiale repose en général sur le lieu de formalisation et de centralisation des processus de décision pour coordonner les différents portefeuilles d'activité.

Dans cette posture interprétativiste, deux subjectivités se croisent et sont à surveiller. La première subjectivité concerne la restitution des significations attribuées par les acteurs dans ce cercle herméneutique constitué des acteurs de l'étude et du chercheur. Et la seconde subjectivité se trouve dans la compréhension des motivations des acteurs appartenant à un autre peuple, une autre culture et une rationalité différente de celle du chercheur.

Partant des travaux de Gavard-Perret & al. (2012), le chercheur est partie intégrante du processus méthodologique lui-même et est engagé dans une relation avec l'acteur de l'objet de recherche. Aussi, notre positionnement nous aide à comprendre les significations que les acteurs donnent à leurs actions tant dans les filiales que dans les sièges des entreprises étudiées.

## 5.2. Implications méthodologiques du raisonnement interprétativiste

### 5.2.1. Raisonnement évolutif du design de recherche

La recherche sur le concept d'internationalisation ou de régionalisation concernant les multinationales japonaises a suscité de nombreuses publications notamment américaines, avec des résultats considérables.

La plupart de ces publications, notamment les travaux d'Abegglen (2006), d'Ouchi & Jaeger (1981), Pascale & Athos (1985) sont considérés jusqu'à aujourd'hui les références dans cette thématique ; mais leur portée se limite aux modes et pratiques spécifiques nippones et leur mise en œuvre dans les sociétés occidentales, expliquant ainsi le succès économique de ce pays insulaire.

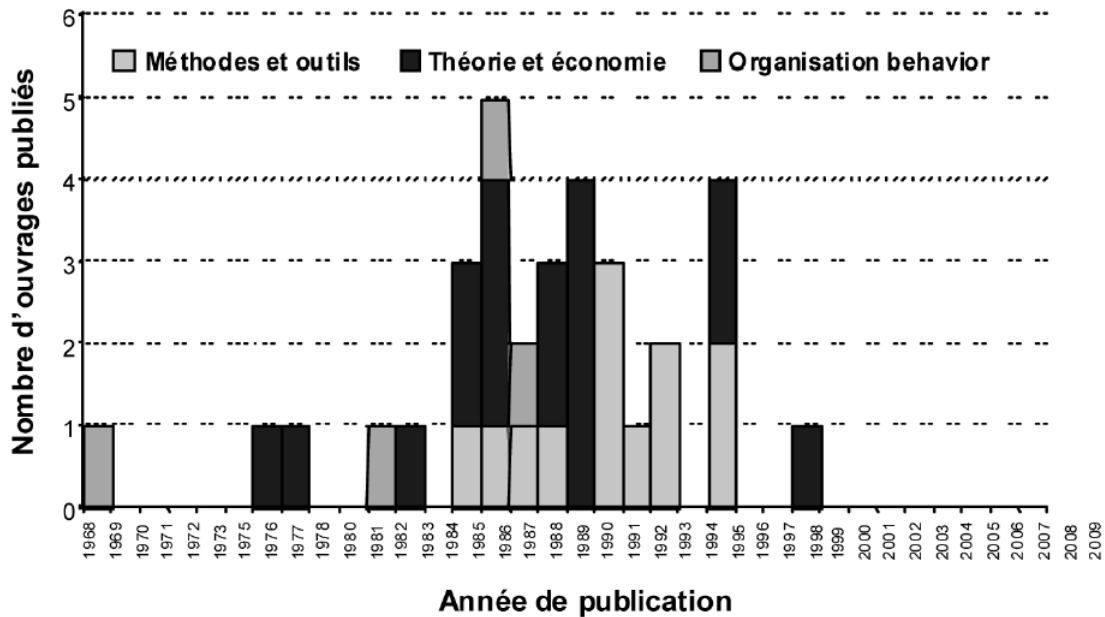
Pour Pesqueux & Tyberghien (2010)<sup>116</sup>, comme illustrée dans la figure 19, ces travaux tirent leur analyse des modalités liées à un lieu, et figée à une époque et dont la perspective est beaucoup plus culturaliste que généraliste : *un processus d'industrialisation profondément enraciné dans trois caractéristiques sociales et culturelles uniques ; des différences culturelles entre les styles de management japonais et américain ; et un sentiment de menace en Occident face à la montée des entreprises japonaises.*

Les apports sur l'internationalisation de l'organisation japonaise par les auteurs japonais présentent également cette perspective culturaliste à une nuance près.<sup>117</sup> Asakawa (2014) montre que les perspectives d'innovation « *local vers global* » peuvent aboutir à un meilleur pilotage d'une organisation multinationale, qu'elle soit japonaise ou d'un autre pays. Pour lui, « *nous sommes dans une ère d'innovation globale dans laquelle les multinationales ne peuvent plus ignorer les potentielles sources d'innovation qui sont dispersés dans le monde* ».

---

<sup>116</sup> Pour Pesqueux & Tyberghien, l'internationalisation du management à la japonaise, est un mouvement de l'école japonaise d'organisation qui correspond également à plusieurs actions sous-jacentes, tels que les voyages d'étude vers le Japon et les missions de certains leaders d'organisations japonais en Europe.

<sup>117</sup> Dans la rédaction de notre revue de littérature, dans le chapitre destiné au processus de régionalisation des organisations japonaises, 1/3 des références mobilisés sont issues d'auteurs japonais qui ont rédigé en anglais.



**Figure 19 - Les principales publications sur l'organisation japonaise entre 1968 et 2000 (Tirée de Pesqueux & Tyberghien, 2010)**

Takenori (2017) estime que les principes qui font la fondation du management « à la japonaise », ne sont pas si uniques que ça, et qu'elles répondent à un contexte économique et à certains secteurs d'activités qui demandent des compétences très complexes. Ceux qui ont travaillé sur la régionalisation de ces organisations, montrent que le marché européen – par sa diversité de facteurs - force les multinationales japonaises à appliquer une coordination des activités partant du local vers le global (Tastuo 2002, Ando K. 2005, Takahashi 2013).

Notre bagage théorique tient compte de ce faible développement des recherches francophones en sciences de gestion sur le Japon. C'est pour cela que nous avons en premier lieu, adopté une logique inductive, qui nous a permis de partir de régularités identifiées, de faire des constatations objectives, dans notre revue de littérature pour apporter les éléments nécessaires permettant de former notre cadre conceptuel.

Pour autant, notre objet de recherche n'est pas fixe et se meut en fonction du contexte dans lequel il se trouve. C'est notre analyse de terrain qui devrait donc nous apporter des réponses à notre problème de recherche. C'est pour cela que nous nous orientons vers une démarche abductive, pour générer des résultats contextualisés pour améliorer notre cadre conceptuel (Thiéart & al. 2014).

---

*« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Kœnig, 1993)*

---

Une autre problématique sur la manière aborder l'objet des organisations japonaises demeure dans la démarche. Dans les travaux de recherche en direction ou en provenance du Japon, Jaussaud (2003) encourage le recours aux méthodes qui appelle à la logique inductive, car la démarche hypothético-déductive suppose que le chercheur possède un bagage théorique suffisant et satisfaisant pour éclairer la problématique de recherche. Cela dit, ses travaux ont été faits directement au sein des entreprises japonaises, en tenant compte du contexte de la langue pouvant générer des biais de compréhension<sup>118</sup>.

Dans notre démarche abductive, l'objectif était de pouvoir comprendre le fonctionnement des relations entre les structures de la multinationale, dans un environnement diversifié. Cela ne pouvait se faire qu'en comparant des organisations ayant les caractéristiques communes et en utilisant des analogies afin de rendre compte, illustrer et/ou expliquer notre problème de recherche. Sa place est donc centrale, car l'interprétation consiste à mettre en relation la donnée textuelle avec une « portion de l'encyclopédie » (David 1999). L'abduction est donc un raisonnement à rebours.

### **5.2.2. Démarche qualitative de la recherche**

Si la recherche interprétativiste est reconnue pour sa valeur en termes de profondeur contextuelle, ses résultats sont souvent critiqués en termes de légitimité du processus de validité, de fiabilité et de généralisation de la recherche. Les interprétativistes estiment que la réalité n'est pas objectivement déterminée, mais qu'elle est socialement construite (Husserl 1965). Le fait que les acteurs de la recherche soient placés dans leur contexte social, donne au chercheur plus de chances de comprendre la perception qu'ils ont de leurs propres

---

<sup>118</sup> Nous n'avons pas eu cette difficulté interculturelle entre chercheur et sujet, car la plupart de nos données ont été faites en anglais, dans des organisations certes japonaises mais hors du Japon (filiales) et dont la direction et l'opérationnalisation s'avère être locale voire régionale. Le traitement des données collectées a été engagé en anglais.

activités. Ainsi, par sa nature, l'interprétativisme promeut la valeur des données qualitatives dans la quête de connaissances (Kelliher 2011).

Miles & Huberman (2003) présentent les données qualitatives « sous forme de mots plutôt que des chiffres » pourtant leur nature ne dicte pas un mode de traitement typique. L'analyse qualitative ici n'est donc pas en rapport avec la nature de nos données. La démarche qualitative est pour Dumez (2010), une démarche exigeante, car le lien qui est fait entre le recueil (par entretiens) et l'analyse des interprétations des acteurs eux-mêmes dans des situations, n'existe pas de façon automatique. La réalité est en partie construite par les acteurs, leurs discours leurs actions, mais éventuellement co-construite en partie avec le chercheur.

En outre, les méthodes de recherche qualitative ont souvent été confrontées à des problèmes d'acceptation et à des résistances académiques et disciplinaires, qui sont en partie dues aux politiques ancrées dans ce champ de discours. Le chercheur qualitatif considère les phénomènes sociaux et les relations sociales complexes de manière holistique, ce qui explique pourquoi la méthode qualitative étudie dans une voie plus globale des récits complexes, interactifs et englobants. Elle s'appuie souvent sur des données interprétatives et applique la logique pour pouvoir comprendre en profondeur les interactions multiples et leurs articulations dans l'environnement donné. (Kohlbacher 2006, Gavard-Perret & al. 2012, Glowik 2020).

#### 5.2.2.1. *Le choix de l'étude de cas*

Pour répondre à cette démarche, et afin de pouvoir utiliser l'ensemble des concepts à notre disposition, notre approche méthodologique se trouve dans l'étude de cas.

L'étude de cas s'avère être une méthode pertinente dans la recherche en Management International. Bien qu'elle soit de nature exploratoire et descriptive, son processus reste une stratégie qui permet d'examiner, à travers une variété de sources d'informations, un sujet dans son contexte naturel, avec pour objectif de confronter la réalité au monde réel (Welch & al. 2011). Yin (2014) propose quatre types de conception d'études de cas. Il s'appuie sur une matrice 2 x 2 liée à l'unité d'analyse (*holistiques – intégrés*) et du nombre de cas (unique et multiples).

Les résultats des recherches par les études de cas évoluent progressivement sur une certaine période. La réflexion est itérative, avec un cycle de va-et-vient entre la collecte, l'analyse des données et la reformulation des problèmes. Et l'examen qualitatif d'un même cas ou d'un ensemble de cas permet de voir les problèmes évoluer, un conflit ou une solution émerger, ou une relation sociale se développer.



Nous avons effectué une étude de cas multiples comparés. Il permet au chercheur, par phase, de comparer et d'opposer les cas ou d'explorer le phénomène dans un certain nombre de cas différents ou dans diverses organisations.

### **5.2.3. Une étude comparative de quatre cas**

Pour Avenier & Thomas (2012), le paradigme interprétativiste conduit à mener des études de cas descriptives interprétatives (ou narratives) au sens de Guba & Lincoln. Elles visent à décrire la signification que les parties prenantes d'une certaine situation étudiée donnent à cette situation. Ces descriptions sont fréquemment accompagnées de narrations détaillées. Il faudra cependant différencier la démarche du « natural inquiry » (Lincoln & Guba, 1985) qui demeure descriptive, et la démarche de grounded theory qui est explicative. Notre étude de cas analyse la relation existante entre la filiale et la maison-mère. Cette relation s'illustre dans la dynamique inversée de processus de prise de décisions et la mise en œuvre d'actions organisationnelles pour l'environnement régional.

S'il faut revenir sur le nombre de cas, la sélection pose déjà une question en soi. Pour Yin, le choix de deux à trois cas est pertinent si l'on s'attend à des résultats similaires, ce qu'il appelé la réplication littérale ; et quatre à six cas, lorsqu'on s'attend à des résultats divergents pour des raisons à priori, ce qu'il a appelé la réplication théorique. Le choix de la logique de réplication suppose un développement rigoureux du cadre théorique, à savoir les conditions dans lesquels un phénomène particulier est passible d'être découvert (littérale) ou pas (théorique) (2009, p.54). Nous nous plaçons donc dans une logique plutôt théorique que littérale et donc avons souhaité sélectionner quatre cas.

#### *5.2.3.1. Critères des choix des cas*

Notre démarche comparative concerne les multinationales japonaises qui exercent au sein de l'Europe. Il faut distinguer deux formes d'organisations : Les organisations-mères situées au Japon, et les organisations-filles qui sont situées en Europe. Dans le choix des organisations mères, la forme juridique de l'organisation nous intéresse aussi. Nous avons concentré notre sélection sur des Kabushiki Kaisha. Une *Kabushiki kaisha* (ou KK) est une forme juridique d'entreprise définie par la loi japonaise. Proche de la Société par Actions française, la KK est la forme généralement privilégiée par les investisseurs japonais à l'étranger.

Les candidats sont principalement des manufacturiers et des non-manufacturiers, mais leur sélection s'est faite en fonction du poids du secteur d'activité à la fois au Japon et en Europe. Si le secteur manufacturier a été longtemps conditionné par le processus d'internationalisation classique, l'émergence du secteur non-manufacturier durant ces 50 dernières années a amené les entreprises à adopter un format d'internationalisation à la fois rapide et précoce. La diversité contextuelle du secteur amène chacun de ces sièges à orienter son développement, pas seulement sur des pratiques pour le cas des manufacturiers, mais également sur les capacités d'innovations que présentent le territoire, dans un timing donné.

#### *5.2.3.2. Les conditions nécessaires et suffisantes de l'étude de cas*

Notre étude de cas cherche à traiter les conditions nécessaires et suffisantes de nos propositions. Dul & Hak (2008) affirment que les conditions sont suffisantes et nécessaires, en fonction de la présence des concepts dans les cas. En fonction de l'objectif de la recherche, le cas « le plus probable » ou « le moins probable » peut être sélectionné. Ce que nous entendons par cas « le plus probable » est lorsque l'objet de l'étude confirme la proposition, alors que le cas « le moins probable » reflète le contraire. Les conditions que nous trouvons pertinentes sont les suivantes :

Dans le cas des relations économiques entre le Japon et l'Europe, nous retrouvons, une certaine implication des institutions sectorielles et intermédiaires dont le but est de promouvoir les investissements directs à l'étranger dans les deux blocs respectifs. Au Japon, la plupart des multinationales sont affiliés à un réseau d'affaires - *kereitsu*. Ces institutions sont donc les intermédiaires entre le siège régional et le pays d'accueil pour avoir des informations du marché, mais aussi d'adapter un certain nombre de facteurs au sein de l'entreprise, afin de pleinement s'établir dans les secteurs.

Et pour illustrer cette relation dans l'industrie japonaise, nous nous sommes intéressés à quatre organisations, dont deux principales et deux connexes dans le secteur automobile et dans le secteur du numérique. Il s'agit de Toyota, Nissan, Rakuten et Sony. Au-delà des secteurs d'activité, nous pourrions également comparer les processus d'internationalisation de ces deux catégories d'entreprises. Toyota et Sony, apparaissant comme des entreprises à internationalisation traditionnelle, tandis que Rakuten et Nissan sont considérées comme des EIRP. Chacune de ces entreprises possède un siège régional en Europe.

### 5.2.3.3. Outils de collecte de données

La recherche qualitative permet d'être flexible dans le processus de collecte et d'être ouvert sur des informations pragmatiques reflétant la réalité observée. Le chercheur se doit d'utiliser efficacement la méthode des cas. Welch & al. (2011) proposent une note d'étude de cas (*study case memo*), qui aide à déterminer les éléments linguistiques de l'étude de cas et fournit des explications sur le processus de théorisation du chercheur et les suppositions correspondantes.

Les études de cas peuvent provenir de plusieurs sources d'informations. Yin (2009) fait état d'une pluralité d'informations (*sources of evidence*), pour permettre aux chercheurs de donner plus de crédibilité dans la production de connaissance. Dans cette section, nous faisons état de certains de ces outils que nous avons mobilisés.

#### 5.2.3.3.1. Les entretiens semi-directifs

Les entretiens individuels sont des méthodes de collecte les plus utilisés dans les études en sciences humaines et sociales, et constituent la source de données principales de notre recherche. Ces outils partent d'une vision imprécise, non structurée et superficielle de l'information, puis s'efforcent de la décoder ou de l'interpréter en termes de motivations, d'attitudes, de comportements ou d'expérience. L'analyse de l'entretien a pour but d'explorer « en profondeur » l'interviewé, pour aller au-delà du discours, considéré comme superficiel et empreint de rationalisation.

Ces approches sont sous-tendues par trois postulats communs (Jolibert & Jourdan 2011) :

- Les comportements individuels ne sont pas aléatoires. C'est pour cela que d'autres formes d'entretiens individuels sont envisageables.
- La signification d'un comportement n'est pas immédiatement accessible au sujet lui-même (raisons de ses actes). C'est pour cela qu'il est nécessaire d'analyser et d'interpréter.
- La réalité n'est pas unique mais elle est sujette aux interprétations et aux perceptions du sujet qui ressent l'expérience et de celui qui doit comprendre le sens, puis le restituer de manière intelligible.

#### *Les entretiens exploratoires*

Les entretiens exploratoires sont des entretiens qui permettent un premier débroussaillage du terrain de l'étude. De nature non-directif, ils sont souvent pratiqués pour des études exploratoires ou des approfondissements d'informations incomplètes. Très commun dans les

études ethnographiques, ils permettent au chercheur, totalement étranger au milieu étudié, de s'y familiariser et développer progressivement son approche (Vilatte 2007).

Nous avons pu collecter cinq (5) entretiens que nous considérons comme « exploratoires ». Le détail de ces entretiens est exposé dans le tableau 5.2-1 ci-dessous :

Organisation	Nom & Prénom de l'Interviewé	Code	Poste	Niveau Manager (N)	Nationalité	Date Entretien	Temps d'entretien (min)
NISSAN EUROPE	Eva Lundhal	EL	Talent Acquisition Manager	3	Hollandaise	19/11/2018	60
INSTITUTE FOR INTERNATIONAL STRATEGY AND INFORMATION ANALYSIS	Takeo Harada	TH	CEO, Representative	6	Japonaise	10/08/2017	60
EU-JAPAN CENTRE FOR INDUSTRIAL COOPERATION	Diane Van Bockstal - Salavracos	DVB	Director	5	Belge	04/03/2019	60
	Jessica Michelson	JM	Marketing & Communication Manager	4	Anglaise	04/03/2019	
	Simon Craig Gray	SCG	Deputy Director in charge of EU-Japan EPA Roundtable	4	Anglais	04/03/2019	
EUROPEAN COMMISSION	Tonnie de Koster	TDK	Adviser for Digital Single Market International Outreach (Japan)	4	Belge	17/01/2020	33

**Tableau 5.2-1- Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires (Source : Auteur)**

Ces entretiens proviennent pour la majorité d'institutions intermédiaires en charge du commerce extérieur.

Un entretien a été réalisé avec le président de l'*Institute For International Strategy & Information Analysis* (IISIA). L'IISIA est une organisation basée à Tokyo qui soutient les entreprises japonaises cherchant à pénétrer les marchés étrangers, les sociétés étrangères cherchant à faire des investissements au Japon et la création de réseaux humains dans la société japonaise. L'entretien a été fait à Tokyo en 2017.

Nous avons également effectué 3 entretiens avec 3 « executives » de l'*EU-Japan Centre for Industrial Cooperation*, joint-venture d'institution entre le gouvernement japonais et la Commission Européenne. L'objectif de cette organisation est de promouvoir toutes les formes de coopération industrielle et commerciale et les investissements entre l'UE et le Japon afin d'améliorer la compétitivité et la coopération des entreprises européennes et japonaises. Cette

organisation se positionne comme facilitateur d'échange d'expérience et de savoir-faire entre les entreprises européennes et japonaises. Les entretiens ont été réalisés à Bruxelles en 2019.

Un dernier entretien a été réalisé en 2020 avec la Commission Européenne, notamment la Direction du Commerce en charge du marché numérique pour connaître les attentes de la demande européenne en termes de e-commerce. Cet entretien intervient après l'analyse du cas de *Rakuten Europe*.

Ce sont des entretiens qui ne seront pas au centre de l'analyse de nos données et ne seront pas, finalement mobilisés dans un contexte exploratoire. Yin les qualifie d'ailleurs de « *focused interviews* » dans la logique où ils peuvent encore rester ouvertes et prendre la forme d'une conversation, mais le chercheur pourrait probablement suivre un certain ensemble de questions dérivées du protocole de l'étude de cas (2009, p.107)

### *Les entretiens confirmatoires*

Les entretiens confirmatoires sont les entretiens à usage principal qui constituent le mode de recueil d'informations permettant de soutenir les propositions de recherche. Ces entretiens « *in-depth* » permettent de répondre aux questions clés sur les faits ainsi qu'à leurs opinions sur les événements. En raison de l'importance de la personne interrogée, les idées peuvent être approfondies et la masse d'informations peut être débordante. Yin (2009, p.107) conseille d'être prudent quant à l'influence interpersonnelle que l'interview peut avoir sur l'interviewer, qui est subtile mais peut être biaisée.

Nous avons basé nos choix d'interviewés sur la grille de leadership de Charan & al. (2010) appelé « *The Six Turns in the Leadership Pipeline* »<sup>119</sup>. Ces tournants (turns, p.8) représentent des passages importants qui ne peuvent pas être maîtrisés en une journée. Il faut être familier avec les compétences (skills requirements), l'application du temps (time applications) et les valeurs du travail (work values). Ram Charan part des observations qu'il a faite sur le terrain : Le mécontentement des cadres hiérarchiques à l'égard des ressources humaines n'a pas augmenté ; les dirigeants n'apprennent pas à faire ce qui est nécessaire ; il y a un manque de sélection des compétences, les départements des ressources humaines se concentrent sur le mauvais agenda. Le livre a été écrit pour créer un cadre central de compréhension, partagé par tous les dirigeants pour assurer la cohérence du jugement et de l'application du côté humain de l'entreprise afin qu'un effet cumulatif de leadership en résulte.

---

<sup>119</sup> Tiré de son ouvrage « *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* », co-écrit avec Steve Drotter & Jim Noel

Nous nous intéressons aux managers de niveau N3 (*Functional Manager*), N4 (*Business Manager*), N5 (*Group Manager*) et N6 (*Entreprise Manager*). A partir du niveau N3, le leadership demande une maturité dans la gestion d'équipe, une perspective stratégique long-terme avec une capacité d'innovation permettant de faire face à la concurrence, comme le démontre la figure suivante.

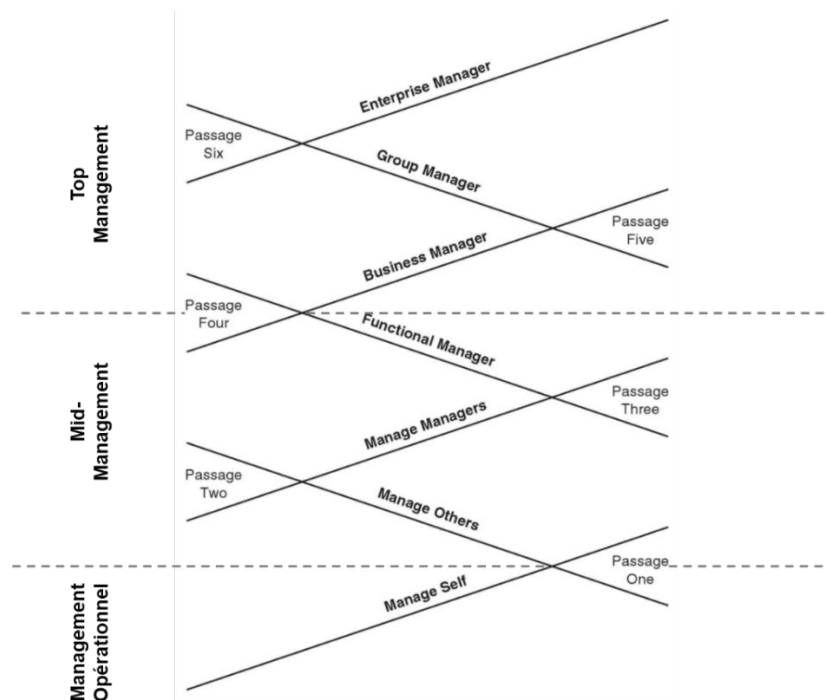


Figure 20 - Grille de leadership dans les multinationales (Auteur : Charan 2010, p.8)

Les *Functional Managers* sont des directeurs généraux multifonctionnels et doivent donc apprendre prendre en considération d'autres préoccupations et besoins fonctionnels. Les *Business Managers* bénéficient généralement d'une grande autonomie, sont capables de voir un lien clair entre les efforts et les résultats du marché. Ils sont chargés de l'intégration des fonctions.

Les *Group Managers* apprécient le succès de leur propre entreprise et de celles des autres. Ils évaluent la stratégie à des fins d'affectation et de déploiement du capital : Cela signifie également qu'il faut poser les bonnes questions, analyser les bonnes données et appliquer la bonne gouvernance d'entreprise pour comprendre quelle stratégie a la plus grande probabilité de succès et doit donc être financée.

Et enfin les *Entreprise Managers* sont les leaders de l'entreprise en tant qu'institution, des penseurs visionnaires à long terme. Ils développent des mécanismes pour connaître et

stimuler la performance. Ce poste est le seul dans l'organisation pour lequel il est essentiel d'inspirer l'ensemble des employés par le biais de divers outils de communication.

Étant donné que les titres de postes varient pour des fonctions essentiellement identiques, le tableau ci-dessous fournit une comparaison des titres de postes et des fonctions réels.

Fonctions	Leadership	Fiche de poste
Top Management	Entreprise Managers (N6) Group Managers (N5) Business Managers (N4)	Chief Executive Officer (CEO) President Executive Vice President (EVP) Director Managing Director (MD)
Mid-Management	Functional Managers (N3) Manage Managers (N2) Manage Others (N1)	Senior Manager Manager Assistant Manager
Management Opérationnel	Manage Self (N0)	Sales, Gestionnaire

**Tableau 5.2-2 - Adaptation de la grille de leadership de Charan (2010) aux fonctions managériales de l'organisation (Source : Auteur)**

La grille d'entretien est un élément nécessaire pour nos interviews car elle permet de mieux orienter notre interlocuteur dans notre sujet. Pour les entretiens, nous avons développé une grille de questions agencées par les thèmes principaux suivants (Figure 21) :

1. L'entrée stratégique de la multinationale dans sa culture organisationnelle, et son processus de décision ;
2. Le développement du siège régional notamment les avantages acquis dans le marché, les objectifs par rapport à ce marché, et les relations que le siège entretient avec la maison-mère ;
3. Les initiatives du manager appartenant au siège régional, pour le développement de sa structure apparentée en tenant compte de l'impact de son parcours au sein de la multinationale.

Tous les détails se trouvent dans la grille d'entretien ci-dessous.

**INTERVIEW**  
**– Interviewee Name –**  
Interviewee Function

**Greetings**

1. Short presentation of the project and interest in the organization
2. Explanation of the interview
3. Possibility to record: Phone or Pro Recorder

**1. Profile - Evolution within the company**

- 1.1. Academic background
- 1.2. Professional career: How do you arrived at that position?

**2. The vision of the organization to the world**

- 2.1. History? Business model, competitor
- 2.2. **Vision: Long, Middle and Short Term**
  - 2.2.1. What does it mean concretely to the customer? the employees? local governments?
- 2.3. Principles of the organizations: How these principles are communicated to employees? To local communities

**3. Profile - Position within the company: As your function entitled you...**

- 3.1. What is your role within the group?
- 3.2. What are the daily functions you lead in the European headquarters?
- 3.3. Is there any project you are currently working on?

**4. The European regional headquarters (RHQ) in its internal environment**

- 4.1. Presence in the region: what are the motivations that led the company to implant itself to these countries?
- 4.2. The market
- 4.3. In terms of staff
- 4.4. How do you implement that vision on the daily basis of employees?

**5. The European RHQ and its relations with the local/regional environment**

- 5.1. Do you think the demand is more local (national) or regional?
- 5.2. What is the local challenge of the market you are targeting?
- 5.3. Can you meet this challenge alone or do you work with companies?
- 5.4. Within the sector in which you operate?

**6. The European RHQ and the European institutions**

- 6.1. Are you in touch with other market players such as?
- 6.2. Thoughts on the Economic Partnership Agreement in the European Union and Japan

**Figure 21– Présentation de la grille d’entretien (Source : Auteur)**

Le tableau suivant synthétise les entretiens qui ont été mobilisés et qui ont fait l’objet d’analyse.



Organisation	Nom & Prénom de l'Interviewé	Code	Poste	Niveau Manager (N) <sup>120</sup>	Nationalité	Date Entretien	Temps d'entretien (min)	Nombre de pages	Nombre de mots
TOYOTA MOTOR EUROPE (TME)	Mark Mildon	MM	Senior Manager Corporate Communications, Brussels office	3	Anglaise	14/05/2019	81	12	6189
	Sophie Glémet	SG	Manager of Governmental & Corporate Affairs, bureau de Paris	3	Française	20/03/2019	49	10	4165
	Jean-Yves Jault	JYJ	Director of Communication, External and Environmental Affairs	4	Française	14/05/2019	115	19	9715
	Monika Wojcik Kozicka	MWK	Human Resources Manager, Organization & People Development	3	Polonaise	21/06/2019	51	8	3797
	Jan Hermans	JH	Human Resources Manager, Lexus Division Europe	3	Belge	27/02/2019	30	4	1365
RAKUTEN EUROPE	Arjen Van de Vall	AVV	President of Rakuten Europe, Executive Officer at Rakuten Inc.	5	Hollandaise	26/03/2019	93	18	8931
	Toshihiko (Toby) Otsuka	TO	Chief Executive Officer at Rakuten Europe & Rakuten Europe Bank, Executive Officer at Rakuten Inc.	5	Japonaise	08/08/2019	42	7	2813
RAKUTEN FRANCE	Fabien Versavau	FV	Chief Executive Officer	4	Française	23/07/2019	21	4	1396
RAKUTEN INC.	Takayuki (Taka) Asami	TA	Senior Manager, Employee Engagement Department	3	Japonaise	18/09/2019	60	8	3196
	Momoko Ando	MA	Senior Manager, Employee Engagement Department	3	Japonaise	18/09/2019			

**Tableau 5.2-3 - Tableau récapitulatif des entretiens semi-directifs confirmatoires (Source : Auteur)**

<sup>120</sup> La classification managériale de nos acteurs interviewés a été déduite à partir de la grille d'analyse de leadership de Charan (2010) et de leur positionnement au sein de l'organisation.

Comme l'indique le tableau récapitulatif 5.2-3 nous avons interviewé 3 femmes et 7 hommes, de nationalité non-japonaise pour la plupart. Il faut noter que certains entretiens ont été faits à distance soit par téléphone (2) ou par visio-conférence (3). Les autres entretiens ont été réalisés directement au sein des sièges locaux et régionaux (1 à Berlin, 2 à Bruxelles) et au sein des sièges globaux (2 à Tokyo).

Le poste dominant est celui de niveau N3. Ils sont répartis dans les différentes fonctions stratégiques au sein du siège (Communication, Ressources Humaines, Responsabilité Sociétale de l'Organisation, Marketing, etc.). Les postes de niveau N4 et N5 sont occupés par des hommes. Au demeurant, cette classification se reflète énormément dans la société japonaise, dont la dimension culturelle est jonchée par un fort taux de masculinité (Hofstede 2010). Il est cependant difficile à ce stade, de généraliser ce taux à l'échelle d'une structure régionale. Une variable qui est passible d'interprétation dans la présentation des cas.

Les données ont donc été collectées essentiellement en français et en anglais dans plusieurs pays. Cependant, compte tenu de certaines difficultés rencontrées pour obtenir suffisamment de données intrinsèques aux entreprises sélectionnées par le moyen d'entretiens semi directifs, nous avons combiné à notre matériau empirique primaire, du matériau secondaire. Nous avons donc mobilisé d'autres sources de données, qui seront présentées dans les sections suivantes.

#### 5.2.3.3.2. *Littérature académique :*

Ce sont des sources stables qui peuvent être revues, même si elles ont été élaborées dans une certaine période dans le temps, et présentent souvent des études de cas élaborées auparavant. Dans le cas de notre recherche, nous avons mobilisé plus d'une quarantaine de documentation académique contenant des informations sur nos cas. Nous y distinguons des ouvrages (15), des articles scientifiques (20), des *working papers* (6) qui traitent soit directement des organisations étudiées, soit des secteurs dans lesquels ils exercent.

#### 5.2.3.3.3. *Observation :*

L'observation participante offre une possibilité de collecter les données utiles pour notre cas. Le chercheur a la possibilité d'intervenir dans les discussions et être également acteur. L'observation suppose que l'enquêteur soit accepté par l'individu ou le groupe d'individu, et « oublie » l'observateur pour réduire le sentiment d'être observé (effet cobaye), ce qui

demande du temps et coûte énormément de ressources. L'observation non participante a plutôt été mobilisée dans le cadre de notre recherche.

Trois observations non participantes ont été utiles pour la formalisation de nos études de cas.

La première consiste en un séjour de 1 mois (Juillet – Août 2017), sous la forme d'un stage de recherche au Japon organisé par la Maison de la Culture du Japon à Paris (MCJP)<sup>121</sup> dans le cadre de l'amélioration des échanges entre la France et le Japon. Le stage intitulé « Japan Workshop » a été créé en 2014 par la MCJP pour donner l'occasion de soutenir les projets d'étudiants français visant à promouvoir le développement des relations franco-japonaises. Les participants visitent différentes régions du Japon et des diverses entreprises japonaises, expérimentent la culture et les traditions, et à travers des échanges avec les habitants, ont pour objectif d'approfondir et de développer leurs projets. Durant l'édition 2017 à laquelle nous avons participé, nous avons visité les sièges globaux de Dai Nippon Printing, entreprise spécialisée dans l'imprimerie ; Shiseido, spécialiste du cosmétique et Toyota Motor Corporation, spécialiste automobile et partenaire historique de la Fondation du Japon<sup>122</sup>.

La seconde consiste en la participation au EU-Japan Forum 2018 (Avril 2018) à Copenhague (Danemark), événement consacré à l'Accord de Partenariat Économique entre l'Union Européenne et le Japon, regroupant plus de 250 parties prenantes, décideurs, experts réglementaires, dirigeants de grandes entreprises, experts en commerce international et en investissement seront rassemblés pour ce forum de haut niveau. Les principaux bénéficiaires de cet accord sont les secteurs de l'automobile, les équipements de transport, les pharmaceutique, les dispositifs médicaux, les technologies de l'information, la chimie, l'agro-alimentaire, le textile, les produits en cuir, les produits de grande consommation ainsi que les secteurs des services comme les assurances et autres services financiers.

La troisième consiste en la participation à la Rakuten Expo 2019, un forum qui regroupe plus de 400 enseignes et les différents acteurs de l'écosystème Rakuten, pour échanger sur les dernières tendances du e-commerce au travers. Ces échanges se déroulent sous forme de conférences, de partages d'expérience, ou encore de rendez-vous personnalisés. L'accès à ce forum permettait aux participants de repartir avec des solutions innovantes et des conseils

---

<sup>121</sup> La Maison de la culture du Japon à Paris (MCJP) représente la Fondation du Japon (The Japan Foundation) en France. Cette dernière, fondée en 1972 et ayant pour mission les échanges culturels internationaux, est devenue un établissement public indépendant le 1er octobre 2003. Ses trois piliers d'activité sont : les arts et la culture, la langue japonaise, et enfin les études japonaises et les échanges intellectuels. Elle a également 24 bureaux dans 23 pays hors Japon (dont 6 en Europe : Paris, Cologne, Londres, Rome, Budapest et Moscou)

<sup>122</sup> La représentante de Toyota en France pour ce type d'initiative s'est incluse dans notre liste d'entretien. Son nom de code Interviewé est SG.

personnalisés pour renforcer leur croissance. La participation à cet évènement s'est soldée par une confirmation d'entretien avec le Chief Executive Officer de Rakuten France.

#### 5.2.3.3.4. *Les données externes liées aux organisations ou « documentation externe »*

Ce sont des données qui nous communiquent des informations permettant d'élaborer des monographies et même de renforcer les verbatims de certains entretiens (Glowik 2020). Les données externes issues des secteurs d'activités, dans notre recherche sont issues de :

- *La netnographie / sitographie* qui utilise Internet comme source de données et analyse les actes de communication d'une communauté de marché dans le but d'éclairer une problématique marketing en rapport avec l'objet de consommation. Cela concerne des billets de blog ou des pages web.
- *Des articles spécialisés sur le marché* qui se concentrent sur des actions spécifiques de l'organisation (acquisition, rachat, actions pour le secteur, etc.). Ce sont soit des articles de magazines ou même des articles de presse de journaux.
- *Des rapports issus d'institutions intermédiaires* (associations d'entreprises, association de commerce extérieur, associations sectorielles) ont été utiles dans notre recherche pour récolter des informations aussi bien exploratoires par rapport aux multinationales japonaises, que les secteurs qu'ils couvrent. Ces institutions produisent généralement des rapports par rapport à un marché commun. Ces institutions sont appelées des « *Sogo Shosha*<sup>123</sup> » et sont organisations liées aux multinationales japonaises et fortement développées à l'étranger. Elles contrôlent une grande partie du commerce extérieur japonais et également une partie de la distribution intérieure du Japon, rendant plus difficile la pénétration dans ce pays de produits étrangers qui concurrencent les produits de leurs maisons mères.
- *Les données issues d'enquêtes* : Nous avons pu récolter des données d'enquêtes et des statistiques officielles auprès d'institutions intermédiaires en charge du commerce extérieur et des relations économiques avec le Japon. Il s'agit de l'Organisation japonaise du commerce extérieur (JETRO), seul organisme gouvernemental promouvant le commerce et les investissements mutuels entre le Japon et le reste du monde. Le « *JETRO Survey on Business Conditions of Japanese Companies in Europe* » est une enquête qui analyse les activités des entreprises affiliées au Japon opérant en Europe, afin de comprendre les défis opérationnels, etc. qui pourraient avoir

---

<sup>123</sup> Les Sogo Shosha jouent un rôle stratégique dans le domaine de l'intelligence économique, en diffusant de l'information sur les différents marchés nationaux, sur les concurrents et en organisant les investissements étrangers des sociétés nippones.

un impact direct sur leurs performances commerciales. Cette recherche peut être utilisée pour aider ces entreprises à élaborer des stratégies d'exploitation à l'étranger et à planifier leurs politiques. Elle est également destinée à servir de base d'informations, afin que les organismes gouvernementaux puissent fournir un soutien suffisant aux sociétés japonaises affiliées basées en Europe.

#### 5.2.3.3.5. *Les données internes issues des organisations ou « documentation interne »*

Ce sont des documents issus de l'organisation, utilisées pour la monographie des cas. Ces données permettent de corroborer et renforcer l'évidence des autres outils (Yin 2009, p.103). Dans notre recherche, nous avons eu recours à *la sitographie* au même titre que la *netnographie*, qui utilise Internet comme source de données et analyse les actes de communication, cette fois, de l'organisation dans le but d'éclairer un ensemble de problématiques qui intéressent aussi bien les acteurs internes de l'organisation (stakeholders) comme des acteurs externes.

Pour nos cas, nous avons exploité les données tirées des sites « corporate » globaux et régionaux :

- Toyota : <https://global.toyota/> et <https://www.toyota-europe.com/>
- Rakuten : <https://global.rakuten.com/corp/> et <https://corp.rakuten.eu/> (Il faut noter que Rakuten Europe ne possédait pas de site web avant avril 2021. Peu de données y seront relevées) ;
- Sony: <https://www.sony.net/>
- Nissan : <https://www.nissan-global.com/> et <https://europe.nissannews.com/en>

Les organisations fournissent d'autres données similaires aux éléments externes. C'est le cas des revues de presse, des blogs d'entreprises, des rapports d'activités (gouvernance, RSE, annuels), des présentations, ainsi que des « physical artefacts » (Logo, photographies, organigrammes, tableaux, etc.). Ces éléments ont été essentiels car ils ont renforcé le contexte de chaque cas. La présentation des organisations n'aurait pas été possible sans ces données.

L'ensemble des sources mobilisées peuvent être classifiées dans ce tableau simplifié 5.2-4 :

	Rakuten Europe	Toyota Europe	Motor Sony Europe	Nissan Europe	Motor	TOTAL
<b>LITTÉRATURE ACADEMIQUE</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>17</b>		<b>41</b>
Ouvrages académiques	3	4	4	4		
Articles académiques	2	5	2	11		
Papiers de recherche	2	1	1	2		
<b>LITTÉRATURE GRISE</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>		<b>35</b>
Articles spécialisés	9		2	2		
Ouvrages professionnels						
Articles de presse	8	1	5			
Articles de blog	1					
Rapports	1	1				
Pages site web	1			4		
<b>DOCUMENTATION INTERNE</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>17</b>		<b>106</b>
Revue de presses	7	18	10	7		
Articles de blog	3					
Rapports d'activités	10	1	3	5		
Présentations	3		1			
Pages site web	2	17	14	5		
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>40</b>		<b>182</b>

Tableau 5.2-4 – Une synthèse des données secondaires mobilisées (Source : Auteur)

#### 5.2.4. Les phases de collecte de données

Il est néanmoins important de préciser que le processus de collecte de données n'a pas été linéaire, mais la démarche chronologique suivante permet de montrer notre niveau de rigueur en termes de rassemblement d'informations. Le processus de collecte répond également à la démarche dans laquelle nous nous trouvons, c'est-à-dire, l'abduction. Nous pouvons en avoir l'aperçu au travers de ces tableaux récapitulant nos différentes phases.

##### 5.2.4.1. 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> phases d'exploration : Recherche de cas et collecte de données exploratoires

Ces deux phases d'explorations ont été utiles en vue de « niveler » le terrain d'étude.

Activité	Description	Timeline
Premiers contacts avec sièges régionaux japonais	Kikkoman Corporation commercialise principalement de la sauce soja. Le siège européen y est depuis 1997 et se trouve en Groningue, aux Pays-Bas. → Refus. Cause : Filiale en phase de développement Interlocuteur : Pr. Hase Toshiharu, Université de Groningue	Mars 2017
Observation non-participante	Stage de recherche organisé par la Fondation du Japon en été 2017 et visite des sièges globaux des multinationales japonaises suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toyota Motor Corporation (Nagoya) = Automobile</li> <li>• Dai Nippon Printing (Tokyo) = Imprimerie</li> <li>• Shiseido (Kakegawa) = Cosmétique</li> </ul> → Réussite – Formalisation de contact avec Toyota Motor Europe, siège régional de Toyota Motor Corporation	Juillet- Aout 2017
Entretien exploratoire	Entretien exploratoire avec Takeo Harada, Président de <i>l'Institute for International Strategy and Information Analysis, Inc.</i> et Auteur de l'ouvrage « <i>Pax Japonica : The Resurrection of Japan</i> » (Tokyo)	Août 2017
Seconds contacts avec sièges régionaux japonais	Shimano Corporation commercialise principalement des composants pour cyclisme et pêche. Présent depuis 45 ans en Europe, le siège européen y est depuis 2017 et se trouve à Eindhoven, aux Pays-Bas. → Refus. Cause : Politique stricte de non-divulgateion d'information au public Interlocuteur : Kim Edwards, Corporate Communications Manager	Février 2018
Observation non-participante	Le 1er forum EU- Japan, organisé à l'occasion de l'accord de partenariat économique entre l'Europe et le Japon, organisé par <i>la JETRO, la Commission Européenne, et la Chambre de Commerce danoise</i> à Copenhague, Danemark	Avril 2018
Entretiens exploratoires	Entretien semi-directif avec Nissan Europe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eva Lundhal, Talent Acquisition Manager</li> </ul> → Refus Cause : Crise financière Nissan Motor Corporation	Novembre 2018
Entretiens exploratoires	Entretiens semi-directifs avec les membres de <i>l'EU-Japan Centre of Industrial Cooperation</i> à Bruxelles, Belgique. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diane Van-Bockstal</li> <li>• Jessica Michelson</li> <li>• Simon Craig Gray</li> </ul>	Mars 2019
Observation non-participante	Le Rakuten Expo 2019 organisé par Rakuten France, rendez-vous annuel incontournable de tous les partenaires du groupe en France.	Juin 2019
Entretien exploratoire	Entretien semi-directif avec la <i>Direction de la Commission Européenne en charge du Marché Numérique</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tonnie de Koster</li> </ul>	Janvier 2020

Les trois observations non- participantes ont été des expériences qui nous ont aidé à mieux comprendre l'écosystème des entreprises japonaises dans les secteurs d'activité qui nous intéressaient. Par ailleurs, elles ont permis d'identifier les potentiels candidats pour l'étude de cas, et de nouer des relations avec les contacts qui nous ont servi pour les cas.

Durant ces observations, nous avons eu à collecter des documents que nous avons utilisé in fine dans la monographie de nos cas. Deux de ces observations se sont soldées par des entretiens semi-directifs. Le caractère des observations est donc complémentaire. Il rappelle également au chercheur les contextes environnants des personnes interrogées. Cela a également aidé à utiliser l'autoréflexivité entre les sujets et les positions du chercheur.

Les phases d'observation nous ont été interpellé à formaliser notre prise de contact de terrain. En effet, la notion de « siège régional » a été challengé dans cette phase. Il s'agissait de clarifier cette terminologie dans le choix de nos organisations. Dans la littérature (notamment dans le chapitre III), nous avons compris que la dimension organisationnelle d'un siège régional s'étend d'une simple exécution à une réelle autonomie. C'est d'ailleurs au travers de ces phases que nous sommes formellement rentrés en contact avec l'organisation *Toyota Motor Europe*.

#### 5.2.4.2. 3<sup>ème</sup> phase confirmatoire de collecte de données sur le terrain :

Activité	Description	Timeline
Entretiens semi-directifs	Entretiens semi-directifs avec Toyota Motor Europe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jan Hermans</li> <li>• Jean-Yves Jault</li> <li>• Mark Mildon</li> <li>• Monika Wojcik Kozicka</li> <li>• Sophie Glémet</li> </ul>	Février – Juin 2019
Entretiens semi-directifs	Entretiens semi-directifs avec Rakuten Europe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arjen Van de Vall</li> <li>• Toshihiko Otsuka</li> </ul> Entretien semi-directif avec Rakuten France : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabien Versavau</li> </ul> Entretiens semi-directif avec Rakuten Incorporated : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Takayuki Asami</li> <li>• Momoko Ando</li> </ul>	Mars – Septembre 2019

La phase confirmatoire du processus de collecte nous interpelle sur le caractère de la neutralité du chercheur, en ce qui concerne le choix des cas. Bien que le choix semble relever d'un opportunisme économique, cela ne devrait pas avoir d'impact majeur sur les biais liés à la recherche.



### **5.3. Processus de traitement des données empiriques**

La recherche en sciences de gestion s'appuie sur l'ensemble des matériaux précédemment exposés pour analyser la dimension langagière et communicationnelle de nos données. Pour Thiétart & al. (2014), c'est à cause de la richesse linguistique de ces données que la réalité perçue par le chercheur peut être considérée comme le produit d'un assemblage de discours. L'analyse de contenu repose donc sur le postulat de la répétition d'unités d'analyse de discours qui relève des centres d'intérêts et des préoccupations des auteurs du discours (p. 552). Il consiste en un ensemble de méthodes diversifiées et raffinées appliquées à des « discours », et fondée sur la déduction ainsi que l'inférence, pour permettre un effort d'interprétation rigoureux et objectif (Wanlin 2007).

#### **5.3.1. L'analyse de contenu**

L'analyse de contenu tente de pallier les lacunes de l'analyse quantitative classique en appliquant une approche systématique, à l'analyse des textes à l'aide d'un système de catégories. Même si les techniques qualitatives émergent sous la forme de paradigmes phénoménologiques et interprétatifs, l'accent est mis sur les approches constructivistes où il n'y a pas d'objectivité ou de réalité bien définie.

L'utilisation de l'analyse de contenu dans les études de cas peut améliorer la triangulation des données. Pour Kohlbacher (2006), les points forts de l'analyse de contenu reposent sur l'ouverture et la capacité à faire face à la complexité qu'elle tente de revendiquer. Bien qu'elle soit strictement contrôlée sur le plan méthodologique et que le matériel soit analysé étape par étape, elle tente de synthétiser l'ouverture habituellement exigée par le paradigme hypothético-déductif. Ce qui favorise une approche holistique et globale de l'analyse des données et permet ainsi de saisir et de couvrir complètement la complexité des situations sociales examinées et les données qui en découlent.

##### *5.3.1.1. L'utilisation de l'analyse de contenu dans une étude de cas*

Les études de cas offrent une perspective multidimensionnelle qui peut être utilisée pour créer une vision partagée de la situation étudiée. Mais comme l'a déclaré Eisenhardt, l'analyse des données est le cœur de la construction de la théorie à partir des études de cas, mais c'est à la fois la partie la plus difficile et la moins codifiée du processus (1989). L'unité d'analyse, ou encore unité de codage est l'élément, selon Thiétart & al. (2014), qui permet au chercheur de procéder au découpage du discours des acteurs. Cette unité de codage peut aller d'un simple

mot à un paragraphe entier selon le sens de cette unité. L'analyse thématique de contenu adopte ainsi cette différence de longueur car elle les rapproche plus ou moins dans la même catégorie. La grille d'entretien nous a permis de catégoriser nos unités de codage à priori et d'élaborer un premier tri de « verbatim bruts ».

### **5.3.2. Le choix du logiciel NVivo pour le traitement des données**

Dans le choix des outils permettant le traitement des données, nous avons opté pour le logiciel NVivo, concédant une analyse « *top-down* » qui laisse le codage des catégories au soin du chercheur, mais qui propose également une assistance dans la gestion de ce codage. NVivo permet de gérer les liens entre les verbatim et de manipuler de façon itérative la masse de données hétérogène à notre disposition pour étudier la complexité du corpus (Fallery 2007).

Son utilisation dans la méthode des cas a trois objectifs primaires : Le premier est de modéliser les données en construits d'un modèle a priori, afin de générer des nœuds pertinents au contexte, ce qui s'apparente à une phase de décontextualisation.

Le second est d'analyser chaque construit de sorte qu'il figure dans les nœuds correspondants et le troisième est, une fois que les données appartenant aux constructions globales ont été extraites, procéder à un « *codage in vivo* » consistant à coder avec les mots clés identifiés dans chaque secteur, afin de dégager les sous-constructions potentielles qui devraient être prises en compte lors de l'élaboration de l'instrument de mesure.

À partir du troisième objectif, la phase de recontextualisation permettra de regrouper chaque nœud pour en faire un « tout intelligible et porteur de sens », par une relecture assistée du corpus et la création de matrices (croisements de nœuds) et de modèles (schéma de relations des documents ou des nœuds) (Bandara 2006, Fallery 2007).

## **5.4. Validité de la recherche**

Dans tout travail de recherche, il est nécessaire de vérifier la cohérence du protocole en vue de valider la recherche. Il s'agit dans cette section de répondre aux biais liés à la validité interne et externe de notre travail.

### 5.4.1. Validité interne

Pour s'assurer de la cohérence et de la pertinence des données, Drucker-Godar & al. (2007) évoque un certain nombre de biais que nous devons éviter, voire contourner dans notre recherche. Il fait état de biais contextuels, de biais de recueil des données et de biais liés à l'échantillon.

#### 5.4.1.1. *Sur les biais contextuels*

Sur les biais contextuels, il y a des événements internes à l'étude passibles d'entraver la compréhension des cas. En effet, durant notre travail de thèse, nos terrains ont été affectés par des événements majeurs. Ces événements nous ont conduit à catégoriser nos quatre organisations en deux groupes de cas : des cas considérés comme « principaux » et des cas considérés comme « connexes ».

Les entretiens que nous avons recueilli autour de nos cas principaux, nous interpellent sur l'évolution de la position de certains acteurs interrogés<sup>124</sup>. Il apparaît à ce jour que certains aient même changé d'organisation<sup>125</sup>. La présentation des données des cas tient compte de ces changements organisationnels, en limitant la collecte des données internes aux cas à Mars 2020.

Dans les 15 entretiens que nous avons recueillis, les discours relatifs à nos deux cas principaux sont au nombre de dix (10) : Cinq interviewés pour le cas de Toyota Motor et cinq pour le cas de Rakuten. Ces dix entretiens cumulent plus de 10 heures de discussion, transcrits dans un total de 90 pages, et de 41 567 mots. Trois (3) de ces entretiens ont été réalisés en français et sept (7) en anglais. Pour garder l'authenticité des propos et éviter tout biais lié à l'interprétation du sens, nous avons préféré garder les transcriptions intensives des interviews réalisées telles qu'elles ont été réalisées.

Il est possible de se retrouver dans notre recherche avec des biais liés à la maturation du sujet. En effet, les sujets observés ont été affectés par des événements externes à l'étude qui pourraient influencer les résultats de l'étude. La crise globale sanitaire a été un élément significatif dans la réorganisation des entreprises et leurs fonctionnements durant les périodes

---

<sup>124</sup> C'est le cas de TA pour le cas de Rakuten Europe, et de JYJ et MM pour le cas de Toyota Motor Europe.

<sup>125</sup> C'est le cas de AVV pour Rakuten Europe.

de confinement. Ces périodes sont certes mentionnées, mais n'affectent pas majoritairement les résultats de nos analyses.<sup>126</sup>

#### 5.4.1.2. Sur les biais de collecte

Sur les biais liés à la récolte des données, la préoccupation se porte sur le protocole d'enquête et plus particulièrement des questions liées au guide d'entretien qui auraient été formulées. Pour rappel, le processus de collecte de données s'est fait de façon évolutive de l'année 2018 à 2020.

Concernant les données primaires, les cinq (5) entretiens exploratoires que nous avons effectué et présenté dans le tableau 5.2-1 nous ont permis d'élaborer le guide présenté dans la Figure 21 et les thèmes sur lesquels nos questions devaient s'accroître.<sup>127</sup> Il faut préciser qu'un cinquième (1/5) de ces entretiens ont été mobilisés pour renforcer le processus de collecte : Ces premiers entretiens nous ont ouvert des opportunités vers d'autres organisations qui sont devenues nos cas principaux.

La phase confirmatoire nous a permis de réaliser dix (10) d'entretiens semi-directifs auprès de managers, directement impliqués dans la mise en place d'actions stratégiques pour le développement du siège régional ; la majorité étant des acteurs locaux (7 sur 10). Nous cumulez 542 minutes d'échange productif pour un corpus d'environ 90 pages, sur le terrain, notamment au sein des locaux du siège régional, parfois du siège international et en ligne.

Il a été difficile de récolter plus d'entretiens semi-directifs que ceux présentés ici. Cette difficulté est liée à des contraintes personnelles ou organisationnelles des personnes interrogées. En effet, en raison de leur position stratégique dans l'organisation, nos interviewés n'ont pas réussi à formaliser des entretiens avec leurs pairs ou collaborateurs dans la continuité de la démarche abordée avec eux.

Bien que, dans la majorité de ces RHQ, les top-managers soient locaux ; cela ne justifiait pas une facilité d'avoir accès à d'autres collègues managers. Le recours à d'autres outils de collecte était donc nécessaire, car leur pluralité est complémentaire et selon Yin (2009), « *une bonne étude de cas doit pouvoir utiliser plusieurs sources possibles* »<sup>128</sup> (p.101). En encourageant la pluralité des sources de données, Yin nous enseigne à en maximiser les

---

<sup>126</sup> En ce qui concerne la crise sanitaire en Europe, la réaction de Toyota Motor Europe face à la pandémie a été prise en compte et traité dans les résultats, en support de compréhension d'un aspect important de l'organisation.

<sup>127</sup> Hormis le dernier entretien réalisé avec l'aide de la Direction générale du commerce en charge du marché numérique pour l'Union Européenne, qui n'a fait qu'apporter des éléments contextuels pour appuyer l'étude de cas de Rakuten Europe.

<sup>128</sup> "[...] no single source has a complete advantage over all the other. In fact, the various sources are highly complementary, and a good case study will therefore want to use as many sources as possible" (Yin 2009, p. 101)

bénéfices, en particulier dans le principe de triangulation rationnelle qui permet une investigation d'une large base de questions d'ordre historique et comportementale (p. 114-118).

Concernant la collecte des données secondaires, nous avons également obtenu, entre autres, plus de 180 documents dont des revues de presse, des rapports d'activités et des pages issus de leurs sites web « *corporate* ». Ce qui nous a permis de compiler un matériau de plusieurs centaines de pages. Nous avons également utilisé des bases données fournies par des organisations externes en charge de la promotion du commerce extérieur. Il s'agit là de rapports d'activités, de publications spécialisées et des données d'enquêtes qui ont été réalisés sur les secteurs d'activités dans lesquels opèrent nos quatre organisations.

Parmi ces données, plus de la moitié (environ 54%) est attribuée à nos deux cas principaux (Toyota & Rakuten), tandis que le reste est attribuée à nos cas connexes (Sony & Nissan). La décision de récolter ce type de données est intervenue à l'issue de la première analyse des entretiens semi-directifs récoltés. L'absence de matériau primaire pour nos cas connexes nous a interpellé à collecter ces données secondaires.

#### 5.4.1.3. *Sur les biais d'échantillonnage*

Enfin, sur les biais liés à l'échantillon, notre étude n'en est pas affectée puisque nous n'avons pas réalisé une démarche statistique. Dans un opportunisme économique, et sans échantillonnage aléatoire ou empirique, nous avons choisi de cibler les multinationales japonaises de grande taille dont le siège est situé au Japon et dont les filiales à l'étranger opèrent dans plusieurs pays.

Les unités des cas concernés sont des sièges régionaux situés de préférence dans l'Union européenne. La position du siège régional en tant que hub du réseau multinational est essentielle dans la sélection de nos cas. Il était, au préalable, prévu de faire une étude de données primaires sur deux organisations issues de secteurs différents. Ces deux organisations ont accepté de rejoindre notre protocole d'enquête après de multiples phases d'observations non-participantes, mentionnées auparavant<sup>129</sup>.

Sur le nombre d'entretiens récoltés, nous avons fait face à la « mortalité expérimentale » du fait de l'indisponibilité de certains acteurs pour augmenter nos données d'entretiens, bien

---

<sup>129</sup> L'observation de Toyota Motor Corporation pour Toyota Motor Europe en 2017, et l'observation de la Rakuten Expo en 2019 – Voir la section 5.2.3.2.3. Observation

qu'ayant pris toutes les mesures possibles pour générer un effet « boule de neige » s'assurant d'un potentiel entretien futur après réussite de chaque entretien poursuivi.

Ainsi, pour répondre aux biais d'échantillon, nous avons utilisé la grille de leadership (Charan & al. 2010) comme critère de sélection de nos acteurs pour chaque entretien<sup>130</sup>.

Cette grille partage la même philosophie que l'approche japonaise de l'emploi. Le modèle japonais est décrit comme mettant l'accent sur le collectivisme, une évolution dans l'acquisition des compétences, et un processus de carrière généraliste et polyvalent. Les personnes interviewées sont des employés locaux et des expatriés japonais, occupant des postes allant de la direction supérieure et stratégique du siège, jusqu'au management intermédiaire. De plus, la conduite de l'entretien confirmatoire n'a pas nécessairement suivi un principe de linéarité dans le guide. Il apparaît donc dans certains entretiens que certains thèmes discutés ne soient pas plus pertinents pour d'autres.

#### **5.4.2. Validité externe**

La validité externe nous amène à nous interroger sur les résultats de l'étude. Peut-on généraliser les résultats des propositions de cette recherche ? Le protocole de recherche de notre étude peut-il être répliqué ? Les propositions de recherche reflètent-elle un caractère éthique ?

Dans ce travail, notre objectif est de comprendre les mécanismes qui justifient le rôle des organisations qui mettent en œuvre une stratégie régional, dans un environnement global.

Dans notre démarche d'analyse de contenu, nous avons approché le protocole en trois étapes (Figure 22) :

Dans un premier temps, les données secondaires ont été récoltées et mobilisées en termes de « faits contextuels » : Il était question de rappeler le contexte dans lequel les organisations ont entamé leur démarche d'internationalisation et de régionalisation.

Dans un second temps, les faits ont été catégorisés selon le modèle du guide d'entretien, puis une analyse statistique basique est intervenue sur les éléments « discursifs ». L'ensemble des

---

<sup>130</sup> Nous en parlions précédemment sur les « entretiens confirmatoires » dans la section 5.2.3.2.1. Les entretiens semi-directifs

entretiens représentait environ 90 pages, c'est pourquoi nous avons eu recours à ce logiciel d'analyse des données qualitatives pour trier et classer les données internes aux matériaux.

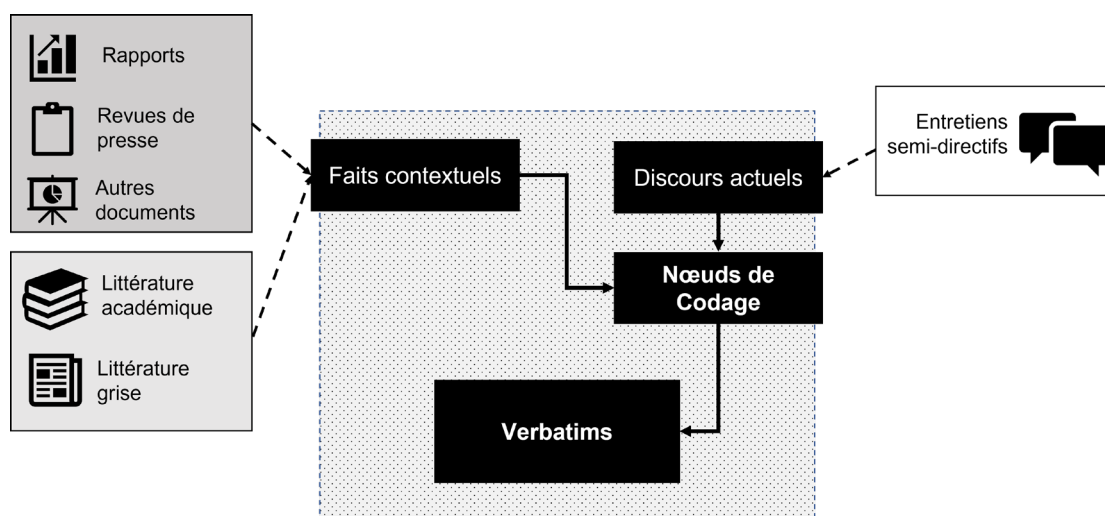


Figure 22– Mobilisation des données dans le protocole d'analyse (Source : Auteur)

Nous nous sommes basés sur les discours des acteurs de nos cas principaux. Leur position au sein de l'organisation est stratégique et permet de saisir les situations décrites. Les éléments discursifs relevés nous amènent à appréhender des similitudes et des divergences. Et pour compenser la faiblesse de l'échantillon de nos entretiens confirmatoires, nous avons rajouté des données secondaires comme matériaux complémentaires pour analyse.

L'utilisation du logiciel NVivo a été un recours qui nous a permis de modéliser notre démarche empirique dans un support numérique. Il a été également un support enclenchant notre troisième étape d'analyse par la réalisation de deux types de codages :

Le premier codage « *a priori* » consistait à générer des nœuds relatifs à la grille d'entretien. Les nœuds résultants de ce premier codage nous ont permis de ressortir des premiers résultats, qualifiés d'intermédiaires, utilisés pour élaborer les directions thématiques pour la monographie de nos « organisations connexes ».

Pour rappel, la grille d'entretien était composée de thèmes donnant lieu à des nœuds de codage suivant<sup>131</sup> :

1. L'entrée stratégique de la multinationale dans sa culture organisationnelle, et son processus de décision ;

<sup>131</sup> La modélisation des nœuds du premier codage « *a priori* » peut s'observer dans l'annexe 2 - Architecture du codage a priori des données (NVivo 11).

2. Le développement du siège régional notamment les avantages acquis dans le marché, les objectifs par rapport à ce marché, et les relations que le siège entretient avec la maison-mère ;
3. Les initiatives du manager appartenant au siège régional, pour le développement de sa structure apparentée en tenant compte de l'impact de son parcours au sein de la multinationale.

Le second codage consistait en une analyse sémantique plus profonde du contexte dans lequel nos cas principaux opèrent. Il s'est basé sur la grille conceptuelle de notre travail de recherche, avec l'appui de notre guide d'entretien initial, auquel nous avons inséré les faits tirés de données secondaires respectives à chaque organisation. L'analyse de contenu a donc été axée sur trois groupes de nœuds intitulés « nœuds parents » qui sont :

- Le processus de décision au sein de l'organisation régionale ;
- Les modalités d'expansion du siège régional européen ;
- Le profil des managers régionaux - personnes-clés dans la construction de l'organisation régionale ; ainsi que leurs prises d'initiatives.

Les particularités de chaque organisation sont ressorties dans la mise en forme des nœuds parents et de leurs « rejetons<sup>132</sup> ». Ce qui justifie et peut s'observer autour des deux captures d'écrans figurant dans la Figure 23<sup>133</sup> ci-après.

Nous avons pu donc dégager des « verbatims » qui ont été les éléments essentiels de compréhension de notre sujet. Ils ont fait l'objet d'analyse dans les chapitres liés à la présentation de nos résultats, cas par cas.

---

<sup>132</sup> Le logiciel NVivo les traduit en termes de « nœuds enfants » pour décrire la déclinaison d'un nœud parent principal.

<sup>133</sup> La figure 23 contient l'architecture des nœuds provenant du nœud principal « Les modalités d'expansion du siège régional en Europe », et concerne nos cas principaux « Toyota Motor Europe » et « Rakuten Europe ». La modélisation des nœuds du second codage spécifique à chaque cas se trouve respectivement dans les annexes 17 et 27.



Codes			
Nom	Fichiers	Références	
○ TME, le TESTING GROUND de TMC en Europe	13	154	●
○ L'impact de la culture organisationnelle de TMC sur TME	11	85	●
○ Les valeurs de TOYOTA dans les pratiques (TBPA)	3	23	●
○ PDCA	2	3	●
○ Nemawashi	2	6	●
○ Heijunka	1	1	●
○ Definition TBPA (Toyota Business Practices Activities)	3	8	●
○ A3 Reports	1	5	●
○ Les Valeurs de TOYOTA	3	27	●
○ Transmission des valeurs par le Toyota Graduate Program	3	7	●
○ TOYOTA WAY	3	17	●
○ Respect des personnes	3	8	●
○ Amélioration Continue	1	7	●
○ La vision de TMC en tant que MOBILITY SOCIETY	8	19	●
○ TME embrasse la vision de MOBILITY SOCIETY depuis sa création	8	19	●
○ Influence du leader n'est pas prépondérante dans le développement de TME	4	4	●
○ Le modèle de décision stratégique au sein de TME est essentiellement basé sur les investissements de TMC en Europe	8	69	●
○ Stratégie en collaboration avec le siège global pour renforcer le lien entre TMC et les activités européennes	4	11	●
○ Stratégie décentralisée dues au investissements sur le marché européen	8	30	●
○ Au sein du siège régional	7	23	●
○ Au sein de la filiale locale	2	6	●
○ Stratégie centralisée par le siège global pour porter la vision	4	18	●

Codes			
Nom	Fichiers	Références	
○ Entrée stratégique de la multinationale RAKUTEN INC en EUROPE	13	172	●
○ La stratégie de RAKUTEN INC	8	45	●
○ Stratégie centralisée par le siège global	7	19	●
○ Stratégie décentralisée du siège global	4	16	●
○ Au sein de la filiale locale	1	2	●
○ Au sein du siège régional	2	12	●
○ Stratégie en collaboration avec le siège global	3	9	●
○ La vision d'EMPOWERMENT d'une entreprise d'innovation globale	12	113	●
○ La vision d'EMPOWERMENT	7	37	●
○ La vision est majoritairement influencée par son équipe fondatrice	5	27	●
○ L'INNOVATION dans la stratégie de RAKUTEN	9	34	●
○ Les pratiques organisationnelles de RAKUTEN INC	7	14	●
○ RAKUTEN INC qui se veut être un marketplace pour ses parties prenantes (shareholders)	6	11	●
○ Principes et valeurs traditionnelles de RAKUTEN	7	41	●
○ Concepts de marque (Brand Concepts)	3	15	●
○ Evolution de OPTIMISME selon RAKUTEN INC	3	9	●
○ Principes de réussite (Principles of Success)	5	13	●
○ RAKUTEN EUROPE créé dans une stratégie d'intégration	5	14	●
○ Alliance stratégique	0	0	●
○ Ex-nihilo	2	2	●
○ Fusion-Acquisition	5	12	●

**Figure 23 - Quelques captures d'écrans du second codage - Cas de Rakuten Europe & Toyota Motor Europe depuis NVivo 12 (Source : Auteur)**

## Conclusion du chapitre V

Ce chapitre portant sur la méthodologie nous montre la réalité avec laquelle notre projet de recherche s'est effectué. Elle met en avant, avec humilité, la démarche évolutive de réflexion qui a abouti aux choix de la méthode des cas, et la difficulté de l'approche qualitative, que nous percevons comme un défi et non un désavantage. Il n'est pas sans risques que notre recherche se retrouve avec des biais et nous avons mis en place toutes les mesures nécessaires pour y pallier.

L'approche de la littérature autour de la régionalisation nous a présenté le concept comme naissant. Non pas naissant en termes de démarche stratégique mais en termes de publications autour de ce dernier. Les approches théoriques qui ont été mobilisées en vue de découvrir le sens réel, nous le présentent comme une amélioration dans le transfert des compétences-clés, personnalisées et adaptées à un cadre un peu plus maîtrisé. Ce n'est que par le canal des données empiriques que nous pourrions apporter un meilleur sens à notre sujet de recherche. Les entretiens exploratoires nous ont ouvert la voie sur les relations économiques existantes entre l'Union européenne et le Japon, et les secteurs d'activités sur lesquels ces deux blocs concentrent le plus de ressources politiques, culturelles et organisationnelles.

Les entretiens confirmatoires réalisés au sein de nos cas ont été transcrits et traités essentiellement en anglais, et cela du fait de la provenance des interviewés. Et compte tenu des difficultés contextuelles rencontrées pour obtenir suffisamment d'entretiens semi directifs, nous avons fait le choix de combiner à notre matériau empirique primaire au du matériau secondaire. Nous avons donc mobilisé d'autres sources de données, qui ont été présentées dans les sections précédentes. L'utilisation de sources multiples de preuves dans les études de cas permet au chercheur d'aborder un éventail plus large de questions historiques et comportementales. Les données secondaires combinées aux données primaires (exploratoires avec les institutions intermédiaires de commerce extérieur - et confirmatoires avec les entreprises) ont permis de mieux comprendre la réalité observée dans les relations existantes entre la maison mère et siège régional.

Cela nous a conduit à développer des lignes d'enquête convergentes, vers un processus de triangulation des données, pouvant prévenir aux problèmes de validité de construction. En clair, des mécanismes ont été mis en place pour limiter les biais en vue de valider les protocoles internes et externe de notre recherche. Ces mécanismes s'appuient aussi bien sur le caractère contextuel de la recherche, que sur le choix des cas. Il n'est pas non plus sans risque que notre projet éprouve des limites, et ce malgré la mise en place d'un protocole de recherche rigoureux.



## Introduction aux études de cas

Nos études de cas se sont portées sur quatre organisations. Les chapitres VI, VII et VIII sont relatifs à la présentation des éléments de nos quatre organisations, et ont pour objectif d'observer et de décrire l'impact de la régionalisation européenne dans les relations existantes entre la maison-mère et le siège régional européen. Pour cela, il était nécessaire de comprendre avant tout la démarche d'internationalisation que chacune de ces organisations a abordé, quelles ont été les motivations, et si ces motivations sont restées les mêmes lors du processus d'entrée au sein du marché européen. Les quatre organisations qui font l'objet de notre étude sont :

- Rakuten Europe, siège régional européen de Rakuten Incorporated ;
- Toyota Motor Europe, siège régional européen de Toyota Motor Corporation ;
- Sony Europe, siège européen de Sony Corporation ;
- Et Nissan Europe, dont deux filiales occupent la position de sièges régionaux pour Nissan Motor Corporation.

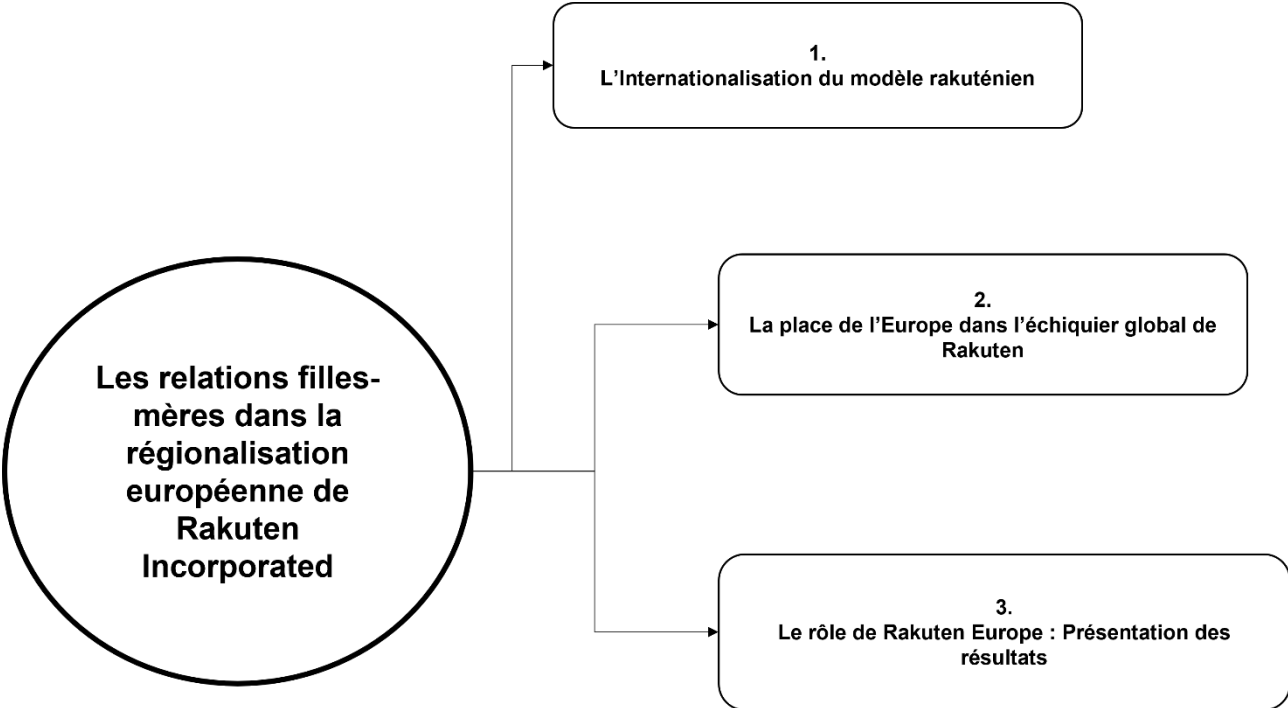
Ces quatre RHQ japonais possèdent des spécificités essentiellement en lien avec leurs secteurs d'activités respectifs, notamment le secteur automobile, et le secteur électronique. Mais ils ne se comportent pas de la même manière, au sein de leur secteur mais également dans leur organisation internes.

Les cas principaux de notre recherche, Rakuten Europe et Toyota Motor Europe sont respectivement présentés dans les chapitres VI et VII. Ces chapitres sont constitués d'une monographie qui relate dans une approche narrative, le passage du projet stratégique international à un projet régional en Europe ; et pour finir, une première analyse intermédiaire des données primaires brutes présentées sous forme de tableaux de verbatims. Cette analyse s'effectue à partir des données secondaires combinées aux données primaires (exploratoires avec les institutions intermédiaires de commerce extérieur - et confirmatoires avec les entreprises).

Tandis que les deux cas connexes, Sony Europe et Nissan Europe sont présentés dans le chapitre VIII. Ce chapitre entame les stratégies de régionalisation directement dans la monographie et donnent en substance quelques résultats sur la coordination existante dans les sièges régionaux. L'analyse s'effectue grâce à la combinaison des données secondaires et des données primaires exploratoires.

# Chapitre VI : Les relations filles-mères dans la régionalisation européenne de Rakuten Incorporated

Ce chapitre présente les grandes lignes du processus d'internationalisation de Rakuten, depuis sa création jusqu'à ses premières sorties hors du Japon. Elle met en lumière l'histoire de l'organisation, son fonctionnement et ses valeurs. Dans notre démarche empirique, nous ne prendrons que les éléments essentiels que nous couplerons avec les données secondaires que nous avons collectées.



## 6.1. L'Internationalisation du modèle rakuténien

### 6.1.1. Profil d'une start-up aux ambitions internationales

#### 6.1.1.1. Les débuts dans le marché du e-commerce

Le groupe Rakuten, auparavant connu comme étant Magical Digital Market, Inc (MDM), apparaît dans le contexte du boom de l'internet dans les années 1990. Durant cette période, de nombreux magasins de type « brick-and-mortar » envisagent la possibilité de vendre leurs produits en ligne, mais ne possèdent pas le savoir-faire et les fonds nécessaires pour lancer leur propre activité. C'est ainsi que MDM fondé par Hiroshi Mikitani et son équipe, décide de créer la plateforme « Rakuten Ichiba »<sup>134</sup> en février 1990. Cette plateforme de e-commerce, se veut être une marketplace qui propose un service B2B2C<sup>135</sup>. MDM se propose d'attirer de nouveaux magasins demandeurs, pour rejoindre la plateforme. Elle se concentre agressivement sur les petits magasins locaux dans tout le Japon pendant cette période.

En 1998, leur plateforme propose un premier concept sous le nom de « Rakuten Super Auction » pour autonomiser<sup>136</sup> les petits commerçants qui sont localisés dans des régions rurales et peu familiarisées avec les ordinateurs et l'internet. Dans ce modèle B2B2C, les détaillants, les fabricants de produits et d'autres prestataires de services construisent des vitrines en ligne sur Rakuten Ichiba. Par exemple, les détaillants d'électronique grand public vendent des articles de marque Sony, NEC, Nintendo, Panasonic ou Hitachi aux abonnés sur Rakuten Ichiba.

Le modèle d'affaires de Rakuten Ichiba reposait sur trois principaux types de revenus : les frais mensuels fixes d'abonnement des marchands, les ventes de publicité et d'autres services, et un pourcentage des ventes brutes effectuées sur le site. En tant qu'intermédiaire entre les vendeurs et les acheteurs, MDM n'avait pas à réaliser d'inventaire pour la grande majorité de ses activités, à l'exception des livres et des médias (Neeley 2011 ; Willenborg 2016).

---

<sup>134</sup> « Rakuten » en japonais signifie « Optimisme » et « Ichiba » pour « Marché ».

<sup>135</sup> En Marketing, le B2B2C est utilisé pour s'adresser aussi bien à une cible de professionnels (distributeurs ou prescripteurs) qu'au client final consommateur. Dans un contexte B2B2C, on utilise donc à la fois les techniques ou leviers spécifiques du marketing B2B et ceux « classiques » du marketing B2C. On entreprend notamment souvent des actions de marketing distribué.

<sup>136</sup> « *The strong desire to empower merchants that are small, regional or perhaps unfamiliar with computers and the internet* » tiré de Rakuten Inc. – About Us (<https://global.rakuten.com/corp/about/history.html>)

### 6.1.1.2. Une PME évangéliste de l'Innovation

Deux ans plus tard, en 1999, MDM Inc. a été rebaptisée Rakuten, Inc. La PME comprend principalement le fondateur, 6 ingénieurs en IT et 13 marchands.



Figure 24 – Logo de Rakuten de 1999 à 2017 (Source : Rakuten)

Depuis sa fondation en 1997, Rakuten a montré une organisation différente du modèle traditionnel d'une PME japonaise. Le groupe prône l'innovation, au cœur de son identité et c'est d'ailleurs ainsi qu'il aspire à devenir une entreprise mondiale. Le top-management, dont la culture est axée sur les performances, attire de nombreux cadres en milieu de carrière, du fait d'une gestion plutôt à l'occidentale. Beaucoup de ces cadres sont issus de start-ups, de cabinets de conseil, de banques d'investissement ou d'entreprises de produits de consommation affiliées à l'étranger, toutes acquises au fil des années. Cependant, le positionnement « innovant » de Rakuten dans le marché du e-commerce démarre avant tout avec la personnalité de son fondateur, Mickey Mikitani.

#### 6.1.1.2.1. Hiroshi Mikitani : d'entrepreneur à propriétaire de conglomérat

Hiroshi « Mickey » Mikitani est né en mars 1963 à Kobe au Japon. Très tôt dans sa vie, il fut exposé à l'entrepreneuriat, par son père, ancien économiste et professeur à l'université de Kobe. Il a pu développer une mentalité internationale alors qu'il vivait aux États-Unis avec son père, qui y travaillait à l'université de Yale en tant que professeur invité. Dans ce pays, il fait l'expérience d'une société qui encourage les individus à devenir entrepreneurs et à prendre des risques. Pour Hiroshi, la taille de l'employeur n'a pas d'importance tant qu'on ne peut créer de la valeur par soi-même (Willenborg 2016).

Après avoir terminé ses études universitaires au Japon, Mikitani a rejoint la Banque industrielle du Japon (IBJ) dans le département Fusions-Acquisitions en 1988, attiré par sa mission traditionnelle qui consiste à aider à construire les industries lourdes du Japon. Ce sens de l'objectif est resté un *leitmotiv* dans les choix de carrière de Mikitani. Pendant son séjour à l'IBJ, Mikitani a travaillé agressivement son anglais pour préparer ses études à la Harvard

Business School. Il y obtient son MBA en 1993 et travaille deux ans et demi supplémentaires à l'IBJ avant de se lancer seul, dans son projet de création d'un centre commercial en ligne. (Neeley 2011).

En 1995, il démissionne pour créer sa propre société de conseil appelée Crimson Group en 1996, et Mickey Mikitani est toujours à la tête de cette PME qui deviendra une multinationale en moins de 10 ans. En 1997, Mikitani démarrait avec seulement 19 employés, aujourd'hui, plus de 19 000 employés répartis dans trois grandes régions du monde l'accompagnent ; et il continue d'affirmer sa présence au sein de l'organisation.

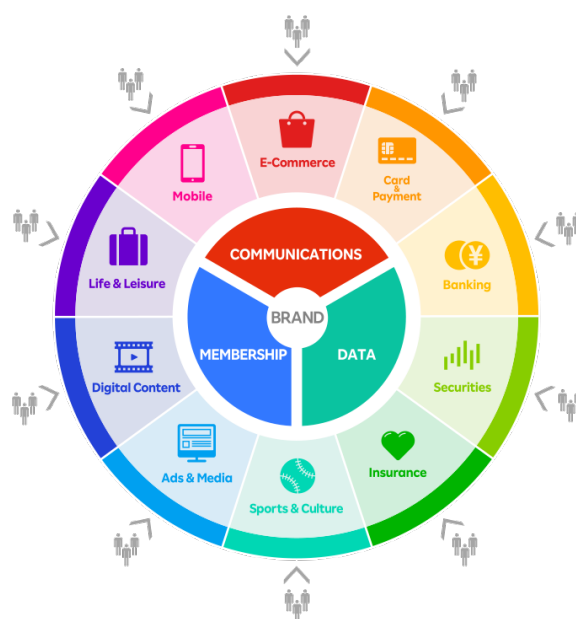


Figure 25 – L'écosystème Rakuten en 2006 (Source : Rakuten)

### 6.1.1.3. Les valeurs autour de la mission d'Empowerment

La mission de Rakuten, conformément à leur vision est d'être une entreprise d'innovation mondiale, en pratiquant « l'Empowerment ». Traduit du japonais *Omotenashi*, la mission de l'organisation consiste en « *autonomiser les personnes et la société par l'innovation et l'esprit d'entreprendre*<sup>137</sup> ». Pour le groupe s'est engagé dans un large éventail d'activités de services, et a investi dans des de support systèmes innovants (Figure 26).

<sup>137</sup> « *Empowering people and society through innovation and entrepreneurship* » (Source: "Rakuten Inc. – About Us" <https://global.rakuten.com/corp/about/history.html>)



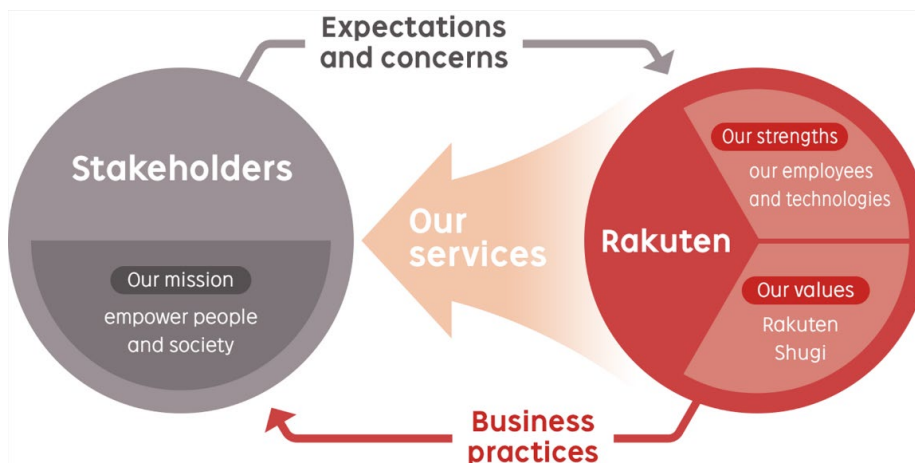


Figure 26 – La vision d’Empowerment dans les activités de Rakuten (Source : Rakuten)

#### 6.1.1.3.1. Autonomiser un esprit d’entrepreneuriat

Mickey Mikitani se présente également en tant qu’auteur de nouveaux concepts innovants, comme par exemple l’« *expérience de shopping de type bazar* ». La plupart de ses ouvrages sont des points de vue qu’il donne sur l’industrie de web, comment son approche unique de « *l’empowerment* » et de collaboration « *défie la sagesse conventionnelle* » et représente l’avenir de la globalisation<sup>138</sup> (2013). Il adresse aussi la stagnation économique de la société japonaise et les moyens permettant de la redynamiser<sup>139</sup> (2014), et enfin, comment atteindre le bonheur en transformant systématiquement ses rêves en réalités<sup>140</sup> (2020).

Ce sont ces idées qui lui ont d’ailleurs permis d’attirer des ingénieurs en IT et des managers tels que Shinnosuke Honjo<sup>141</sup>, Akio Sugihara<sup>142</sup> et Masatada Kobayashi<sup>143</sup>, avec qui il a fondé Rakuten ; et dont la majorité demeure attaché à l’organisation. Leur esprit centré sur international s’est avéré utile dans une société insulaire où les commerces en ligne exigent des investissements initiaux relativement importants pour exploiter les économies d’échelle, avec un faible coût supplémentaire pour chaque nouveau magasin (Willenborg 2016).

<sup>138</sup> “Marketplace 3.0: Rewriting the Rules of Borderless Business” aux Éditions Wiley.

<sup>139</sup> “The Power to Compete: An Economist and an Entrepreneur on Revitalizing Japan in the Global Economy” aux Éditions Wiley.

<sup>140</sup> Un concept qu’il a surnommé « Business-Do », en référence au « bushido », code éthique japonais issue de l’ère médiévale (ère Meiji), basé sur plusieurs valeurs fondamentales telles que l’honneur et la loyauté. “*Business-Do: The Way to Successful Leadership*” aux Éditions Wiley.

<sup>141</sup> Shinnosuke Honjo est resté à Rakuten Inc. en tant que Vice President. Il quitte en novembre 2002. (Source : IT Media <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1810/12/news010.html>)

<sup>142</sup> Akio Sugihara est resté à Rakuten jusqu’en 2019, en tant qu’Executive Director des Ressources Humaines (source : LinkedIn - <https://www.linkedin.com/in/akiosugihara/>)

<sup>143</sup> Masatada Kobayashi est Chief Well-Being Officer (CWO) en charge de la Corporate Culture Division de Rakuten Inc. et Executive Officer au sein du groupe (Annexe 11. Organigramme – Rakuten Inc. (2020))

Le business model de Rakuten se différencie de son univers concurrentiel, dans la mesure où l'entreprise s'est relativement isolée du système local nippon dirigé par des logiques de réseaux que ce soit en organisation, ou dans la relation qui unit les leaders et fondateurs.

#### 6.1.1.3.2. Optimisme par l'innovation disruptive

Le mot *Rakuten* se traduit par *Optimisme*. Pour remplir sa mission d'Empowerment, Rakuten se focalise sur trois éléments : la communication de marque (Brand) ; la communauté (Membership), et la Technologie (Data) (cf. Figure 25 – l'écosystème de Rakuten). Leur recherche d'autonomisation les engage à responsabiliser leurs fournisseurs-commerçants afin de leur permettre d'établir des relations avec leurs clients. Pour y parvenir, ils fournissent trois services : le système, le trafic, et l'expertise.

Sur l'élément technologique, il apparaît que la vente en ligne demeure complexe si les commerçants ne savent pas comment attirer les clients, créer des boutiques en ligne attrayantes et vivantes, et fidéliser les nouveaux acheteurs. Sur cette interrogation, les employés de Rakuten jouent un rôle essentiel, dans la maîtrise de leur serveur informatique : Le *Rakuten Merchant Server* (RMS).

Le *Rakuten Merchant Server* (RMS) est un serveur rattaché à la plateforme Ichiba qui distribue un ensemble de services en ligne destinés aux commerçants membres. Son utilité se trouve dans sa capacité à suivre tous les achats des consommateurs, et dans la protection des données. En effet, le RMS ne partage pas la liste complète des visiteurs du Rakuten, ni les profils d'achat globaux des consommateurs individuels avec les commerçants, ce qui évite les conflits entre les catégories de commerçants. Au lieu de cela, l'entreprise a communiqué aux commerçants les informations générales sur le trafic et les ventes de tous les commerçants de leur catégorie, ainsi que le profil du trafic et des transactions du commerçant de la catégorie la plus vendue. Dans le commerce électronique, la confiance reste l'une des principales préoccupations des commerçants et des places de marché en ligne (McFarlan & al. 2004 ; Willenborg 2016).

Au travers de ce serveur, Rakuten permet à ses commerçants de traiter les transactions, d'évaluer le trafic du site web et de communiquer avec les clients ; contrairement à d'autres centres commerciaux en ligne.

Les commerçants se font accompagner par des consultants en e-commerce (*e-commerce consultants ou ECC*), employés de Rakuten, dans la formulation de leur plan de marketing et de vente, mais aussi dans la résolution de problèmes techniques, notamment liés à la plateforme. Rakuten Ichiba n'est donc pas qu'une simple technologie, mais une combinaison

de technologie et de personnes. De plus, *Rakuten Ichiba* réduit les coûts de développement de système interne, grâce au recrutement de jeunes étudiants universitaires et qualifiés. Ainsi, Rakuten a pu se passer de financement externe provenant de capital-risque - une pratique plutôt commune dans le système nippon - et a assuré son développement en toute harmonie.

Sur l'aspect Communauté, Rakuten s'efforce d'entretenir une relation avec ses clients. Afin de dissuader les clients de passer à une autre plateforme, ils ont introduit un programme de fidélité appelé *Rakuten Super Points* en novembre 2002, permettant aux clients d'accumuler des points, avec des récompenses à mesure que le nombre de points augmente.<sup>144</sup>

#### 6.1.1.3.3. *Education et attraction des « global talents »*

Si pour Mikitani (2017), le numérique est un secteur mondial et très dynamique, la clé est de *« créer un environnement de travail qui attirera et permettra aux talents les plus brillants avec des perspectives uniques, de travailler et de grandir ensemble »* pour rester compétitif et fournir des services innovants qui attirent un large public. Les effets liés à l'infrastructure web tels qu'ils sont utilisés dans les programmes de fidélité sont des actions d'adhésion très puissantes qui incitent les clients à acheter sur leur site web préféré ; et Rakuten a su renforcer sa position sur le marché domestique grâce à cette pratique. Les clients peuvent échanger leurs points contre des réductions chez n'importe quel autre commerçant ou entreprise liée au conglomérat (McFarlan & al. 2004, Willenborg 2016).

Le géant du e-commerce se concentre sur tous ses clients, mais s'efforce également de générer la confiance parmi les commerçants affiliés. Il a donc investi dans l'éducation de ses parties prenantes par de multiples innovations. En créant le Rakuten Institute of Technology<sup>145</sup>, un organisme de recherche spécialisé dans le développement de technologies du web, l'entreprise veut *« encourager ses membres en R&D à cultiver leur curiosité, à développer leurs intérêts et à faire face à des problèmes difficiles afin de créer des opportunités en combinant les technologies émergentes avec des services innovants »*. Il accueille en 2022, plus de 160 membres dans 6 villes mondiales.

---

<sup>144</sup> Démarche similaire aux programmes de miles que l'on observe dans les compagnies aériennes. Les clients - utilisateurs peuvent gagner des points (généralement évalués à 1 % de leurs dépenses dans les magasins Rakuten) après leur inscription. Les points expirent si les utilisateurs ne font pas d'autres achats au cours des 12 mois suivants, ce qui les incite à visiter la plateforme d'achat périodiquement. Et bien que Rakuten ait initialement subventionné le coût des Super Points, le programme de fidélité a fini par convaincre les commerçants de prendre en charge ce coût en tant que dépense promotionnelle.

<sup>145</sup> Le Rakuten Institute of Technology a plusieurs centres dédiés dans plusieurs villes notamment à Tokyo (2006), Paris (2014), Singapour, Boston (2015), et enfin à San Mateo et à Bengaluru : <https://rit.rakuten.co.jp/about/>

Les objectifs de l'organisation ne se limitent pas seulement à l'attraction des jeunes talents ; puisqu'elle investit aussi dans la formation de ses parties prenantes. La Rakuten University<sup>146</sup>, fondée en janvier 2000, est un centre de formation gratuit et en ligne, destiné aux commerçants-membres. En partenariat avec des universités de renommée mondiale, l'objectif est de proposer aux commerçants un programme de près de 20 cours d'une demi-journée, pour les former à l'utilisation du serveur RMS. Leurs programmes de formation se concentrent sur les questions marketing et technique, sur les bases de la gestion d'un magasin en ligne, sur la planification des produits, la communication visuelle des produits en vente et la constitution d'équipes.

#### 6.1.1.4. *La philosophie de l'optimisme : Rakuten Shugi*<sup>147</sup>

Le « Rakuten Shugi », qui est la philosophie de l'organisation est un système basé sur ce que le fondateur appelle « concepts de marque » et « principes de réussite ». Dans sa vision d'un modèle de réussite, Mickey Mikitani estime qu'il est bénéfique pour des employés qui entreprennent, quel que soit le lieu où ils se trouveraient, de s'imprégner de ces éléments culturels.

Les « concepts de marque » représentent les valeurs qu'ils visent à concrétiser à travers leurs entreprises et autres activités. Il s'agit de cinq concepts. Les cinq principes de réussite sont conçus pour « maintenir chacun d'entre eux sur la bonne voie, afin de garantir qu'ils progressent continuellement vers nos objectifs ultimes ». Ils se composent également de cinq principes. Ces principes peuvent être compris comme tels (Figure 27)<sup>148</sup> :

- ***Always Improve, Always Advance*** : avec suffisamment de détermination et d'efforts, nous pouvons tout accomplir.
- ***Passionately Professional*** : ce n'est qu'en travaillant assidûment, dix fois plus que nos concurrents, que nous pouvons être les meilleurs.
- ***Hypothesize → Practice → Validate → "Shikumika"*** : le succès en affaires dépend de l'élaboration et de l'exécution de plans d'action concrets et spécifiques
- ***Maximize Customer Satisfaction*** : nous nous efforçons sans cesse d'améliorer l'expérience de nos clients.

---

<sup>146</sup> Rakuten University: <https://university.rakuten.co.jp/>

<sup>147</sup> La traduction de « Shugi » se définit par Philosophie, cependant la communication officielle de Rakuten la définit comme le « Business Code »

<sup>148</sup> La traduction de ces principes est tirée de la version française du site web Rakuten.fr : <https://global.fr.shopping.rakuten.com/nous-rejoindre/#aller-toujours-plus-loin>

- **Speed !! Speed !! Speed !!** : nous ne pouvons être les meilleurs qu'en travaillant beaucoup plus vite que nos concurrents.

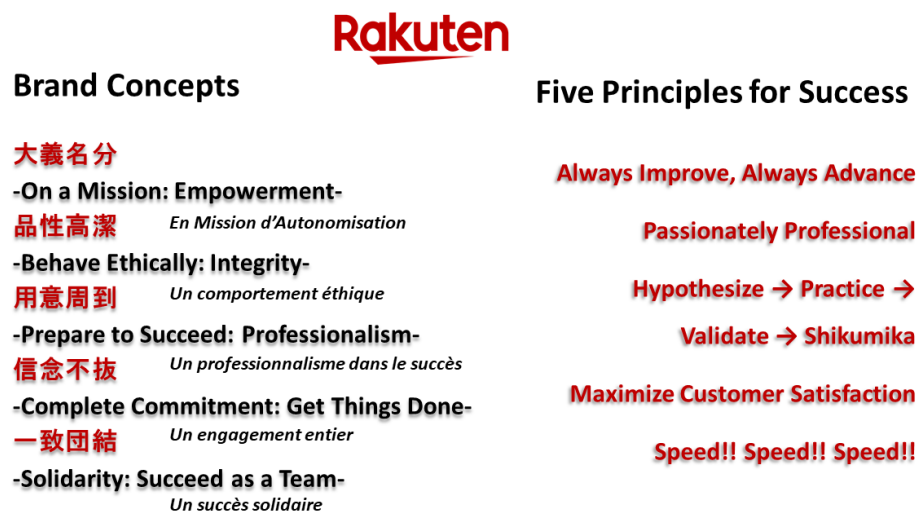


Figure 27 – La philosophie de Rakuten (Source : Rakuten – Traduction par auteur)<sup>149</sup>

L'organisation veut pallier le « plafond de verre » inhérent à la société japonaise, qui existe entre le groupe de planification commerciale, fortement axé sur la performance, et les équipes de vente et d'ingénierie locales. Cela engendrerait un grand écart de capacités qui séparent ces deux groupes et qui sont difficiles à acquérir dans le cadre de la promotion interne (McFarlan & al. 2004 ; Kotosaka 2012 ; Willenborg 2016).

## 6.1.2. Tout acheter et tout renommer : Les orientations stratégiques domestiques

Possédant les ressources nécessaires et grâce à ses innovations disruptives du commun du marché du numérique, Rakuten devient une force capable de se lancer dans le marché. Et le début de leur ascension va débiter à partir de leur introduction en bourse.

### 6.1.2.1. Une agressivité stratégique dans le marché domestique

<sup>149</sup> Traduction de l'auteur. Source : Rakuten Shugi (Rakuten Basic Principles) : <https://global.rakuten.com/corp/about/philosophy/principle/#success>

Avant l'introduction en bourse d'Avril 2000, Rakuten accueillait 2 728 commerçants. En janvier 2001, ce nombre double et stabilise par la suite. L'introduction en bourse a donc été une étape clé de la diversification des entreprises et des services, car ces derniers se sont lancés dans des activités de fusions-acquisitions pour acquérir des entreprises prometteuses.

---

*« Nous n'avons pas été actifs dans les ventes aux enchères parce que notre activité de centre commercial est de type B2C [business-to-consumer]. Mais comme nous voulons devenir le guichet unique pour tout, nous devons également renforcer notre segment C2C [consommateur à consommateur]. Nous allons sérieusement promouvoir le C2C, même si le B2C reste notre activité principale. » (Hiroshi Mikitani)<sup>150</sup>*

---

En acquérant Infoseek Japan en décembre 2000, un portail Internet qui offrait l'accès à un large éventail de nouveaux utilisateurs, et Lycos Japan, un autre portail en décembre 2002, Rakuten a utilisé le produit de son introduction en bourse pour accroître ses capacités et élargir sa clientèle, attirant ainsi des commerçants enthousiasmés par « le boom des point-com qui se développait » (McFarlan & al. 2004).

Dans les 10 années qui suivent, on note une frénésie d'achats avec plus de 20 acquisitions et investissements stratégiques de plusieurs activités liées au e-commerce. Les facteurs décisifs qui ont initialement permis ces activités ont été, d'une part, la grande capitalisation boursière qui a presque doublé de 2004 à 2010 pour atteindre 7,3 milliards d'euros et, d'autre part, la nature riche en liquidités de son activité principale, le e-commerce.

#### *6.1.2.2. Une diversification d'achats en faveur du e-commerce*

Le secret de Rakuten réside dans la compréhension d'un marché numérique qui apparaît comme unique. Avec Rakuten Ichiba, la marque phare de l'entreprise, la vision de l'entreprise est qu'elle soit portée avant tout par les parties prenantes ayant l'esprit d'entrepreneuriat, au lieu de personnes expertes dans le marché numérique. Il s'agit également de créer une plateforme permettant à des utilisateurs ordinaires d'ouvrir leur propre boutique en ligne. Ce

---

<sup>150</sup> « We have not been active in auctions because our mall business is B2C [business-to-consumer]. But because we want to become the one-stop shop for everything, we must strengthen our C2C [consumer-to-consumer] segment as well. We will seriously push C2C—though B2C remains our main business» Propos d'Hiroshi Mikitani recueillis par Warren F. McFarlan dans la publication « Rakuten » dans la Harvard Business School Review: McFarlan, F. W., McAfee, A. P., Eisenmann, T. R., & Egawa, M. (2004). Rakuten. Harvard Business School organizational behavior unit case.

business model se centre sur le magasin plutôt que sur le produit, satisfaisant à la fois les consommateurs et les commerçants. Il tente d'introduire « le shopping de découverte » parmi les clients en créant un environnement où les commerçants et les consommateurs peuvent interagir de la même manière qu'ils le feraient sur un marché réel, où les transactions peuvent être engageantes, passionnantes, informatives et personnelles (Willenborg 2016).

L'extension de son activité prend un tournant en 2003, par le biais de différentes fusions et acquisitions. Afin de renforcer la marque Rakuten, les entreprises acquises sont rebaptisées peu après leurs acquisitions.

Grâce à l'introduction de son « Growth Management Program » (GMP en figure 28) en Novembre 2006<sup>151</sup>, Rakuten Inc. élargit sa chaîne de valeur pour opérer dans sept secteurs d'activité et gérer la rentabilité et le potentiel de croissance de sa trentaine d'entreprises regroupées dans le secteur du *e-commerce*. Il faut noter l'activité pure de commerce en ligne (les sites d'achat sur Internet ou « e-malls ») ; mais également *des voyages* (les réservations d'hôtel en ligne) ; *des médias* (sites de blog et recherche sur le Web) ; *de la finance électronique, titres et services bancaires* (transactions financières mobiles) ; *des télécommunications* (services de téléphonie IP) ; *des crédits et paiements* (cartes de crédit et prêts) ; et même du *sport professionnel* (gestion d'une organisation professionnelle de baseball japonais et sponsoring de grandes franchises sportives mondiales).



Figure 28 – Nouvelle chaîne de valeur managériale de Rakuten Inc. en 2006 (Source : Rakuten)

<sup>151</sup> Source: Overview of Q3 2006 – Rakuten Inc: [https://global.rakuten.com/corp/investors/assets/doc/documents/2006\\_12\\_08.pdf](https://global.rakuten.com/corp/investors/assets/doc/documents/2006_12_08.pdf)

Cette stratégie d'acquisitions a façonné et renforcé la notoriété de sa marque dans différents segments d'activité et pays. Avec ce modèle, il a construit un écosystème financier et managérial d'emplois qui a renforcé le développement de l'ensemble du groupe. En un peu plus d'une décennie, Mikitani a dominé le marché japonais et a l'intention de s'étendre à l'échelle mondiale.

### 6.1.2.3. *Asseoir son leadership local autrement*

En fin 2006, Rakuten devient un des acteurs principaux dans l'économie japonaise. L'organisation a malgré tout intégré le *Keidanren*<sup>152</sup>, l'association des grands patrons de l'économie japonaise, et en 2004, a même recruté un ancien cadre supérieur de Toyota Motor Corporation, Kazunori Takeda<sup>153</sup>, avec un effectif de plus de 4000 employés à temps plein. Rakuten est aussi présent dans le sport professionnel local par l'acquisition de Rakuten Eagles<sup>154</sup>, équipe de baseball et Rakuten Vissel Kobe<sup>155</sup>, équipe de football. Ces acquisitions rendent témoignage de leur acceptation au sein de la sphère sociale de la société nipponne.

De 2005 à 2010, l'expansion se poursuit, donnant une forme plus centralisée à l'écosystème. En 2007, l'entreprise démarre ses activités à l'international et en 2011, quitte le Keidanren, l'accusant d'être « *trop conservateur et trop réticent à mener des réformes drastiques qui peuvent menacer les grandes entreprises mais qui, ce faisant, renforcent la compétitivité internationale du pays* »<sup>156</sup>. Mikitani, alors dans une position de force, décide de créer sa propre association d'organisations et la *Japan e-business Association (JeBA)* émerge en 2010. En juin 2012, elle change de nom pour devenir l'*Association japonaise de la nouvelle économie*<sup>157</sup> (*JANE*), avec Mikitani et d'autres entrepreneurs et leaders de la « nouvelle économie ».

Au sein de la concurrence du e-commerce, si les détaillants traditionnels *de brick-and-mortar* ne représentaient pas une menace significative pour Rakuten, la concurrence des acteurs

---

<sup>152</sup> Le Keidanren (Japan Business Association) est une organisation économique, établie depuis 1946, qui s'appuie sur la vitalité des multinationales japonaises, des leaders et des communautés locales pour soutenir leurs activités, et pour contribuer au développement durable à l'amélioration et à la qualité de vie de l'économie japonaise. Mikitani a occupé la position de vice-président de ladite association.

<sup>153</sup> Kazunori Takeda est actuellement Executive Vice President de Rakuten Inc. en charge du commerce (President of Commerce Company) – Source : <https://global.rakuten.com/corp/about/management.html>

<sup>154</sup> Les Tohoku Rakuten Golden Eagles est basée à Sendai, dans la préfecture de Miyagi, au Japon et joue dans la Ligue Pacifique de baseball professionnel nippon depuis sa création en 2005. – Source : <https://www.rakuteneagles.jp/global/english/>

<sup>155</sup> En janvier 2004, Vissel a été vendu à Crimson Group LLC, à l'époque, maison-mère de Rakuten, Hiroshi Mikitani, président du groupe est originaire de Kobe – Source : <https://www.vissel-kobe.co.jp.e.acs.hp.transer.com/club/>

<sup>156</sup> Source: The Japan Times - Rakuten chief defends exit from Keidanren: <https://www.japantimes.co.jp/news/2011/07/02/business/rakuten-chief-defends-exit-from-keidanren/>

<sup>157</sup> Japan Association of New Economy: <https://jane.or.jp/en/>



d'Internet était féroce. Le rival le plus redoutable de Rakuten fut *Yahoo! Japon*, contrôlé par *Softbank*, une holding japonaise ayant des investissements dans de nombreuses sociétés d'Internet. Bien que Rakuten et Yahoo aient des profils d'utilisateurs similaires en termes d'âge, de sexe, d'éducation et de profession, Rakuten a développé son business model unique par tâtonnements, tandis que *Yahoo ! Japon* s'appuyait sur l'expertise de son frère aîné américain *Yahoo ! US*, transposant souvent des business models qui avaient fait leurs preuves aux États-Unis.

*Amazon*, est aussi un autre concurrent potentiel, bien que ses activités au Japon demeurent encore modestes. Alors, qu'Amazon.us avait créé un service en ligne à succès aux États-Unis, appelé « *zShops* » ; Amazon Japan n'avait pas pu lancer le service au Japon en fin 2004. Cependant, elle s'efforçait de moderniser son infrastructure, d'élargir son offre de produits et de croître rapidement.

Rakuten couvre également l'activité financière avec ses services bancaires. Rakuten Card et Rakuten Bank proposent une gamme complète de services allant de cartes de crédit jusqu'aux prêts sur carte de crédit aux consommateurs de la plateforme Ichiba et des autres services.

### **6.1.3. A la conquête du marché mondial**

En 2007, Rakuten Inc. décide d'internationaliser son business model en passant d'organisation domestique ethnocentrée au Japon, vers une entreprise aux intentions multinationales. Avec comme mission de devenir une *entreprise globale et d'innovation*, elle annonce sa future expansion sur 27 marchés étrangers et future réalisation de ventes à l'étranger de plus de 70 %.

#### **6.1.3.1. « Bis Repetita » dans les marchés régionaux**

Les marchés régionaux ont un fort potentiel puisqu'ils représentent qu'environ 10 % de leur chiffre d'affaires consolidé. Rakuten tente de se développer et de se faire connaître à l'échelle internationale grâce à ses acquisitions agressives et sa politique de « rebranding ».

Les acquisitions locales de e-commerce, concernent les projets entrepreneuriaux intéressés d'adopter le concept « *Rakuten Ichiba* ». À un stade, ces entreprises sont capables de s'étendre sur d'autres secteurs d'activité tels que les voyages, la finance, etc. Outre les acquisitions, Rakuten forme des joint-ventures avec d'autres e-commerces sur les marchés régionaux, en commençant par l'Asie-Pacifique. C'est le cas de la Taiwan, qui a été la première

nation à adopter *Rakuten Ichiba*. La joint-venture avec *President Chain Store* en 2008, qui opère au sein des chaînes de *convenience stores*<sup>158</sup> du pays, Taiwan Rakuten Ichiba Inc. voit le jour.

Dans les années qui suivent, deux joint-ventures sont établies avec *TARAD.com* (Septembre 2009), le plus grand site de e-commerce de Thaïlande, et *Baidu, Inc*, le plus grand moteur de recherche chinois au monde (2010), pour en faire des sites de e-commerce B2B2C prometteurs. Si le partenariat thaïlandais se solde par une refonte de la plateforme en 2014 aux couleurs de la marque<sup>159</sup>, le partenariat chinois, en revanche prend fin en 2012, laissant les deux acteurs avec leurs plateformes respectives (*Youa* pour *Baidu.com*, *Rakuten.cn* pour Rakuten)<sup>160</sup>.

Outre l'expansion en Asie-Pacifique, Rakuten Inc. décide également de se développer en Amérique toujours avec le même processus stratégique qui a fait son succès dans le marché local nippon. En 2005, le groupe acquiert la totalité de *LinkShare Corp*<sup>161</sup>, un vaste réseau américain de marketing affilié offrant des services de conseil spécialisés et une technologie brevetée. Et, afin de positionner le concept de Rakuten sur les marchés américains, le groupe rachète en 2010, *Buy.com*<sup>162</sup>, le premier site américain de e-commerce et acquiert 75 % des actifs d'*Ikeda*, premier fournisseur de plateforme de e-commerce au Brésil<sup>163</sup>.

Dans la même année, ils s'implantent en Europe et acquièrent les plus grosses plateformes de e-commerce en Allemagne, en France et au Royaume-Uni. L'expansion s'accompagne, de relations commerciales avec les producteurs locaux de produits de luxe pour lutter contre les contrefaçons, une des actions prise en main par l'entreprise grâce à ses sites de vente aux enchères, *Rakuten Auction Inc*.

---

<sup>158</sup> Les convenience store sont des commerces de détail de proximité affiliées à une chaîne logistique. Elle se posent comme magasin de confort, de dépannage ou de commodité en proposant une large gamme de produits de grande consommation

<sup>159</sup> Source: Forbes - Rakuten Remodels Thai Shopping Site Tarad.com: <https://www.forbes.com/sites/susancunningham/2014/07/05/rakuten-remodels-thai-shopping-site-tarad-com/>

<sup>160</sup> Source: Tech in Asia - Rakuten to Close its China E-commerce Venture with Baidu: <https://www.techinasia.com/rakuten-baidu-closes-lekutian>

<sup>161</sup> Source: The Wall Street Journal - Rakuten Buys LinkShare In \$425 Million Deal: <https://www.wsj.com/articles/SB112601761939732723>

<sup>162</sup> Source: Financial Times - Japan's Rakuten acquires Buy.com: <https://www.ft.com/content/37aca140-6472-11df-8cba-00144feab49a>

<sup>163</sup> Source: The Wall Street Journal - Rakuten Buys Brazil E-Commerce Company Ikeda: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304432304576370653490642700>

### 6.1.3.2. Innovation par la langue : le projet « Englishnization »

Rakuten s'était déjà illustré dans le marché domestique en rompant avec les aspects physiques du traditionalisme nippon. La rupture sera d'autant plus grande lorsqu'en février 2010, Mickey Mikitani dévoile le « *Englishnization Project* ». Alors qu'il s'adresse à des milliers d'employés lors de ses rituels hebdomadaires *Asakai*, le fondateur dévoile un projet motivé par la globalisation, la numérisation du commerce, en exigeant l'anglais comme langue officielle de travail au sein toute l'organisation, de son siège mondial au Japon à toutes ses filiales dans le monde. Désormais, les acteurs de premier plan devront communiquer dans la langue de l'ère Internet, à savoir l'anglais.

L'idée est peu populaire car en majorité les employés sont japonais. Cependant, Mikitani est convaincu que l'expansion mondiale de Rakuten par le biais d'une langue universelle est la seule façon de maintenir un niveau de croissance proche de celui des grands acteurs du secteur mondiale.

Le fondateur justifie son choix en disant ceci :

---

*« Ce que je déteste au Japon, c'est la mentalité selon laquelle, en tant que pays insulaire, l'information est protégée, et les médias essaient de tout contrôler. Nous devons nous assurer que tous les Japonais sont capables de comprendre ce qui se passe en dehors du Japon [...]. Je veux changer le Japon ; je veux changer la société. J'ai le sentiment que c'est ma responsabilité. J'ai une aspiration mondiale très forte. Je suis vraiment mal à l'aise face aux coutumes et au système conservateur du Japon, alors je veux les changer. Je suis un homme d'affaires, donc je ne peux changer les choses que par le biais des affaires » (Hiroshi Mikitani)<sup>164</sup>*

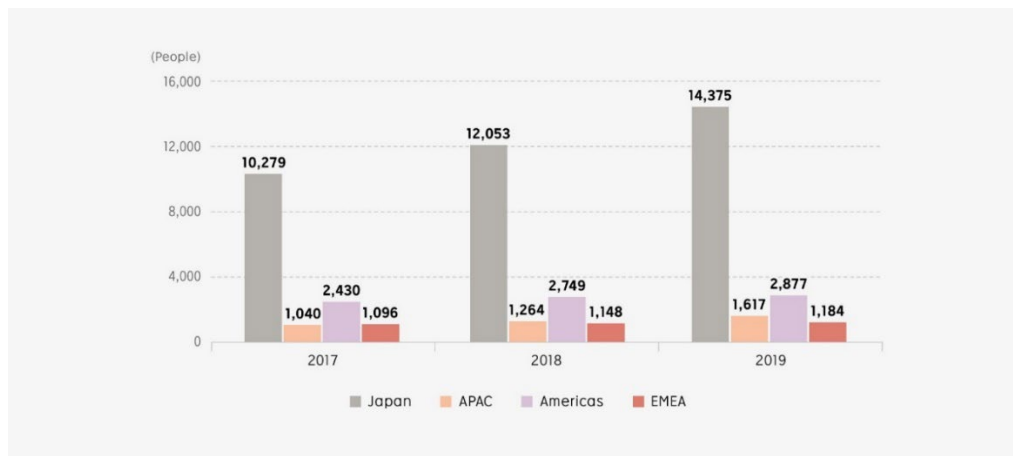
---

La langue anglaise, rapide et directe, devient le seul moyen d'intégrer la marque Rakuten dans plusieurs pays et marchés non japonais (Neeley 2011) L'imposition de cette langue au sein de l'organisation peut compter également sur l'expérience internationale de son leader et

---

<sup>164</sup> « *What I dislike about Japan is the mentality that, as an island country, information is protected, and the media try to control everything. We need to make sure that all Japanese people are able to understand what's happening outside of Japan [...]. I want to change Japan; I want to change society. I just feel that this is my responsibility. I have a very strong global aspiration. I am really uncomfortable looking at the conservative customs and system of Japan, so I want to change it. I'm a businessman, so I can only change this through business* » Propos d'Hiroshi Mikitani recueillis par Tsedal Neeley (2011), chercheure à la Harvard Business School et intervient régulièrement au sein de Rakuten Inc. Son étude de cas « *Language and Globalization: 'Englishnization' at Rakuten* » (2011) est devenue populaire non seulement à la Harvard Business School, mais aussi dans de nombreuses écoles de commerce aux États-Unis et plus de 145 universités dans le monde.

fondateur. De cette expérience, qui l'a, à la fois, rapproché et éloigné du Japon, Mikitani espère qu'à travers le recrutement de talents internationaux et qu'au travers d'une communication qui dépasse les frontières, la culture organisationnelle va se renouveler aussi bien au siège international que dans toutes les filiales domestiques et étrangères.



**Figure 29 – Effectif total par région (Source : Rakuten– Diversity)**

Rakuten reconnaît également que la langue locale peut être un frein de recrutement des talents internationaux sur le marché du travail. Et cette problématique de langue demeure un frein dans la dynamisation de la population active au Japon. Du fait de sa diversité de parties prenantes au sein de la structure (soit 28% de l'effectif mondial – cf. Figure 29), Mikitani espère par ce projet, que la culture Rakuten<sup>165</sup> est prête à intégrer la diversité dans son aspect international.

---

*La diversité est l'une des principales stratégies d'entreprise de Rakuten. Nous voulons embaucher les talents les plus brillants du monde entier, avec des perspectives uniques et différentes pour mieux servir nos publics avec des services innovants dans le monde entier. » (Hiroshi Mikitani)<sup>166</sup>*

---

Rakuten veut réduire l'écart en créant une culture organisationnelle partagée au niveau international et domestique, tout en soulignant l'écart entre les pays ciblés et la sienne, et en

<sup>165</sup> La culture organisationnelle de Rakuten est sous la responsabilité du Corporate Culture Division (CCD), qui se compose de trois départements : L'engagement des employés (Employee Engagement), le département du développement durable (Sustainable Development) et le département du bien-être (Wellness Department). Le bien-être se concentre sur le bien-être personnel de l'employé, l'engagement se concentre sur l'organisation et la connexion de l'employé, et le développement durable se concentre sur la société et la contribution à la société.

<sup>166</sup> « Diversity is one of Rakuten's key corporate strategies. We want to hire the brightest talents from around the world, with unique and different perspectives to best serve our audiences with innovative services around the world. »

organisant des formations interculturelles pour promouvoir une compréhension constructive des différences culturelles et mieux faciliter la communication<sup>167</sup>.

### 6.1.3.3. L'uniformisation de la marque

Toujours dans l'esprit de communiquer autour de sa marque, Rakuten exporte sa stratégie de *rebranding* en se positionnant dans le parrainage, comme nous l'observerons dans la figure 30. Son objectif est de devenir partenaire officiel d'équipes sportives professionnelles et reconnues mondialement dans leurs domaines. Toutes les activités liées à l'écosystème rakuténien subiront la même refonte<sup>168</sup>.

C'est le cas avec *Futbol Club Barcelona*, club de football professionnel espagnol avec lequel l'entreprise signe en 2016 un accord de partenariat dans lequel elle promet de l'innovation en support pour les joueurs du club et les supporters ; des innovations qui « *démontrent la capacité technologique de l'entreprise de messagerie, de drones, d'e-commerce, d'intelligence artificielle* »<sup>169</sup>, alimentées grâce à ses filiales européennes telles que *Viber*, *Wuaki* et *PriceMinister* (qui deviendront *Rakuten Viber*, *Rakuten TV* et *Rakuten France* à la suite du projet de rebranding de la marque en fin 2017). Un projet similaire aura lieu l'année suivante avec les *Golden State Warriors*, équipe américaine professionnelle de basket-ball, dans laquelle elle sponsorise dans l'e-commerce, le marketing, la VOD (*Rakuten USA*), le shopping (*Rakuten Ebates*), la messagerie (*Rakuten Viber*) et la lecture en ligne (*Rakuten Kobo*)<sup>170</sup>.

A l'issue de l'année 2017, une série de nouveaux logos dans le cadre d'uniformisation, va être révélé<sup>171</sup>. Cette action coïncide avec le 20<sup>ème</sup> anniversaire de l'organisation, qui point une étape vers de nouveaux horizons<sup>172</sup>.



Figure 30– Le nouveau logo de Rakuten Inc. (Source : Rakuten)

<sup>167</sup> Par exemple, Rakuten incite ses employés : 1) d'appeler leurs collègues par leur prénom ; 2) d'abolir le code vestimentaire ; et 3) de traduire tous les noms en anglais.

<sup>168</sup> Aperçu de la refonte disponible dans l'Annexe 10 - Marque – Refonte de la marque Rakuten et de ses activités

<sup>169</sup> Source : FC Barcelona - Rakuten, nouveau sponsor global du FC Barcelone : <https://www.fcbarcelona.fr/fr/actualites/814105/rakuten-nouveau-sponsor-global-du-fc-barcelone>

<sup>170</sup> Source: Rakuten Today - Rakuten partners with reigning NBA Champions, Golden State Warriors: <https://rakuten.today/blog/rakuten-warriors-partnership-event.html>

<sup>171</sup> La refonte logotype de ces marques peut s'observer en Annexe 10 - Refonte de la marque Rakuten et de ses activités

<sup>172</sup> Rakuten Global Brand Logo Renewal [Revue de presse]: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0626\\_01.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0626_01.html)

En 2017, Rakuten entre dans le secteur de la téléphonie mobile<sup>173</sup>. Son entrée se symbolise dans le rachat de *Freetel*, entreprise japonaise fournissant des services cellulaires et fabricant de smartphones, qui s'est retrouvé en faillite et déposé son bilan<sup>174</sup>. Ce sera le point de départ d'une nouvelle activité dans l'écosystème.

Du point de vue de Rakuten, « *les contrats de téléphonie cellulaire au Japon sont parmi les plus chers au monde et devaient être plus abordables* ». C'est par cette stratégie par les coûts bas, qu'il cherche à se faire une place sur le marché.

*Rakuten Mobile* peut compter sur un écosystème d'activités complet, sur la grande base de données de ses membres depuis 1997 avec la plateforme de e-commerce, sur son programme de SuperPoints, mais aussi sur sa capacité à innover en créant des processus de téléphonie mobile, différents des télécoms traditionnelles : plateforme basée sur le cloud, présence des forfaits mobiles dans les magasins « *brick-and-mortar* », abonnement à bas coût avec capacité de résiliation et de changement de plans par l'utilisateur<sup>175</sup>.

#### 6.1.3.4. *L'uniformisation de la structure internationale*

L'unification de Rakuten ne s'est pas uniquement faite dans l'intégration des activités mais aussi dans la structure de l'organisation. L'*Englishnization* a favorisé également une migration et une intégration efficace de la masse salariale étrangère : Rakuten a commencé à embaucher de nouveaux diplômés de pays étrangers pour travailler dans son siège international. Pendant l'année 2010-2011, elle a embauché 100 nouveaux diplômés étrangers sur un total de 500, contre seulement 17 sur 400 l'année précédente. Le pourcentage d'employés non japonais dans la population active a augmenté de manière significative et organique, plutôt que simplement par le biais d'acquisitions. Le siège international basé à Tokyo se compose de 70 nationalités représentées, qui représentent 23,1 % de leur effectif total<sup>176</sup>.

---

<sup>173</sup> Rakuten Announces Intent to Enter into Mobile Network Operator (MNO) Business [Revue de presse]: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2017/1214\\_02.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2017/1214_02.html)

<sup>174</sup> Source: Nikkei Asian Review - Freetel smartphone maker seeks bankruptcy protection: <https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Freetel-smartphone-maker-seeks-bankruptcy-protection2>

<sup>175</sup> En mars 2020, le réseau mobile Rakuten couvre une partie des mégapoles japonaises et prévoit de couvrir le marché local d'ici 2021 et prévoit s'exporter dans le marché américain. Source: Rakuten Today - Rising star Rakuten Mobile is taking on Japan's telecom industry: <https://rakuten.today/tech-innovation/rising-star-rakuten-mobile.html>

<sup>176</sup> Diversity in Rakuten: <https://global.rakuten.com/corp/sustainability/employees/diversity/>

Current Company Structure	New Company Structure
Card & Payments Company	FinTech Group Company
Securities Company	
Bank Company	
Insurance Company	
E-Commerce Company	Commerce Group Company
Life & Leisure Company	Communications & Energy Company
Media & Communications Company	
Rakuten Interactive Company	Media Business Company
Sports Company	
Investment Company	Investment & Incubation Company
New Service Development Company	

**Figure 31 – Restructuration des activités principales (Companies) en 2018 (Source : Rakuten)**

En 2018, l'organisation change de structure de fonctionnement afin d'accélérer la prise de décision au sein des « *entreprises qui composent le groupe* »<sup>177</sup>(Figure 31). Il y aura d'abord une distinction entre les fonctions de support appelées « divisions » et les fonctions principales appelées « *companies* ». Les « *companies* » qui composent l'écosystème de la multinationale sont regroupées en cinq organisations distinctes. Cette distinction permet s'aligner sur chaque domaine d'activité, afin de maximiser les synergies intra-organisations et de les permettre de réagir avec souplesse aux changements de l'environnement commercial.

En 2019, Rakuten insère une nouvelle distinction au sein des activités principales, en établissant des périmètres appelés « *segment d'activités* ». En conséquence, chaque segment responsable d'un domaine d'activités stratégiques sera en mesure de développer son fonctionnement de manière plus dynamique, tout en maintenant la responsabilité et la transparence, et en renforçant la compétitivité mondiale. Rakuten a également déclaré publiquement son objectif d'augmenter la part des membres non japonais du conseil d'administration à un tiers en peu de temps. En 2019, sur un total de 10 279 employés au sein du siège mondial, 2 413 sont non-japonais (dont 26,3% sont des managers<sup>178</sup>).

<sup>177</sup> Rakuten Strengthens Company-Based Organizational Structure to Further Accelerate Decision-making [Revue de presse]: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0611\\_03.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0611_03.html)

<sup>178</sup> Rakuten Group ESG Databook 2019: [https://global.rakuten.com/corp/sustainability/assets/doc/environment/ESG\\_Databook2019.pdf](https://global.rakuten.com/corp/sustainability/assets/doc/environment/ESG_Databook2019.pdf)

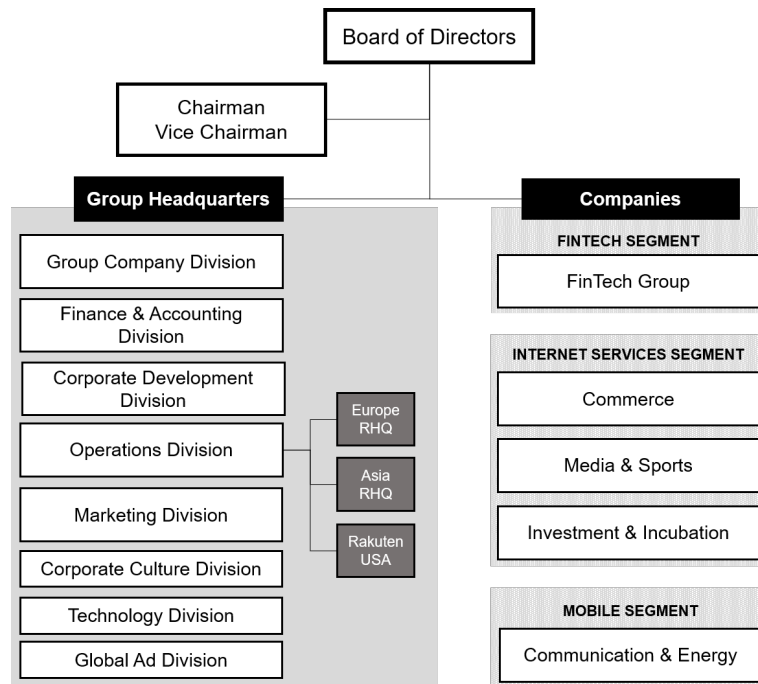


Figure 32 – Organigramme du groupe Rakuten (Source : Rakuten)<sup>179</sup>

Rakuten se retrouve donc avec huit activités supports (Group Headquarters) en charge de la comptabilité, du développement des ressources humaines, de la production de services, du marketing, de la recherche et du développement, du développement de la culture organisationnelle et du parrainage. Son cœur de métier est axé sur la finance électronique (*FinTech*), les service numériques (*Commerce, Media & Sports, Investment & Incubation*) et la technologie mobile (*Communication & Energy*). Elle accueille ces 15 000 employés sis au siège international, la tour Crimson House, située à Futako-Tamagawa, à l'ouest de Tokyo.

<sup>179</sup> L'organigramme détaillé est disponible en annexe 11



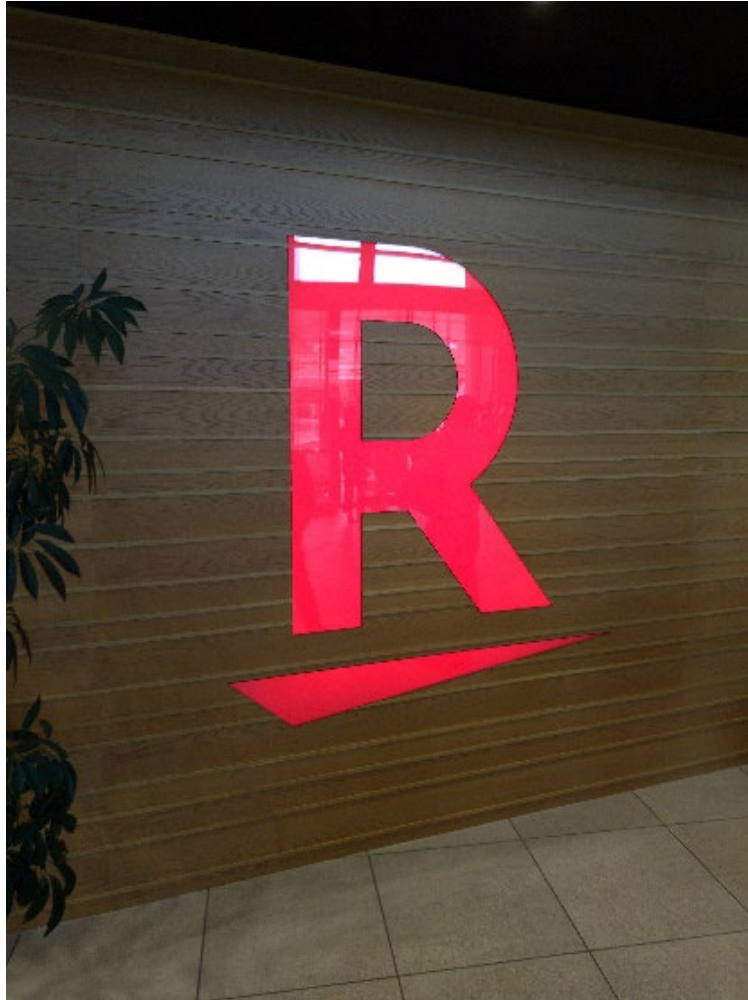


Figure 33 – Photo du logo – Entrée du lobby du siège international (Source : Auteur)<sup>180</sup>

---

<sup>180</sup> Cette photographie a été prise le 18 septembre 2019, lors de l'entretien avec deux Senior Managers.

## 6.2. La place de l'Europe dans l'échiquier global de Rakuten

Dix ans après sa création, Rakuten décide de s'internationaliser en prenant d'assaut tous les marchés qui partagent la même vision qu'elle. Le marché régional européen est une de ces cibles. La section suivante consiste en une description du terrain d'étude à la lumière de données issues de la documentation interne et externe à l'organisation. Elle aborde dans un premier temps, une monographie du processus par lequel le géant nippon du e-commerce s'est installé dans la région, et puis dans un second temps, la place de l'organisation du point de vue des acteurs interrogés.

### 6.2.1. Plus d'une décennie de présence dans la région

#### 6.2.1.1. Les spécificités de la demande européenne

Depuis 2008, l'Europe compte environ €202,7 milliards de chiffre d'affaires de e-commerce, le positionnant comme le premier marché du e-commerce dans le monde, devant les Etats-Unis (avec €192 milliards). Au sein de l'Union Européenne, c'est dans les pays tels que l'Angleterre (€52,1 milliards), l'Allemagne (€39,2 milliards) et la France (€31,2 milliards), que l'on cumule plus de 70% des dépenses en ligne. Avec un taux d'accès moyen à Internet autour de 65%, le taux d'acheteurs en ligne est de 40% avec des préférences sur l'habillement, des produits culturels, et des produits techniques, le tout porté par des acteurs locaux (Barba 2011).

Selon la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD), dans le classement de 15 sites de e-commerce les plus visités en Europe, on retrouve systématiquement l'américain *eBay* et le français *PriceMinister*. Le site de e-commerce français a su se faire un nom, car elle possédait des garanties de confiance auprès de ses clients : *séduire en achat, lutter contre la contrefaçon, rembourser les internautes en cas de problèmes*. Ces garanties lui permettaient de référencer ses adresses en vente privée, le faisant passer devant *eBay* – en perte de vitesse courant avril 2010 (Barba 2011).

En Europe, l'expansion de Rakuten s'est accompagnée aussi bien par une frénésie d'achats d'entrepreneurs locaux que de partenariats avec les producteurs locaux afin de lutter contre les contrefaçons sur leurs sites de vente aux enchères. Par exemple, en s'alliant avec Louis Vuitton en 2010, Rakuten voulait lutter de manière proactive contre les ventes de produits contrefaits.

La création de Rakuten Europe intervient bien avant cette vague d'acquisitions d'activités. Installé pour un capital de €625 000, le siège régional européen de *Rakuten Inc.* était initialement destiné à développer la marketplace « *Ichiba* » dans la région.

*Rakuten Europe S.A.R.L.* basée au Luxembourg en 2008 sera donc responsable de la centralisation des activités de l'entreprise au sein de la région et aura des fonctions principales telles que la coordination stratégique et les ressources humaines. Le choix de localisation se porte sur le Luxembourg, qui servira également, à plus grande échelle, « *de plateforme centrale pour les activités de logistique et de R&D* ». Dans un article de presse locale, Hiroshi Mikitani assure que Rakuten Ichiba devait permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) européennes « *de renforcer leur potentiel de croissance* » et de bénéficier « *de l'outil convivial de Rakuten pour ouvrir et gérer leurs boutiques en ligne* », en s'appuyant sur « *ses solides compétences en matière de commerce, sur la grande variété de produits de haute qualité et de la valeur historique issue d'une culture diverse et mature*<sup>181</sup> ».

Actuellement, le siège européen comprend plus de 1 600 employés de 63 nationalités différentes, avec 25 bureaux répartis dans 21 pays.

#### 6.2.1.2. *Dans une frénésie d'acquisitions*

C'est bien au courant des années 2010, que la marque optimiste se fait un nom grâce à l'acquisition de plateformes notoires et locales de e-commerce : Le français *PriceMinister* ; l'allemand *Tradoria GmbH* ; et le grand détaillant britannique *Play.com*.

*PriceMinister* a été la plateforme qui faisait concurrence aux géants tels que Amazon, Alibaba etc. du fait de nombre d'utilisateurs et de sa présence au de-là de l'hexagone. Le site cumulait en 2010, plus de 11 millions d'utilisateurs par mois et était présent en Espagne et au Royaume-Uni. Acquis à €200 millions par le biais de leur siège européen, Rakuten a réussi à « *s'offrir une place de choix dans un marché qui avait le vent en poupe* »<sup>182</sup>. Même si le marché de e-commerce japonais est beaucoup plus avancé, c'est à cause de « *l'expérience et du savoir-faire inégalés en matière de commerce sur Internet* »<sup>183</sup> que les fondateurs de *PriceMinister*, Pierre Kosciusko-Morizet, Pierre Krings, Justin Ziegler et Olivier Mathiot ont signé un engagement d'un minimum de cinq ans pour accompagner le développement de la marque en France et en Europe. *PriceMinister* devient une filiale à 100% locale, coordonnée par Rakuten Europe. En 2010, Kosciusko-Morizet reste le PDG de *PriceMinister* puis devient directeur général Europe de Rakuten jusqu'en mai 2014.

---

<sup>181</sup> Source : Paperjam.lu - Luxembourg chosen for Rakuten Inc.'s new Central Coordination Entity : <https://paperjam.lu/article/communique-luxembourg-chosen-rakuten-incs-new-central-coordination-entity>

<sup>182</sup> Source : Le Figaro - *PriceMinister* racheté par le géant japonais Rakuten : <https://www.lefigaro.fr/societes/2010/06/17/04015-20100617ARTFIG00527-priminister-rachete-par-le-geant-japonais-rakuten.php>

<sup>183</sup> Propos de Pierre Kosciusko-Morizet lors de l'entretien avec Le Figaro

*Tradoria*, fondé en 2007, était une plateforme qui utilisait un business model, basé sur des frais d'abonnement mensuels et des frais de transaction, et qui comprenait une boutique en ligne, un marché et une caisse ; le tout en un seul produit. Ce business model était destiné aux petits et moyens commerçants, ce qui leur permettait d'éviter tous les processus technologiques complexes et leur fournissait tous les outils et le soutien nécessaires pour lancer avec succès leur activité en ligne. Avec l'Allemagne, considérée comme le deuxième plus grand secteur du e-commerce en Europe, l'acquisition de cette plateforme de plus de 8 millions de produits provenant de 4 400 magasins membres, s'est faite en 2011, un an après celle de PriceMinister<sup>184</sup>.

*Play.com* était l'un des plus grands détaillants en ligne du Royaume-Uni, avec 14 millions d'utilisateurs enregistrés et 7 millions de produits répertoriés. La société vend une large gamme de produits, de la musique et des livres électroniques, en passant par le textile et les accessoires. Fondée en 1998, elle a grandi et emploie aujourd'hui environ 500 personnes dévouées, qui ont fait de *Play.com* l'une des expériences d'achat en ligne les plus satisfaisantes du Royaume-Uni. En 2009, *Play.com* a lancé une carte de crédit à son programme de récompenses *PlayPoints* et à *PlayTrade*, sa plateforme de marché. Ses similitudes avec Rakuten, l'ont attiré, alors que cette dernière était en pleine frénésie d'acquisitions. Pour Mikitani, « *le marché britannique est l'un des plus grands marchés européens du commerce électronique et l'un des plus matures. Play.com est non seulement un pionnier sur le marché, mais aussi l'une des entreprises de commerce électronique les plus prospères du Royaume-Uni* »<sup>185</sup>. La plate-forme a été acquise, en 2011, pour £25 millions de livres<sup>186</sup>.

En 2012, Rakuten rachète *Wuaki.tv*, une plateforme espagnole de streaming et de vidéo à la demande ; et deux business français : *Alpha-Direct-Services (ADS)*, spécialiste dans la logistique dans la préparation des commandes ; et *Aquafadas SAS*, fournisseurs d'outils d'édition numérique.

*Wuaki.tv* a été fondée en 2009 à Barcelone et propose de la location de vidéos/médias en streaming sur Internet à la demande (VOD), sur la base d'accords de distribution de contenu avec de grandes productions hollywoodiennes, des productions locales et d'accords de partenariat avec des fabricants de téléviseurs et d'autres appareils. La plateforme compte un

---

<sup>184</sup> Source: Business Wire - Rakuten Acquires Tradoria in Germany: <https://www.businesswire.com/news/home/20110727006331/en/Rakuten-Acquires-Tradoria-Germany>

<sup>185</sup> Rakuten to Acquire Play.com [Revue de presse] : [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2011/0921\\_01.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2011/0921_01.html)

<sup>186</sup> Source: GrowthBusiness.co.uk - Rakuten acquires Play.com: <https://www.growthbusiness.co.uk/rakuten-acquires-playcom-1656863/>

total de 1,85 million d'abonnés en Espagne, en Andorre, au Royaume-Uni et en France<sup>187</sup>. Cette opération marque la quatrième acquisition européenne de Rakuten et sa première entrée non seulement sur le marché espagnol, mais également dans le marché de la VOD.

*Alpha-Direct-Services (ADS)* est une plateforme de commande, fondée en 2002 dont la chaîne de valeur s'appuie sur sa logistique qui répond aux exigences de e-commerce et de retail. Cette acquisition rentre dans le cadre du renforcement d'un réseau logistique global de Rakuten, qui l'année suivante acquiert *Webgistix*, entreprise logistique américaine<sup>188</sup>.

*Aquafadas*, fondé à Montpellier en 2006, fournit des outils d'application mobile et des services d'expérience numérique pour les entreprises. Son acquisition a été faite par *Kobo* en 2012, filiale de *Rakuten Inc.*, afin de renforcer l'étendue du contenu disponible sur ses appareils de lecture électronique, pour lesquels elle revendique 10 millions d'utilisateurs dans 190 pays. Cela a permis à *Kobo* d'élargir son offre en proposant à ses clients une sélection niche de magazines, revues universitaires, bandes dessinées, livres pour enfants et autres - en fournissant de meilleurs outils de création de contenu aux éditeurs<sup>189</sup>.

En 2015, *Aquafadas* intègre directement l'organigramme du groupe en devant *Rakuten Aquafadas*, car sa chaîne de valeur ne se limite pas qu'à à l'édition de lecture numérique, mais également pour soutenir les entreprises dans leur transformation numérique. Elle sera renommée *Rakuten DX* en 2020.

### 6.2.1.3. *European Shopping is Entertainment*

En 2014, Rakuten acquiert *Viber Media*, plateforme de messagerie instantanée, basée à Chypre et *DC Storm*, spécialiste britannique en service d'attribution marketing.

La stratégie d'acquisition de *Viber* à \$900 millions de dollars propulse la multinationale à une acquisition d'une activité supplémentaire à son écosystème<sup>190</sup>. Selon Mikitani, l'obtention de cette plateforme de messagerie est une « *aubaine pour les utilisateurs de la marketplace pour contacter directement les magasins en ligne, lorsqu'ils sont en phase d'achat* »<sup>191</sup>. L'approche de *Viber* en matière de messagerie et de services VoIP de haute qualité combinée à la

---

<sup>187</sup> Rakuten Acquires Wuaki.tv [Revue de presse] : [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2012/0613\\_01.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2012/0613_01.html)

<sup>188</sup> Source: Europe-Japan - Alpha Direct Services (ADS) acquired by Rakuten to build European logistics: <https://eu-japan.com/2012/11/alpha-direct-services-ads-rakuten/>

<sup>189</sup> Source: Tech Crunch - E-Reading Company Kobo Acquires Publishing Platform Aquafadas to Make It Easier to Bring Content to Its Wares: <http://tcrn.ch/QcpEfK>

<sup>190</sup> Announcement of 100% Acquisition of Viber Media Ltd. [Revue de presse]: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2014/0214\\_04.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2014/0214_04.html)

<sup>191</sup> Source: BBC News - Viber messaging app bought by Japan's Rakuten: <https://www.bbc.com/news/business-26186031>

marketplace innovante est le mariage parfait des offres de services Rakuten et répond à la philosophie d'achat « *Shopping is Entertainment* », car elle pose les bases de la plate-forme en ligne quotidienne la plus complète et la plus engageante au monde<sup>192</sup>.

L'achat de *DC Storm*, s'inscrit dans la même lancée. Spécialisé dans l'attribution marketing, *DC Storm* apporte une expertise innovante dans la vente des produits de Rakuten. L'attribution marketing désigne le processus par lequel on obtient une conversion du client, de l'analyse de ses interactions sur le web et dans les médias sociaux jusqu'à la proposition de vente de biens qui répond à ses besoins (annonces publicitaires). Cette technologie est conçue pour aider les spécialistes du marketing à comprendre comment des formats et des canaux publicitaires particuliers contribuent aux ventes. L'acquisition pilotée par Rakuten Marketing, filiale de Rakuten Inc. remplit leurs « *promesses d'autonomisation de l'environnement du marketing numérique par une transparence accrue* »<sup>193</sup>.

En juillet 2015, Rakuten acquiert *fits.me*, plateforme virtuelle d'essayage, ce qui permet aux utilisateurs de pouvoir essayer leurs vêtements achetés sur Rakuten sans avoir à se déplacer en magasin. Un avantage de plus dans leur arsenal qui sera en 2018, mis à l'écart : « *As of 27th July 2018, Rakuten Fits Me fit Recommendation Technology is no longer available direct to retailers* »<sup>194</sup> comme il est annoncé sur le site web.

Rakuten Europe coordonne à ce jour, une dizaine d'activités principales. Devenues *Rakuten.fr*, *Rakuten.de*, *Rakuten TV*, *Rakuten Viber*, *Rakuten Marketing*, *Rakuten DX* et *Rakuten Fits Me*, certains de ces gros investissements ont été réalisés en Europe<sup>195</sup>. La réponse face à la demande de la région est de répliquer le business model de la maison-mère. Pour cela, le groupe n'a pas hésité pas à faire des choix qui lui ont couté cher, même lorsqu'ils ne produisaient pas de retour d'investissement : c'est le cas d'*Alpha-Direct-Services* et de *Rakuten Fits Me*<sup>196</sup>.

### **6.2.2. La place de l'Europe selon les acteurs de cas : Présentation des données**

Dans cette section, l'objectif est de décrire les éléments observés afin de restituer une forme de réalité à la lumière des perceptions des acteurs interrogés. Un entretien de groupe a été

---

<sup>192</sup> Source: NextInpact - Rakuten rachète Viber Media pour 900 million de dollars:

<sup>193</sup> Source: Marketing Land - Rakuten Marketing Acquires Attribution Firm DC Storm: <https://marketingland.com/rakuten-marketing-acquires-attribution-firm-dc-storm-85152>

<sup>194</sup> Source : Rakuten Fits Me - <https://fits.me/>

<sup>195</sup> Voir le détail dans l'annexe 12 - Relevé des Activités Consolidées de Rakuten Group 2008-2012

<sup>196</sup> En 2018, l'activité de Rakuten Fits Me a été réduite pour se concentrer uniquement sur les marketplaces Rakuten, de sorte que la technologie de recommandation d'ajustement n'a plus été mise à la disposition directe des détaillants. Source : Communiqué officiel Rakuten Fits Me - <https://fits.me/>

réalisé au siège de Rakuten Inc. à Tokyo au Japon avec deux (2) Senior Manager. Un entretien au siège de Rakuten Germany et deux entretiens en visio-conférence ont été réalisés en Europe avec trois (3) Executive Officer.

Code Interviewé	Sexe	Fonction	Nationalité	Temps d'entretien (Min)	Date Entretien	Entretien conduit en langue
AVV	M	President of Rakuten Europe, Executive Officer at Rakuten Inc.	Hollandaise	93	26/03/2019	Anglaise
TO	M	Chief Executive Officer at Rakuten Europe & Rakuten Europe Bank, Executive Officer at Rakuten Inc.	Japonaise	42	08/08/2019	Anglaise
FV	M	Chief Executive Officer at Rakuten France	Française	21	23/07/2019	Française
TA	M	General Manager - Wellness Department at Rakuten Inc.	Japonaise	60	18/09/2019	Anglaise
MA	F	Senior Manager - Employee Engagement Department at Rakuten Inc.	Japonaise			

**Tableau 6.2-1 - Liste interviewés du Cas Rakuten (Source : Auteur)**

Au sortir de ces entretiens, notre analyse nous a permis de générer une cinquantaine de « nœuds » qui présentent les principales idées clefs du cas. Nous présentons les éléments plus significatifs dans les sous-sections suivantes. Nous tenons à préciser que la majorité des données discursives a été récolté en anglais, selon le choix des interlocuteurs.<sup>197</sup>

#### 6.2.2.1. *Le profil des managers chez Rakuten*

La pluralité des acteurs interviewés nous renseigne sur le profil des managers. Nous identifions ici des managers de plusieurs nationalités, mais majoritairement européens, qui ont une expérience en l'entrepreneuriat et dans les métiers du web.

---

<sup>197</sup> Nous estimons également que les verbatims sélectionnés témoignent de l'authenticité du répondant et de la pureté du construit que nous cherchons à obtenir.

	TO	AVV	FV	TA	MA
Arrivée à Rakuten	2000 à Rakuten Inc. puis 2014 à Rakuten Europe	2014 à Rakuten Europe	2016 à Rakuten France (Filiale de Rakuten Europe)	2000 à Rakuten Inc.	2018 à Rakuten Inc.
Background professionnel	Senior Manger secteur bancaire, puis Entrepreneur en FinTech	Entrepreneur E-Commerce, puis Marketing Officer à Amazon Europe	Marketing Officer et Entrepreneur E-Commerce	Senior Manager RH Tecmo (Jeux vidéo)	Senior Manager RH secteur automobile
Responsabilité au sein de l'organisation	Europe RHQ Director	President & General Manager E-commerce (région Europe)	CEO E-Commerce (France)	Managing Director - Department Wellness, division Corporate Culture	Senior Manager - Department Employee Engagement, division Corporate Culture
Positions occupées auparavant au sein de Rakuten	Senior Managing Director Rakuten Bank, Accounting General Manager Rakuten Inc., CFO Rakuten Viber, COO Rakuten Europe	Marketing Director Rakuten Europe, Chief Commercial Officer Europe		Web Design Senior Manager, RH Senior Manager, Employee Engagement Department Senior Manager	Assistant Manager Division Corporate Culture
Lieu d'exercice de responsabilité	Luxembourg (Rakuten Europe)	Berlin (Rakuten Germany)	Paris (Rakuten France)	Tokyo (Rakuten Inc.)	

**Tableau 6.2-2 – Profil des managers<sup>198</sup> (Source : Auteur)**

Ce sont soit entrepreneurs locaux dont les activités ont été acquises et dirigées dans la chaîne de valeur du groupe, soit des responsables stratégiques d'organisations qui ont réussi dans le secteur (e-commerce, fintech, web, VOD, etc.) et qui rejoignent l'organisation. Ce profilage transparait également dans l'organigramme présenté par *Rakuten Europe* sur son site web<sup>199</sup>.

Il ne s'agit pas d'un organigramme formalisé mais d'une description de l'équipe de direction au sein du siège régional. La représentation féminine au sein de l'organisation n'est pas aussi grande au sein de Rakuten Europe, mais également au sein du siège international.

<sup>198</sup> L'élaboration de ce tableau de profilage a été possible grâce aux éléments donnés durant les entretiens mais aussi grâce à aux profils LinkedIn de nos acteurs interrogés

<sup>199</sup> Un aperçu du Leadership Team est présenté sur le site web de Rakuten Europe. Pour rappel, le site web de Rakuten Europe a été établi en avril 2021, peu d'informations y ont donc été collectées. Source: Rakuten Europe Leadership Team: <https://corp.rakuten.eu/about-us/>



### 6.2.2.2. Les modalités d'expansion dans le marché européen

Les raisons pour lesquelles la région européenne est une location de choix, ont été évoqués par les interviewés. Pour les Japonais, l'Europe permet à *Rakuten* de positionner comme un *pure player* qui intègre des activités à celle déjà présentes au Japon et d'être partout.

Verbatims	Acteur
« [...] we acquired several e-commerce companies in Europe, in 2010, including in United Kingdom, France, Germany on so on. The reason why we acquire this kind of companies is because their business model is like ours, like a marketplace model. »	TA
«We don't have all services from our ecosystem like in Japan, and competitive position is very different. [...] In Japan, we have approximately 80. In terms of scope over business, we still have a limited scope in Europe»	TO
« [...] One of the challenges, as a group, I would say is to expand that scope. On a second challenge, in Japan, we started at <i>Rakuten Ichiba</i> , our flagship business. So, it evolves so fast. » <sup>200</sup>	

**Tableau 6.2-3 – Les modalités d'expansion selon les Japonais (Source : Auteur)**

Le choix d'acquisitions est aussi focalisé sur les similitudes du business model rakutenien : des start-ups qui ont une valeur ajoutée au niveau local et qui peuvent avoir une valeur ajoutée pour le groupe. Toutes les activités présentes au Japon n'ont pas la capacité d'être déployées comme Rakuten l'entend. L'objectif à long terme serait donc de recréer le succès que Rakuten a eu au Japon, grâce à la plateforme *Rakuten Ichiba*, bien que son positionnement concurrentiel dans le marché nippon soit différent de celui du marché européen. Pour les locaux, le choix de Rakuten reste purement stratégique et ne concerne que l'intégration pour l'intérêt du groupe.

**Tableau 6.2-4 – Les modalités d'expansion selon les locaux (Source : Auteur)**

Verbatim	Acteur
« These acquisitions, the attention was post-acquisition, to not only integrate them into our business models, but also fully integrated within our businesses. » <sup>201</sup>	AVV
«The difference that we have is that in Europe, we're not necessarily aiming to have 70 different services as we have in Japan, we're looking more at partnerships and alliances to both scale our visibility or reach, or to find complimentary services that we can integrate. »	

<sup>200</sup> Bien qu'il travaille en duo avec AVV, sa contrepartie hiérarchique, la responsabilité de TO est différente dans la mesure où il gère l'implication de l'écosystème Rakuten au sein de la région européenne. Sa place au sein de Rakuten Inc. et de Rakuten Europe a aussi à voir avec la relation qu'il entretient avec le CEO et Founder Hiroshi Mikitani.

<sup>201</sup> De son expérience précédente chez Amazon, et ses postes en tant que Europe Marketing Director, puis Chief Commercial Officer (CCO) Europe, à Rakuten, il s'est familiarisé au modèle d'expansion.

Les marchés japonais et européen semblent différents, il n'en demeure pas moins que toute la focalisation stratégique soit sur les activités (business ou services). Pour les locaux, le défi principal du marché du e-commerce est d'avoir un certain rayonnement dans la région. L'acquisition de *PriceMinister* devenue *Rakuten France* l'illustre. En revanche, la marque a joué un rôle dans l'expansion et donne une place de choix. C'est le cas du partenariat avec le *FC Barcelona*, club de football professionnel espagnol.

Verbatim	Acteur
<p>« Un modèle qui faisait de la vente de produits d'occasion de particulier à particulier vers Rakuten, [...] un modèle qui aide les vendeurs professionnels ou les grandes enseignes tout comme les petits vendeurs qui vont avoir une micro-entreprise. »</p> <p>« La plateforme a vocation à couvrir toutes les familles de vendeurs [...] Dans un groupe japonais avec des nouveaux process, des nouveaux KPI (Key Performance Indicator), des nouveaux outils mais aussi un changement de modèle qui était passé du monde de l'occasion au monde du B2B2C »</p>	FV
<p>« [...] three years ago, in Europe, nobody knew us. From two years ago, with Barcelona's sponsorship, a lot of people know us. The big chance now, is to make people understand what we do. »</p> <p>« We don't have a single platform. There's a lot of tech evolution that needs to happen. But that's really the main challenge that we have: "Creating significance" and therefore becoming more relevant. »</p>	AVV

**Tableau 6.2-5 – Les modalités d'expansion selon les locaux – suite (Source : Auteur)**

### 6.2.2.3. Le processus de décisions

Le processus de décisions au sein de l'organisation a été évoqué par l'ensemble des interviewés. Il concerne les fonctions supports appelées « Divisions » et les fonctions principales appelées « Activités » (*Business ou Company*).

En ce qui concerne les fonctions supports, comme la *Technologie (Data)*, la *Comptabilité*, le *Contrôle et Audit*, les *Ressources Humaines*, le *Marketing*, etc. les décisions sont traitées de manière centralisée. Chaque activité locale a un cadre de représentants supports (*representatives*), qui est ensuite coordonnée par la direction régionale, voire globale. Certaines fonctions supports ne sont pas encore opérationnelles aussi bien en local qu'en

régional, c'est le cas de la Division « *Corporate Culture* ». Pour pouvoir opérer au sein des filiales, ces divisions vont travailler avec les représentants des Ressources Humaines du siège régional et des bureaux locaux. Certaines de leurs actions vont nécessiter que les responsables d'activités locales se déplacent au siège international.

**Tableau 6.2-6 – Les décisions sur les fonctions supports (Source : Auteur)**

Verbatim	Acteur
<p>« <i>We are not integrated and organized in such a way yet that we have functions that go across all the services</i> »</p> <p>« <i>What we are doing centrally is Accounting and Controlling for all our businesses. [...] local teams, in local markets have their own finance and accounting, but we do control the European level.</i> »</p> <p>« <i>Even though the focused market are UK, Spain, France, and Germany, we have offices in each location [...] development hub, a marketing sales team, or a whole range of different things</i>»</p> <p>« <i>In Business Intelligence and in Data, we've established a European team. In Data office, we have representatives from all the business units in Europe.</i> »</p>	AVV
« <i>On a une gestion des ressources humaines et des équipes qui est au niveau local.</i> »	FV
« <i>We are working with each business depending on the topic but we're working through Rakuten Europe HR.</i> »	MA
<p>« <i>When we held the Culture Conference for Europe, we access the European headquarters directly [...] to HRs in Europe</i> »</p> <p>« <i>We are creating the contents of corporate culture workshops, to make our partners hold these kinds of workshops in each subsidiary and regions.</i> <sup>202</sup>»</p>	TA

Dans le cadre des activités principales, les décisions sont plutôt collégiales. Les ressources financières sont allouées par la direction internationale. Il y'a une certaine entente dans la direction de ces activités.

**Tableau 6.2-7 – Les décisions sur les fonctions principales (Source : Auteur)**

Verbatim	Acteur
« <i>In order to financially support businesses in Europe, we seek more capital assumptions with the global headquarters. [...] we present, and then they approve, then they dispatch money to any of the European business, as it should be as rational as possible</i> »	TO

<sup>202</sup> TA et MA sont des managers qui répondent directement au siège global et opèrent au sein d'un des trois départements de la Corporate Culture Division. Mais leur fonction les amène à se déplacer dans les régions pour former les employés à la culture organisationnelle de Rakuten.

<p>« We have a European community of leaders, and with these leaders, we agree on what the key strategic topics for the European region are for the next two or three years »</p> <p>« Instead of having a single decision maker, it's more of a community or a group exercise to get from point A to B »</p>	AVV
<p>« On a un cadre avec des objectifs financiers budgétaires. Et dans ce cadre-là on peut soit réaliser des actions au niveau local, soit réaliser des actions, participer à des projets qui peuvent être au niveau de la région ou au niveau international. »</p>	FV

Chaque activité précédemment initiée en local dispose d'une marge pour agir en faveur de leur localité. Certaines activités sont labélisées comme des « global brands » dans la mesure où, bien que leur lieu d'opérations soit en Europe, la focalisation est d'abord pour Rakuten.

**Tableau 6.2-8 – Les décisions sur les fonctions principales - Suite (Source : Auteur)**

Verbatim	Acteur
<p>« I work hand in hand with Arjen for European initiatives as well »</p> <p>« Every meeting, I'm talking with CEOs or COOs of regional business and trying to create synergy, joint efforts. »</p>	TO
<p>« There is this full European focus, for global brands like Kobo, for example, we have local representative, so everyone in Europe feels as part of being part of Rakuten Inc. first and then, Rakuten Europe. »</p> <p>« As Regional President or CEO, we don't have a profit-and-loss accountability for the services. What we do in one part is controlling, but also and very much facilitating business units to be successful in their markets and in their region »</p>	AVV
<p>« J'essaye de faire en sorte que l'entreprise se fixe des objectifs de croissance, d'amélioration du chiffre d'affaires, de marge de rentabilité, de développement des équipes et donc, de développer Rakuten France dans toutes les dimensions. »</p>	FV

#### 6.2.2.4. Les pratiques au sein de l'organisation

Tous les acteurs s'accordent sur le fait que le modèle rakuténien présente au monde, une vision d'être « une organisation d'innovation globale ». Cela se perçoit dans le format de la plateforme de e-commerce et sa proposition d'offres. La force de cette plateforme est aussi dans la pluralité des employés qui sont internationaux.

Verbatim	Acteur
<p>« We created an online platform, where we could bring merchants-sellers online [...] what we would do is the customer-acquisition. [...] Our members are really our "end-customers». »</p> <p>« ECC focuses on not just driving business results for Rakuten, but really growing together. »</p>	AVV
<p>« We started to hire global talents. Right now, I think nearly 60% of our engineers and scientists working in our headquarters in Japan are non-Japanese. Something that cannot be seen any other Japanese companies. »</p>	TO

**Tableau 6.2-9 – La perception du modèle de Rakuten (Source : Auteur)**

Du fait du nombre d'employés internationaux, réparties de façon décentralisé, certaines pratiques sont mises en place pour recentrer l'objectif commun du groupe.

Nous avons retenu les pratiques suivantes :

- « *Asakai* »<sup>203</sup>, une réunion hebdomadaire qui permet de s'imprégner de la vision du CEO, et d'appliquer cette vision par activité et par région. Chaque lundi, Mikitani dirige une réunion de groupe avec tous les collaborateurs. Il poste ensuite son message dans le « *Mickey's Speech* » un espace dédié au fondateur sur le blog *Rakuten.Today*<sup>204</sup> ;
- « *Namebadge* », le fait de toujours porter son badge dans le lieu de travail ;
- « *Monday's Cleaning Office* », c'est-à-dire nettoyer son bureau tous les Lundis avant de commencer la semaine de travail ;
- « *Englishnization* », l'exercice du travail en anglais, qui n'est pas une difficulté pour les employés européens (du fait de leur diversité), mais plus pour les employés japonais du siège international. La difficulté de cette pratique réside dans la compréhension entre la culture organisationnelle du groupe et la culture locale japonaise.

<sup>203</sup> Qui se traduit par « Réunion du Lundi »

<sup>204</sup> Rakuten Today est le blog d'entreprise officiel de Rakuten Incorporated - dans lequel Mikitani partage ses idées sur l'état du commerce mondial, sur Rakuten et la place des consommateurs dans ce marché. Il alimente l'espace « Mickey's Speech » au moins une fois par mois.

Pratiques	Verbatim	Acteur
Asakai	« We have Asakai where we can connect globally and where we have one-hour "get-together". Our CEO will make a speech [..], where he repeatedly talks about Rakuten Shugi, about its importance as a reference, how it can be interpreted, and how it can be applied »	TO
	« And this message, we don't watch it live, but every Monday, this message is distributed to all our HQs. [...], everyone connects to that same meeting. »	AVV
Namebadge	« We have eight practices; one of these eight practices is that we need to wear our name badges all the time in the office. »	MA
Monday's Cleaning Office	« It is okay for us, Japanese, but it can be strange for foreign partners, because it is not part of the job, and not written in the job description. But this is our traditional practice. »	MA
Englishnization	« The way we did in Rakuten is the opposite, we started to change our communication language from Japanese to English, even though they're only Japanese people in Rakuten. »	TO
	« On a aussi beaucoup de personnel en mobilité interne et c'est un environnement très international avec beaucoup de nationalités (chez Rakuten France). Notre langue de travail par défaut est l'anglais [...] quand on a un travail en commun à faire, quand on fait des documents qui sont des documents qui sont à destination des équipes internationales, on est majoritairement dans un travail en anglais. »	FV
	« Unfortunately, despite the Englishnization process, there are some communication issues. [...] we had received a lot of negative feedbacks about how to penetrate our philosophy in each region, because we only use the Japanese way to deliver the message. »	TA

**Tableau 6.2-10– Les pratiques au sein de Rakuten (Source : Auteur)**

Mais certaines de ces pratiques sont mieux implémentées au sein des filiales étrangères et offrent une opportunité de les appliquer au sein du siège.

« Sometimes, some of the subsidiaries got good value on the practices from each country, and we can implement them into our HQ, to get the same value here. » (TA)

#### 6.2.2.5. La culture de Rakuten et sa perception locale

Les pratiques au sein de l'organisation ont une forte corrélation avec la culture japonaise, la culture de Rakuten, sa vision, sa mission et ses valeurs. Ces éléments ont été évoqués par

l'ensemble des acteurs du cas. La vision d'*Empowerment* a une interprétation différente pour chacun des acteurs. Bien que les employés locaux ne comprennent pas toujours le bienfondé de la vision et comment elle s'applique en pratiques, ils peuvent compter sur le soutien des fonctions supports, qui vont les enseigner sur les valeurs du groupe. C'est le rôle de la division *Corporate Culture (CCD)* et de son *Chief Wellness Officer (ou Chief Well-Being Officer – CWO)*, qui a co-fondé Rakuten avec le CEO Mikitani et qui exerce en tant membre du bureau d'administration depuis la création de l'organisation.

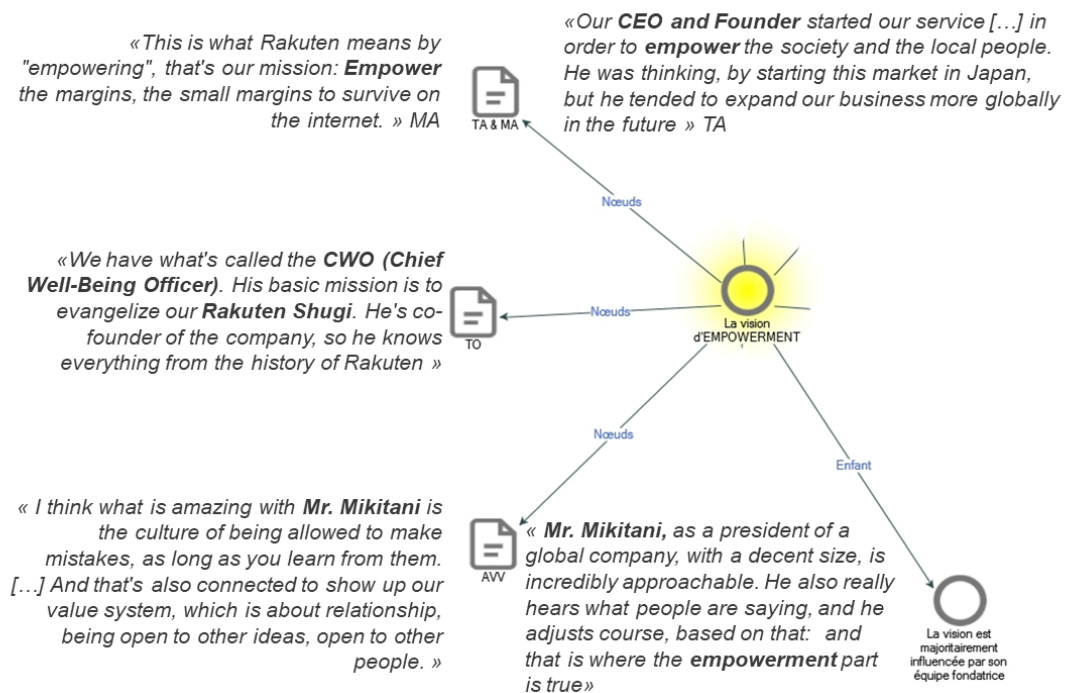


Figure 34– L'Empowerment selon les acteurs interrogés (Source : Auteur)

Le modèle de l'organisation se retrouve dans un mélange entre la Silicon Valley, Wall Street et le Keiretsu japonais. Pour la majorité des acteurs, c'est ce type de leadership qui fait la force de l'organisation, et qui leur permet de s'identifier à la multinationale.

Verbatim	Acteur
« In the local area, these popular shops are suffering to manage their own shop. So Rakuten offers the platform for them to buy their products on the internet. [...] they can sell their product to anyone in Japan and on the globe. »	MA
« The vision for everything that we do is "empowerment". So regardless, if it's an end customer, we want to give them the most engaging, user-friendly and entertaining solution possible. »	
« Rakuten Inc. is great in the sense that its data driven, but it also takes away a lot of emotion. »	AVV
« I appreciate the culture of Japanese business, immensely. I truly enjoy it, but there is an element, especially in decision-making, which we as Europeans see as a tendency to compromise. »	

**Tableau 6.2-11 – Le leader et la vision (Source : Auteur)**

Le concept d'*Empowerment* est ancré dans la culture du groupe, mais cette dernière n'est pas implantée comme la direction internationale l'entendrait. C'est dans ce cadre que le CCD intervient. Sa responsabilité est de transmettre la vision et les valeurs du groupe aussi bien dans les différentes régions dans lesquelles *Rakuten* est implantée que dans les bureaux locaux. Les différentes actions du CCD à l'étranger sur l'importance des valeurs ont porté leurs fruits notamment dans l'application des pratiques au sein des bureaux locaux européens.

**Tableau 6.2-12 – Application de la culture de Rakuten dans les régions (Source : Auteur)**

Verbatim	Acteur
« Corporate Culture Department (CCD) has three jobs: personal, organization and outside organization, society. We are working on three levels: the individual, the team and the society. »	TA
« We're still in the middle of the process, and it expose different points of view. From the company's point of view, we made culture surveys to check their attitude to understand and make actions about this kind of practices...»	
« At this moment, there is no CCD office in each region, but we have a counterpart. » « Each company, business, and region have its own color, your color stands for the culture or values. [...]. Respecting the culture is our competitive advantage. » « At this moment, unfortunately, each entity in each region doesn't understand fully Rakuten Shugi. Now, we are on the process to deliver first, what's the Rakuten Shugi, who we are, how we developed and grow so far. »	MA
« So, to take the example of Rakuten France, Fabien was so appreciated, because they explain in their own words, and they also show their behaviors. »	



<p>« We did exercises in order to understand what a gap between Rakuten Shugi is and our native culture (Japanese). And surprisingly, there are many commonalities between them. Then, People start to understand exactly what it means, and then we have implemented small things to remind everyone what it is in our everyday routines. »</p>	TO
<p>« In PowerPoints, we know exactly how we want to operate it. There is a vision, and that vision is that right now, we're missing out something, because there's a ton of duplication. »</p> <p>« The concept of "empowerment" can be frustrating, because decision making in Japan is very, different than decision making in Europe, or in US. »</p>	AVV

Ce n'est qu'en 2018 que le groupe crée le *Rakuten People & Culture Lab*, l'institut de recherche spécialisé dans la culture d'entreprise et le développement organisationnel afin de diffuser la philosophie d'entreprise aux employés et de créer de nouvelles relations entre les organisations et les individus. Il s'agit donc, pour les employés japonais de reconnaître les valeurs que chaque activité locale apporte, région par région avant de pouvoir créer une culture organisationnelle partagée.

### 6.3. Le rôle de Rakuten Europe : Présentation des résultats

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats que nous avons obtenus sur le terrain, essentiellement à base les entretiens que nous avons réalisés au sein de Rakuten. Nous avons interviewé cinq acteurs de l'organisation dont les fonctions répondent aux à l'application des objectifs généraux de l'entreprise, de l'apprentissage du « business model » jusqu'à l'encadrement et au développement des managers au sein de l'organisation. Nous avons codé nos entretiens en tenant compte de la grille de leadership de Charan (2010)<sup>205</sup>. L'analyse, quant à elle, a été effectuée en croisant directement les données discursives, les documents internes ainsi que les documents publics issus de sources officielles<sup>206</sup>.

---

<sup>205</sup> La grille de leadership a été évoquée comme critère de sélection pour les entretiens semi-directifs. Cf. Section 5.2.3.2.1. Les entretiens semi-directifs – « Les entretiens confirmatoires »

<sup>206</sup> Nous tenons à préciser que la majorité des données discursives a été récolté en anglais. Le choix de verbatims sélectionnés témoigne de l'authenticité du répondant et de la pureté du construit que nous cherchons à obtenir.

### 6.3.1. La gouvernance de Rakuten Europe

Lorsque la création de *Rakuten Europe S.A.R.L* intervient en 2008, l'objectif est clairement de pouvoir centraliser les activités acquises dans le marché européen, en vue d'une meilleure coordination de l'écosystème rakuténien. La région n'est en mesure que d'accueillir 10 activités sur 70, mais le business-clé, à savoir la plateforme de e-commerce est suffisamment étendu sur l'ensemble du territoire.

La stratégie de développement de Rakuten en Europe se résume à deux éléments : *Rebuying* et *Rebranding*.

Le « *Rebuying* » rappelle le caractère du leader de l'organisation, Hiroshi Mikitani et son expérience notoire en Fusions-Acquisitions au sein de la Banque Industrielle du Japon (IBJ) et aux Etats-Unis. Par les fusions-acquisitions, le processus de rachat est accompagné du « *Rebranding* », c'est-à-dire d'un apport de capitaux aux nouvelles entreprises acquises. Les ressources locales profitent d'abord au groupe, puis aux entreprises acquises. En retour, l'acquéreur apporte beaucoup de capital immatériel telles que le savoir-faire commercial, avec le serveur RMS (Data), les réseaux de communauté d'acheteurs et de vendeurs (Membership) et la marque (Brand).

*Rakuten France*, anciennement connu sous le nom de *PriceMinister*, était la principale marketplace compétitive dans la région. Elle possédait déjà des millions d'utilisateurs. L'essentiel était de faire asseoir le concept Ichiba, pour en créer une version française, voire européenne. Les acquisitions de *Wuaki.tv*, *Aquafadas*, *Viber Media* et de toutes ces autres activités sont liées à la plateforme de e-commerce, et ses contreparties régionales : La renforcer en proposant une gamme de services de e-commerce et de contenus numériques, permettant d'avoir une meilleure expérience utilisateur.

*« La plateforme a vocation à couvrir toutes les familles de vendeurs [...] dans un groupe japonais avec des nouveaux process, des nouveaux KPI (Key Performance Indicator), des nouveaux outils mais aussi un changement de modèle qui était passé du monde de l'occasion au monde du B2B2C » (FV)*

En s'associant à plusieurs de ces activités locales, Rakuten les positionne comme des filiales de *Rakuten Europe*, hormis *Rakuten Fits Me*, *Rakuten Viber*, *Rakuten DX* et *Rakuten Marketing* considérées comme des « global brands », et donc rattachés à la maison-mère, mais avec des représentants par région et par localité (Tableau 6.3-1). Nous assistons donc à une duplication du modèle complet d'écosystème international vers un écosystème régional.

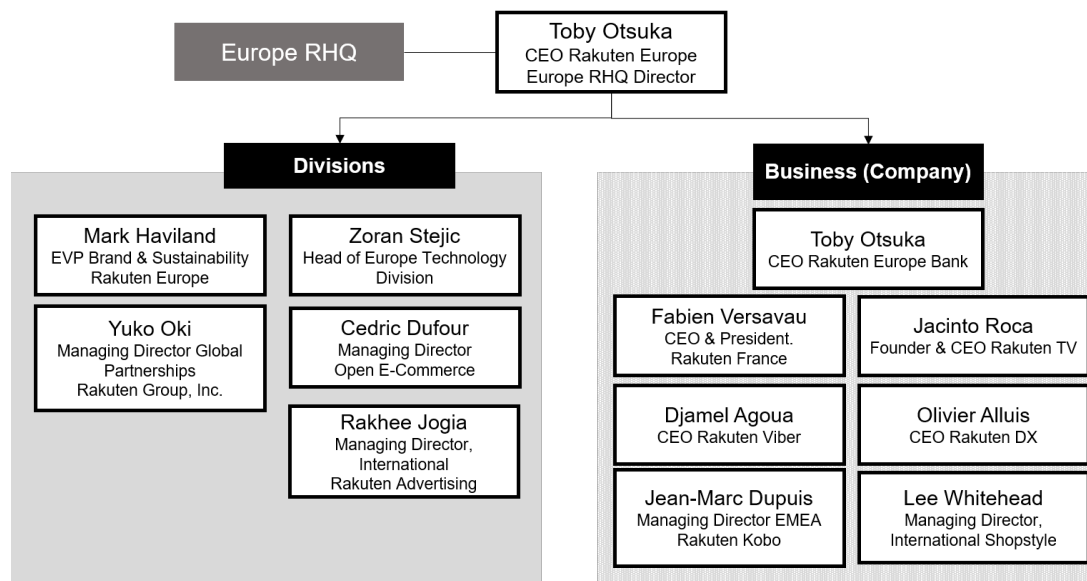
<b>Activité</b>	
<b>Rakuten Europe</b>	<i>Siège régional en Europe</i>
<b>Rakuten France</b>	<i>Marché d'achat en ligne (Marketplace)</i>
<b>Rakuten Germany</b>	<i>Plate-forme d'adhésion</i>
<b>Rakuten Spain</b>	<i>Plate-forme d'adhésion</i>
<b>Club Rakuten UK</b>	<i>Plate-forme d'adhésion</i>
<b>Rakuten Fits Me</b>	<i>Solution logiciel pour le commerce électronique de détail</i>
<b>Rakuten Viber</b>	<i>Service Application de messagerie</i>
<b>Rakuten TV</b>	<i>Service de vidéo à la demande</i>
<b>Rakuten Kobo</b>	<i>Service de lecture en ligne</i>
<b>Rakuten DX</b>	<i>Spécialiste des applications et du contenu numériques</i>
<b>Rakuten Advertising</b>	<i>Marketing et publicité numériques</i>
<b>Rakuten Europe Bank</b>	<i>Service de banque commerciale</i>
<b>Rakuten Institute of Technology</b>	<i>Centre de recherche et développement</i>
<b>Rakuten Blockchain Lab</b>	<i>Centre de R&amp;D axé sur la blockchain</i>
<b>Europe Technology Division</b>	<i>Expertise régionale en technologie</i>

Tableau 6.3-1 - Panorama des activités de Rakuten Europe (Source : Auteur, inspiré de la page LinkedIn Rakuten Europe)

### 6.3.2. La liberté de l'entrepreneur local en Europe

L'intégration des activités européennes au sein de l'écosystème de Rakuten va apporter une signification supplémentaire dans la gestion opérationnelle de ces business locaux. Il faut observer trois catégories de leadership. Sur la base de catégories, nous avons été en mesure de formaliser un organigramme de la structure européenne, en lien avec les informations recueillies grâce aux entretiens, et aux données internes provenant des sources officielles web. Puis nous allons définir dans quelle mesure, ces différents managers disposent d'une autonomie d'actions.

La première catégorie de leaders occupe des responsabilités de réflexion et de support stratégique. Ce sont ceux qui possèdent une liberté totale d'entreprendre. Dans ce cas, ce sont des employés japonais. Ils sont qualifiés par Rakuten comme étant des *Overseas CEO*.



**Figure 35– Organigramme fonctionnel de Rakuten Europe (Source : Auteur)**

Le *Overseas CEO* est responsable de l'investissement et du désinvestissement dans le portefeuille d'activités pour l'ensemble de la région, au profit de la satisfaction ou du mécontentement des responsables d'activités (business). Il est impliqué dans le coaching et le développement des Business pendant 50% de son temps, dans la réflexion stratégique régionale pendant environ 25 % de son temps et en support du Chairman & Founder de l'organisation pendant 10 à 20 % de son temps<sup>207</sup>. C'est le cas de TO, qui est reconnu comme étant le Europe RHQ Director et donc le Responsable de la région.

*« [...] My daily job. Every meeting, I'm talking with CEOs or COOs of regional business and trying to create synergy, joint efforts and everything. » (TO)*

Ces employés sont des entrepreneurs aguerris qui sont délocalisés très tôt du siège international au siège régional<sup>208</sup>. Leur ancienneté au sein du siège international et la proximité qu'ils ont avec le dirigeant est un atout primordial dans l'attribution de la responsabilité de l'organisation. C'est d'ailleurs cette expérience qui leur permet de créer des « duplicata d'activités » dans la région. TO sera d'ailleurs à l'origine de la création de *Rakuten Bank Europe*, filiale européenne de Rakuten Bank, dont il a même été à l'origine au Japon. Le tableau ci-dessous nous montre que les employés qui ont été à la direction du siège régional, ont été majoritairement des Japonais venant de la maison-mère.

<sup>207</sup> Charan & al. (2010) – pp. 121-142

<sup>208</sup> TO a 14 années d'expérience au sein du siège global, avant délocalisé au Luxembourg 4 ans après la première série d'acquisitions européennes.

**Tableau 6.3-2 – Direction de Rakuten Europe depuis sa création (Source : Auteur)**

	Auparavant	Chief Executive Officer Rakuten Europe	Maintenant
<b>2010-2013</b>	CEO PriceMinister (Rakuten France)	<b>Pierre Kosciusko- Morizet</b>	Démissionne de Rakuten Europe
<b>2013-2017</b>	Managing Executive Officer (Rakuten Inc.)	<b>Kenji Hirose</b>	Chief Compliance Officer and Group Managing Executive Officer (Rakuten Inc.)
<b>2017- en cours</b>	Managing Executive Officer (Rakuten Inc.) CFO Viber & COO Rakuten Europe	<b>TO</b>	CEO Rakuten Europe & CEO Rakuten Bank Europe

Les leaders qui occupent plutôt une responsabilité limitée et opérationnelle, qui sont là pour appliquer les stratégies au sein des activités locales, sont généralement des employés européens. Ces leaders sont qualifiés de *Business CEO*. Le *Business CEO* prend des décisions sur la base de données financières telles que les coûts et les revenus, et évalue objectivement toutes les fonctions. Il apprend à réfléchir sur lui-même, de manière autonome afin de gérer les nouveaux facteurs externes qui influent son activité, tels que les gouvernements, et les défis géographiques<sup>209</sup>. Leur liberté d'entreprendre se limite à l'étendue de cette activité (scope).

*« We, a monthly basis, do a budget meeting with all senior leadership globally from meetings with outsiders, completely transparent business updates, performance metrics across our vertical's counterparts, and where we also do the regional updates. » (AVV)*

*« We share openly across regions, services and across different companies, completely facilitated by the "CEO" (often by Mickey and his team) and very much driven by the actual members and our proactive participation and engagement. » (AVV)*

AVV et FV sont tous les deux européens. La mission d'AVV consistait à créer une proposition d'offres e-commerce (marketplace) pour l'ensemble de l'Europe, par des « tiers » à savoir des partenariats, alliances, investissements, et tout ce qui a attiré avec les données. Sa direction était horizontale, dans la création des « *data capabilities* » aux profits des marchés dans la région. Quant à FV, sa mission est beaucoup plus locale, dans la mesure où il fixe des objectifs

<sup>209</sup> Charan & al. (2010) – pp. 97-119

de croissance, d'amélioration du chiffre d'affaires, de marge de rentabilité, de développement des équipes de l'activité française.

*« On est toujours indépendant. On a un business plan au niveau local, on va réfléchir à quel type de service on va lancer ; et comment on fait évoluer notre proposition de valeur, notre positionnement sur le marché. Mais on a beaucoup d'autonomie dans le fait de développer la notoriété de marque Rakuten. » (FV)*

Les Business CEO sont les leaders les plus challengés, car la direction dans laquelle leurs opérations doivent s'exécuter n'a plus la même portée, lorsqu'ils étaient encore propriétaires indépendants de leurs activités. C'est d'ailleurs grâce à leurs caractères de *serial entrepreneurs*, et leurs connaissances sur marché, mais aussi parce qu'ils ont été à l'initiative du projet (*founders*) que ces derniers demeurent « responsables de leurs projets ». Une fois que ce projet est acquis par le siège international, ils passent de libres dirigeants à simples exécutants, tout en demeurant loyal à l'entreprise. Ceux qui ne s'y conforment pas, démissionnent et sont remplacés par des locaux ayant un profil similaire : un entrepreneur aguerri qui a fait ses classes dans la région<sup>210</sup>.

*« Even if we directionally agree on this great vision that we have in the PowerPoints, there's still a lot of input from local business leaders and local business owners. [...] some of them are founders, and they're still with us after the acquisition. » (AVV)*

La troisième catégorie de leadership sont des facilitateurs. Leurs responsabilités de support, consistent à renforcer la chaîne de valeur du groupe. Les acteurs du cas les qualifient de « représentants ». On parle ici de *Managing Director* qui s'assurent que les objectifs généraux et que le business model avancent comme prévu<sup>211</sup>. Sur cette catégorie, les postes sont partagés au regard de l'étendue du support dans la région. Sur des fonctions telles que le Marketing (*Rakuten Advertising*), ou la R&D (*Rakuten Institute of Technology, Blockchain Lab & Europe Technology Division*), Rakuten Europe possède des représentants locaux. Sur d'autres fonctions qui ne sont pas formalisées dans un cadre dédié sur la région, mais qui ont une forte valeur ajoutée sur l'écosystème des activités, les représentants sont d'origine japonaise ou ont vécu plusieurs années au Japon. C'est le cas du Global Partnership, dirigé par Yuko Oki, qui élabore les périmètres de parrainage avec le *Futbol Club Barcelona*.

---

<sup>210</sup> Tout comme Pierre Kosciusko-Morizet qui a démissionné de Rakuten Europe et qui a été remplacé par FV, AVV quitte Rakuten Europe en avril 2021, où il intègre Watchfinder & Co. en tant que Chief Executive Officer.

<sup>211</sup> Charan & al. (2010) – pp. 77-96

### 6.3.3. Un gap dans la mise en sens entre vision globale et mission locale

Le rôle de l'organisation régionale de Rakuten en Europe, tel qu'il est perçu par les acteurs interrogés, en particulier nos acteurs locaux européens ; peut être interrogé dans le sens de la mise en œuvre locale de la vision de Rakuten monde.

Pour les Business CEO locaux, le vide de sens se situe au niveau de la prise de décision, qui semble être orientée vers du « compromis » dans la culture japonaise et moins dans une décision claire et assumée. Le modèle opérationnel que Rakuten propose à ces leaders ne semble pas s'adapter avec les enjeux locaux, et toute l'attention semble portée sur le leader international et fondateur de l'organisation.

*« I'm not saying that we are doing a very bad job, but if you look at the industry as a whole, and if you compare it with Europe, in terms of management style, leadership style, there are things where you have a bit of a confidence: listening to everyone is great, but you do tend to end up with a compromise. That's also part of its evolution, part of its acceptance is how we work in areas we have been very successful. » (AVV)*

Ce gap risque donc de mettre en cause, la vision de l'organisation c'est-à-dire « être une entreprise internationale et innovante ».

Nous observons également que la vision de l'organisation est fortement impactée par l'omniprésence de la direction générale, plus précisément de son leader, Hiroshi Mikitani. Même si ce dernier n'est pas présent physiquement, son esprit demeure dans les discours des acteurs interviewés. Dans ses propos tirés des travaux de Neeley (2011), il est évident de constater une volonté de la part de Mikitani et Rakuten de rompre avec ce qu'ils considèrent comme « *traditionnels* ».

---

*« Je veux changer le Japon, je veux changer la société. J'ai le sentiment que c'est ma responsabilité. J'ai une aspiration mondiale très forte. Je suis vraiment mal à l'aise face aux coutumes et au système conservateur du Japon, alors je veux les changer. Je suis un homme d'affaires, donc je ne*





*« Je n'avais pas forcément de connaissance des entreprises japonaises, ni de la culture japonaise que j'ai découverte finalement par hasard ou sur le tard en rejoignant Rakuten en France et en découvrant le projet de Rakuten dans le monde » (FV)<sup>213</sup>*

Le fait de permettre l'erreur dans les actions, la distance hiérarchique entre les leaders et les employés, le souci de l'engagement de la part des employés sont des valeurs que Mikitani a su hisser pour se construire une carapace de « leader innovant ». Le changement radical d'une communication intégrale en anglais - aussi bien au sein des bureaux de la maison-mère, que dans les bureaux étrangers – a apporté une dimension internationale qui permet à l'organisation de compétir avec ses concurrents, même si cela était une pression supplémentaire pour les locaux japonais.

---

<sup>213</sup> En dépit de ses 20 ans d'expérience dans le digital et dans l'e-commerce, il intègre le groupe après l'acquisition de PriceMinister. Rakuten France est considéré comme la marketplace du e-commerce européen, comme son homologue japonais Rakuten Ichiba. Ce n'est qu'en intégrant Rakuten France que FV découvre le mindset de l'organisation

## 6.4. Conclusion du chapitre VI

Ce chapitre nous a présenté les premières phases d'internationalisation de Rakuten en Amérique, en Asie, et même en Europe, le tout durant la même période. En une décennie, la multinationale spécialisée en e-commerce a su tirer son épingle du jeu en vue de devenir une référence mondiale. L'entreprise a évolué grâce à certains éléments. Rakuten peut être considérée comme « à l'ère du temps » puisqu'elle émerge au moment où le marché électronique s'oriente vers une dimension immatérielle.

La démarche stratégique de Rakuten Incorporated nous amène à réaliser le poids de l'entrepreneur dans les grandes décisions de l'organisation. La multinationale peut en effet compter sur son équipe dirigeante, en particulier son fondateur, et toujours CEO de l'organisation et de son esprit entrepreneurial, sous d'attraction pour de nouveaux talents locaux et internationaux. Mais l'expérience et la personnalité atypique du dirigeant, qui veut se séparer de la vision traditionnelle de l'organisation japonaise, a une forte influence dans l'expansion de l'entreprise.

Nous remarquons, de façon implicite, dans le processus d'intégration mondial, que Rakuten s'est orientée vers une diversification liée autour de son cœur de métier, une série d'acquisitions agressives de business entrepreneuriaux avant d'intégrer les activités à forte valeur ajoutée dans leur portefeuille stratégique et de les réorganiser par région.

Rakuten s'est donc organisée par zones opérationnelles géographiques : Asie, Amérique & Europe. La majorité des fonctions de la multinationale sont transverses à ces zones géographiques.

Concernant le cas de Rakuten Europe, il est clair que le marché européen du e-commerce - l'un des plus gros marchés en commerce électronique, à savoir €202,7 milliards de chiffre d'affaires - attirait déjà les regards de plusieurs acteurs, Rakuten en faisait partie.

Le siège régional, Rakuten Europe, se présente comme un coordinateur et propulseur d'activités locales et la majorité de ces activités se retrouvent gérées en local, même si certaines ont migré en « marques globales », directement gérées par le siège international. Cependant, c'est dans sa stratégie « Rebuying & Rebranding » que le pure player a su se démarquer.

En établissant bien avant son entrée, une structure pour gérer ses opérations au sein de la région, Rakuten a pu faciliter l'intégration de nouvelles activités, et donc de nouvelles capacités au sein de son écosystème. Quatre activités locales ont été élevées au rang de marques globales (Fits Me, Viber, DX et Marketing) et leurs chaînes de valeur contribuent désormais à l'échiquier international, à la décharge des entrepreneurs locaux qui ont été à la

fondation de ces business et qui ont été attirés par le modèle présentée par Mikitani : Une entreprise globale qui autonomise au travers de l'innovation.

En guise de conclusion, nous avons synthétisé les principaux résultats sous forme de *data structure* au sens de Gioia (2012). Concrètement, les éléments que nous devons retenir de ce cas sont les suivants (Tableau 6.4-1) :

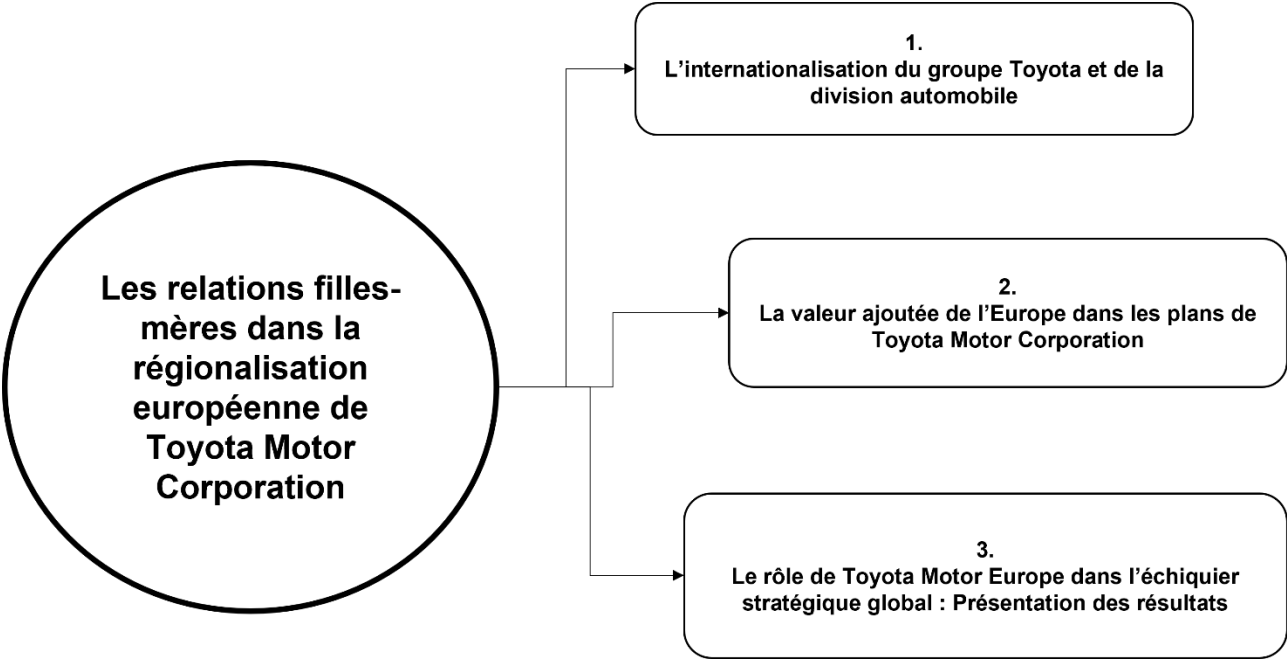
- La formalisation de la stratégie régionale européenne s'effectue bien avant l'entrée en matière de l'organisation sur le territoire. Cette formalisation *a priori* est la résultante de plusieurs facteurs ; les plus explicites étant le caractère nouveau de l'environnement européen du e-commerce encore embryonnaire ; les pressions liées à la vision du leadership international d'être présent dans le continent, le besoin de sécuriser les potentielles activités locales et le poids et la valeur ajoutée que possèdent les activités entrepreneuriales locales. Toutes ces actions ont pour objectif de répondre à un enjeu d'intégrer un maximum d'activités dans l'écosystème rakuténien.
- Le management de la structure régionale a été élaborée de façon séquentielle, pour y apporter une atmosphère hybride. En effet, la nécessité de créer un style de management partagé a été perçue après avoir pris conscience des conséquences quant aux différentes actions stratégiques posées au sein de la structure. Cette opérationnalisation post-entrée s'est effectuée dans toutes les régions dans lesquelles Rakuten s'est installée.

Tableau 6.4-1– Synthèse des résultats du cas Rakuten Europe

Résultats principaux	Facteurs explicatifs	Conséquences
Une formalisation stratégique régionale « a priori » de son entrée	Environnement de e-commerce nouveau, favorable et moins incertain	<u>Stratégiques :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Installation précoce du siège européen pour assurer le suivi des actions</li> <li>▪ Acquisitions très agressives : <i>Rebuying</i></li> <li>▪ Changement technique et esthétique des marques locales acquises : <i>Rebranding</i></li> <li>▪ Transformation des activités locales en « global brands » (Fits Me, Viber, DX)</li> <li>▪ Intégration régionale du business model global incomplet (10/70 activités)</li> <li>▪ Direction stratégique internationale pas très cohérente : Le secteur pharmaceutique</li> </ul>
	Des activités locales pleinement fonctionnelles pour répondre aux besoins locaux	
	De faibles régulations de la part des instances gouvernementales	
	Une cible des activités locales dépassant les frontières nationales → Une forte demande régionale	
	Une activité de e-commerce régionale embryonnaire	
	Une diversification d'activités liée et holistique	
Une hybridation managériale élaborée de façon séquentielle post-entrée stratégique	De forts enjeux socio-culturels dans les business modèles	<u>Organisationnelles :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilité stratégique, mais incompatibilité organisationnelle</li> <li>• Changement de la langue de travail (<i>Englishnization</i>)</li> <li>• Intégration des locaux dans la direction de la structure régionale</li> <li>• Absence d'organigramme officiel et de hiérarchisation</li> <li>• Tandem local/global dans la direction du siège régional</li> <li>• Marge de manœuvre stratégique fine pour le dirigeant local, modérée pour le dirigeant régional (prise de décision)</li> <li>• Réorganisation du siège international (création de nouvelles divisions)</li> <li>• Clarification d'une culture organisationnelle ancrée autour du leader international</li> <li>• Formation des dirigeants locaux aux valeurs et aux pratiques de la multinationale (<i>Empowerment, Rakuten Shugi</i>) par les dirigeants régionaux et le siège international</li> </ul>
	Une forte influence de la culture nationale japonaise dans le mode d'organisation	
	Une vision de leadership anti-traditionaliste et précoce à l'internationale omniprésente	
	Une propension à attirer des talents internationaux dans toutes les structures de l'EMN	
	Une forte dynamique d'ancienneté au sein des employés expatriés	
	Une forte connaissance et expérience de la demande par les employés locaux	

# Chapitre VII : Les relations filles-mères dans la régionalisation européenne de Toyota Motor Corporation

Ce chapitre présente les grandes lignes du processus d'internationalisation de Toyota, de son entrée dans l'industrie automobile jusqu'à ses actions significatives à l'international. La monographie qui relate le contexte historique de Toyota Motor Corporation a été construite grâce à des données secondaires aussi bien externes qu'internes à l'organisation<sup>214</sup>. Dans notre démarche empirique, nous les couplerons avec données primaires issues des entretiens que nous avons réalisés. Nous présenterons l'histoire de l'organisation, son fonctionnement et ses valeurs et ses marchés région par région.



---

<sup>214</sup> Une rubrique nommée « 75 years of Toyota » se consacre de manière chronologique sur le développement de Toyota d'abord en domestique ensuite en international.

## 7.1. L'internationalisation du groupe Toyota et de la division automobile

### 7.1.1. Du métier à tisser au métier automobile : L'impact Toyoda

L'histoire de Toyota commence avec Sakichi Toyoda, un artisan et inventeur qui a grandi à la fin des années 1800 dans une communauté agricole isolée près de Nagoya. Il est considéré comme étant le père la révolution industrielle au Japon.

À cette époque, le tissage était une industrie majeure. Et le gouvernement japonais, souhaitant promouvoir le développement de petites entreprises, a encouragé la création d'industries artisanales réparties dans toute la péninsule. Les créateurs de valeur étaient donc ces petits magasins et ces moulins qui employaient une poignée de personnes.

Très peu d'informations sont communiqués sur le père de la révolution industrielle japonaise, mais nous savons que Toyoda a appris la menuiserie de son père et a finalement appliqué cette compétence à la conception et à la construction de machines à filer le bois (Liker 2004). En 1894, il a commencé à fabriquer des métiers à tisser à faible coût mais bien plus performants que les métiers à tisser existants. Il a ensuite développé le métier à tisser électrique à l'époque où il n'y avait pas d'énergie disponible pour faire fonctionner la machine, et s'est donc penché sur le problème de la production d'énergie.

En 1926, *Toyoda Automatic Loom Works*, devient la maison-mère du groupe Toyota, un acteur central et actuel du kereitsu *Toyota Group* aujourd'hui<sup>215</sup>. Le modèle de métier à tisser de Toyota est devenu le modèle le plus populaire dans le pays. En 1929, il a envoyé son fils, Kiichiro, en Angleterre pour négocier la vente des droits de brevets *Platt Brothers*, le premier fabricant d'équipements de filature et de tissage dans le monde<sup>216</sup>. L'objectif pour son fils était de négocier un contrat de £100 000, ce capital pour commencer à construire son organisation Toyota.

---

<sup>215</sup> Toyoda Automatic Loom Works, renommée Toyota Industries Corporations est toujours acteur central du conglomérat industriel Toyota Group : [https://www.toyota-industries.com/company/history/toyoda\\_sakichi/](https://www.toyota-industries.com/company/history/toyoda_sakichi/)

<sup>216</sup> Platt Brothers, également connu sous le nom de Platt Bros & Co Ltd, était une entreprise britannique basée à Werneth, à Oldham, dans le nord-ouest de l'Angleterre. L'entreprise fabriquait des machines textiles et était propriétaire de mines de fer et de charbonnages. À la fin du XIXe siècle, l'entreprise était devenue le plus grand fabricant de machines textiles au monde, employant plus de 12 000 ouvriers. Source: Platt Collection National Archives - <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/1140ec44-9d8f-4b16-a9ca-13cfac73fdf0#0>

### 7.1.1.1. L'orientation de la famille Toyoda vers l'industrie automobile

L'orientation de la famille Toyoda du métier à tisser vers l'industrie automobile n'a pas été évidente. Pour beaucoup d'habitants dans la région, Kiichiro Toyoda n'avait pas la capacité de devenir un leader. Mais avec la bénédiction de son père et sa persévérance, il s'est occupé de l'activité automobile. L'ambition de cette nouvelle activité n'était pas à des desseins purement financiers : Sakichi était conscient que le monde changeait et que les métiers de l'énergie allaient devenir la technologie d'hier alors que l'automobile était la technologie de demain. Plus que cela, il avait marqué le monde industriel par la fabrication de métiers à tisser et voulait que son fils ait la possibilité de contribuer à cette évolution (Liker 2004, p. 33).

En septembre 1933, *Toyoda Automatic Loom Works* ouvre le département automobile avec le capital négocié en 1929. Cette nouvelle organisation a été également motivée par le grand tremblement de terre de Kanto qui a eu lieu 10 ans plus tôt. Cet événement a dévasté le système ferroviaire mais a également renforcé le rôle clé de l'automobile dans les transports.

L'augmentation de la demande d'automobiles à la suite du tremblement de terre a été satisfaite par les constructeurs automobiles américains, dont les systèmes de production de masse leur ont donné un avantage tant en termes de capacité d'approvisionnement et de coût. Les véhicules américains étaient de 20 à 30 % moins chers que les voitures européennes, et les commandes arrivaient bien plus vite (environ trois mois). En raison de ces facteurs, la demande automobile a été dominée par les constructeurs américains, tandis que les voitures européennes, qui mettaient six mois à être livrées, ont disparu du marché<sup>217</sup>.

Après une détérioration de la balance commerciale due en partie à l'augmentation des importations de pièces automobiles, le gouvernement a renforcé les politiques de promotion de l'industrie automobile. À la suite de l'« *Automotive Manufacturing Industries Law* » décrétée en 1936 par le gouvernement, seules Toyota et Nissan étaient autorisées à construire (Togo 2007)<sup>218</sup>.

Kiichiro Toyoda fut envoyé à l'Université Impériale de Tokyo pour étudier l'ingénierie mécanique ; et s'est concentré sur la technologie des moteurs. Il a pu s'appuyer sur la richesse des connaissances de Toyoda Automatic Loom Works en matière de moulage et d'usinage de pièces métalliques. Bien que possédant cette formation d'ingénieur, il a suivi les traces de son

---

<sup>217</sup> Source: "75 years of Toyota" - The Great Kanto Earthquake and Rapid Increase in U.S. Vehicle Imports (Chapter 2/Section 1/ Item 1): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section1/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section1/item1.html)

<sup>218</sup> La « *Automotive Manufacturing Industries Law* » permettait au gouvernement japonais de privilégier la production locale en délivrant des licences de construction à Nissan et Toyota, et en limitant la production annuelle de Ford et General Motors à 12 360 et 9 470 unités respectivement. Le taux tarifaire pour les voitures entièrement assemblées a également été porté à 70 pour cent.

père en apprenant par la pratique. En créant Toyota, sur la base de la philosophie et de l'approche managériale de son père, il a ajouté ses propres innovations.

#### 7.1.1.2. *Le Toyota Production System*

Le Toyota Production System (TPS – Figure 37) est le cheval de bataille de Toyota dans l'industrie de l'automobile. Le TPS est un système de production basé sur la philosophie de l'élimination complète de tous les déchets, à la recherche des méthodes les plus efficaces, c'est-à-dire la réalisation des véhicules commandés par les clients de la manière la plus rapide et la plus efficace, afin de livrer les véhicules le plus rapidement possible. Le TPS a été établi sur la base de ces deux concepts :

- « *Jidoka* » que l'on peut traduire par *automatisation avec une touche humaine*, car lorsqu'un problème survient, l'équipement s'arrête immédiatement, empêchant ainsi la production de produits défectueux ;
- « *Juste à temps* », dans lequel chaque processus ne produit que ce qui est nécessaire pour le processus suivant dans un flux continu.

##### 7.1.1.2.1. *Jidoka*

Le Jidoka<sup>219</sup> est un concept inventé par Sakichi Toyoda, le père de Kiichiro, permettant de visualiser les problèmes et les anticiper afin de réduire les produits défectueux. Pour Toyota, cela signifie qu'une machine doit s'arrêter en toute sécurité lorsqu'une anomalie est signalée. Pour le réaliser, il faut donc construire et améliorer les systèmes à la main jusqu'à ce qu'ils soient fiables et sûrs. Tout d'abord, les ingénieurs construisent méticuleusement à la main chaque nouveau composant de la ligne selon des normes rigoureuses, puis, grâce au Kaizen (amélioration continue), ils simplifient progressivement ses opérations. « Par essais et erreurs et en se salissant les mains », Toyoda a trouvé comment faire fonctionner son métier à tisser, et son approche fera plus tard partie des principes de la Toyota Way : le « Genchi Genbutsu. »

---

<sup>219</sup> Source: Toyota Global – The TPS concept: <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>



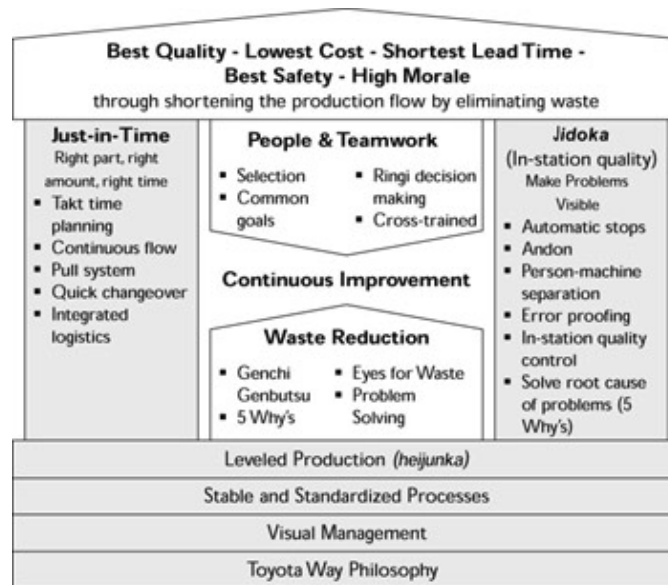


Figure 37 - Le Toyota Production System (tiré de Liker<sup>220</sup> 2004, p. 48)

#### 7.1.1.2.2. Juste-à-temps (*Just-in-Time*)

Le « *Just-in-Time* » est une innovation de Kiichiro qui s'est inspiré<sup>221</sup> du système américain des supermarchés, dont les principes consistaient à remplacer les produits dans les rayons juste à temps lorsque les clients les achètent. Ce principe voulait que la production de chaque élément constituant l'ensemble soit fabriqué en quantité juste dans le temps nécessaire, ce qui ne causerait pas de pénurie, ni d'excès, ni de délai pour attendre les pièces, et de stock de pièces qui attendent.

Inspiré également de l'usine Lockheed Martin qui fabriquait les bombardiers américains, la méthode dite du « supermarché » est appliquée à la construction automobile chez Toyota. En appliquant ce concept aux processus d'assemblage, il était possible d'assembler les modèles de véhicules requis selon le plan en fixant les pièces d'assemblage à l'avance, en les faisant récupérer par l'usine d'assemblage général. La même méthode a été adoptée à l'usine d'assemblage des machines, récupérait les pièces dont elle avait besoin à l'usine d'usinage.

Chez Toyota, cette méthode va évoluer, pour devenir le « Kanban System ». Avec l'ajout d'une fiche d'instructions de production connue sous le nom de *kanban*<sup>222</sup>, qui va ensuite devenir le

<sup>220</sup> Jeffrey K. Liker est professeur d'ingénierie industrielle et opérationnelle à l'université du Michigan, responsable de Liker Lean Advisors. Ses principaux travaux portent sur l'organisation de Toyota. Il est l'auteur de 9 travaux de recherche dédiés à la multinationale dont le best-seller international, « The Toyota Way : 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer » (2004), qui traite de la philosophie et des principes sous-jacents à la culture de Toyota, obsédée par la qualité et l'efficacité. Même si la majorité de ses travaux portent sur la structure de Toyota Motor Manufacturing Kentucky (TMMK), nous avons souhaité intégrer certains de ses travaux.

<sup>221</sup> À la suite d'un voyage d'étude dans l'état du Michigan (USA) pour voir la production automobile dans les usines Ford

<sup>222</sup> Le kanban est une fiche indiquant le nom du produit, le numéro du produit et la quantité

« Just-in-Time », en 1950, la méthode de Toyota permet de produire uniquement ce qui est nécessaire, au moment voulu et dans la quantité requise, créant ainsi un système innovant qui a été largement adopté, même par les fournisseurs. Cette méthode s'assimile à la pensée de Kiichiro, par l'affirmation suivante.

---

*« Je crois que le plus important est de veiller à ce qu'il n'y ait ni pénurie ni excès, c'est-à-dire de veiller à ce qu'il n'y ait pas de main-d'œuvre et de temps excédentaires pour la production prévue. Il n'y a pas de gaspillage et il n'y a pas d'excès. Cela signifie ne pas avoir à attendre que les pièces circulent. Pour le juste-à-temps, il est important que chaque pièce soit prête "juste à temps". C'est le premier principe de l'augmentation de l'efficacité »<sup>223</sup> (Kiichiro Toyoda)*

---

#### 7.1.1.3. Les Principes Directeurs de Toyota

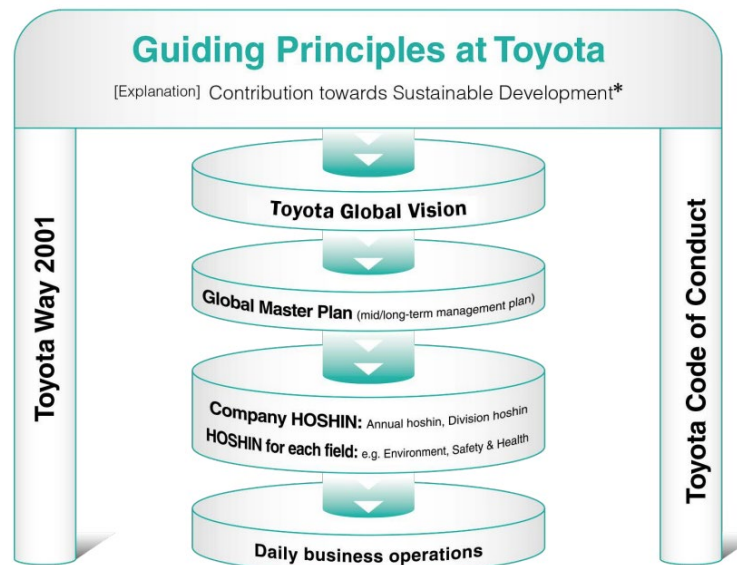
Les « principes directeurs de Toyota<sup>224</sup> » résument la philosophie de l'entreprise et reflètent la vision de Toyota sur le type d'entreprise qu'elle souhaiterait être.

La mise en œuvre des principes directeurs s'appuie sur deux outils de management : La « Toyota Way » et le « Toyota Code of Conduct » qui sont implémentés dans chaque strate de la structure de l'entreprise, avec une application dans les activités quotidiennes (voir Figure 38).

---

<sup>223</sup> « I believe that the most important thing is to ensure that there is neither shortage nor excess, that is, to ensure that there is no excess labor and time for the designated production. There is no waste and there is no excess. It means not having to wait for parts to be circulated around. For Just-in-Time, it is important that each part be ready 'just in time'. This is the first principle of increasing efficiency » Propos de Kiichiro Toyoda sur le Toyota Production System – The Origins of Just-in-Time (Chapter 2/Section 4/Item 5): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section4/item5.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section4/item5.html)

<sup>224</sup> « The Guiding Principles of Toyota » publié initialement en 1992, révisé en 1997



**Figure 38 - La vision de Toyota implémentée dans l'organisation (tiré du *Toyota Code of Conduct* de septembre 2018)**

#### 7.1.1.3.1. La Toyota Way

Si le *Toyota Production System (TPS)* est le pilier de l'activité productrice au sein de l'entreprise, sa compréhension et son application d'un point de vue local n'aurait pas été possible sans la participation du collectif. La *Toyota Way* est donc cette philosophie fondatrice du système qui a aidé les employés à donner vie au système : *travailler, communiquer, résoudre les problèmes et grandir ensemble*. Ce qui fait que le TPS n'est pas juste un ensemble de techniques mais un système basé sur une structure. La *Toyota Way* a été explicitement conceptualisée en 2001, pour transmettre un *mindset* organisationnel, sous la présidence de Fujio Cho<sup>225</sup>. Elle comprend deux piliers et cinq principes, qui décrivent les valeurs et les méthodes à partager par les membres de l'organisation Toyota.

Les *Cinq Principes* ont été implémentés par le fondateur de Toyota, Sakichi Toyoda. Ils appellent à une contribution responsable et harmonieuse de l'organisation dans le temps et dans le lieu où elle se trouve.

---

<sup>225</sup> En tant que président de Toyota Motor Corporation, Fujio Cho a dirigé l'ensemble des opérations de Toyota depuis son siège mondial à Tokyo. Il est largement considéré comme le père fondateur de Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc. (TMC). Cho a joué un rôle déterminant dans le perfectionnement du système de production de l'entreprise. Il a contribué aux préparatifs de la première usine américaine de Toyota à Georgetown, dans le Kentucky, qui a ouvert ses portes en 1986. Source: Automotive Hall of Fame - <https://www.automotivehalloffame.org/honoree/fujio-cho/>

## Toyota Principles: Five Main Principles of Founder Sakichi Toyoda



Sakichi Toyoda, Founder of Toyota

- Always be faithful to your duties, thereby contributing to the company and to the overall good.
- Always be studious and creative, striving to stay ahead of the times.
- Always be practical and avoid frivolousness.
- Always strive to build a homelike atmosphere at work that is warm and friendly.
- Always have respect for spiritual matters, and remember to be grateful at all times.

*« Soyez toujours fidèle à vos devoirs, contribuant ainsi à l'entreprise et au bien commun. »*  
*« Soyez toujours studieux et créatif, en vous efforçant de rester en avance sur votre temps. »*  
*« Soyez toujours pratique et évitez la frivolité. »*  
*« Efforcez-vous toujours de créer une atmosphère de travail chaleureuse et conviviale. »*  
*« Respectez toujours les différences spirituelles et n'oubliez pas d'être reconnaissant à tout moment. »*

**Figure 39 - Les Cinq principes de Sakichi Toyoda (tiré de Toyota Global, traduit par Auteur)<sup>226</sup>**

Les principes de Sakichi Toyoda appellent ainsi à l'engagement dans son travail, à la recherche du bonheur collectif par l'élévation de soi, la créativité et la spiritualité.

En ce qui concerne les deux Piliers : « l'Amélioration Continue » repose sur la croyance dans le potentiel de développement et d'amélioration des individus. Le second pilier, « Respect des Personnes », invite à respecter toutes les personnes qui entrent en contact avec Toyota, que ce soient les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, la communauté dans laquelle Toyota opère et la société en général.

Le code de conduite de Toyota<sup>227</sup> (Toyota Code of Conduct) est un outil visant à établir un comportement au sein de l'organisation. Il joue le rôle de boussole et fournit également des explications détaillées et des exemples d'actions et de problèmes dont l'organisation est consciente dans l'exercice de ses activités quotidiennes (voir Annexe 33).

<sup>226</sup> Traduction anglaise des Cinq Principes de Sakichi Toyoda tiré du site web Toyota Global, traduction française par l'auteur sur la base des entretiens semi-directifs.

<sup>227</sup> « Toyota Code of Conduct » publié initialement en 1998, révisé en 2006 et récemment en 2020

## 7.1.2. L'entrée dans le marché automobile domestique

### 7.1.2.1. Des débuts sous pressions

La stratégie de Kiichiro Toyoda pour s'emparer du marché automobile s'est déroulée par étapes. Le processus a commencé par la construction d'une usine de production de prototypes, suivie d'une construction d'une usine d'assemblage automobile et de l'expansion de la production de voitures particulières et de camions. *Toyoda Automatic Loom Works* ayant obtenu une licence en vertu de la loi sur les industries de fabrication automobile, un plan de construction d'une usine de production automobile à grande échelle à Koromo a été élaboré.

Le plan de l'usine de Koromo, qui prévoyait une production mensuelle de 2 000 secteurs, devait être achevé, mais les coûts de construction étaient estimés à ¥30 millions (environ €250 000), ce qui dépassait de loin la capacité de financement de *Toyoda Automatic Loom Works*, dont le capital était de ¥6 millions (environ €50 000). Grâce à la collecte de fonds auprès d'investisseurs externes, le département Automobile a pu consolider un capital de ¥32 millions, ce qui a permis au département de se dégager de *Toyoda Automatic Loom Works* et de créer *Toyota Motor Corporation (Toyota Motor Co.)*, en août 1937.<sup>228</sup>

Kiichiro, alors Executive Vice President, change le nom de l'entreprise de Toyoda en Toyota volontairement, et installe son usine à Komoro, dans la préfecture d'Aichi, au sud-est de Nagoya.<sup>229</sup> Malheureusement, l'usine d'assemblage de Komoro est touchée pendant la guerre mondiale d'août 1945. C'est grâce aux efforts du gouvernement, que Kiichiro et son équipe relancent la production de camions. Cependant, Kiichiro prend des mesures de sécurisation des emplois en prospectant de nouvelles activités. Partant du principe que les activités commerciales liées à l'agro-alimentaire, au textile et au logement - essentielles à la vie quotidienne - ne seraient probablement pas soumises à des interdictions du gouvernement, Toyota se lance en quête d'activités qui seraient considérées « intouchables » au même titre que les activités essentielles.

L'entreprise étant en reconstruction pendant la guerre, il devenait essentiel pour Toyota Motor Co., d'investir dans de nouvelles activités connexes en vue de demeurer indépendante du marché automobile. Le *Toyota Research Institute* a été créé en octobre 1945 dans cet objectif.

Afin d'utiliser les anciennes installations de filature inutilisées de l'usine de Kariya-Minami, Toyota Motor Co., a créé un département de filature et de tissage en octobre 1945, et a

---

<sup>228</sup> Même si la date officielle de la fondation de Toyota Motors est reportée à novembre 1938, après la finition de l'usine principale de Koromo.

<sup>229</sup> Le siège global de Toyota Motor Corporation s'y trouve. La ville de Koromo changera de nom par la suite et deviendra Toyoda, en 1959 et obtiendra le statut de « ville noyau » en 1998 : <https://global.toyota/en/company/profile/overview/>

procédé à la réparation des machines de filature et de tissage qui subsistaient et à la restauration des installations de l'usine. Et, comme plus de deux millions de maisons ont été brûlées lors des frappes aériennes pendant la guerre du Pacifique, Kiichiro Toyoda a pensé que la construction de logements serait une tâche importante dans le Japon d'après-guerre et a investi dans le secteur du logement en créant *Toyoda Concrete Co.* en juin 1950.

Alors que l'économie post-guerre se relançait sous l'occupation américaine, Toyota avait peu de difficultés à obtenir des commandes d'automobiles, et l'inflation galopante discréditait la valeur monétaire locale ; rendant difficile le paiement de créances clients. Les flux de trésorerie furent si catastrophiques, que la dette de Toyota de 1948, était huit fois plus élevée que sa valeur totale en capital (Liker 2004).

Dans la même période, trois nouvelles activités, précédemment départements, voient le jour : *Nippondenso Co.* (16 décembre 1949) créée en tant qu'usine d'équipement électrique, l'usine de fabrication d'émail de Nakagawa devenue *Aichi Enamelware Co.* (16 décembre 1949), et l'usine de Kariya-Minami où se trouvait la section de filage et de tissage, qui devint société *Minsei Spinning Co.* (15 mai 1950).

Alors que les réparations se poursuivent, *Toyota Motor Sales Co., Ltd.*, le département de vente affilié aux produits Toyota fut établi en avril 1950, dans chacune des préfectures du Japon afin de répondre à la distribution régionale du pays. Bien que les constructeurs n'eussent pas le droit de produire des automobiles, la recherche et le développement demeuraient autorisés. C'est sous ces restrictions que Toyota s'oriente dans la construction d'automobile compactes et économiques, permettant d'augmenter les ventes, et de prévenir l'interdiction imposée par le gouvernement américain.<sup>230</sup>

#### 7.1.2.2. *Tractations syndicales, banqueroute et démission de Toyota*

Le passage à la vente sur le marché libre en octobre 1949 a transformé le marché de l'automobile en un marché d'acheteurs, ce qui a provoqué un bouleversement dans l'industrie de la vente d'automobiles, qui était habituée au marché du vendeur qui avait prévalu sous le système des ventes contrôlées. Les ventes chutent et certains concessionnaires refusent l'approvisionnement en véhicules. Toyota se retrouve avec un stock de plus de 400 camions invendus et un déficit de ¥22 millions mensuel (environ €172 000). La direction de Toyota

---

<sup>230</sup> « Histoire de l'automobile au Japon » - Histoire de Toyota, Redémarrage de la production : <http://www.automobiles-japonaises.com/Toyota/ToyotaHistory11.php>

Sales doit emprunter la somme de ¥200 millions (environ €1.56 million) d'ici la fin de l'année pour couvrir le déficit des dettes de paiement.

S'en suivent les pressions syndicales de 1950, de plus de 2 mois, qui entraînent un certain nombre de mesures sur les emplois, les salaires et les réformes du personnel.

L'union des travailleurs (créée en 1946) et la direction de Toyota entrent en discussion. Tous deux veulent trouver des solutions pour affronter la crise. La production est réduite à 850 véhicules par mois. Kiichiro est contre le licenciement mais il n'a d'autre choix que de résilier 1 600 contrats sur un total de 8000 employés. Ceux qui restent voient une diminution de leur salaire de 10%. Fin avril 1949, Toyota est touchée par les uniques grèves jamais organisées. Ce qui entraîne tout de suite une fermeture de deux usines à Tokyo et une destruction de 2 146 emplois.<sup>231</sup>

Le comité directeur de Toyota Motor Co., composé du président Kiichiro Toyoda, de son vice-président exécutif et de son directeur général accepte la responsabilité du conflit avec le syndicat et démissionne de tous ses postes en juin 1950. Une prise de responsabilité salutaire même si en réalité les problèmes allaient bien au-delà de son contrôle.

Ce sacrifice personnel a néanmoins contribué à apaiser le mécontentement des travailleurs, entraînant des démissions volontaires en vue de maintenir la paix sociale de l'organisation. L'absence du leader a en revanche, eu un impact profond sur l'histoire de Toyota. Tout le monde chez Toyota savait ce qu'il faisait et pourquoi. La philosophie de Toyota à ce jour est de penser au-delà des préoccupations individuelles pour le bien de l'entreprise. (Liker 2004, p.34).

Une assemblée générale extraordinaire des actionnaires élira de nouveaux dirigeants : Taizo Ishida, président de *Toyoda Automatic Loom Works*, est nommé au poste de président de Toyota Motor Co., et Fukio Nakagawa, directeur du bureau d'Osaka de la banque Teikoku<sup>232</sup>, devient nouveau directeur général à la place d'Eiji Toyoda. Pour la première fois, Toyota sera dirigée par des personnes qui ne sont pas de la famille Toyoda.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> "75 years of Toyota" - Labor Disputes and President Kiichiro's Resignation (Chapter 2/ Section 6/ Item 1): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section6/item6.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section6/item6.html)

<sup>232</sup> Maintenant connue sous le nom de Sumitomo Mitsui Banking Corporation, unité centrale du Sumitomo Mitsui Financial Group, un des grands keiretu de l'économie japonaise

<sup>233</sup> Eiji Toyoda reprendra les rênes de l'entreprise plus tard. Pendant la grève qui a entraîné la démission de Kiichiro, Eiji, à l'époque, directeur général chez Toyota Motor Co., était en chez Ford Motor Company. Il fut suivi par Shoichi Saito, un autre directeur général.)

### 7.1.2.3. Le déclic du caractère « qualité »

Après les conflits syndicaux de 1950, Toyota adopte un nouveau management et avec lui, un nouveau système d'emploi. Dans cette réorganisation, des mesures sont prises, telles que les négociations patronales-syndicales sur un nouvel accord de travail et la révision du système de salaire.

Le *Production Facility Modernization Five-Year Plan* fut adopté. Cette stratégie quinquennale visait à obtenir une production mensuelle de 3 000 unités par secteur en investissant ¥5,8 milliards en cinq ans pour la modernisation des équipements de l'usine.<sup>234</sup> L'investissement total en capital pendant les cinq années de ce plan (1950-1955) a été de ¥4,6 milliards. Sur ce montant, 31% sont consacrés à l'importation de machines étrangères, 60% aux machines locales, et le reste aux dépenses ordinaires liées à l'équipement<sup>235</sup>.

C'est sur ce nouveau départ que quelques cadres exécutifs<sup>236</sup> de Toyota Motor Sales font un voyage d'affaires aux États Unis pour observer l'industrie automobile et négocier un accord de formation sur l'amarrage technique avec *Ford Motor Company*. Cependant, à cause de la guerre de Corée, le gouvernement américain interdit les investissements à l'étranger et le départ de ses ingénieurs. Ford ne peut donc pas respecter l'accord avec Toyota mais accepte de recevoir des ingénieurs japonais en formation.

Le contrat signé avec Ford comprenait la formation d'ingénieurs et un lien technique adapté à l'échelle de production de Toyota. Après avoir observé l'industrie américaine pendant quatre mois, les deux stagiaires<sup>237</sup> retournent au Japon avec de nouvelles innovations : Saito a introduit un système de « boîte à suggestions » basé sur le système de suggestions de Ford afin de recueillir les idées d'un large éventail d'employés. Le système, mis en place en mai 1951, fut appelé le « *Creative Idea Suggestion System* ». Au fil du temps, le système a été amélioré et continu d'exister.

Entre-temps, et par les observations précédemment faites par Kiichiro Toyoda, Eiji et Shoichi soulignent un point qui va devenir une valeur de l'organisation : la qualité des matériaux.

---

<sup>234</sup> La mise en place d'installations de production comprenait avec les machines de transfert, introduites dans le but de favoriser l'automatisation et l'amélioration des processus de qualité. L'introduction des ordinateurs avait pour but d'améliorer le processus administratif et dans les départements d'ingénierie. Le premier ordinateur IBM est apparu chez Toyota en 1953 déjà. Les salaires payés aux employés sont informatisés en 1959.

<sup>235</sup> 1954 voit l'introduction du « Kanban System » ou « système de livraison synchronisée » qui deviendra le TPS.

<sup>236</sup> Shotaro Kamiya, président de Toyota Motor Sales et Hidejiro Okuda, ancien employé de General Motors Japan et maintenant président de Kanto Auto Works

<sup>237</sup> Eiji Toyoda, et Shoichi Saito



---

« Les usines et ingénieurs dans l'industrie automobile japonaise sont bons, mais nos machines-outils et nos matériaux sont de faible qualité. Si nous parvenons à résoudre ce problème, nous pourrions fabriquer des véhicules de bonne qualité et économiques, égaux à ceux de l'Amérique. C'est la conclusion que j'ai tirée lors de mes récents voyages. » (Eiji Toyoda)<sup>238</sup>

---

Les deux stagiaires mettent en évidence la faible qualité des matériaux locaux utilisés pour produire des voitures, traduisant une faible productivité par rapport aux États-Unis. Alors que Toyota produisait 40 véhicules par jour, Ford en sortait 8 000, la différence n'étant pas dans la technologie mais dans l'échelle de production avec des machines adaptées.

	Toyota Passenger Cars		All Toyota Vehicles		Total Number of Registrations		a/b
	Vehicles (a)	Rate of increase	Vehicles (b)	Rate of increase	No. of units	Rate of increase	
1950	548		9,228		26,813		5.9%
1951	1,718	313.5%	10,126	9.7%	28,200	5.2%	170%
1952	2,102	22.4%	14,364	41.9%	37,235	32.0%	14.6%
1953	3,530	67.9%	14,883	3.6%	48,860	31.2%	23.7%
1954	4,217	19.5%	20,768	39.5%	62,370	27.7%	20.3%
1955	7,055	67.3%	22,240	7.1%	64,528	3.5%	31.7%

**Figure 40 - Volume de ventes de Toyota dans le marché local à l'issue du Production Facility Modernization Five-Year Plan (Tiré de Toyota Global<sup>239</sup>)**

L'ère de la production de masse commence : La production d'automobiles augmente de plus de 8 fois, passant de 1 470 unités en 1951 à 12 001 en 1956. Le nombre de camions légers est passé de 3 769 à 25 289 et le volume de gros camions est resté assez stable sur la même période, autour de 9 000 exemplaires.

---

<sup>238</sup> « Japan's automobile industry facilities and engineers are good, but our machine tools and materials are inferior. If we can solve this problem, we can manufacture good and economic vehicles that are equal to America's. This is the conclusion that I drew during my recent travels. » en réponse à une demande d'informations de la Société des ingénieurs automobiles du Japon - "75 years of Toyota" - Training at the Ford Motor Company and Observation of American Machinery Manufacturers (Chapter 2/ Section 7/ Item 1): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section7/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item1.html)

<sup>239</sup> "75 years of Toyota" - Facility Modernization Five-year Plan-Towards a System for Producing 3,000 Vehicles per Month (Chapter 2/ Section 7/ Item 3): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section7/item3.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item3.html)

#### 7.1.2.4. *Production de masse et renforcement du management local*

À partir de 1956, Toyota a commencé à agrandir régulièrement ses installations afin de pouvoir produire 10 000 véhicules par mois, le nombre nécessaire pour répondre à la forte demande de l'époque

Comme de plus en plus de modèles répondent à la demande locale, ils décident d'améliorer leur processus de gestion en créant d'abord un département de contrôle de la qualité en 1961 au Toyota Motor Co. L'objectif de ce département est de fixer des objectifs plus clairs en matière de qualité et de veiller à ce qu'ils soient assimilés par les employés. Le contrôle de la qualité vise alors à améliorer la gestion des activités inhérentes à l'organisation grâce à la pleine participation des employés, par le biais de leur formation<sup>240</sup>.

Cette initiative a conduit à renforcer la « *Corporate Company Policy* » en 1963. Avec cette politique, l'entreprise a clairement mis en place un organigramme basé sur des fonctions, et pour réguler la circulation d'informations entre les fonctions au sujet des règles et réglementations connexes. La nouvelle organisation des tâches suit le flux de travail spécifié dans l'organigramme, et des fiches de contrôle de gestion préparées d'avance. Par ailleurs, Toyota Motor Co., signe la « *Joint Declaration of Labor and Management* » avec le syndicat des travailleurs en 1962, une déclaration qui souligne l'importance d'une relation de confiance entre les travailleurs et la direction.

#### 7.1.2.5. *Libéralisation du marché automobile au profit d'un leadership local*

De 1955 à 1970, l'économie japonaise atteint un taux de croissance élevé, que le monde n'avait jamais connu auparavant. Et à mesure que l'économie japonaise se développe, le nombre de véhicules vendus augmente. La demande de véhicules utilitaires, en particulier, augmente rapidement et le volume des ventes atteint un taux de croissance annuel moyen de 32 %, passant de 590 000 unités en 1965 à 2,37 millions en 1970.

Face au défi de la libéralisation des capitaux étrangers au Japon, les constructeurs automobiles japonais s'efforcent de mettre en place des structures de production de masse, d'augmenter leur capital propre et de renforcer leurs capacités de développement technologique. Avec Eiji Toyoda, devenu président de Toyota Motor Co. l'organisation

---

<sup>240</sup> Pour ses efforts remarquables en matière de management du contrôle de la qualité, Toyota Motor Corporation recevra le prix Deming en octobre 1965 : [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section1/item7.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section1/item7.html)

s'engage à demeurer une société de production 100 % japonaise et à établir une capacité de production annuelle de 2 millions de véhicules par an.

#### *7.1.2.5.1. Alliances stratégiques avec Hino Motors & Daihatsu Motors*

En octobre 1966, une alliance a été conclue entre Hina Motors et Toyota Motors pour un partenariat de coopération. Ce partenariat qui se transformera en acquisition permet à Toyota de fournir une assistance pour les voitures compactes fabriquées et vendues par Hino Motors ; de former les employés de Hino Motors aux méthodes de fabrication et de management. Cette acquisition permet également à Toyota Motor Sales d'absorber les concessionnaires et le personnel excédentaire du réseau de concessionnaires consolidé. Outre ces avantages spécifiques de l'alliance, Toyota et Hino ont également renforcé leur relation en termes de capital et de personnel. À partir de mi-1967, on note l'élargissement du marché d'exportation, une amélioration des technologies, une rationalisation de l'achat de pièces et de matériaux ; et la construction de la deuxième usine à Hamura-machi dédiée à la production de voitures compactes Toyota<sup>241</sup>.

Dans la même année, Toyota Motor Co. & Toyota Motor Sales concluent une alliance avec Daihatsu Motor (Novembre 1967)<sup>242</sup>. Bien que Daihatsu intégrera le groupe Toyota, les deux parties continueront à gérer leurs activités de manière indépendante et responsable, en capitalisant sur leurs forces uniques et respectives. Grâce à cette alliance coopérative, le groupe Toyota s'impose comme un conglomérat automobile complet proposant tous les modèles de voitures : des gros camions aux mini-voitures, avec comme cœur de métier, les véhicules utilitaires. Cette action donna une grande impulsion au regroupement de l'industrie automobile japonaise.

### **7.1.3. Une projection internationale lente, mais une implémentation sure**

Près de 30 ans depuis son entrée dans le marché automobile, Toyota aspire à se positionner à l'international. Pour parvenir à une gestion rapide de ses activités face à des difficultés globales telles que l'intensification des frictions commerciales et le transfert de la production

---

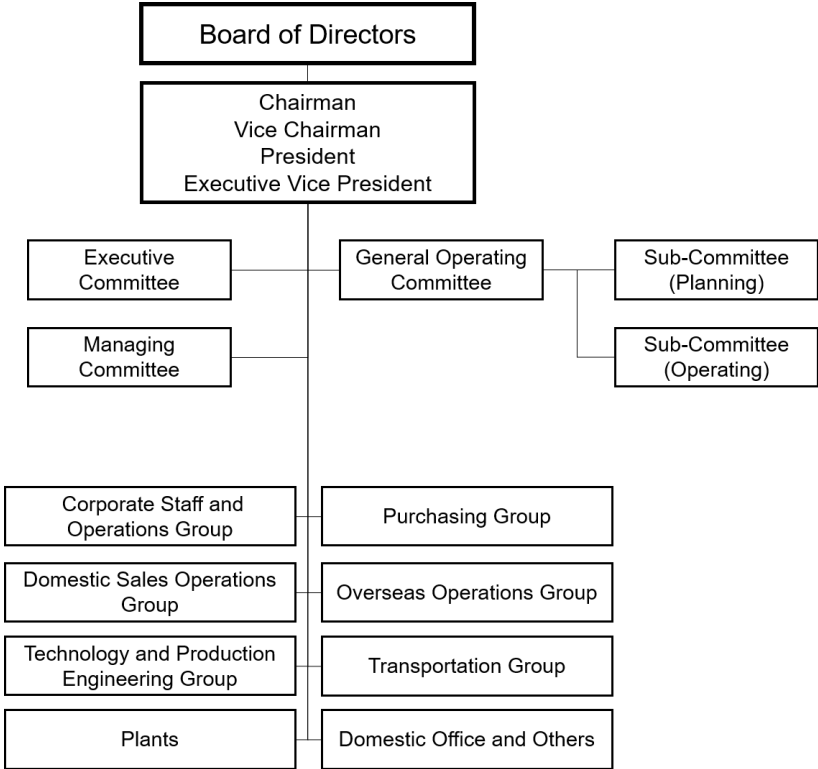
<sup>241</sup> "75 years of Toyota" - Alliance with Hino Motors (Part 2/ Chapter 1/ Section 2/ Item 4): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item4.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item4.html)

<sup>242</sup> "75 years of Toyota" - Alliance with Daihatsu Motor (Part 2/ Chapter 1/ Section 2/ Item 5): [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item5.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item5.html)

locale à l'étranger, la fusion entre *Toyota Motor Co.* et *Toyota Motor Sales* intervient en juillet 1982. Eiji Toyoda et Shoichiro Toyoda, respectivement présidents de Toyota Motor Co. et de Toyota Motor Sales Co. ont admis qu'il était temps d'adopter « *une approche plus globale et plus souple pour exploiter les fonctions de production et de vente, qui sont les deux faces d'une même médaille.* »

En fusionnant pour devenir *Toyota Motor Corporation (TMC)*, l'organisation se restructure en ayant conscience d'accélérer la prise de décision et d'améliorer l'efficacité opérationnelle en vue de récolter les bénéfices de cette opération. Le siège social de Toyota reste à Toyota City, tandis que les bureaux des anciennes Toyota Motor Sales à Nagoya et à Tokyo deviennent des succursales locales.

TMC opte pour une structure matricielle, composée de huit organisations qu'ils vont appeler groupes fonctionnels<sup>243</sup>. Ces groupes seront interconnectés avec 18 divisions et départements constitués des anciennes entités pour englober un total de 148 divisions et 595 sections.



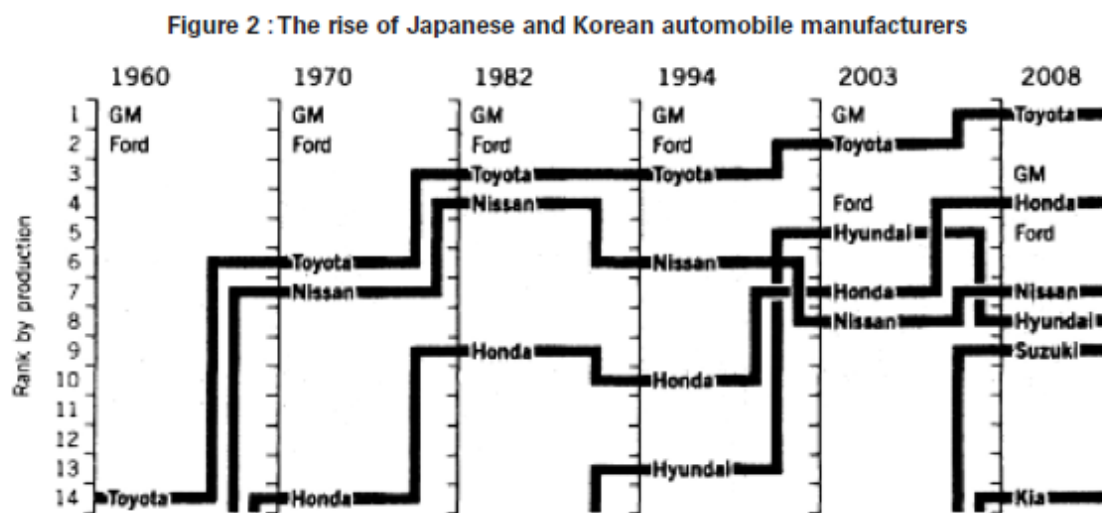
**Figure 41 – Structure organisationnelle de Toyota Motor Corporation après la fusion de 1982**  
(Source : Toyota Global, adapté par Auteur)

<sup>243</sup> Organigramme structurel de TMC à l'issue de la fusion - Launch of the New Toyota Motor Corporation / Organizational Chart, Management - Toyota Global: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/company\\_information/management\\_and\\_finances/management/organizational/organizational\\_changes08.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/management_and_finances/management/organizational/organizational_changes08.html)

Parmi ces groupes, se trouve le *Overseas Operations Group* dont la première mission est de coordonner les activités internationales sur le marché des États-Unis, qui fut le premier consommateur des véhicules japonais et l'historique concurrent au niveau mondial.

#### 7.1.3.1. L'Amérique comme porte vers le monde : entre alliances et expansions

Entre les années 1980 et 1990, le volume des exportations d'automobiles japonaises a provoqué de graves tensions politiques et économiques entre les nations. Parce que la production japonaise a connu une croissance rapide, les constructeurs continuaient progresser régulièrement dans le classement mondial. En 1982, Toyota et Nissan occupent la troisième et quatrième place, derrière General Motors et Ford se situant en première et deuxième place (Wada 2015 – Figure 42).



**Figure 42 – La montée des constructeurs automobiles japonais dans le marché mondial (Tiré de Wada 2015)**

Le marché mondial de l'automobile a également été marqué par les récessions économiques du choc pétrolier de 1979. Les constructeurs américains n'ont pas été épargnés et les tensions économiques entre le Japon et les États-Unis continuent de s'intensifier.

#### 7.1.3.1.1. Le projet *New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)*

Les tensions économiques qui ont suivi la crise de 1979 ont conduit TMC à prendre une décision sur la production locale américaine. Alors que le *Overseas Operations Group* était grandement sollicité par de nombreux états américains pour construire une usine de

production locale<sup>244</sup>, Toyota négocie avec *Ford Motor Company*, une production conjointe de voitures sur un an. Malheureusement, l'impossibilité de s'entendre sur le type de véhicule entraîne l'échec des négociations, et les sociétés respectives confirment la conclusion de leurs ententes en juillet 1981.

Dans le même mois, Toyota reçoit une proposition d'alliance de *General Motors Corporation (GM)* pour produire de 200 000 à 400 000 unités d'un nouveau véhicule GM basé sur le modèle Corolla à partir de l'automne 1984. En outre, l'expansion en Amérique du Nord étant inévitable, le projet présentait l'avantage pour Toyota de se développer avec un investissement relativement moyen. Après l'approbation de la Commission américaine du commerce équitable, TMC et GM ont apporté chacun \$500 000 de capital pour créer *New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI)* en février 1984, et Tatsuro Toyoda, manager général de TMC en a été nommé président.

La production conjointe avec GM était la meilleure réponse possible aux problèmes de TMC ainsi qu'aux frictions commerciales entre le Japon et les États-Unis. Le projet NUMMI devient le point focal de la production américaine, puisqu'à cette époque, les dirigeants de TMC discutaient fréquemment de la production en Amérique du Nord en parallèle avec les opérations de démarrage de la NUMMI. Les ventes de véhicules Toyota en Amérique du Nord ont atteint un million d'unités, et TMC se sentait convaincu de contribuer à l'économie locale en termes d'emploi.

#### 7.1.3.1.2. De NUMMI à Toyota Motor Manufacturing USA

En février 1985, TMC a créé une équipe d'étude américaine au sein du *Overseas Operations Group* pour se concentrer sur l'aménagement de sites de production aux États-Unis et au Canada. Le choix du lieu d'implantation était une problématique majeure : 29 États américains et de huit provinces canadiennes s'étaient proposés pour accueillir le site de production américain, c'est ainsi que *Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc. (TMM)*<sup>245</sup> et *Toyota Motor Manufacturing Canada Inc. (TMMC)* furent créés en janvier 1986 respectivement en tant que filiales américaine et canadienne. TMM était détenue à 80 % par Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. et à 20 % par TMC, et TMMC était détenue à 100 % par TMC. La participation importante de TMC dans ses filiales américaines, n'a pas empêché d'assurer la qualité des opérations de TMM et TMMC : TMM a introduit sa propre innovation dans l'adoption d'une nouvelle

---

<sup>244</sup> Elle avait engagé, en avril 1980, trois cabinets d'études japonais et américains sur les états favorables pour s'implanter

<sup>245</sup> Connue aujourd'hui sous le nom de Toyota Motor Manufacturing, Kentucky Inc. (TMMK)

configuration d'usine adaptée aux sites hors du Japon, avec des processus, des tests et des audits qui assurent la qualité au niveau local.

TMC s'est fixé comme principe fondamental, d'être une organisation citoyenne, capable de mener des activités internationales tout en créant des opportunités d'emploi et en contribuant au développement des économies locales, le tout dans une perspective à moyen et long terme.

## **7.2. La valeur ajoutée de l'Europe dans les plans de Toyota Motor Corporation**

A l'approche de l'an 2000, Toyota se hisse en deuxième position sur le marché américain et s'ouvre des opportunités dans d'autres régions, qui commencent à s'autonomiser. La marque japonaise a su profiter de son évolution structurelle et de ses marchés de niches pour se faire une place de choix, en l'occurrence en Europe. Cette section nous présente le processus de régionalisation de *Toyota Motor Company* qui commence dès les années 1960<sup>246</sup> et qui se développe en plus de 50 années pour devenir une entité indépendante et autonome. La section nous décrit le terrain d'étude à la lumière de données issues de la documentation interne et externe à l'organisation. Elle aborde dans un premier temps, une monographie du processus par lequel le constructeur automobile s'est installé dans la région, et puis dans un second temps, de l'organisation selon les acteurs interrogés.

### **7.2.1. A la conquête de l'Europe**

#### *7.2.1.1. L'opportunité du marché de l'Après-Guerre*

Alors que les années 1960 peuvent être considérées pour Toyota comme les années de transformation (production de masse, renouvellement de la politique de management, libéralisation du marché), le constructeur commence à explorer le potentiel des véhicules en dehors du Japon.

---

<sup>246</sup> Comme l'histoire de développement global, le développement régional de Toyota Motor Corporation en Europe a été documenté par l'organisation, sur leur site web régional « Our History in Europe » : <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Pour le cas de Europe, l'industrie automobile est très symbolique, puisque chaque politique nationale favorise ses entreprises locales. Les pays tels que l'Italie, l'Allemagne, la France et le Royaume-Uni possédaient déjà des « champions », ce qui a fait que les constructeurs japonais ont été confrontés à une concurrence directe (Ando K. 2005).

Grâce à une opportunité de distribution via le détaillant danois Walther Krohn, qui fut impressionné par les performances des modèles Crown au *Tokyo Motors Show* en 1962, TMC signe un premier contrat de distribution avec *Erla Auto-Import* en 1963. Walther Krohn & *Erla Auto-Import* deviennent le premier distributeur officiel européen de Toyota, avec des droits exclusifs de vente au Danemark, en Suède et en Norvège en 1963. Toyota y installe par la même occasion un bureau de représentation.

D'autres contrats suivront notamment avec les Pays-Bas (*Louwman & Parqui* en 1964), le Royaume-Uni (*Pride & Clark* en 1965), la Grèce (*Dickran Ouzouninan* en 1965), la Suisse (*Toyota AG* en 1966) et la Belgique (*International Motor Company* en 1966). Vers la fin de la décennie, Toyota est présent sur le territoire national de tous les grands constructeurs automobiles d'Europe, dont la France, l'Italie et l'Allemagne.

En avril 1969, Toyota transfère son bureau de représentation de Copenhague à Bruxelles, en Belgique. À mesure que les exportations vers l'Europe se développent, il devient essentiel de rassembler des informations sur les lois et réglementations relatives à l'automobile dans chaque pays et de mener à bien le développement de produits adaptés aux marchés européens. La pleine propriété était un critère pleinement établi dans l'industrie automobile européenne. Toyota en tire ses avantages, puisque ce critère était déterminant dans ses mauvaises performances de vente de 1974, et dans les tensions américaines à l'issue du premier choc pétrolier de 1979 (Ando K. 2005).

Les années 1970 ont également marqué le début de la production de Toyota en Europe, avec l'accord signé en 1968 avec *Salvador Caetano*, un distributeur portugais, pour lancer la première production européenne en 1971.

L'expansion de Toyota en Europe va prendre un autre tournant grâce au sport. Lors du *World Rally Championship - WRC* de Grande Bretagne en 1973<sup>247</sup>, la performance du pilote suédois Ove Andersson<sup>248</sup> au volant de la Toyota Celica, attire l'attention sur le constructeur automobile. Andersson est contacté par le département « sport automobile » de Toyota afin qu'il participe au prochain WRC avec *Toyota Team Europe* (TTE). *Andersson Motorsport*

---

<sup>247</sup> Daily Mirror RAC Rally

<sup>248</sup> Né en 1938 à Uppsala, en Suède, Ove Andersson est le moteur des activités de compétition de Toyota depuis plus de trente ans, et sous lui, le constructeur japonais a grandi à cet égard. Il co-fonde Andersson Motorsport à Dannemora, en partie pour organiser correctement des participations à des événements (européens) avec des Toyota



devient plus tard *Toyota Motorsport GmbH (TMG)* en 1979. Peu après le début de ses activités, les opérations ont été transférées à Bruxelles afin d'obtenir d'autres contrats de distribution en Italie, en France (*S.I.D.A.T.* en 1971) et Norvège (*F. E. Dahl & Co* en 1973). Une concession est établie en Espagne en 1973 : *Toyota Canarias*, le distributeur allemand *Deutsche Toyota-Vertrieb* est racheté pour ensuite créer *Toyota Deutschland GmbH* en 1976, l'année où Toyota exporte 1 million d'unités vers l'Europe.

#### 7.2.1.2. *L'avènement du marché économique européen ouvert à Toyota*

Les années 1980 et 1990 ont vu la consolidation de leurs activités européennes et le développement de nouvelles activités en vue d'accentuer la présence de Toyota dans la région. Après la chute du mur de Berlin, et avec le lancement du web mondial et l'arrivée des premiers systèmes de navigation par satellite embarqués à usage public, Toyota Motor Corporation accélère ses investissements dans la fabrication régionale.

En 1981, la *Commission de la Communauté européenne (CCE)* institue le système de surveillance des importations et des mesures de restriction volontaire pour les voitures japonaises. En conséquence, l'environnement pour exporter des véhicules entièrement fabriqués devint défavorable. Dans le même temps, des opportunités se sont ouvertes en Irlande, puisque le gouvernement irlandais de 1973 à 1983 permettait à Toyota d'augmenter ses parts de marché dans le pays, tant par des réductions de prix que par des exportations<sup>249</sup>. Cela prouve l'importance des politiques nationales et de l'adhésion à l'Union Européenne sur l'entrée sur le marché automobile régional (Ando K. 2005).

En 1987, Toyota ouvre le *Technical Centre of Europe* à Zaventem, en Belgique, chargé de la recherche et développement (R&D), des achats et de l'ingénierie de production (Production Engineering - PE). L'objectif de ce centre est de s'assurer que ses produits correspondent aux exigences européennes. La R&D travaille sur la conception de la carrosserie, du groupe motopropulseur, du châssis et de l'électronique, de la sélection et des essais des matériaux et des composants, de l'évaluation du moteur et de l'adaptation des caractéristiques de conduite de tous les modèles Toyota. Tandis que la PE s'occupait de la construction des bâtiments de l'usine et de la préparation des équipements et de l'outillage pour la production en série.

En 1989, alors que la production à grande échelle en Amérique du Nord se développe, TMC décide de lancer une première production locale indépendante au Royaume-Uni en réponse

---

<sup>249</sup> En raison de son adhésion à l'Union européenne à l'époque, la politique commerciale libéralisée a mis fin aux politiques irlandaises de restriction des importations et, par ricochet, les productions à prix réduits de Toyota en 1983.

aux restrictions d'exportation et à l'augmentation extrême de la valeur du yen depuis le milieu des années 1980.

---

« *Toyota fera tout son possible pour être accepté comme une véritable entreprise britannique et une entreprise européenne, le plus tôt possible.* »  
**(Shoichiro Toyoda)** <sup>250</sup>

---

En 1990, TMC annonce la création de *Toyota Motor Europe Marketing & Engineering S.A. (TMME)*, organisation de coordination chargée de la vente, du marketing, des services, de l'ingénierie et du soutien à la conception pour les opérations européennes de la société. Elle est créée à la suite d'une réorganisation du bureau de Toyota à Bruxelles et de la filiale de marketing, TMSE, créée en 1989<sup>251</sup>.

Le rôle de TMME s'inscrit dans une stratégie long terme pour le siège international, visant à établir des opérations européennes intégrées sur l'un des principaux marchés automobiles mondiaux. Il faut rappeler qu'à cette époque, l'Europe constituait le deuxième marché d'outre-mer de Toyota, après l'Amérique du Nord, avec des ventes en 1993 d'environ 2,9 % du marché. Par ailleurs, en janvier 1993, TMC annonce la création de la *Toyota Parts Center Europe*, responsable de toutes les commandes et de la distribution des pièces de rechange et des accessoires pour les distributeurs européens de Toyota, ce qui simplifie la procédure de commande et réduit considérablement les délais.<sup>252</sup>

En 1994, TMME inaugure son nouveau siège régional qui vient s'ajouter aux opérations de croissance de l'entreprise en Europe. Ce bureau, voisin au bureau de l'OTAN, coordonnera huit établissements (*Technical Center ; EPOC Design Center ; Training Center ; CA Lab ; Derby & Grimsby Distribution Centers ; Toyota Parts Center Europe*), et emploie quelque 460 salariés de 16 nationalités différentes dans des bureaux en Autriche, en Belgique, en France, en Allemagne, au Portugal et au Royaume-Uni.

En 1998, TMC annonce la création de *Toyota Motor Europe Manufacturing (TMEM)*. Conscient de la nécessité d'organiser ses opérations de fabrication européennes à la lumière de

---

<sup>250</sup> « *Toyota will make the best possible effort to be accepted as a true British company and a European company at the earliest possible date* » déclara-t-il, lors d'une conférence en Avril de la même année où Toyota Motor Manufacturing UK (TMUK) voit le jour.

<sup>251</sup> La direction de TMME reste japonaise aussi bien dans la gestion du bureau que dans le contrôle de la filiale. Elle emploie environ 120 personnes Source: Source: Toyota Global - Toyota to Reorganize Local Subsidiary and Corporate Office in Belgium [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/7879080>

<sup>252</sup> Source: Toyota Global - Toyota Conducts Opening Ceremony for European Parts Center [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/7869481>

l'expansion de TMUK et de la deuxième usine en France, le siège mondial ajoute un rôle de soutien et de coordination de toutes les opérations de fabrication à Toyota en Europe. En support à TMME déjà établie, l'objectif de TMEM sera de soutenir le démarrage des nouvelles installations de production françaises<sup>253</sup>.

Au tournant du XX<sup>ème</sup> siècle, Toyota accomplit une transformation complète, passant d'une activité de niche exportatrice d'un petit nombre de véhicules à une présence locale significative en tant que manufacturier automobile, investissant dans des emplois, des formations et des installations dans toute la région. Tout cela, en mettant en pratique la philosophie de la production locale et en réalisant des bénéfices en termes de qualité, de service au client, d'efficacité et de réduction de l'impact sur environnemental. À la fin des années 1990, les ventes en Europe dépassent le demi-million d'unités.

### **7.2.2. La construction d'une Toyota Europe englobante**

En raison de l'expansion mondiale rapide qui a débuté dans la seconde moitié des années 1990, tant au Japon qu'à l'étranger, Toyota ressent le besoin de mettre en place un système de management du personnel commun au niveau global, notamment dans le domaine des ressources humaines, qui se sont diversifiées. Il devient essentiel de développer des ressources humaines à l'étranger qui partagent les valeurs fondamentales de management et les codes de conduite promulgués par le groupe. Il apparaissait évident pour TMC de déléguer des responsabilités de management.

Les cinq grands principes du fondateur Toyoda et les principes directeurs de Toyota ont été compilés sous le nom de *Toyota Way 2001*<sup>254</sup> en avril 2001. Cette Toyota Way est décomposée par fonction et mise en œuvre au niveau de chaque division.

L'intérêt de Toyota pour les ressources humaines internationales s'avère justifié car alors que la production extérieure continue d'augmenter à un rythme annuel de 500 000 véhicules à partir de 2001, le manque de personnel pour soutenir cette production extérieure devient un véritable problème. En réponse, TMC établit le *Global Production Center (GPC)*<sup>255</sup>, dont la

---

<sup>253</sup> Source: Toyota Global - New Toyota Company to Support and Coordinate Production Companies in Europe [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/8056795>

<sup>254</sup> Voir la section 7.1.1.2.2. « La Toyota Way »

<sup>255</sup> Le GPC a permis une restructuration de l'organisation globale de Toyota comme le montre l'organigramme suivant : [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/company\\_information/management\\_and\\_finances/management/organizational/organizational\\_changes13.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/management_and_finances/management/organizational/organizational_changes13.html)

mission est de traiter les problèmes liés à l'expansion rapide des activités hors du Japon. Cela passe par la formation des managers et des superviseurs des sites de production, essentiels au démarrage efficace de nouvelles usines<sup>256</sup>. Dans la même logique, on note également la création du *Toyota Institute* (2002), centre de développement des ressources humaines pour soutenir de la formation globale du top et middle- management, aussi bien à l'intérieur qu'en dehors du Japon<sup>257</sup>.

L'autre caractéristique de Toyota en tant qu'organisation mondiale est dans sa capacité à gérer une diversité d'acteurs internes, même si on peut noter que lors de la dernière réforme structurelle de juin 2003, le nombre de directeurs et des cadres dirigeants non-japonais à la direction de Toyota Motor Corporation a considérablement été diminué<sup>258</sup>.

Au sein de l'Europe, l'expansion de la production continue d'avancer avec la création de *Toyota Motor Manufacturing Poland* (TMMP) en 1999 pour renforcer la production de composants majeurs (comme les transmissions manuelles pour les véhicules). La joint-venture avec le constructeur français *PSA Peugeot Citroën* (PSA) *voit le jour en 2022 pour* pour développer et produire des petites voitures positionnées en dessous des modèles d'entrée de gamme actuels<sup>259</sup> : c'est *Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech* (TPCA).

#### 7.2.2.1. La France & le Royaume-Uni au centre de la production européenne

À la fin des années 1990, TMC se fixe un objectif de ventes européennes de 800 000 véhicules pour 2005 et de développement de la production locale. Pour atteindre cet objectif conformément à sa politique de « *construire là où on vend* »<sup>260</sup>, *Toyota Motor Manufacturing France* (TMMF) fut créée à Valenciennes en 1998. C'est dans cette usine que le modèle Yaris, premier modèle pensé par la recherche européenne, sera mis en production. Nous notons également les modèles Avensis et Corolla, produites précédemment par TMUK. La décision de construire cette nouvelle usine en France a été prise en raison des sollicitations fortes et

---

<sup>256</sup> Traditionnellement, lors du démarrage d'un nouveau site de production en dehors du Japon, l'usine japonaise produisant le même modèle fait office « d'usine mère » et accepte les stagiaires qui seront le personnel de base pour le nouveau site de production à l'étranger. Toutefois, en raison de la pénurie de personnel et des différences subtiles dans les méthodes de formation, le GPC s'engageait à sélectionner la méthode Toyota la plus excellente pour chaque processus en tant que « best practice ».

<sup>257</sup> C'est du Toyota Institute que proviennent les Toyota Business Practices (TBP), qui ont systématisé les méthodes de résolution des problèmes de Toyota

<sup>258</sup> Le vice-président exécutif de Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc. et les présidents de TMMK (USA) et TMUK furent nommés directeurs généraux de TMC, faisant d'eux les premiers non Japonais à être cadres au sein du siège mondial.

<sup>259</sup> Source: Toyota Global - PSA Peugeot Citroën and Toyota announce the name of new joint-venture company [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/212540>

<sup>260</sup> Source: Toyota Global - New Toyota Plant in France to Assemble Engines [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/207657>

soutenues du gouvernement français, de la proximité de l'Europe du Sud, d'un marché important du modèle Yaris, et de l'accès facile à TMUK, en termes d'approvisionnement et de production. TMMF a commencé à produire la Yaris en janvier 2001, l'Europe disposait désormais d'un système de production de trois séries de véhicules Toyota : Yaris, Avensis et Corolla.

Quant à TMUK, l'usine de production est dirigée pour la première fois par un manager local, ce qui reflète les efforts de TMC en matière de management, de la production et des ventes, complétant ainsi les nombreuses réalisations autour de la région. Pour l'ensemble de l'usine et pour Alan Jones, ce sera la première fois qu'un employé recruté localement est nommé à un poste de direction<sup>261</sup>.

#### 7.2.2.2. Réorganisation au-delà des frontières de l'Union Européenne

Jusqu' à présent, l'expansion européenne de Toyota ne se limitait qu'aux frontières de la zone économique européenne. Mais le constructeur a toujours œuvré pour l'Europe sans distinction propre de frontières. La joint-venture de 1994 avec *Sabancı Automotive Industry & Trade Inc.*, constructeur turque en est l'exemple.

Cette venture a concentré sa production sur deux gammes : la Corolla et les breaks, qui ont été expédiés par 40 000 unités par an. Comme son rôle s'est étendu à celui de producteur et maintenant d'exportateur, l'usine turque Toyota Motor Manufacturing Turkey (TMMT) rejoint les rangs des principales entreprises manufacturières européennes avec (EMCs) aux côtés de TMUK (Royaume-Uni) et TMMF (France), en 2002, avec une capacité de production allant jusqu'à 100 000 unités par an<sup>262</sup>.

Parallèlement, la volonté de repousser les limites du continent, a conduit à la création d'une usine de fabrication en Russie pour un autre modèle de véhicule. Le marché russe est devenu prédominant pour Toyota, puisqu'ils ont fabriqué 47 000 véhicules en 2004, par l'intermédiaire de Toyota Motor Russia (TMR), le bureau de marketing et de vente appartenant à TME. La nouvelle usine de fabrication devait être construite à Saint-Pétersbourg et devait entrer en service en décembre 2007<sup>263</sup>.

---

<sup>261</sup> Source: Toyota Global - Toyota Names Briton to Lead U.K. Production Base [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/207567>

<sup>262</sup> Source: Toyota Global - Toyota's Turkish Plant Begins Exports [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/212446>

<sup>263</sup> Source: Toyota Global - Toyota Marks Start of Construction of Russian Plant [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/249563>

### 7.3. Le rôle de Toyota Motor Europe dans l'échiquier stratégique global : Présentation des résultats

Cinquante ans après son arrivée, Toyota a réussi à asseoir sa marque dans l'esprit des consommateurs et des acteurs européens. Elle devient un acteur incontournable et participe à la construction du marché au même titre que les constructeurs nationaux.

La section suivante nous présente le terrain d'étude à la lumière de la réalité des acteurs. La première sous-section consiste en une description des données collectées ; et la seconde sera consacrée à la présentation des résultats que nous avons obtenus à la suite de l'analyse de ces données. Il faut savoir les entretiens que nous avons réalisés au sein de Toyota Europe, ont été croisés, mais principalement avec quelques documents internes de l'organisation, ainsi que des documents publics issus de sources officielles.<sup>264</sup>

Code Interviewé	Sexe	Fonction	Nationalité	Temps d'entretien (Min)	Date Entretien	Entretien conduit en langue
JYJ	M	Director of Communication, External and Environmental Affairs	Française	115	14/05/2019	Anglais
MM	M	Senior Manager Corporate Communications, Brussels office	Anglaise	81	14/05/2019	Anglais
JH	M	Human Resources Manager, Lexus Division Europe	Belge	30	27/02/2019	Français
MWK	F	Human Resources Manager of Organization & People Development	Polonaise	51	21/06/2019	Anglais
SG	F	Manager of Governmental & Corporate Affairs, bureau de Paris.	Française	49	20/03/2019	Français

Tableau 7.3-1 - Liste interviewés du Cas Toyota (Source : Auteur)

Nous avons récolté des données discursives grâce à 5 entretiens réalisés avec des managers. Trois (3) ont été effectués à distance et deux en face à face, au siège de Toyota Motor Europe à Bruxelles. La moyenne de ces entretiens est de 62,5 minutes, donc environ une heure, et ils cumulent 53 pages et plus de 25 000 mots. Au sortir de ces entretiens, notre analyse nous a permis de présenter les éléments plus significatifs du cas, dans les sous-sections suivantes.

<sup>264</sup> Comme concernant le cas précédent, nous tenons à préciser que la majorité des données discursives a été récoltée en anglais. Le choix de verbatims sélectionnés témoigne de l'authenticité du répondant et de la pureté du construit que nous cherchons à obtenir.

### 7.3.1. Plus d'un demi-siècle d'expansion

Le marché automobile reste le marché le plus rentable dans l'histoire de l'économie mondiale. Selon le *Pocket Guide 2020*<sup>265</sup> de l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (ACEA), la production mondiale de véhicules en 2019 s'établit à 92,8 millions de véhicules. La part de l'Europe est de 25%, dans la mesure où 25% des véhicules sont construits sur le continent, incluant la Turquie et les pays hors UE. Dans un autre rapport de la même association, Toyota a réussi à se positionner en 6<sup>ème</sup> position dans le classement des ventes régionales, malgré le contexte sanitaire global et les ventes dominées par l'allemand Volkswagen<sup>266</sup>.

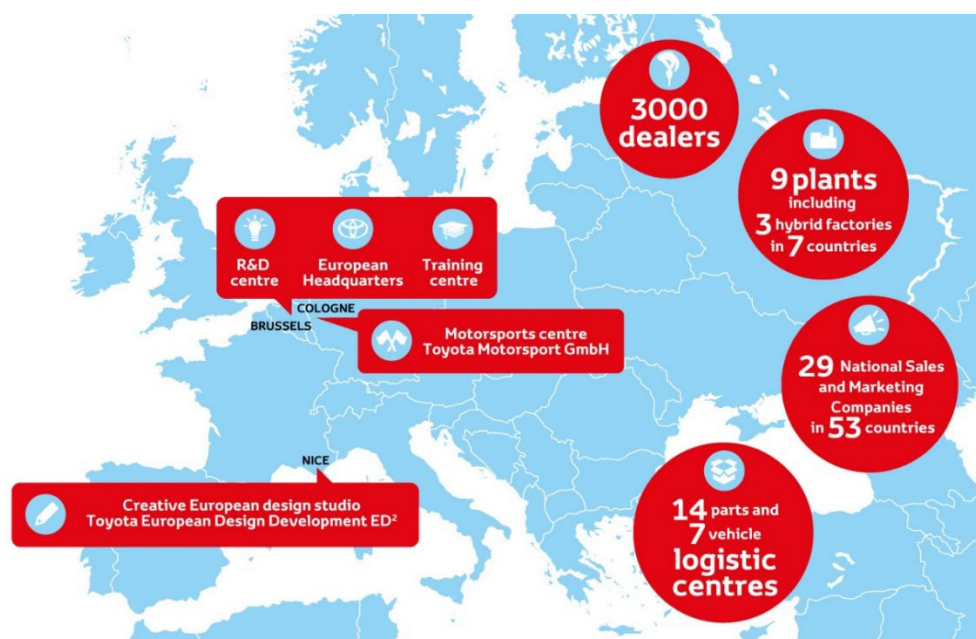


Figure 43 – L'expansion de Toyota en Europe en 2020 (Source : Toyota Motor Europe)

L'Union Européenne a importé environ €62 milliards en véhicules et 18% de ces importations proviennent du Japon. En plus de 50 ans d'expansion, Toyota se retrouve dans le marché européen avec 9 usines de fabrication de modèles européens, réparties dans 7 pays ; un réseau de plus de 30 agences de marketing et de ventes dans 53 pays, en collaboration avec plus de 3 000 concessionnaires. Ce qui constitue plus de €9 milliards investis localement, et plus de €4,5 milliards dépensées auprès de fournisseurs locaux par an.

<sup>265</sup> Source: ACEA – ACEA Pocket Guide 2020-2021: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Pocket\\_Guide\\_2020-2021.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf)

<sup>266</sup> Source: ACEA – New Passenger Car Registrations European Union [Press release]: [https://www.acea.auto/uploads/press\\_releases\\_files/20210519\\_PRPC\\_2104\\_FINAL.pdf](https://www.acea.auto/uploads/press_releases_files/20210519_PRPC_2104_FINAL.pdf)

### 7.3.1.1. La gouvernance de Toyota Motor Europe

Alors que le nombre de sites de production dans toute l'Europe continue d'augmenter, *Toyota Motor Europe NV/SA* (TME) fut créée en 2002 en tant que holding de TMME et TMEM pour faire suite à cinq années consécutives de ventes record de Toyota en Europe (en fin 2001)<sup>267</sup>. Cette holding a aussi pour mission de donner suite à une nouvelle régulation adoptée par la Commission Européenne, sur le marché automobile<sup>268</sup>. Cette réglementation a apporté les changements sur les normes de distribution, les activités de réparation ; la co-concurrence dans la distribution des marques ; et d'autres restrictions comme l'obligation d'utiliser des pièces autorisées.

*Toyota Motor Europe* entend jouer un rôle clé au sein de l'Europe, en améliorant la coordination entre la fabrication et la vente, en renforçant l'efficacité et en accélérant la prise de décision dans les opérations locales de Toyota, afin de promouvoir les investissements dans cette région européenne hautement compétitive<sup>269</sup>. Les rôles et responsabilités de chacun sont ainsi clarifiés : TME assure les fonctions relatives à la planification du management, aux relations publiques, aux affaires juridiques et aux réponses environnementales. TMME assure les fonctions de marketing ; TMEM assure les fonctions de R&D et de fabrication. Il faudra attendre 2005 pour que Toyota Motor Corporation envisage de consolider ces trois entités, et d'en faire le siège régional, gardant le nom de *Toyota Motor Europe*. Le siège est créé dans une logique « in-house », lui permettant de gérer certains domaines de manière indépendante (tels que les ventes et la fabrication), et bénéficier ainsi au maximum des connaissances et de l'expérience accumulées par TMME et TMEM depuis leur création.

Selon le site web de l'organisation, Toyota Motor Europe (TME) est dirigé par un Conseil d'administration (CA) composé de six directeurs exécutifs nommés par Toyota Motor Corporation, l'unique actionnaire de TME. Le *Comité exécutif (Executive Committee - CE)*, organe d'approbation des questions stratégiques fonctionnelles et transversales importantes. Les membres du CE sont nommés par le conseil d'administration et se composent du président et chef de la direction, des vice-présidents exécutifs et du directeur financier. Le CE se réunit, en moyenne, deux fois par mois. En dessous du conseil d'administration, un certain nombre de comités aident à l'exécution des tâches du conseil. Ces comités sont les suivants :

---

<sup>267</sup> La holding comprenait un total de 20 employés. Source: Toyota Global - Toyota to Set Up Holding Company in Europe [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/211716>

<sup>268</sup> Le règlement se penche également sur les différences de prix des véhicules automobiles. (Règlement de la Commission 1400/2002)

<sup>269</sup> Le désormais siège régional comprenait environ 2700 employés. Source: Toyota Global - Toyota to Consolidate European Coordinating Affiliates [Press release]: <https://global.toyota/en/detail/248386>



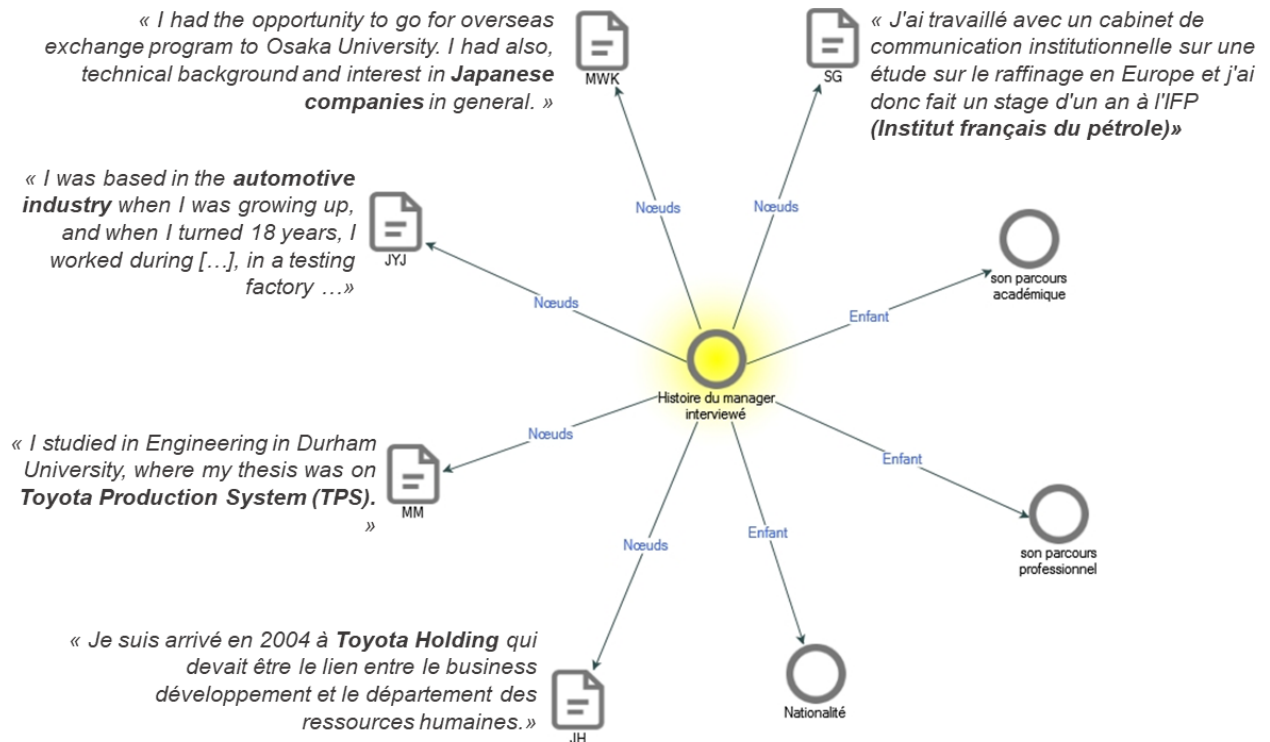


**Figure 44 – Structure de gouvernance de Toyota Motor Europe (Source : Toyota Motor Europe)**

- Le *Comité de l'environnement (Environment Committee)*, chargé d'approuver la politique environnementale régionale et la stratégie environnementale à cinq ans.
- Le *Comité RSE (CSR Committee)*, chargé de piloter et de donner des orientations pour améliorer la manière de faire des affaires et mieux répondre aux attentes de la société.
- Le *Comité d'audit (Toyota European Audit Committee)*, qui surveille l'adéquation des politiques de management des risques et des contrôles internes, la conformité aux politiques et procédures de l'entreprise, et l'intégrité des rapports financiers.
- Le *Comité de la mobilité future (Future Mobility Committee)*, qui renforce le leadership environnemental et technologique de TME en déployant de nouvelles technologies soutenues par de nouveaux services.
- Le *Comité de la qualité (Quality Committee)*, responsable de l'examen des systèmes et des activités de qualité de TME, et de la définition de l'orientation des domaines d'intervention afin de poursuivre l'amélioration de la qualité dans l'entreprise.
- Le *conseil d'administration du Fonds Toyota pour l'Europe (Toyota Fund for Europe - TFE)*, chargé de définir l'orientation de TME en matière d'activités de contribution sociale, ainsi que de sélectionner et d'approuver les projets de contribution sociale proposés à TME.

#### 7.3.1.2. Le profil des managers

Le profil du manager au sein de Toyota Motor Europe a été analysé. Les éléments qui apparaissent le plus souvent ont un rapport avec l'ancienneté au sein de l'organisation tout entière et à la rotation des postes. Ces deux éléments sont ressortis à travers le parcours académique, professionnel et même la nationalité des personnes interrogées.



**Figure 45 – Les managers familiers à l'industrie automobile japonaise (Source : Auteur)**

Comme le démontre le schéma ci-dessus, la majorité ont commencé leur parcours professionnel avec l'organisation. Ces managers ont été employés soit au travers d'une filiale du conglomérat Toyota (Toyota Tsusho Corporation), soit au travers d'une filiale de Toyota Motor Corporation, soit directement au sein de Toyota Motor Europe. Tous les acteurs connaissent le secteur automobile et ou/le management japonais. Cela semble transparaître à travers leurs parcours académiques et leurs personnalités. Nous pouvons déduire que l'impact du *Global Production Center (GPC)*, le centre de formation de Toyota Motor Corporation dans l'investissement de ces employés, a une portée essentielle au sein des acteurs. Une telle déduction peut s'appuyer via le tableau 7.3-2 qui retrace le parcours professionnel de chaque acteur interviewé, avant qu'ils ne se retrouvent aux postes sur lesquels, nous les avons interrogés.

**Tableau 7.3-2 - Le profil des managers à Toyota Motor Europe (Source : Auteur)**

	<b>JYJ</b>	<b>MM</b>	<b>SG</b>	<b>JH</b>	<b>MWK</b>
<b>Arrivée à Toyota Motor Europe</b>	2002	2009	1992 (TME Holding)	2004	2012
<b>Background professionnel</b>	Manager Communications New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) en 1996, puis rejoint TME en 2002	Consultant de 1996 à 2008, puis Project Manager Secteur Automobile AISIN AW (filiale de AISIN Corporation, filiale du groupe Toyota Tsusho Corporation) de 1999 à 2003, MBA à INSEAD (Secteur Automobile Japonais) en 2004	Consultante Communication Secteur Industriel, Responsable Communication Corporate TMC (Bureau de liaison Paris - Tokyo) de 1992 à 2004	Manager Ressources Humaines secteur automobile, formé au Toyota's Management Development Program (Japon)	Manager & Spécialiste Ressources Humaines TMC de 2003 à 2011 Executive & Staff Development, Recruitment & Resources Planning, Overseas Labour Relations
<b>Responsabilité au sein de l'organisation</b>	Head of Corporate Communications Europe	Head of Planning and Engagement Paris 2024	Senior Manager Governmental & Corporate Affairs	Senior Manager People & Innovation TME (Toyota Parts, Accessories & Vehicle Logistics) and Lexus Division	Senior Manager, Diversity, Equity & Inclusion, Well-being, Talent Attraction
<b>Positions occupées auparavant au sein de Toyota Motor Europe</b>	Senior Manager Corporate Planning TME, Senior manager Ressources Humaines (Organization & People Development) TME, General Manager Corporate Communication TME, Group Manager Communications TMC (Tokyo), Director Communication, Environment & External Affairs	Senior Manager Product Planning & Marketing, Senior Manager Sales (France & Italy), Senior Manager Pricing, Head of Corporate Communications (Brussels Office)	Responsable Relations & Communication Institutionnelles Toyota France (TMMF) de 2004 à 2016, puis Manager Governmental & Corporate Affairs TME (Bureau de Paris) depuis 2016	Manager Ressources Humaines Généraliste TME, puis Senior Manager Value Chain au sein de TPCE	HR Manager of Learning & Development, puis HR Manager in Organization and Talent Management Dept, puis Poste Head of Workforce Planning, HR Planning, Recruitment
<b>Lieu d'exercice de responsabilité</b>	Bruxelles (Belgique)	Bruxelles (Belgique)	Paris (France)	Evere (Belgique)	Bruxelles (Belgique)

Tous de nationalité européenne, ce sont pourtant des « purs produits » de Toyota car une majorité de leur carrière professionnelle se passe au sein de l'organisation. Les managers au sein de Toyota Motor Europe ont un profil dans la mesure où leurs backgrounds de spécialisation, ne les limitent pas dans leur carrière au sein de l'organisation. Ils ont pour la plupart plus de 10 ans d'expérience au sein de l'organisation (soit au sein du siège global, soit au sein du siège régional). Leur carrière au sein de TME est accompagnée par de multiples positions sur des fonctions différentes de celles pour lesquels ils sont prédisposés.

Verbatim	Auteur
« I did the corporate planning for the manufacturing and engineering headquarters [...] I moved to human resources. [...] I moved back to PR and Communication [...] Since I came back in TME, I took back my role in corporate communication »	JYJ
« I joined Toyota Motor Europe in 2009 in Product Planning [...] I moved to Sales in 2012 [...] I joined Communication, Internal & External department in 2017 »	MM
« I joined the Human Resources department [...] All my activities that I was involved in were for TMC activities for overseas support. [...] I also had an opportunity to manage the global labor relations during their peak period of a crisis (2009-2010). »	MWK
« Je suis rentrée dans le bureau de liaison, en assistant pour travailler avec le japonais local [...] 1999, j'ai alterné entre le bureau de liaison et le bureau de Tokyo [...] Ensuite je suis allé chez Toyota France, le distributeur, en charge des relations médias et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) »	SG
« J'ai été responsable pour les ressources humaines généraliste d'abord du holding »	JH

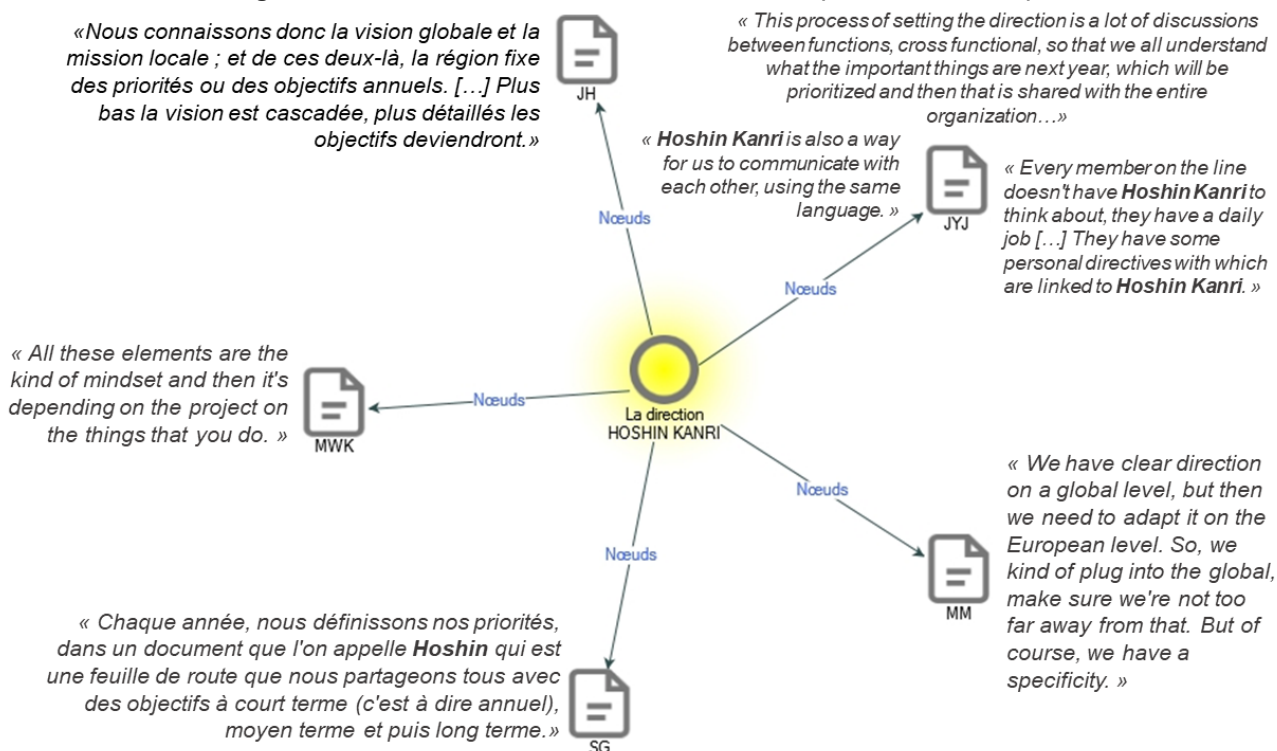
**Tableau 7.3-3 – Les différents postes occupés par les managers de TME (Source : Auteur)**

Le tableau 7.3-3 nous présente le profilage de nos acteurs en termes d'expérience et de responsabilité accumulées tout au long de leur carrière. Leurs années d'expériences - en moyenne d'une vingtaine d'années - et de rotation de postes dans d'autres fonctions de la filiale, créent en eux un profil plutôt généraliste. Ils peuvent être recrutés grâce à leurs compétences principales ou peuvent commencer leurs carrières sur des fonctions qui se rapprochent ces compétences-là.

### 7.3.1.3. Le processus de décision au sein de TME

La prise de décision au sein de Toyota Europe est analysée suivant plusieurs facteurs. Le premier facteur se révèle dans le processus du « *Hoshin Kanri* » (encore appelé *Hoshin Management*). Pour la majorité des acteurs interrogés, le *Hoshin Kanri* est une feuille de route, un outil de prise de décision basée sur l'alignement entre le top-management et le middle-management pour s'assurer que les décisions prises répondent aux objectifs de l'organisation.

**Figure 46 – La direction selon le Hoshin Kanri (Source : Auteur)**



C'est une direction qui est donnée par le siège international, et va faire découler « une vision dans toutes les régions où Toyota est implantée et ces régions auront une mission locale. »<sup>270</sup>

C'est un processus qui découle de la direction stratégique, mais qui concerne l'ensemble des acteurs de Toyota et dont la construction requiert la participation de tous les niveaux de hiérarchie. Cette feuille de route leur permet de prendre des décisions dans lesquelles ils se sentent impliqués et dans lesquelles ils comprennent la stratégie de Toyota pour le marché européen.

Le second facteur réside dans la *distinction hiérarchique* claire au sein de l'organisation : le top-management (direction), middle-management, et l'opérationnel. Chaque manager connaît sa place et ce qu'il doit apporter à l'organisation.

La majorité des acteurs interrogés se considèrent comme des Middle-Managers, au milieu de la chaîne de décision, entre le stratégique conduit par la vision de l'entreprise, et à l'opérationnel conduit par la demande au sein de la région européenne qui est importante pour certaines raisons : Une Europe à l'avant-garde des réglementations environnementales ; une fonction d'antenne pour le marché mondial, avec une approche R&D très avancée grâce à la

<sup>270</sup> Source : Entretien avec JH

pluralité des talents et à la culture du sport automobile<sup>271</sup>. Malgré cette distinction, la relation entre les différents employés montre une collaboration volontaire pour le bien de l'organisation.

Verbatim	Auteur
« We feel to be part of that discussion along with the European audience and other stakeholders... » « I'm supposed to develop people for Toyota, not just for me or my team. »	JYJ
« We're kind of a little bit like the gatekeeper; we add value, trying to share best practice with the markets. »	MM
« I'm more representing the middle management layer. »	MWK
« En fait nous sommes une petite équipe flexible et réactive, ce qui est agréable dans un grand groupe avec les moyens d'un grand groupe. En revanche nous travaillons et nous devons travailler à coordonner justement toutes les activités des entités qui existent par elles-mêmes. ».	SG
« Tous les membres de l'équipe contribuent en partie à la construction de la vision de l'organisation ; chacun selon sa spécialité ou selon son projet. Nous avons des interactions journalières et c'est très important. »	JH

**Tableau 7.3-4 – Perception de la place du manager au sein Toyota Europe (Source : Auteur)**

La prise de décision réside également dans un troisième facteur, qui est *la différence culturelle*, à savoir la différence entre la culture organisationnelle, basée sur les différents concepts de l'organisation et l'ensemble des cultures nationales représentant au sein de l'Europe. Ainsi, à cause du caractère unique de l'Europe, les managers perçoivent leur travail dans une dimension régionale. Lorsque certaines activités (business) et fonctions supports ne trouvent de base solide (locale ou internationale) pour s'opérationnaliser, leur fonctionnement dépendra de la vision du groupe et donc de la culture partagée.

Verbatim	Auteur
« Sales organization was very local, very "Europeanized"[...] Manufacturing organization was more of a carryover from the "Toyota Way" in Japan: a bit more controlled, centralized, a bit more structured, maybe a bit more strict. »	JYJ
« We are a communication department; a lot of our work is internal. » « We have a personal relationship on top of the professional side, this kind of "matrix organization rotations" really help in terms of making links across the company. »	MM
« In Europe, of course, we have a mix of hiring experienced people and undergraduate but also, we offer that kind of opportunity for young talent. »	MWK

**Tableau 7.3-5 – La différence culturelle dans les initiatives de Toyota Europe (Source : Auteur)**

<sup>271</sup> Source : Entretien avec JYJ

La prise de décision au sein de Toyota Europe n'est pas énormément influencée par la direction internationale, en particulier lors des moments de crise globale. L'exemple de la crise sanitaire est significatif alors que la part de marché régionale de l'entreprise a diminué à deux reprises (de -22% par rapport à l'année précédente et de -46% en mars 2021). En raison des effets de la pandémie mondiale de COVID-19 qui s'est intensifié en Europe, la production dans toutes les usines européennes de Toyota décide de suspendre les activités pendant plus de trois mois<sup>272</sup>. Cette décision a été prise de manière collégiale par l'ensemble des sites de production et motivées par le siège régional.

Toutes les entités de Toyota Motor Europe, des usines de fabrication (EMC) aux sociétés nationales de marketing et de vente (NMSC), en passant par le réseau de détaillants, ont spontanément pris des initiatives de plusieurs manières en réponse aux besoins de leurs communautés locales, la priorité étant donnée au soutien des services et du personnel de santé et d'urgence.

#### 7.3.1.4. Les pratiques au sein de l'organisation

Les *Toyota Business Practices Activities* (TBPA) au sein de Toyota Europe ont été évoquées par nos acteurs. Les TBPA démontrent la résolution d'un problème ou d'une tâche en plusieurs étapes. Chaque étape possède en son sein, un processus de résolution adapté de la roue de Deming (PDCA) et fait un rapport sous format A3.

Elles sont appliquées et comprises au travers de la figure 47. Les pratiques TBPA s'appuient sur la *Toyota Way*, et notamment ses valeurs<sup>273</sup> qui sont le langage commun, et le socle intégrateur de tout employé de Toyota, quelle que soit sa nationalité.

Dans ces pratiques, il faut noter certains concepts, qui permettent la bonne gestion des pratiques au sein de Toyota :

- *Nemawashi* : Dans les organisations japonaises, le *nemawashi* est une technique de recherche de consensus qui vise à éliminer les obstacles à l'approbation d'une proposition en sollicitant une audience informelle avec les décideurs avant la tenue d'une réunion formelle<sup>274</sup>.

---

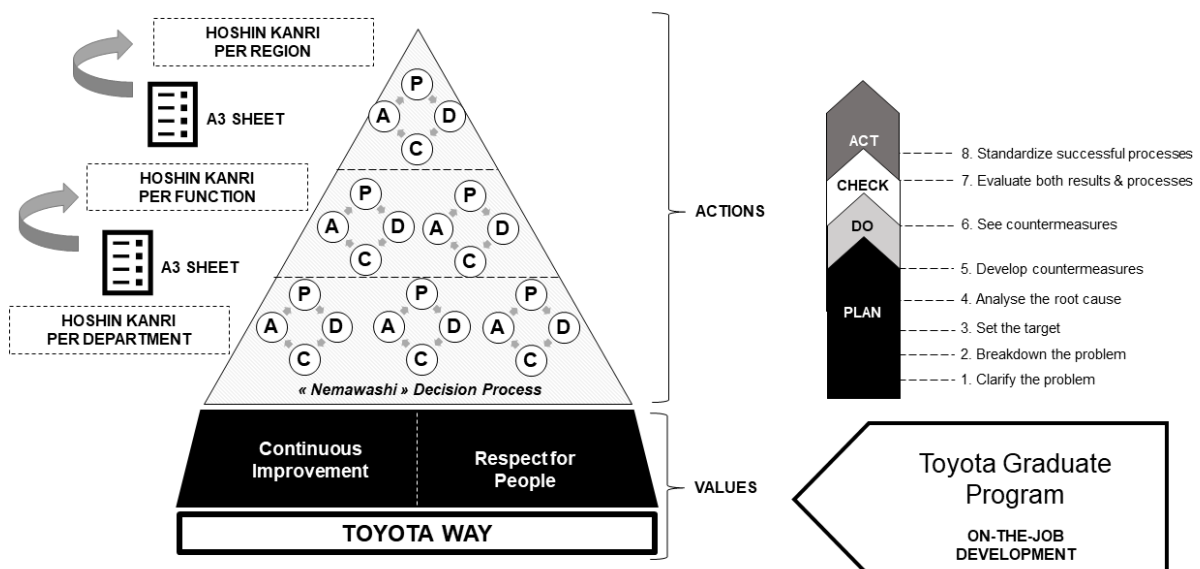
<sup>272</sup> Source: Toyota Europe - Toyota Motor Europe posts first quarter sales results amid COVID-19 crisis [Press release]: <https://newsroom.toyota.eu/toyota-motor-europe-posts-first-quarter-sales-results-amid-covid-19-crisis/>

<sup>273</sup> Telles que l'Amélioration Continue et le Respect, définis dans la section 7.1.1.3.1.

<sup>274</sup> Il ne s'agit pas de lobbying comme beaucoup de gens l'imaginent, car le lobbying comporte un soupçon de comportement non professionnel. Il s'agit d'un mécanisme interactif qui cimente et crée une atmosphère propice à la prise de décision. Source: Saito, M. (1982). "Nemawashi": *A Japanese Form of Interpersonal Communication*. ETC : A Review of General Semantics, 39(3), 205-214.

- *Heijunka* : Traduit par « lissage ou nivellement », le *heijunka* est une technique permettant de base de faciliter la production juste-à-temps (JAT), en trouvant et conservant les volumes de production moyens, afin de les niveler dans tous les départements ainsi que celui du fournisseur sur une période.
- *PDCA (Plan – Do – Check – Act)* : La célèbre « roue de Deming » qui permet d'enchaîner les phases, tout en assurant la démarche d'amélioration continue. (*Continuous Improvement*)
- *A3 Sheet* : Un rapport succinct qui résume toute la résolution de la tâche ou du problème

Figure 47 – Le processus des pratiques au sein de Toyota (Source : Auteur)



Le processus des pratiques TBPA suit une logique stratégique précise. Cette direction « Hoshin » est piloté sur la nomenclature structurelle du siège régional, depuis la sphère stratégique, puis par activité et enfin par département. En analysant le ressenti des acteurs interviewés, il y'a une forme d'appropriation de ces pratiques. Elles semblent répondre à des objectifs ponctuels et engagent les membres de l'organisation à entreprendre une démarche dite en « silo » (Tableau 7.3-6).



Verbatim Concepts	Interviewé			
	JYJ	MM		MWK
<i>Nemawashi</i>	« To establish good consensus »	« Very high on pressure » « Problem solving, but not exclusively Japanese. » « Silo mentality »		
<i>Heijunka</i>			« In the HR area, if we plan our objectives for the year, we apply the aspect of Heijunka. »	
<i>PDCA</i>	« We spend more time in the planning phase of PDCA. » « Japanese "act" very quickly like in an army. »	« I don't think it's exclusive to Japan. » « The implementation is so much faster and it's because the decision making is slower. »		
<i>A3</i>	« That work is regulated, based on the standardized worksheet. » « It's called "A3" because of the size, where you put all the elements on that. »			

Tableau 7.3-6 – La perception des concepts de pratiques par les auteurs (Source : Auteur)

### 7.3.2. Le rôle de Toyota Motor Europe : Présentation des résultats

Cette section est consacrée à la présentation des résultats que nous avons obtenus sur le terrain, essentiellement à base des entretiens que nous avons réalisés au sein de Toyota. Les cinq acteurs interrogés sont des *Senior Manager* et des *Director* dont les fonctions consistent en l'application des objectifs généraux de l'entreprise : de l'apprentissage du « business model » jusqu'à l'encadrement et au développement des managers au sein de l'organisation. Nous avons codé nos entretiens en tenant compte de la grille de leadership de Charan (2010). L'analyse a été effectuée en croisant directement les données discursives, les documents internes ainsi que les documents publics issus de sources officielles. Il en ressort des variables qui nous démontreront le rôle de Toyota Motor Europe et la relation qu'elle entretient avec sa maison-mère.

### 7.3.2.1. La consolidation d'un mandat régional pour le monde

Plus de cinquante années après sa première entrée dans le marché européen, Toyota Motor Europe (TME) a démontré sa capacité à coordonner les activités de la région sans une pression énorme de la part du siège international à Tokyo. L'Europe est le deuxième marché international dans lequel Toyota Motor Corporation réussit ses investissements. Et c'est dans cet élan d'investissement que le siège continue de faire évoluer sa structure en annonçant la nomination de personnels locaux à des postes de direction dans ses filiales à l'étranger afin d'améliorer la structure de management global. L'objectif est de mettre en place des structures capables de saisir rapidement et précisément les contraintes locales et d'identifier les besoins locaux.

Nous observons presque 5 ans après la fusion optimale de TME que la direction stratégique des opérations va être confiée à des « purs produits » de Toyota qui auront fait leurs preuves dans l'organisation. Nous avons vu l'autonomie dans la gouvernance interne du siège. Le tableau ci-après nous en démontre l'évolution de la direction et la prise d'autonomie de la part des employés locaux.

	<i>Auparavant</i>	<b>President Toyota Motor Europe</b>	<i>Maintenant</i>
<b>2004 - 2006</b>	Managing Director, Toyota Motor Corporation President, Toyota Motor Engineering & Manufacturing Europe NV/SA	<b>Shinichi Sasaki</b>	En retraite
<b>2007 - 2010</b>	Managing Director, Toyota Motor Corporation President, Toyota Motor Engineering & Manufacturing Europe NV/SA	<b>Tadashi Arashima</b>	En retraite
<b>2010 - 2019</b>	Managing Officer TMC, President of TMMF, Executive Vice-President of TME	<b>Didier Leroy</b>	Chairman Toyota Motor Europe & Director Toyota Tsusho Corporation (Toyota Group)
<b>2019 - 2021</b>	Chairman Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd.	<b>Johan Van Zyl</b>	Operating Officer of Toyota Motor Corporation and Chairman Toyota South Africa Motors (Pty) Ltd.
<b>2021</b>	Executive Vice President, Sales, Toyota Motor Europe	<b>Matthew Harrison</b>	

**Tableau 7.3-7 - Direction de Toyota Motor Europe depuis sa fusion en 2005 (Source : Auteur)**

À partir de 2010, cinq ans après la fusion avec TMME et TMEM, Toyota Motor Europe sera dirigée et administrée par des managers internationaux mais surtout européens. Didier Leroy, deviendra en 2010 le premier président européen, et non japonais, du groupe régional. Et 5 ans plus tard, il sera le premier européen à être membre du conseil d'administration de *Toyota Motor Corporation*. En juin 2020, il quitte ses fonctions opérationnelles chez TMC, mais conserve son rôle de Chairman de *Toyota Motor Europe* pour devenir membre du comité d'administration du groupe *Toyota Tsusho Corporation* et conseiller d'Akio Toyoda, CEO du conglomérat.

Dans la direction exécutive de l'organisation européenne, 9 sur 11 *Executive Managers* sont des locaux, ce qui permet à TME d'opérer dans un modèle complètement décentralisé du siège international et porté sur les investissements européens. Quelques éléments permettent de maintenir un lien de filiation entre le siège international et le siège régional à savoir le processus manufacturier : le Toyota Production System et le système de valeurs au sein du groupe. Nous discuterons des valeurs du groupe un plus loin.

*« Manufacturing organization was more of a carryover from the "Toyota Way" in Japan: a bit more controlled, centralized, a bit more structured, maybe a bit more strict » (JYJ) <sup>275</sup>*

La région accueille plus de 25 000 employés répartis dans les différentes activités majeures présentées dans le tableau ci-dessus. La majorité de ces employés sont des locaux. Avec plus de 9 milliards investis dans la construction d'usines pour fabriquer des voitures, des moteurs ; dans l'établissement de centres techniques et d'un studio de conception ; et à l'aide d'un réseau local de fournisseurs pour la fabrication des milliers de pièces qui composent chaque véhicule, TME a contribué à la réduction des coûts liés aux exportations et à la sécurité des emplois en faveur des locaux. Nous sommes dans une dimension de collaboration et de contribution à la vision globale que le manufacturier japonais s'est fixé.

*« TMC says the direction globally, but TME must set the direction of Europe, based on the TMC direction. We propose it to them. They approve it, and then we move on. It is a back-and-forth process. » (JYJ) <sup>276</sup>*

---

<sup>275</sup> Entretien avec JYJ : JYJ peut être considéré comme un « pur produit » de l'internationalisation de Toyota Motor Corporation. Il a été participant et contributeur de tout le processus aux USA avec NUMMI (1996) puis en Europe avec TME (2002).

<sup>276</sup> Entretien avec JYJ : Son histoire avec l'organisation l'a amené à occuper plusieurs positions au sein de la chaîne de valeur de TME avant de se repositionner dans le domaine où il a fait ses études. Il a également été présent dans l'élaboration des EMCs en Europe (UK et France).

	<b>Activité</b>	<b>Début des opérations</b>
<b>Toyota Motor Europe NV/SA (TME)</b>	<i>Bureau principal régional en Europe (coordination des activités européennes de Toyota)</i>	1990/2002
<b>Toyota Caetano Portugal, S.A. (TCAP)</b>	<i>Usine de fabrication au Portugal</i>	1971
<b>Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd. (TMUK)</b>	<i>Usine de fabrication au Royaume-Uni</i>	1992
<b>Toyota Motor Manufacturing Turkey Inc. (TMMT)</b>	<i>Usine de fabrication en Turquie</i>	1994
<b>Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF)</b>	<i>Usine de fabrication France</i>	2001
<b>Toyota Motor Manufacturing Poland SP.zo.o. (TMMP)</b>	<i>Usine de fabrication Pologne</i>	2002
<b>Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o. (TMMCZ)</b>	<i>Usine de fabrication République Tchèque</i>	2005
<b>OOO Toyota Motor Russia (TMR-SP)</b>	<i>Usine de fabrication Russie (SARL)</i>	2007
<b>TME Zaventem Technical Centre</b>	<i>Recherche et développement (R&amp;D), achats et ingénierie de production (PE)</i>	1987
<b>TME Zaventem Training Centre</b>	<i>Formation technique et de service, support de réparation des NMSC de Toyota</i>	1990
<b>TME Toyota After Sales Centre</b>	<i>Fonction qualité et chaîne de valeur</i>	1994
<b>Toyota Europe Design Development S.A.R.L. "ED2"</b>	<i>Développement du design</i>	1998
<b>TOYOTA GAZOO Racing Europe GmbH (TGR-E)</b>	<i>Recherche et développement (R&amp;D) branche « Sports Automobile »</i>	1979
<b>Toyota Connected Europe (TCEU)</b>	<i>Plate-forme de services de données et de mobilité</i>	2018
<b>KINTO Europe GmbH</b>	<i>Marketing, ventes et gestion du leasing opérationnel</i>	2018

**Tableau 7.3-8 – Panorama des activités de Toyota Motor Europe (Source : Auteur)**

L'Europe était un terrain d'essai clé : Et les connaissances acquises au cours de tous ces essais dans le monde entier ont joué un rôle essentiel pour garantir que leurs produits mis sur le marché atteignent les meilleures performances possibles. L'exemple récent de la Prius, qui est un modèle européen conçu dans des centres de R&D locaux. Le fait que 2/3 des véhicules vendus sur le marché sont construits sur place, signifie qu'ils réduisent leur impact sur l'environnement, avec moins de transports sur de longues distances, et qu'ils réussissent à concevoir le bon type de véhicules pour répondre aux besoins des marchés locaux. L'Europe était un terrain d'essai clé pour la technologie Toyota. Elle est aujourd'hui un terrain

incontournable pour répondre à des dynamiques plus englobantes telles que l'innovation, l'emploi et l'environnement, un aspect rigoureusement surveillé dans la région

### 7.3.2.2. La contribution de l'Europe à la vision globale « Mobility Society »

Le marché européen de l'automobile a une influence largement forte sur l'organisation de Toyota. Non seulement, elle est très exigeante en matière de régulations environnementales, mais en plus du fait de sa forte histoire avec l'automobile donne à chaque pays membre, un levier de négociation local important pour l'avenir du secteur.

*« European citizens are quite demanding, the European Union is driven to be the leading region in the world in terms of environmental protection, and so the targets that the EU sets for vehicle emissions. Whether it's CO2 or Air quality, Europe is one of the strictest in the world, usually ahead of other regions. » (JYJ) <sup>277</sup>*

Parmi les différents leviers de négociation à la disposition de TME, nous retrouvons sa capacité d'innovation dans les questions liées à la mobilité. La problématique de mobilité est, en effet, un enjeu majeur pour l'Union Européenne ; puisqu'elle est le premier investisseur en R&D pour la mobilité automobile<sup>278</sup> (29% de parts de marché et plus de €60 milliards), suivi par le Japon. Toyota s'inscrit également dans cette mission de mobilité, vu qu'elle en a fait sa vision globale. Sur l'implémentation de cette vision, c'est-à-dire « Être une société de mobilité » (Mobility Society), 3/5 des managers, sont convaincus que l'atteinte de cet objectif ne pourra pas se faire sans la contribution de l'Europe. C'est pour cela que Toyota Motor Europe y adhère depuis qu'elle a été implantée.

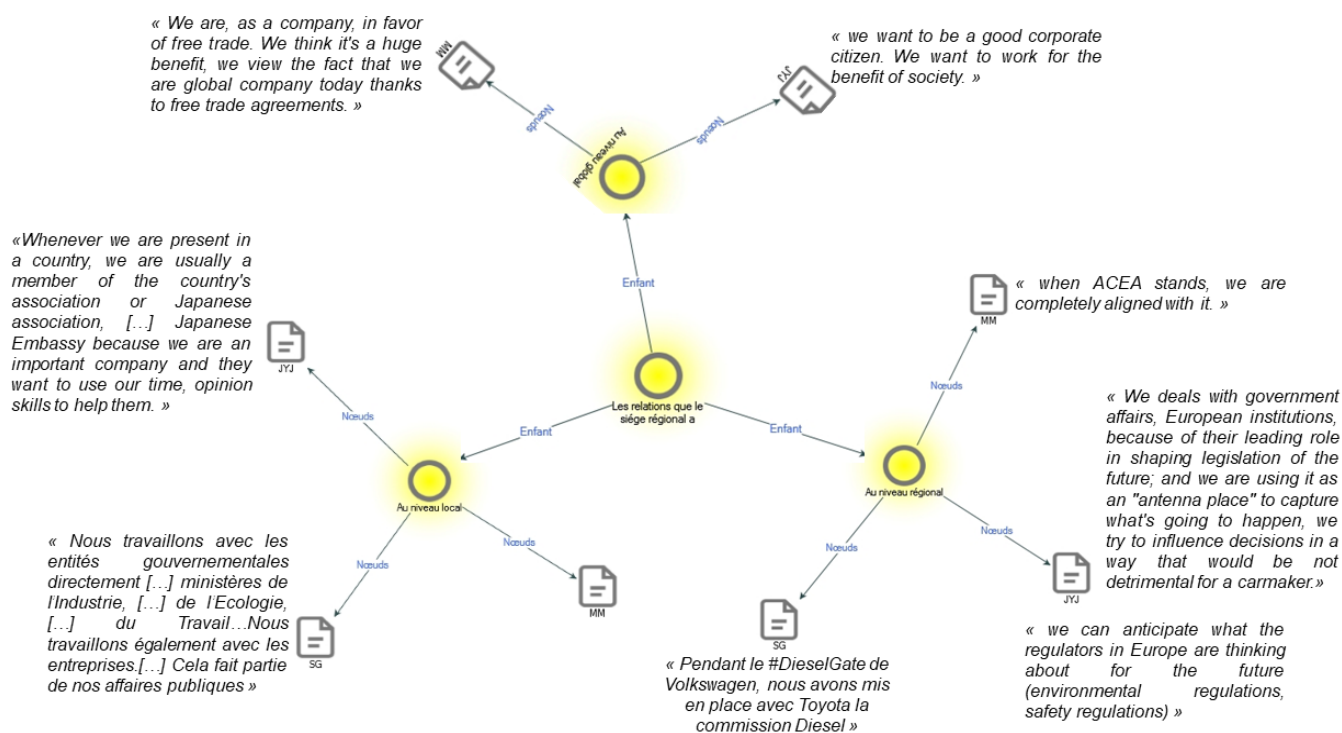
Verbatim	Auteur
<i>« In our Toyota approaches, we want to be a good corporate citizen. We want to work for the benefit of society. Ultimately, that's part of the Toyota principles. »</i>	JYJ
<i>« We have a big transition as a company, like every automotive company, we're trying to shift to be a car manufacturer, to be a mobility provider, »</i>	MM
<i>« Le défi le plus important aujourd'hui pour nous, c'est de supporter le business (activité) dans le processus de transformation d'une entreprise automobile vers une entreprise de mobilité (mobility society) »</i>	JH

**Tableau 7.3-9 – La vision de mobilité chez Toyota Europe (Source : Auteur)**

<sup>277</sup> Entretien avec JYJ

<sup>278</sup> Source: A.C.E.A. - The Automobile Industry Pocket Guide 2020 – 2021: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Pocket\\_Guide\\_2020-2021.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf)

TME veut s'inscrire dans les esprits comme un citoyen qui contribue à la vie de la région. Le siège entretient des relations aussi bien avec des instances régionales (Commission Européenne, ACEA) que locales (chambres de commerces) et même globales. Le champ d'applications, tel qu'il est présenté dans la figure 48 ci-dessous, nous montre que le siège communique avec les instances de chaque zone sur des questions sociétales, économiques et même politiques.



**Figure 48 – Les relations institutionnelles de Toyota Europe (Source : Auteur)**

La mobilité pour TME s'illustre par ces relations et les initiatives prises au sein de la région et ses différents pays dans lequel elle est implantée. Et c'est par cette logique d'« antenne-relais » que TME a créé en 2002, le *Society Contribution Committee* pour traiter les questions de responsabilité sociétale organisationnelle (RSO) dans ses activités manufacturières et au sein des bureaux de ventes<sup>279</sup>.

<sup>279</sup> TMC crée également le Fonds Toyota pour l'Europe en 2005, repris par TME pour soutenir les activités de RSO que TMC avait précédemment menées.

Elle a majoritairement contribué aux projets « Ha:mo<sup>280</sup> » de Grenoble, « H2ME<sup>281</sup> » à Hambourg, et « HYPE Taxis<sup>282</sup> » en France et en Allemagne.

Les discussions avec les institutions européennes sont axées sur les thématiques liées au futur - mobilité, environnement, régulations, accords régionaux – de la région ; tandis que les discussions avec les gouvernements locaux sont axées sur l'implantation industrielle, les nouvelles technologies et l'emploi. Dans la sphère locale, on compte la présence de l'organisation dans le projet LOM (*Loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019*) où ils ont été consultés pour des avis en termes de certification de qualité.

*« En général nous sommes convoqués et invités à nous exprimer, au même titre que les constructeurs français - ce qui est assez drôle - parce que nous produisons en France, ce qui nous offre beaucoup de portes. » (SG) <sup>283</sup>*

Il faut noter la participation de Toyota au sein de l'Association des Constructeurs Européens d'Automobiles (ACEA) depuis 2008. TME est aussi membre de plusieurs autres associations d'intérêt industriel et effectue des actions de lobbying pour le bien de la zone dans laquelle, ils sont implantés.

### 7.3.2.3. Une culture organisationnelle adaptée aux besoins locaux

L'installation de Toyota en Europe a permis l'assimilation de la culture de l'organisation, sans grosse difficulté. Certes, la communication entre les employés européens et les employés japonais peut paraître distante, pour les raisons déjà évoquées dans les sous-sections suivantes. Cependant, pour réduire cette distance, la culture de Toyota se base sur des valeurs partagées par l'ensemble des acteurs. Ces valeurs sont principalement les principes de l'organisation, promulguées par le fondateur de Toyota, Sakichi Toyoda<sup>284</sup>.

---

<sup>280</sup> Le projet Ha:mo (Harmonious Mobility), un programme de partage de véhicules de mobilité électrique personnelle, réalisé à Grenoble pendant trois ans (2014-2017), où ils ont déployé 70 petits véhicules.

<sup>281</sup> Le projet H2ME (Hydrogen Mobility Europe), dans le cadre duquel TME a aidé la ville de Hambourg à analyser ses problèmes de mobilité afin de fournir des infrastructures.

<sup>282</sup> HYPE est un projet issu de la joint-venture HysetCo, qui associe Air Liquide, Idex, la Société du Taxi Électrique Parisien (STEP) et Toyota

<sup>283</sup> Entretien avec SG à propos de la LOM : SG est l'employé la plus ancienne de Toyota, et a contribué à l'internationalisation de l'entreprise en interne. Plus de 22 ans au sein l'organisation, elle a participé à l'établissement de Toyota en France, et à sa communication (avec TMMF), grâce à sa position de Senior Manager en Relations et Communications Institutionnelles. Membre du bureau de représentation de paris, elle fut amenée à exercer entre Paris et Tokyo avant de se fixer en Europe.

Elle est actuellement Senior Manager en Governmental & Corporate Affairs et continue de travailler les relations institutionnelles entre TME et les gouvernements européens, plus précisément la France.

<sup>284</sup> Les principes de Toyota sont définis dans la section 7.1.1.3.1. « La Toyota Way »

Ces principes ont été imprégnés grâce au programme d'intégration et de formation des employés. De plus, l'approche de recrutement généraliste polyvalente du groupe, couplée d'une confiance au vivier des acteurs locaux sont des facteurs qui ont permis l'adaptation des pratiques phares de l'organisation.

Les managers ont conscience de ces concepts et de la valeur qu'ils apportent dans leurs quotidiens. Il n'existe pas de pratiques organisationnelles typiques à Toyota, et les concepts qui font l'organisation ne sont pas 100% labélisées « japonais ». C'est grâce à cette absence d'appropriation culturelle que chaque employé est en mesure d'opérer dans l'organisation. Les valeurs sont enseignées dans le *Toyota Graduate Program*, le programme d'entraînement fourni par Toyota Motor Corporation.

*« What is the last time I looked at it? 9-10 years. But I don't need to, because I see every day. It is an "aide-mémoire" and more like when you want to structure something for, the Manufacturing guys that are considered like "ninjas" when it comes to TBP » (MM) <sup>285</sup>*

Le *Toyota Graduate Program* est un parcours d'environ 18 mois, par lequel chaque employé de Toyota renforce sa perception des valeurs organisationnelles. Le process « *On-the-job development* » (OJD) permet l'intégration et l'éducation de l'employé au sein de l'univers de Toyota, afin qu'il puisse s'approprier les valeurs de l'organisation.

Verbatim	Auteur
<i>« We all go through a certain integration period, one or two weeks, where these concepts and principles are explained or taught, and then later they are reinforced through "on the job" and by formal training as well. »</i>	JYJ
<i>« O.J. D is our way of working. That means if you're a boss, your responsibility is not just to make sure that work is defined in one direction, but it's also to make sure that people grow and develop. »</i>	JYJ
<i>«Graduate program is typically around 18 months, and that's typically the opportunity when you get a chance to work on the line [...]You become basically part of the team and you experience the TPS principles firsthand »</i>	MWK
<i>«In Toyota, we take care of two elements. First, is the development of our corporate DNA, typically training, in-house programs, where people who join the company, and can learn and practice Toyota ways of working. »</i>	MWK

**Tableau 7.3-10 – Les effets du « On-the-job development » (Source : Auteur)**

<sup>285</sup> Entretien avec MM à propos des TBPA : MM a passé la majorité de sa vie à l'étranger, notamment en Belgique, en Espagne et au Japon. Son histoire avec le secteur automobile commence avec sa passion pour le Toyota Production System (TPS) qui a fait l'objet de son mémoire de Master, et sur le personnage de Carlos Goshn en tant que dirigeant de Renault-Nissan. Il intègre Toyota Motor Europe après avoir exercé en tant que Consultant et Project Manager au sein de AISIN AW, filiale d' AISIN, filiale de Toyota Group (Toyota Tsusho Corporation).



Le process « *On-the-job development* » (*OJD*) génère des valeurs d'auto-responsabilité, d'autonomie et de respect, respect à l'ADN de l'organisation, et respect envers les membres de l'organisation. Ce sont ces valeurs qui sont liés aux piliers d'*Amélioration Continue* (*Continuous Improvement*) et de *Respect* (*Respect for People*) transmises pour agir. D'ailleurs, trois sur cinq (3/5) des managers mentionnent l'utilité de ce programme et des valeurs qu'il génère dans l'esprit des employés.

## 7.4. Conclusion du chapitre VII

Ce chapitre nous a présenté le projet d'internationalisation de Toyota Motor Corporation, depuis son entrée dans le marché automobile domestique, jusqu'à son expansion en Europe. Il faut rappeler que Toyota fait partie des organisations qui a eu des relations avec le gouvernement local, lui permettant de contribuer durant la guerre.

Du fait de son appartenance à un secteur considéré comme stratégique pour l'économie du pays, il a attendu plus de 30 ans avant de se positionner dans d'autres marchés. Avec 84 années d'activités à son compteur, ce généraliste s'est illustré comme un précurseur de l'innovation automobile aussi bien dans ses produits, que dans ses pratiques managériales. Créé par la famille Toyoda, l'entreprise familiale a su profiter de ses multiples expériences dans le monde pour se créer une réputation de « multinationale citoyenne et contributrice de la société ». L'activité de Toyota s'organise par région et chaque région poursuit un objectif spécifique. Après avoir dominé le marché japonais, Toyota s'est d'abord essayée au marché américain avant de conquérir le marché européen. Sa régionalisation s'est construite dans un processus long, lent mais sûr pour solidifier les valeurs qui la définissent aujourd'hui. Toyota Motor Corporation peut compter sur sa famille dirigeante, aujourd'hui à la tête du conglomérat Toyota Tsusho Corporation pour implémenter les principes promulgués par les fondateurs de TMC au sein de l'entière organisation.

Presque 60 années après son arrivée au Danemark, elle a longuement œuvré à la construction d'un modèle automobile européen. Comme stipule l'adage « qui va lentement va sûrement », cette contribution lui a valu d'être considérée parmi les marques qui répondent aux besoins de la demande hôte.

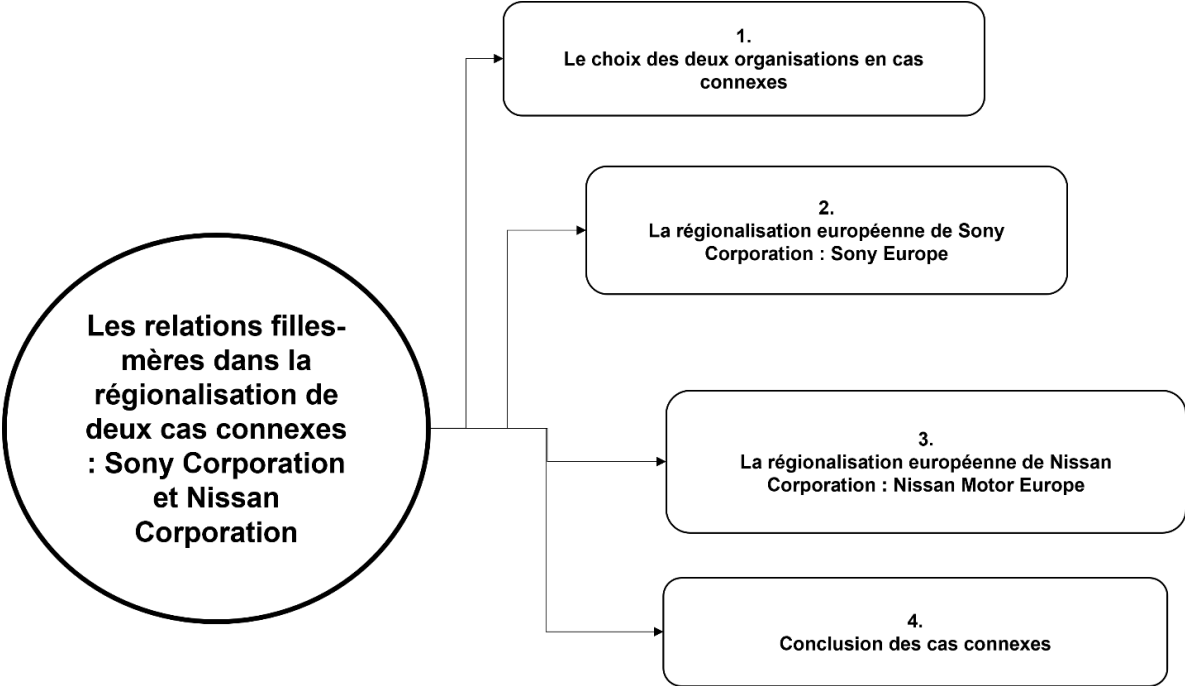
En conclusion, les données nous ont montré les éléments significatifs dans le tableau 7.4-1 suivant :

- Le constructeur automobile n'a pas hésité à adapter sa structure, et sa stratégie quant aux enjeux présents sur le territoire. Cette prise de conscience lui a permis de développer son positionnement régional et de surcroît, une valeur ajoutée légitime dans la construction de la vision de l'EMN.
- L'ouverture d'esprit des locaux à s'investir totalement pour le développement de cette structure, est la résultante de longs et passionnants programmes d'enseignement et valorisation des talents ; et d'une hybridation des principes et valeurs internationales en vue de garder les yeux vers l'objectif principal : Être au service du continent européen tout entier et pas juste l'Union Européenne.

**Tableau 7.4-1– Synthèse des résultats du cas Toyota Motor Europe**

Résultats principaux	Facteurs explicatifs	Conséquences
<p>Une formalisation stratégique à posteriori de son entrée dans la région</p>	<p>Un retour d'expérience de l'expansion américaine : Les succès et échecs de la régionalisation américaine a suscité une approche stratégique prudente</p>	<p><u>Stratégiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une favorisation des productions locales (9 usines de production.)</li> <li>▪ Une approche de R&amp;D pensée en locale (3 organisations spécialisées en R&amp;D)</li> <li>▪ Une approche de commercialisation locale (29 boutiques et réseau de 3000 concessionnaires)</li> <li>▪ Une harmonisation des activités principales post-entrée : Etablissement et évolution du siège régional européen</li> <li>▪ Une formalisation des relations avec les instances gouvernementales : adhésion aux groupements d'intérêts économiques</li> <li>▪ Une favorisation des projets à enjeux locaux (projets de mobilité)</li> </ul>
	<p>Un secteur automobile hautement concurrencé et monopolisé par les marques locales</p>	
	<p>De nouveaux enjeux portées par les instances gouvernementales (production locale, réduction des exportations)</p>	
	<p>Des segments de marchés en faveur de Toyota (Segment Sport)</p>	
	<p>Une clientèle européenne informée des enjeux du futur de l'automobile, et qui participe à la conception du futur produit (par leurs voix)</p>	
	<p>Le Toyota Production System au cœur de l'innovation technique</p>	
<p>Une hybridation managériale en faveur des effectifs locaux en parallèle de la formalisation de la stratégie régionale</p>	<p>Un environnement régional très régulé avec des normes et règles préétablies (énergétique, écologique, responsabilité, mobilité)</p>	<p><u>Organisationnelles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une structuration de la gouvernance autonome du siège international</li> <li>• Une assimilation douce de la culture organisationnelle proposée par le siège international</li> <li>• Des dirigeants locaux aux postes de responsabilité stratégiques</li> <li>• Une rotation des postes et de mobilité pour les managers locaux</li> <li>• Une marge de manœuvre importante ex-aequo pour la direction régionale et la direction locale (prise de décision, Hoshin Kanri)</li> <li>• Une intermédiation dans le rôle du siège régional pour harmoniser les enjeux régionaux aux enjeux globaux : Le dirigeant régional au conseil d'administration international</li> </ul>
	<p>Un investissement dans la formation des employés locaux (mobilité internationale)</p>	
	<p>Un programme d'éducation et de formation à portée de tous les employés</p>	
	<p>Une logique généraliste de la fiche d'emploi et de poste dans toute la multinationale</p>	
	<p>Un désir d'intégration sociétal : Toyota en tant qu'entreprise citoyenne</p>	
	<p>Un fort ancrage cognitif et conatif sur les pratiques de management (Toyota Business Practices Activities)</p>	

# Chapitre VIII : Les relations filles-mères dans la régionalisation de deux cas connexes : Sony Corporation et Nissan Corporation



## 8.1. Le choix des deux organisations en cas connexes

Notre étude porte sur les relations filles-mères au sein des sièges régionaux japonais de la zone économique de l'Union européenne. Les chapitres VI et VII ont porté sur la coordination des activités inhérentes aux sièges régionaux de Rakuten Incorporated et Toyota Motor Corporation. La compréhension de la coordination dans ces deux cas a été possible grâce à l'apport des entretiens semi-directifs avec les acteurs sur le terrain, en plus des données secondaires collectées tout au long de la phase empirique.

Nous avons conscience que la quantité de matériaux nécessaire à une interprétation vide de biais ne suffirait pas, en se limitant à ces deux entreprises<sup>286</sup>. C'est donc dans un désir de renforcer l'analyse inter-cas avec une intention de réplique théorique de nos principaux résultats, que nous avons choisi d'ajouter deux cas complémentaires d'organisations qui opèrent dans le secteur du numérique et de l'automobile à savoir Sony et Nissan.

Ces deux organisations sont issues des mêmes secteurs que Rakuten et Toyota mais, ne partagent pas les mêmes dynamiques en termes de processus de régionalisation.

Sony Group, est une multinationale spécialisée dans le marché électronique, dont la présence sur le marché européen est identifiée à partir de 1973 et son siège européen est aux Pays-Bas. Le choix de Sony comme vis-à-vis dans l'électronique par rapport à Rakuten demeure dans sa stratégie de diversification de l'activité vers une dimension conglomerale autour du cœur de métier électronique. L'ensemble de son contexte historique (Sony History<sup>287</sup>) consacre de manière chronologique sur le développement de l'organisation dans une approche domestique liée au produit électronique, vers la diversification d'activités en lien et à international.

Nissan, multinationale spécialisée dans le marché automobile, fait sa première entrée européenne en 1962 et s'illustre au monde grâce à son alliance avec le constructeur français Renault SA en 1999. Le siège européen de Nissan se trouve actuellement en Suisse. Le choix de Nissan comme contrepartie automobile de Toyota réside dans son internationalisation rapide alors qu'ils avaient démarré son activité manufacturière presque en même temps. Mais Nissan s'est illustré une dizaine d'années avant Toyota et a su jouer de cette avance pour étendre son organisation vers une dimension globale.

---

<sup>286</sup> Le matériau inhérent aux cas Rakuten Europe et Toyota Motor Europe comprend 10 entretiens semi-directifs (dont 5 de chaque), et une centaine de documents secondaires (dont 52 pour Rakuten et 48 pour Toyota Motor Europe).

<sup>287</sup> Elle couvre l'histoire de la multinationale de 1945 à 1996. Les éléments qui nous intéressent dans cette référence et qui seront mentionnés dans concernent les points essentiels de la globalisation de Sony Corporation. Source : <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/>

Dans la première partie de ce chapitre, nous verrons que c'est dans cette logique que Sony Europe va être créé en 1986, avec un pouvoir semi-autonome sur la production, les ventes, la logistique, et la technologie. L'objectif étant de maximiser l'efficacité opérationnelle et de l'efficience régionale. Dans la seconde section, nous verrons que Nissan Corporation qui a pourtant bien démarré son activité avant son compatriote Toyota se retrouve dans des difficultés liées à des choix stratégiques pas qui peuvent parfois apparaître peu cohérents.

Sous forme de monographie de deux organisations, et construite à partir de données secondaires, ce chapitre fait état de leurs démarches respectives, tout mettant en avant leurs approches du marché, leurs valeurs propres et le rôle de la région. Le chapitre s'inspire également de discours de certains acteurs – discours tirés des données secondaires - qui ont été l'initiative de la régionalisation de ces organisations.

## 8.2. La régionalisation européenne de Sony Corporation : Sony Europe

Pendant la guerre, l'armée japonaise avait pris le contrôle des réseaux de communications pour empêcher la population, de se connecter aux ondes radio de ce qu'elle estimait être « de la propagande ennemie ».

Alors que le Japon et ses habitants réfléchissaient sur la manière de se relever après un si terrible événement, plusieurs personnalités de la société émettent des idées pour reconstruire le pays. Parmi ces symboles, figurent Masaru Ibuka, un ingénieur qui s'intéressait à la reconstruction des systèmes de communication de son pays ; et Akio Morita, un jeune entrepreneur avec des ambitions de commerce international.

### 8.2.1. De Tostuko : Une PME aux ambitions globales

#### 8.2.1.1. Une rencontre après les séquelles de la Guerre Mondiale

Masaru Ibuka est né en 1908 à Nikko, dans la préfecture de Tochigi. Après avoir obtenu son diplôme de l'école des sciences et de l'ingénierie de l'université de Waseda en 1933, il a rejoint le *Photo-Chemical Laboratory*, une organisation dont l'activité principale était l'enregistrement et le traitement de films cinématographiques. L'actualité mondiale s'amplifiant après la guerre, Ibuka décide d'ouvrir un atelier spécialisé dans l'électronique radio. Son activité consistait à fabriquer de petits transistors qui permettaient à la radio de recevoir tout type d'ondes. Son usine réparait les radios et fabriquait des convertisseurs ou des adaptateurs d'ondes courtes. Il est l'un des premiers entrepreneurs à appliquer le processus technologique à des fins non militaires ; et son activité était demandée, puisque ce type de produits semblaient être le seul permettant de se connecter au monde.

Il fait l'objet d'un article paru dans le quotidien *Asahi Shimbun*, et attire l'attention d'un certain Akio Morita, 13 ans plus jeune que lui. Morita était non seulement issu d'une très ancienne famille influente dans le pays<sup>288</sup>, mais était également un personnage très influencé par le mode de vie occidental, notamment européen<sup>289</sup>. Poussé par son père pour poursuivre l'activité

---

<sup>288</sup> La famille Morita était reconnue dans la fabrication et la distribution de saké, activité qu'elle opère depuis quinze générations

<sup>289</sup> La famille Morita fut très ouvert à l'Occident, notamment la culture française. Ce contact précoce avec la culture occidentale allait jouer un grand rôle dans le développement de Sony. Source : « Akio Morita et Masaru Ibuka, les visionnaires de Sony » - Les Echos (2014) : <https://www.lesechos.fr/2014/07/akio-morita-et-masaru-ibuka-les-visionnaires-de-sony-1103202>

familiale, Akio, passionné d'électronique, décide de s'intéresser à la radio. Cette passion l'emmène à étudier la physique à l'université impériale d'Osaka, puis à travailler au centre de recherches de la Marine Nationale dans le domaine de la radio. C'est dans ce lieu où il rencontrera Masaru Ibuka, qui y travaillait en tant que fournisseur.

Voici les prémices d'une rencontre improbable qui va donner lieu à la création de *Tokyo Telecommunications Research Institute*<sup>290</sup> encore appelé *Totsuken* en 1945. Au sein de cette équipe de 20 employés, il y avait de la bonne volonté. Tous les membres de l'équipe désiraient utiliser leur savoir-faire en matière d'ingénierie, même si personne ne savait par où commencer. De plus, la plupart des salaires étaient payés à partir des petites économies de Masaru Ibuka, qui s'amenuisaient. Mais cette situation n'allait pas les décourager.

### 8.2.1.2. *Les débuts difficiles dans l'électronique*

#### 8.2.1.2.1. *Premiers échecs*

La réparation des radios fut une activité bénéfique suffisante pour pourvoir aux charges de l'équipe. Il arrivait également qu'ils reçoivent du riz à titre d'offrandes<sup>291</sup>. L'accumulation de ces offrandes entraînent un stock de riz si important que leur première innovation fut des autocuiseurs électriques de riz.

L'autocuiseur était primitif : il était fabriqué simplement par l'emboîtement d'électrodes en aluminium reliées au fond d'une cuve en bois. En conséquence, selon le type de riz utilisé et le poids de l'eau, le résultat était soit trop, soit insuffisamment cuit. Un échec mémorable pour l'équipe de *Totsuken*, mais temporaire pour Morita.

Le 7 mai 1946, l'équipe grandit de plus de vingt membres (direction et personnel inclus). Tous assistent au renouveau de *Totsuken*, désormais appelé *Tokyo Telecommunications Engineering Corporation (Totsuko)*<sup>292</sup>. Parmi les nouveaux membres, se retrouve Tamon Maeda, ancien ministre de l'Éducation de l'après-guerre et beau-père d'Ibuka, qui fut nommé président de la nouvelle organisation. Akio Morita et Masaru Ibuka occupaient respectivement les postes de Managing Director et Senior Managing Director.

À l'époque, la société était capitalisée à ¥190 000 (environ €1 510), et ne possédait ni les machines ni les processus nécessaires pour démarrer l'activité. Tous étaient motivés par leur

---

<sup>290</sup> Tokyo Tsushin Kenkyujo

<sup>291</sup> Il faut rappeler que le riz devint une commodité standard et une monnaie d'échange dans l'économie japonaise, plus particulièrement durant la période féodale du VIII<sup>ème</sup> au X<sup>ème</sup> siècle.

<sup>292</sup> Tokyo Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha



intelligence, leur savoir-faire en ingénierie, leur créativité et leur innovation. Pour Ibuka et ses partenaires, la reconstruction du Japon dépendra du développement de technologies dynamiques, sur lesquelles les grandes organisations ne peuvent concurrencer. Il l'affirme dans la citation suivante :

---

*« Nous devons éviter les problèmes qui frappent les grandes entreprises, [...] tandis que nous créons et introduisons des technologies que les grandes entreprises ne peuvent égaler. La reconstruction du Japon dépend du développement de technologies dynamiques. »<sup>293</sup> (Masaru Ibuka)*

---

La motivation est un facteur important dans la gestion humaine mais non suffisante pour la performance de l'entreprise, puisqu'elle essuie de nombreuses difficultés financières. Les ingénieurs de *Totsuko* concevaient avec leurs propres ressources, les équipements permettant de réaliser les produits.

Comme seconde innovation, Ibuka et son équipe ont conçu un coussin chauffant électrique. Ce produit était destiné à des ménages à haut revenus, pour les mois d'hiver, et était vendu dans le quartier populaire et très haut de gamme de Ginza sous le nom de *Ginza Heating Company*<sup>294</sup>. Ce fut le premier projet de l'entreprise, commercialisé en août 1946. Avec les ventes de ce produit, les bénéfices leur permettaient de payer les employés et leurs familles qui participaient au développement du produit, notamment dans la couture des housses, des cordons et d'autres travaux sous-traités. Cependant, l'augmentation des ventes s'est traduite proportionnellement par une augmentation des plaintes, liées à la qualité du produit : En effet, le produit présentait peu de sécurité, notamment en raison de l'augmentation de la tension électrique la nuit. Cela se manifestait par des incendies courts sur les mobiliers qui occupaient les maisons japonaises à l'époque.

En plus des problèmes de qualité, *Totsuko* essuyait également des difficultés logistiques, notamment dans la relocalisation de ses activités : Opérant auparavant au troisième étage d'un magasin dans le quartier de Nihombashi, au centre de Tokyo, la production grandissante demandait un meilleur cadre de travail, et le bâtiment dans lequel ils opéraient ne convenait

---

<sup>293</sup>« We must avoid problems which befall large corporations, [...] While we create and introduce technologies which large corporations cannot match. The reconstruction of Japan depends on the development of dynamic technologies. » Source: "About Sony" - Rebuilding from the Ashes (Chapter 1): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-01.html>

<sup>294</sup> Comme le produit était plutôt dangereux parce qu'il n'avait ni thermostat ni ignifuge, et afin d'éviter que le nom de *Totsuko* ne soit terni, ils ont vendu les coussins sous le nom fictif de « Ginza Nessuru Shokai » (*Ginza Heating Company*)

plus<sup>295</sup>. Les effets de la guerre se font ainsi ressentir dans les activités de *Totsuko*. Après de multiples faillites, Ibuka et Morita décident de se relocaliser pour trouver un emplacement à Shinagawa, toujours à Tokyo.<sup>296</sup>

## 8.2.2. A Sony : Un pionner dans le marché de l'électronique

Après de multiples échecs dans la production d'autocuisseurs électriques, de coussins électriques et même d'équipement de golf miniature, *Totsuko* revient sur ce qui a démarré leur passion pour l'électronique : la radio<sup>297</sup>. Ils décident de produire des enregistreurs de son magnétiques.

### 8.2.2.1. L'enregistreur magnétique

Les premiers prototypes ont été conçus entre 1949 et 1950 : Le modèle G (Figure 49) était destiné à un usage institutionnel, avec une durée d'enregistrement d'une heure, tandis que le modèle A (A-Type) était destiné à un usage domestique, avec une durée d'enregistrement de 30 minutes. Totsuko commercialise le modèle G sous le nom « *Tapecoder* ».



**Figure 49 - Le Tapecoder G-Type et sa bande magnétique « SONI-TAPE » (Tirée de Sony History<sup>298</sup>)**

La particularité de cet enregistreur est qu'il possédait une bande magnétique, qui permettait d'enregistrer les sons. La bande était composée de ferrite, un matériau magnétique à haute

---

<sup>295</sup> Le magasin fut reloué pour laisser place à « une salle de danse destinée à être utilisée par les Forces d'Occupation Américaines.

<sup>296</sup> Lieu où se trouve le siège international de Sony Corporation aujourd'hui.

<sup>297</sup> Pour mémoire, la radio et le son étaient considérés comme des passions pour Ibuka et Morita.

<sup>298</sup> "About Sony" - "This is The Product We Must a Produce" (Chapter 2): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-02.html>

fréquence permettant de fabriquer la tête d'effacement pour leurs enregistreurs. C'est ce produit fabriqué et commercialisé par *Totsuko*, baptisé « *SONI-TAPE* » qui fait la réputation de l'entreprise. En exploitant d'avantage cette innovation, l'usine progresse vers la création du premier magnétophone grand public au Japon.

Conscient de sa solvabilité, mais aussi de son potentiel innovant, l'entreprise réalise un appel d'offres en vue de porter son capital à ¥10 millions. Des réponses plus que favorables avec le soutien de quelques entreprises familiales riches (comme la Yagumo Sangyo Corporation<sup>299</sup>), des institutions comme l'Université nationale des beaux-arts et de la musique de Tokyo<sup>300</sup>, ainsi qu'à la société de télévision nationale NHK<sup>301</sup>.

Le produit phare, quant à lui, continuait de générer des ventes, mais possédait un design « *trop lourd, encombrant et cher pour être vendu en tant que produit de grande consommation* ». Ces remarques formulées par de nombreux clients ont amené Ibuka et son équipe à revoir la conception du modèle principal pour en faire un modèle plus léger appelé « le modèle H » (H-type – Figure 50). Ce modèle est devenu le premier modèle de magnétophone grand public commercialisé en mars 1951. Il ne pesait que 13 kg, soit moins d'un tiers du magnétophone original de type G. Et il était présenté dans un étui, au design chic.



Figure 50 - Le Tape recorder H-Type (Tirée de Sony History<sup>302</sup>)

#### 8.2.2.2. Une vision commerciale inspirée par l'Occident

Les produits de *Tostuko* sont des produits utiles dans l'usage institutionnel : Le ministère de l'éducation et la NHK organisaient des conventions sur l'éducation dans tout le Japon et pour

---

<sup>299</sup> La société Yagumo Sangyo Corporation gérait les biens de la famille Owari Tokugawa, descendants du shogunat Tokugawa.

<sup>300</sup> Par l'intermédiaire de Norio Ohga, un étudiant de l'université qui pense que « les magnétophones devraient être activement employés par les écoles de musique. Les musiciens doivent s'entraîner avec un magnétophone tout comme les ballerines étudient la danse en se regardant dans un miroir ».

<sup>301</sup> NHK : *Nippon hōsō kyōkai* (Compagnie de diffusion du Japon) est l'unique groupe audiovisuel du territoire couvrant 27% des foyers japonais.

<sup>302</sup> "About Sony" - A Man Charmed by the Tape Recorder (Chapter 3): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-03.html>

sensibiliser les familles sur le bienfondé des émissions scolaires. La réussite de ces évènements est due à la performance de ces produits. Les ventes ont également augmenté dans la région de Kyushu grâce au boom des mines de charbon. Mais la dépendance de cette seule région pouvait aussi être leur perte. Ibuka & Morita tirent une première leçon de ce succès à savoir que « *le vrai et meilleur marché ne peut être trouvé qu'en développant le marché lui-même* ».

---

« *Plus le marché est vaste, mieux c'est. Dans ce cas, vendre uniquement au Japon peut être tout aussi risqué. Il serait plus sûr de dépendre du monde entier. Nous ne sommes pas encore prêts, mais nous devons élargir notre marché au monde entier.* » **(Akio Morita)**<sup>303</sup>

---

Au Japon, les ventes de magnétophones se limitent au marché de l'éducation, en particulier aux écoles. Masaru Ibuka souhaitait vivement élargir ce marché : il espérait voir par lui-même comment les consommateurs américains utilisaient les magnétophones ; et si possible, observer comment les magnétophones étaient fabriqués par les entreprises américaines sur leurs chaînes de montage. Akio Morita possédait une vision plus globale. Selon lui, il serait plus sûr pour l'entreprise de couvrir l'ensemble du marché global.

Ces motivations vont conduire les deux fondateurs à effectuer un voyage en occident, en 1952. Un voyage de trois mois aux Etats-Unis pour Ibuka, et un voyage aux Etats-Unis et Europe pour Morita. Le marché américain des magnétophones était en cours de développement en 1945 avec Ampex. Les voyages respectifs d'Ibuka et de Morita seront bénéfiques pour l'organisation : Une alliance provisoire avec *Western Electric*, maison-mère des *Laboratoires Bell*, va être établie en 1953 pour l'acquisition de brevet de fabrication de transistors. En retour, *Totsuko* sera payée en royalties de \$25 000 dollars (à l'époque environ ¥9 millions). Cela a conduit Ibuka à concentrer ses activités sur les composants électroniques (transistors) plutôt que sur les enregistreurs.

Dans les années 1950, le marché des radios était déjà investi par de plus grandes organisations. Ce fut le cas de Matsushita<sup>304</sup>, Hitachi et Toshiba, qui développaient des semi-conducteurs sous la licence technique de *Radio Corporation of America*<sup>305</sup>, un brevet

---

<sup>303</sup> « *The wider the market, the better. If so, selling only in Japan can be just as risky. It would be safer to depend on the entire world. We are not ready yet, but we must expand our market worldwide.* »

<sup>304</sup> Aujourd'hui connu sous le nom de Panasonic

<sup>305</sup> En 2011, RCA a été acquise par une participation de contrôle dans la National Broadcasting Company (NBC), qui faisait alors partie de Comcast.

important détenu par *General Electric (GE)*, *Westinghouse*, *AT&T Corporation* et *United Fruit Company*.

Malgré leur position de précurseur, la taille moyenne de *Totsuko* ainsi que les enjeux du contrat *Totsuko-Western Electric* ne suffisaient pour couvrir les enjeux technologiques. Dans l'espoir d'acquérir beaucoup plus de références dans le domaine électrique, Ibuka entreprit un long voyage en Europe aux Pays-Bas. En Europe, les magnétophones étaient développés en Allemagne dans les années 1930 avec *Grundig & Telefunken*<sup>306</sup>. Mais les effets de la guerre ont laissé à l'Allemagne peu de marge pour continuer à produire. La guerre a surtout laissé un sentiment « anti-américain » dans lequel Morita se reconnaissait<sup>307</sup>. C'est dans un séjour aux Pays-Bas, où il fut convaincu de développer les composants avec *Western-Electric*.

---

*« Bien que, comme le Japon, l'Allemagne ait été vaincue pendant la guerre, elle s'enorgueillit d'un grand patrimoine technologique. [Akio] Morita était en proie au même complexe d'infériorité en Allemagne qu'il avait ressenti aux États-Unis. » (Masaru Ibuka)<sup>308</sup>*

---

Grâce à cette initiative audacieuse, la société réussit à capitaliser de ¥100 millions (environ €780 000), alors qu'elle n'était en activité que depuis six ans. Leurs premiers produits perdaient de la valeur et il devenait essentiel d'innover. *Totsuko* s'est ainsi lancée dans la fabrication de ferrite, le matériau qui composait la bande magnétique des enregistreurs. Après avoir acquis la licence de la ferrite, Ibuka et son équipe ouvrent une usine à Sendai, en mai 1954, avec de 27 employés qui sarclent, balayent, lavent les vitres, déballent et exploitent la ferrite pour construire les composants.

### 8.2.2.3. *Totsuko devient Sony Corporation*

Après l'ouverture de leur usine à Sendai, *Tostuko* rebondit sur le marché, avec des radios à transistors. Ces radios avaient la capacité d'être portables, ce qui signifiait davantage de capacités en matière de technologie électronique. Dans ce désir d'amélioration, Ibuka et son

---

<sup>306</sup> Dans les années 1980, Grundig, était numéro un de l'industrie électronique allemande et son acquisition de Telefunken, division du groupe A.E.G spécialisée dans la télévision lui a permis de générer un chiffre d'affaires de 1,7 milliard de marks. Source : « Grundig prend le contrôle de Telefunken » – Le Monde : [https://www.lemonde.fr/archives/article/1982/07/28/grundig-prend-le-controle-de-telefunken\\_2889679\\_1819218.html](https://www.lemonde.fr/archives/article/1982/07/28/grundig-prend-le-controle-de-telefunken_2889679_1819218.html)

<sup>307</sup>Source: "About Sony" - Ibuka's First Visit to the United States (Chapter 4): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-04.html>

<sup>308</sup> «*Although like Japan, Germany had been defeated in the war, it boasted a great technological heritage. Morita was plagued by the same inferiority complex in Germany as he had felt in the U.S* »

équipe mettent au point, en janvier 1955, la première radio à transistors produisant du son, le prototype TR-52. C'était une radio qui utilisait cinq transistors de jonction. Ibuka et Morita ont décidé d'étiqueter tous les produits Totsuko sous la marque « Sony ». *Sony* fut le nom choisi, et dont le diminutif en anglais signifie « *sonny* ». Le terme « *sonny* » suggérait également une « *jeune entreprise de jeunes gens qui compensent en énergie ce qui leur manque en taille* ». L'expression plaisait également au public américain.

---

*« Les Américains ne pouvaient prononcer ni Tokyo Tsushin Kogyo ni Totsuko. Il était inutile de promouvoir un produit dont le nom était imprononçable. Le problème les préoccupait depuis un certain temps [...] Ils voulaient un nom simple, facile à lire, à retenir et à prononcer dans toutes les langues.<sup>309</sup> » (Sony)*

---

En janvier 1958, Totsuko s'agrandit pour désormais s'appeler *Sony Corporation*. L'entreprise compte désormais 500 employés et possède valeur nette de plus de \$100 millions, et cela, grâce à l'élargissement de son portefeuille de produits, couvrant non seulement les radios à transistors<sup>310</sup>, mais aussi des microphones, des lecteurs de cassettes et des appareils de télévision (Glowik 2016).

---

<sup>309</sup> « *Americans could not pronounce either Tokyo Tsushin Kogyo or Totsuko. It was no use pushing a product with an unpronounceable name. The problem had bothered them for some time [...] They wanted a simple name that was easy to read, remember and pronounce in any language* » Source: "About Sony" - Transistor's number used the suffix "seki" (Chapter 6): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-06.html>

<sup>310</sup> En 1960, l'équipe d'ingénieurs de Sony présenta la première télévision à transistors au monde. Le TV5-303 fut un téléviseur de 5 pouces basé sur un concept totalement différent des consoles traditionnelles, idéal pour les clients qui conduisent des camions.

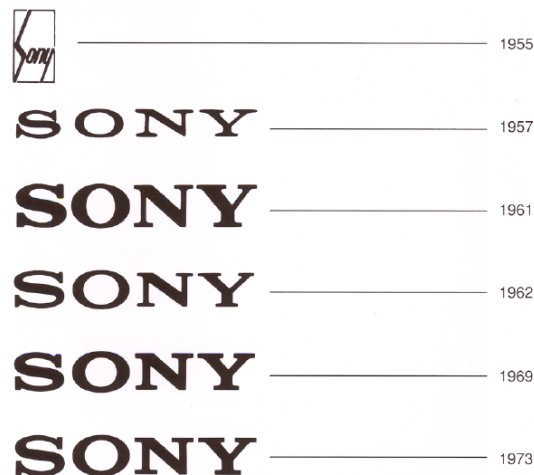


Figure 51- Évolution du logo de Sony Corporation (Tirée de Sony History)

### 8.2.3. Le projet de diversification globale de Sony

Sony se retrouve à nouveau sous la direction du tandem Ibuka / Morita. L'entreprise emploie plus 500 employés et exerce dans le métier de l'électronique à usage plus institutionnel que l'activité nom ne devait pas se limiter à l'électronique. En effet, afin d'être connus et de garder le statut de pionniers, il devenait essentiel d'attaquer de nouveaux domaines et de se diversifier dans le monde entier.

Les années 1960 sont une période dorée pour l'économie japonaise car elle a vu de nouvelles structures de management émerger. C'est le cas du *keiretsu* dans lequel les multinationales ont cédé leur gestion à des acteurs financiers, en vue de se concentrer sur leurs activités économiques ainsi que celles de leurs partenaires. Sony a donc décidé de se diversifier autour de l'électronique, mais également en dehors du marché domestique. Les activités sur lesquelles l'entreprise se positionne sont la vente et l'importation de produits étrangers (Sony Plaza), le service de restauration (Maxim's de Paris), le service de voyages (Sony Travel Service), le service des assurances ou d'autres services comme les finances. L'objectif de l'organisation est de se développer sous le mantra « *Not Hardware but Heartware for Everyday Life*<sup>311</sup> ».

L'essentiel de ces nouvelles activités s'est fait par le biais de joint-ventures avec des sociétés étrangères, mais les premières étaient liées à l'activité électronique de Sony.

<sup>311</sup> « Non pas du matériel mais du cœur de métier pour la vie quotidienne »

Inspirés par leurs voyages en Occident en 1953, les dirigeants sont convaincus que la production et les ventes devraient s'axer à 50 % vers l'international. Et la première expansion internationale de Sony se fera bien évidemment sur le marché américain.

#### 8.2.3.1. *Les États-Unis d'Amérique, le marché global de référence*

En février 1960, *Sony Corporation* établit *Sony Corporation of America (SONAM)* à New York. L'objectif premier de cette filiale est de superviser les activités de marketing et vente de Sony aux États-Unis. Il était question de « faire des affaires avec les Américains comme une société américaine ». Ces activités étaient assurées par deux contrats, signés trois ans auparavant avec agents locaux : *Agrod* qui vendait et distribuait principalement les radios à transistors et les microphones de Sony, et *Superscope* qui s'occupait des magnétophones. Sony conclut un contrat de distribution avec *Delmonico International*, le plus grand grossiste et distributeur électronique, qui disposait d'un réseau national très vaste en commercialisation. Malheureusement, et en raison de l'incompatibilité de leurs politiques respectives, Akio Morita a dû résilier le partenariat avec leur unique système de distribution directe américain. Une décision risquée qui coûtera un « *montant de compensation déraisonnable et inacceptable* »<sup>312</sup> mais qui ouvrira la possibilité d'établir le bureau de *Sony Corporation of America* à New York<sup>313</sup>.

##### 8.2.3.1.1. *Premières joint-ventures internationales*

En mars 1965, *Sony Corporation* et *Tektronix, Inc.* forment une alliance *Sony/Tektronix Corporation* au Japon avec un capital initial égal. *Tektronix Inc.* était un fabricant américain d'instruments et d'équipements de mesure, qui détenait plus de 80 % du marché mondial des oscilloscopes. L'entreprise visait les marchés européen et japonais pendant la période de reprise d'après-guerre dans les années 1950. Sa particularité est d'être née la même année que Sony et il semble que ces deux organisations partagent des valeurs similaires : Prioriser l'expertise en ingénierie et jouir d'une solide réputation pour le développement de produits innovants.

---

<sup>312</sup> A estimé Morita, qui a refusé de céder à leurs demandes. Mais l'avenir de la *Sony Corporation of America* nouvellement créée étant en jeu, l'affaire aura finalement été réglée, avec une compensation finale fixée à un quart de celui de la demande initiale. Source: "About Sony" - *Sony Corporation of America* (Chapter 10): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-10.html>

<sup>313</sup> Hiroshi Tada, du bureau de New York, et Kazuya Miyatake, étudiant à l'université de Columbia et premier boursier de Sony, ont dû utiliser huit grands camions de location pour transporter le stock restant de produits entreposés chez *Delmonico* à Long Island au 514 Broadway, où se trouvait l'entrepôt de Sony.



Ce partenariat était inhabituel pour l'organisation japonaise dont plus de 49 % des parts d'une entreprise commune, était détenue par une entreprise étrangère. Il permet néanmoins à Sony d'étendre ses activités vers de nouveaux domaines, notamment le développement d'instruments de mesure électroniques, d'écrans graphiques, d'équipements de diffusion et de dispositifs optiques. L'année suivante, la joint-venture *Sony/Tektronix Corporation* signe un contrat avec *International Business Machines Corporation* (IBM) pour la coproduction de bandes magnétiques destinées à la technologie informatique, mais ce contrat s'est avéré infructueux. En 2002, *Tektronix Inc.* finalisera l'acquisition de la participation de Sony dans sa coentreprise japonaise, *Sony/Tektronix*, et la nouvelle entité s'appellera *Tektronix Japan Ltd.*

La deuxième joint-venture essentielle sera avec *Union Carbide Corp. (UCC)*. *UCC* est un producteur et distributeur américain de produits chimiques. Née en 1917, elle fut réputée pour la fabrication et la commercialisation des batteries électriques de marque « *Eveready* ». L'entreprise s'intéressait au marché japonais, et, comme Sony dépendait beaucoup de batteries pour ses radios à transistors, ses télévisions à transistors et ses magnétophones, l'offre proposée par le Japon ne suffisait pas à répondre aux besoins de cette dernière.

Après deux ans de négociations, Sony et UCC concluent une joint-venture de fabrication et de commercialisation de batteries appelée *Sony-Eveready Inc.*, en février 1975. Le capital initial est apporté à parts égales par les deux parties. Alors que Sony implantait d'autres usines, l'apport *Sony-Eveready* a été essentiel dans le transfert de la réduction des coûts liés à la production du savoir-faire vers les usines d'UCC aux États-Unis. Dix ans plus tard, cet accord de joint-venture prendra fin et donnera en faveur de Sony la création de *Sony Energytec Inc.*, chargée des activités de recherche et développement (R&D).

#### 8.2.3.2. Vers une structure conglomérale de nouvelles activités

Les années 1970 à 1990 demeurent gratifiantes pour Sony notamment auprès des consommateurs japonais et américains. En 1970, Sony devient la première entreprise japonaise à être listée dans la *New York Stock Exchange (NYSE)* ; ce qui apparaît comme une très grande avancée alors que le Japon et les États-Unis étaient dans une période de crises commerciales.<sup>314</sup>

Au sein de la sphère économique locale, la présence de l'étranger conduit le gouvernement japonais à lever progressivement les restrictions sur les importations et les devises étrangères.

---

<sup>314</sup> Il faut rappeler les "Japan-United States trade friction over automobiles" et les effets qu'elles ont eu dans l'ensemble de l'économie.

Cette déréglementation<sup>315</sup> crée des opportunités pour les producteurs locaux de s'ouvrir au monde extérieur et d'assouplir les restrictions sur les capitaux. Cette déréglementation ouvre également la voie aux investissements directs à l'étranger (IDE). Les entreprises étrangères, en sont également bénéficiaires, puisque, désormais, en mesure d'établir des filiales ou des joint-ventures au Japon, de prendre des participations dans des entreprises japonaises et de participer au management de ces entreprises, tout en étant sur le terrain.<sup>316</sup>

Pour Sony, cette nouvelle ouverture est une opportunité pour se lancer dans un nouveau marché : le divertissement.

#### 8.2.3.2.1. Entrée dans le divertissement

L'expansion dans le divertissement a commencé au travers de l'art musical. *Columbia Broadcasting System Inc. (CBS)* était très intéressée par de s'étendre au Japon. Cet acteur majeur de la télévision américaine s'est rapidement mis à la recherche d'un partenaire pour y établir une filiale, alors que son contrat avec *Nippon Columbia* arrivait à expiration en juin 1967. CBS exprima le désir d'établir une joint-venture avec Sony qui consisterait en un label musical. Les deux organisations entament des négociations en octobre 1967, puis mettent en place la joint-venture *CBS/Sony Records Inc. (CBS/Sony)* en février 1968. CBS/Sony a ouvert 7 bureaux au Japon en juillet 1968 et a commencé à fonctionner à plein régime. Dix ans après sa création, le label atteint une croissance rapide qui le place numéro un national des maisons de disques. C'est le premier projet non lié à l'électronique qui leur rapporte autant de bénéfices.<sup>317</sup>

En 1979, alors que la diversification de Sony atteint son apogée, le fabricant électronique annonce que *Sony Creative Products Inc.* une société affiliée de CBS/Sony, commencera la production et la commercialisation de produits cosmétiques. Au même mois, une joint-venture est conclue avec le spécialiste américain de l'assurance-vie *The Prudential Insurance Co.* Pour

---

<sup>315</sup> En juillet 1967, le premier cycle de déréglementation du capital autorisait la propriété étrangère de sociétés dans des industries désignées. Dépendant de l'industrie, la propriété étrangère autorisée était désormais de 50 ou même de 100 % de certaines entreprises.

<sup>316</sup> Sony tenait absolument à ce qu'elle s'appelle Sony/CBS, car la société serait basée au Japon et les Japonais pensaient que cela ferait de Sony un grand fabricant mondial de matériel et de "logiciels" musicaux. Une autre raison était que Sony voulait prendre en charge directement les opérations de la société. En fin de compte, comme aucune des parties n'était prête à concéder, la nouvelle entreprise a été nommée CBS/Sony Records sur la base de l'ordre alphabétique. Source: "About Sony" - CBS/Sony Records is Established in First Round of Capital Deregulation (Chapter 22): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-22.html>

<sup>317</sup> Capitalisée à ¥720 millions (environ €6 millions), il s'agit de la première coentreprise étrangère-japonaise créée dans le sillage de la déréglementation des capitaux au Japon. Source: "About Sony" – Time Capsule Vol.15: CBS/Sony Records Inc. Established in 1968: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/capsule/15/>

créer *Sony Prudential Life Insurance Co, Ltd*. Le mois suivant, Sony a commencé à importer et à vendre des équipements sportifs au Japon sous le nom de *Sony Wilson Inc*.

Bien que Sony continuât à diversifier ses activités dans l'édition, les produits de luxe, les cosmétiques, les assurances et les restaurants, de nombreuses voix au sein de l'organisation s'élevèrent, en affirmant que l'entreprise éparpille ses ressources et que cela pouvait nuire à son cœur de métier ; l'électronique. Pour Akio Morita, l'occasion était donnée à Sony d'utiliser ces nouvelles activités en vue de permettre aux employés de travailler dans des projets plus petits. Il exprime d'ailleurs par cette citation :

---

*« Si nous disposons des ressources humaines et du savoir-faire en matière de gestion pour fournir des services qui profitent aux consommateurs partout dans le monde, il n'y a aucune raison pour que nous ne le fassions pas. Ces nouvelles activités sont un atout pour Sony<sup>318</sup>. » (Akio Morita)*

---

En janvier 1988, Sony Corp. décide d'acquérir *CBS Records Inc*. et en novembre 1989, Sony a acheté *Columbia Pictures Entertainment, Inc*. l'une des plus grandes sociétés cinématographiques du monde. Possédant la totalité des actifs de CBS Records, y compris l'ensemble du personnel, Sony devra doubler de rigueur dans les transactions internes et externes pour éviter tout problème ultérieur<sup>319</sup>.

#### *8.2.3.2.2. Acquisition et expansion de l'industrie du divertissement*

La majorité des opérations d'intégration de Sony ont permis de renforcer la base corporative du groupe. Les dernières alliances qui ont terminé en acquisitions prouvent l'objectif d'Akio Morita de créer un conglomérat composé d'activités pouvant être liées : *obtenir des logiciels de haute qualité afin de compléter et de promouvoir la richesse des produits matériels de Sony*.

CBS Records et Columbia Pictures sont rebaptisées *Sony Music Entertainment Inc (SME)* et *Sony Pictures Entertainment Inc (SPE)*. Ces deux acquisitions majeures ont généré une

---

<sup>318</sup> *« If we have the personal resources and management know-how to provide services that are of benefit to consumers anywhere in the world, there is no reason why we shouldn't. These new businesses are a plus for Sony. »* Les propos d'Akio Morita sur la dérive stratégique de Sony. Source: "About Sony" – Establishing New Joint Venture Businesses (Chapter 21): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-21.html>

<sup>319</sup> Chaque équipe a été divisée en petits groupes pour s'attaquer à des problèmes spécifiques. Après un mois de négociations épuisantes qui se sont souvent poursuivies la nuit, tous les détails ont finalement été réglés et CBS Records, présent dans quarante pays, est devenu membre de la famille Sony.

couverture médiatique mitigée au États-Unis et au Japon. C'est aussi la première fois qu'une organisation étrangère acquiert de si gros poids lourds de l'industrie du divertissement.

La stratégie d'acquisition semble être la voie logique pour accéder à ses ambitions internationales. En se lançant dans de multiples domaines, Sony entend se servir l'ensemble de sa chaîne de valeur en combinant la dynamique de service à la capacité matérielle. Regarder des œuvres cinématographiques produites par Sony (et leurs caméras<sup>320</sup>), avec des équipements Sony (téléviseurs, lecteurs vidéo) ; écouter de la musique enregistrée par Sony (équipement audio, studio) avec des produits Sony (lecteurs audio personnels comme le Walkman<sup>321</sup>). Le spécialiste japonais a formalisé sa synergie.

Cette synergie sera utile pour révéler un autre segment du divertissement : Les jeux-vidéo. Les années 1990 sont considérés comme l'âge d'or des jeux vidéo. Ce secteur était jusqu'alors dominé par les salles d'arcades (\$39 milliards). La possibilité de se divertir chez soi demeurait fine, et le marché des consoles demeurait sous la domination de Nintendo Corporation et Sega Corporation.

Bien qu'elle fût impliquée dans des relations commerciales avec d'autres fournisseurs de jeux vidéo, l'entreprise estimait qu'une nouvelle organisation se concentre sur le développement de ce secteur. C'est ainsi qu'en novembre 1993, *Sony Music Entertainment (Japan) Inc. (SMEJ)* et *Sony Corporation* créent conjointement *Sony Computer Entertainment Inc. (SCE)* pour s'engager dans le développement, la commercialisation et l'octroi de licences de consoles de jeux vidéo et de titres de jeux. Un an après, la *PlayStation* est lancée au Japon, un nouveau produit dans un marché longtemps dominé par Nintendo. L'idée de création de la PlayStation remonte à 1986, lorsque Nintendo rencontre des problèmes de magnétisme et le piratage des disquettes. Elle fait un appel à Sony et Philips afin d'élaborer un projet de consoles orienté vers le support CD-Rom, pour concurrencer Sega et NEC

La particularité de ce produit est d'être la première console à exploiter la technologie du CD-ROM<sup>322</sup>. Sa réussite se démarque surtout dans la capacité de Sony a proposé une large gamme de jeux, dans sa facilité de programmation et ses actions marketing de communication intensive. La PlayStation 1 sort au Japon, le 3 décembre 1994 et apparaît une année plus tard aux États-Unis puis en Europe. Elle se vend à 1 million d'unités en 6 mois, et cumule 5 millions

---

<sup>320</sup> En 1982, le « Betacam » (BVW-1), une caméra/vidéo intégrée de 1/2 pouce pour la radiodiffusion professionnelle, fut commercialisé. Source: "About Sony" – Broadcasting & Professional: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/sonyhistory-k.html>

<sup>321</sup> Le premier « Walkman » (TPS-L2) a été commercialisé en 1979, presque dix ans après la création de CBS/Sony Records Inc. Source: "About Sony" – Personal Audio: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/sonyhistory-e.html>

<sup>322</sup> Le premier prototype nommée « PSX » avait été conçu par Sony, sous forme de lecteur CD-ROM, conçu à la demande de Nintendo pour sa Super Nintendo. Un premier modèle apparaît en 1991, avant d'être actualisé en 1993 pour cibler la nouvelle génération de logiciels et matériels, tout en retirant la connectique

d'unités vendues dans le monde en mars 1996. C'était la première fois qu'un seul modèle avait vendu un tel nombre d'unités en si peu de temps, solidifiant Sony comme le leader incontestable sur le marché mondial des jeux vidéo.

#### **8.2.4. L'Europe comme chaîne de valeur stratégique : Sony Europe**

En tirant les leçons de ses précédents échecs, l'entreprise a estimé qu'elle devait renforcer son image de marque en se fixant des objectifs clairs sur ses marchés cibles : Ils ont acquis très tôt des capacités exceptionnelles de production de logiciels. L'activité musicale de Sony s'était rapidement développée et, vers la fin des années 80, elle a été complétée par son activité cinématographique. Avec le lancement de la PlayStation en 1994, *Sony Computer Entertainment Inc.* a connu des ventes explosives dans le monde entier.

Même si ses ambitions internationales se sont focalisées sur l'Amérique, Sony n'a jamais refusé une chance de se développer en Europe. Le voyage de 1953 était une première entrée dans la région, le constituant comme un élément important de la chaîne de valeur mondiale. Bien que la plupart des activités stratégiques ne purent pleinement se développer, Sony Corporation a quand même réussi à implanter plus 9 filiales, et cela grâce à de nombreuses *stratégies greenfield*.

##### *8.2.4.1. Les premières stratégies préventives*

La première phase du développement européen a eu lieu dans la zone Ouest du continent.

Sony s'installe en Espagne en 1973, pour créer une première filiale à part entière. Cette filiale consistait en un centre technologique axée sur la production de téléviseurs LCD destiné aux européens. Elle ouvre une usine en 1974 au Royaume-Uni pour produire 200 000 unités de télévision couleur dont 30 % des composants étaient fournis localement. L'année suivante, elle acquiert un fabricant d'équipements ouest-allemand pour produire d'abord des équipements audios puis, 5 ans plus tard, des téléviseurs couleur et des magnétoscopes Betamax.

Elle ouvre en Autriche, par l'intermédiaire de *Sony Corporation of America*, la division Digital Audio Disc (*Sony Digital Audio Disc Corporation*) en 1986, pour se lancer dans une double production de disques compacts, pour la clientèle américaine.

Puis, en novembre 1986, *Sony Europe G.m.b.H* fut créée à Cologne en Allemagne en tant que filiale autonome pour la production, les ventes, la logistique, la technologie et le financement afin de maximiser l'efficacité opérationnelle et de répondre aux besoins régionaux<sup>323</sup>. Cette opération fut réalisée en prévision de l'unification de la Commission européenne prévue pour 1992.

Par opposition au développement des activités aux États-Unis, Sony privilégie en Europe la stratégie de la création de nouvelles activités. Jusqu'en 1991, les produits électroniques étaient fabriqués au Japon. C'est après la fin de la guerre froide que Sony a rapidement mis en place un système de conception et de production intégré qui permet de répondre plus rapidement aux changements des réglementations et des exigences européennes en matière de sécurité (Kawabe 2004). Le passage à l'euro a également joué un rôle important dans cette délocalisation, puisque la plupart des filiales européennes avaient consolidé leurs comptes avec la nouvelle monnaie, ce qui a entraîné une réduction des commissions de change et des stocks de couverture<sup>324</sup>.

En 1999, le siège européen de Cologne fut déplacé à Berlin, sur la conviction que Berlin était le centre par lequel le marché européen allait s'étendre.

#### 8.2.4.2. *L'ouverture vers d'autres segments électroniques*

*Sony Corporation* a abordé le secteur de la téléphonie mobile au début des années 1990. Elle s'engage dans deux « soft alliances » avec deux fabricants *Qualcomm* et *Siemens*.

Mais ces deux alliances ont pris fin très rapidement. L'expérience avec l'américain *Qualcomm* a été très éprouvante car les deux partenaires développaient conjointement des téléphones portables qui pouvaient être vendus séparément sous des marques individuelles - se faisant ainsi concurrence. Tandis que l'alliance avec l'allemand *Siemens*, consistait à fournir des composants à leurs produits. L'alliance se termine au début 1998, après une période d'environ trois ans. Malgré ces échecs, ces alliances joué un rôle important pour Sony dans le renforcement des compétences en matière de batteries électroniques (Sigurdson 2004).

##### 8.2.4.2.1. *La joint-venture Sony-Ericsson*

---

<sup>323</sup> Elle était dirigée par Jakob J. Schmuckli, ancien président de Sony Deutschland G.m.b.H, magasin de vente depuis 1975. Source: "About Sony" – The Strong-Willed Schein (Chapter 18): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-18.html>

<sup>324</sup> Source : "Euro" (page 40) - Sony Annual Report 1999 : [https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/ar/ar\\_sony\\_1999.pdf](https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/ar/ar_sony_1999.pdf)

Sony recherchait un partenaire dans le marché de la téléphonie pour développer la technologie Global System for Mobile Communications (GSM). L'entreprise dispose d'un centre de R&D à Munich qui présente des lacunes, ce qui a gravement handicapé l'organisation et l'a mise en position de faiblesse. Malgré sa position de leader au Japon, elle demeure hors du développement général du GSM dans le reste du monde.

L'été 2000, Sony reçoit le manager de la division Produits de l'entreprise de télécommunications suédoise *Telefonaktiebolaget LM Ericsson* pour discuter d'une potentielle joint-venture.

Les discussions formelles entre les deux parties ont lieu à la fin de l'année 2000 et au début de l'année 2001. *Sony Corporation* et *Ericsson* annoncent les conditions d'alliance de leurs activités de téléphonie mobile dans le monde entier, sous réserve de l'approbation finale des conseils d'administration des deux maisons-mères et sous réserve des approbations réglementaires. La direction mondiale de la joint-venture commune sera basée à Londres<sup>325</sup> et compte 3 500 employés à travers le monde travaillant dans la recherche, le développement, la conception, les ventes, le marketing, la distribution et le soutien<sup>326</sup>.

*Sony Ericsson Mobile Communications* qui était initialement sur une « soft alliance », devient primordiale pour Sony car elle mettait l'accent sur ses compétences logicielles dont les modules matériels importants dépendaient. Deux ans après sa création, la joint-venture devient rentable et enregistre un bénéfice de €62 millions. Ce résultat est obtenu seulement après avoir résolu trois problèmes majeurs : Des *procédures de conception et de design* qui ont été à la fois redéfinies et comprises par les deux entreprises ; un *management de la chaîne d'approvisionnement* qui a consolidé les installations de fabrication et augmenté la production dans les usines internes et qui utilise le fret aérien pour les livraisons à l'étranger ; et un *transfert de technologies* qui a d'abord été développé au Japon puis transféré et adapté en Europe. (Sigurdson 2004)<sup>327</sup>.

En 2004, *Sony Ericsson* dédie un segment pour « les téléphones musicaux » en vue de concurrencer les appareils compatibles MP3, qui étaient sur le marché, mais il y avait peu de différence entre eux. Entre 2006 et 2008, la joint-venture réalise des bénéfices d'environ €298

---

<sup>325</sup> Source: "Sony and Ericsson complete joint venture agreement" – August 2001 [Press Release]: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200108/01-0828/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200108/01-0828/)

<sup>326</sup> Source: "Sony Ericsson Mobile Communications established today" – October 2001 [Press Release]: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200110/01-1001a/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200110/01-1001a/)

<sup>327</sup> Source: "Sony Ericsson Mobile Communications Q3 FY2006 Earnings Release" – October 2006 [Press Release]: <https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/semc/q306.html>

millions grâce à l'incorporation de brevets musique et photographique, tels que *Walkman* et *Cybershot*, dans sa gamme de téléphones portables.

La marque Walkman, associé aux produits grand public est qualifié de « *graveyard brand* » par la maison-mère à cause de ses faibles résultats dans le marché japonais, mais Sony Ericsson y voyait une excellente opportunité de se positionner dans la différenciation marketing. (Ugglä & Verick 2008)<sup>328</sup>.

#### 8.2.4.3. *Pleine acquisition et abandon des activités européennes*

Les années 2010 marquent une grosse baisse d'activités de Sony sur le continent européen.

Le constructeur qui était pourtant présent en France, en Allemagne, en Espagne, en Hongrie et en Slovaquie va réduire sa présence au fur et à mesure. Les usines françaises spécialisées dans la fabrication des bandes magnétiques (Pontoux-sur-l'Adour) et sur les produits grand public (Ribeauvillé) mettent la clé sur la porte ; la première fermant définitivement en 2009 et la seconde vendue au groupe *Cordon Electronics* en 2014<sup>329</sup>.

Sa plus grosse usine d'assemblage de téléviseurs pourtant inaugurée en 2008 à Nitra en Slovaquie<sup>330</sup> va être revendue au taïwanais Foxconn Electronics deux ans plus tard, alors que le que modèle de compétitivité et de réduction de coûts demeure dans l'externalisation de la production. Cette décision est aussi due à la perte de terrain face à Samsung et LG<sup>331</sup>. Après la fermeture de l'usine de Nitra, suit celle de Barcelone, la toute première usine acquise dans le continent, dans la dynamique d'externaliser sa production<sup>332</sup>. En quelques mois, Sony a annoncé la fermeture ou la cession de quatre de ses cinq sites de production existants.

Concernant la joint-venture *Sony-Ericsson*, *Sony Corporation* annonce en octobre 2011, qu'elle va acquérir les 50 % des parts restantes de l'organisation spécialisée dans la téléphonie mobile. Ericsson reconnaît que les synergies entre le fait de disposer à la fois d'un portefeuille de technologies et de services de télécommunications de premier plan au niveau mondial et

---

<sup>328</sup> Selon les auteurs, et sur la base d'une étude portant sur 350 entretiens en Allemagne, à Hong Kong et au Royaume-Uni, le lecteur de musique est la fonction la plus appréciée, 36 % des personnes interrogées aimant particulièrement la fonction de lecteur MP3, 90 % des personnes interrogées aimant la touche Walkman, 78 % appréciant la fonction qui leur permet d'échanger le casque fourni avec le leur et 71 % aimant la couleur orange vif du téléphone. Lorsque les premiers modèles furent lancés sur le marché en 2005, il a été établi que la marque Walkman encourageait les utilisateurs (67 %) à acheter le téléphone en ajoutant de la « crédibilité au lecteur de musique »

<sup>329</sup> Elle est depuis spécialisée dans les activités de service après-vente des produits Sony, la production de sous-ensembles électroniques et l'ingénierie

<sup>330</sup> Source : M.C (2008). Sony inaugure la plus grosse usine au monde d'assemblage de téléviseurs LCD en Slovaquie. *Le Figaro Economie*.

<sup>331</sup> Source : Loukil, R. (2010). Sony vend une usine de téléviseurs LCD en Europe. *L'Usine Nouvelle*.

<sup>332</sup> Source : Loukil, R. (2010). Sony arrête la production en Europe. *L'Usine Nouvelle*.



l'exploitation d'un téléphone portable sont en baisse, et que l'accent a été mis davantage sur la technologie sans-fil <sup>333</sup>. En février 2012, Sony finalise l'acquisition des parts restantes de la joint-venture *Sony Ericsson* pour la rebaptiser « *Sony Mobile Communications* », une filiale à part entière qui intégrera l'activité de téléphonie mobile en tant qu'élément vital du cœur de métier électronique<sup>334</sup>.

L'année 2012 est l'année la moins rentable pour l'ensemble de la multinationale. Elle enregistre d'ailleurs son plus faible revenu net depuis sa création. Pour le siège international, cela est dû à l'impact défavorable des taux de change, aux conséquences du tremblement de terre en Grand Orient et au Japon, aux inondations en Thaïlande et à la détérioration des conditions du marché dans les pays développés. Mais pour certains auteurs, cela s'explique par les mauvaises performances de l'entreprise sur certains marchés importants, la concurrence croissante en Asie et un surprenant manque d'idées novatrices pour se démarquer dans la concurrence (Tabuchi 2012)<sup>335</sup>.

En raison de sa culture « *going alone* » et de son incapacité de rester en alerte sur l'évolution technologique, Sony a dû réorganiser ses activités. Il s'agissait en partie de supprimer les activités à risque. Ces actions s'inscrivent également dans le cadre de la restructuration managériale « One Sony » de 2012 : Les objectifs du groupe consistaient à revitaliser et de développer le cœur de métier qu'est l'électronique, et d'établir des processus décisionnels rapides et optimisés en tant que groupe afin de procurer la meilleure expérience possible à l'utilisateur<sup>336</sup>.

Les opérations européennes subissent alors une transformation. Une nouvelle équipe de marketing est mise en place pour représenter le nouveau de Sony Europe, qui se veut une entreprise paneuropéenne unique, pour rationaliser les opérations, d'éliminer les doubles emplois et d'améliorer l'efficacité grâce à une approche ciblée et axée sur le client<sup>337</sup>.

---

<sup>333</sup> Source: "Sony to acquire Ericsson's share of Sony Ericsson" – October 2011 [Press Release]: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201110/11-140E/>

<sup>334</sup> Source: "Sony Completes Full Acquisition of Sony Ericsson, Sony to Rename the Company Sony Mobile Communications and Accelerate Business Integration" – February 2012 [Press Release]: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201202/12-025E/>

<sup>335</sup> Source: "How the Tech Parade Passed Sony by" – Hiroko Tabuchi – The New York Times, April 2012: <https://www.nytimes.com/2012/04/15/technology/how-sony-fell-behind-in-the-tech-parade.html?pagewanted=all>

<sup>336</sup> Source: "Sony Establishes New Management Structure" – March 2012 [Press Release]: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201203/12-043E/>

<sup>337</sup> Source: "Sony Europe announces new European marketing team to drive revitalisation through enhanced efficiencies and enriched consumer experiences" – October 2012 [Press Release]: <https://presscentre.sony.eu/pressreleases/sony-europe-announces-new-european-marketing-team-to-drive-revitalisation-through-enhanced-efficiencies-and-enriched-consumer-experiences-1024459>

### **8.2.5. La restructuration d'une marque pionnière dans la technologie électronique**

Sony Corporation est désormais un acteur majeur dans le marché domestique japonais mais également dans le monde. Masaru Ibuka, est Chief Executive Officer (CEO) & Chairman de l'organisation de 1950 à 1976, puis est succédé par Akio Morita qui en prend le leadership jusqu'en 1989. La vision du tandem semble avoir porté ses fruits et grâce à leur savoir-faire, notamment en matière d'électronique, *Sony* devient une multinationale apte à explorer plusieurs marchés. L'entreprise prend une nouvelle direction alors que Morita démissionne de son poste de CEO au profit de Norio Ohga. Les années 1990 ont renforcé la place de Sony comme étant le leader sur le marché. La majorité des acquisitions et des joint-ventures démontrent qu'ils sont capables de produire leurs propres composants électroniques, les rendant indépendants des fournisseurs.

#### *8.2.5.1. Déclivité des compétences-clés perdues et renforcement organisationnel du cœur de métier*

Ce leadership a cependant montré les faiblesses de l'organisation, dans la perte des compétences. Le passage de l'analogique au numérique change radicalement l'industrie audiovisuelle et le mode de vie des ménages. Les composants électroniques (microprocesseurs) et logicielles (technologies des systèmes d'exploitation) s'amélioraient à grande vitesse, et les entreprises leaders dans ces domaines ont commencé à exercer une influence considérable sur l'industrie électronique. Sony a profité de cette influence pour intégrer l'industrie des télécommunications dans son portefeuille d'activités.

L'industrie informatique, centrée sur les États-Unis avec les ordinateurs personnels en son cœur, se développait rapidement sur la base de l'architecture de Microsoft et d'Intel. Tout était informatisé et mis en réseau. Les utilisateurs d'ordinateurs centraux des entreprises migraient rapidement vers des terminaux de bureau, et les *personal computers (PC)* se retrouvaient de plus en plus souvent dans les foyers.

En ne reconnaissant pas les tendances à venir dans le domaine de l'électronique grand public, des développements infructueux ont eu lieu dans des opérations où des innovations étaient nécessaires. Le cas du brevet de la haute définition sur le DVD en est un, car Sony n'a pas réussi à maintenir son partenariat avec Philips contre l'alliance de Toshiba, Hitachi, Pioneer, JVC, Thomson, Mitsubishi et Panasonic. Un autre exemple sera la chute de la cassette vidéo Betamax qui avait une meilleure supériorité technique que la cassette VHS mais ne pouvait pas s'intégrer dans le marché du segment vidéo.

En 1994, Sony introduit le mode de gouvernance appelé le « *Company System* ». L'objectif pour l'organisation est de se subdiviser en plusieurs segments : la maison-mère est le « secteur corporate » qui ne remplit que des fonctions stratégiques globales, les autres segments (company) vont assumer chacun une part des tâches opérationnelles. Les domaines d'activités de Sony fonctionnaient comme de petites et moyennes entreprises au sein de l'organisation (Shimotani 2012).

Sony popularise ce système de gouvernance pour en faire une norme dans les innovations organisationnelles nippones. En créant le *Sony Group*, la maison-mère contrôle et abrite plusieurs centaines de filiales, et détient en même temps plusieurs de ses unités opérationnelles dans sa configuration interne.

Sony Corporation appelé aussi la « *Company within a Company* », se compose en 19 activités opérationnelles, qui se regroupent en huit divisions, chacune étant responsable de toutes ses opérations, de sa production et de ses ventes. Au sein des divisions, il y a un président. Chaque président de division dispose d'une marge de responsabilité suffisante pour prendre ses propres décisions sur les investissements (jusqu'à une certaine valeur), sur le personnel, mais aussi la responsabilité du compte de résultat, du bilan et de la gestion des flux de trésorerie.

Cela traduit la dynamique entrepreneuriale prônée par Masaru Ibuka et Akio Morita, cité par Norio Ohga.

---

*« Tout d'abord, je souhaite que les présidents de division dirigent leur entreprise comme s'ils rendaient compte aux actionnaires une fois par an lors d'une assemblée générale. Mon rôle sera de revoir leurs stratégies, d'examiner les points qui me semblent devoir être remis en question et de les conseiller si nécessaire. » (Norio Ohga)<sup>338</sup>*

---

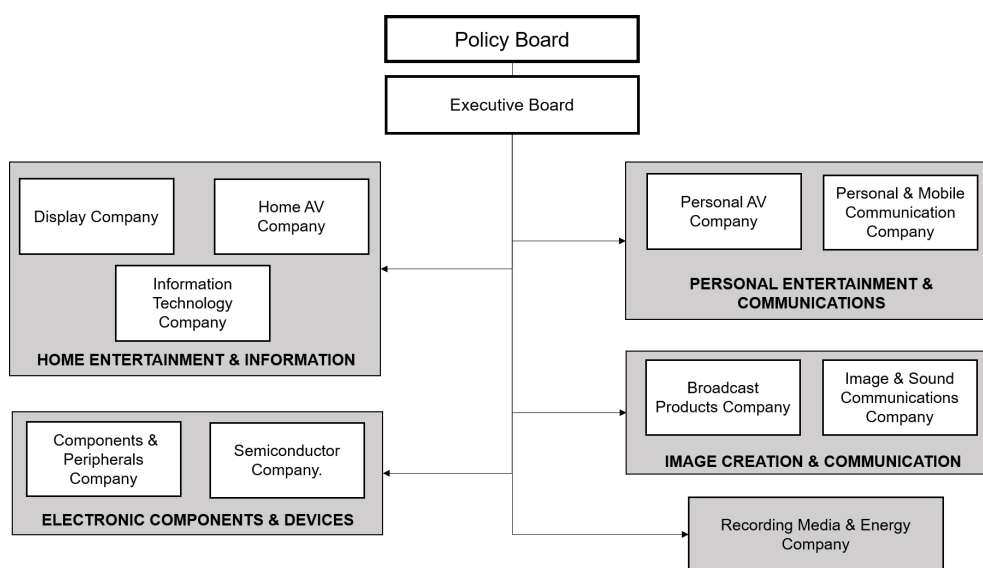
Sony décide de réformer sa structure tant sur le plan interne qu'externe. En janvier 1996, alors que l'organisation célèbre ses 50 ans de sa fondation, l'organisation a réévalué ses stratégies

---

<sup>338</sup> «*First of all, I would like for the divisional presidents to run their companies as if they were reporting to shareholders once a year at a shareholders' meeting. My role will be to review their strategies, examine any points I feel should be questioned and provide advice when and where necessary*» Norio Ohga, Chief Executive Officer de Sony en 1994, succède à Akio Morita, qui tombe malade en novembre 1993, l'incapacitant dans sa fonction de CEO et Chairman de l'organisation. Source: "About Sony" – Diversification (Chapter 24): <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-24.html>

afin d'inclure une vaste réforme visant à régénérer les opérations et à renforcer les fonctions du système de société divisionnaire et du siège social<sup>339</sup>.

Pour accélérer la prise de décision et la réactivité au marché, les huit divisions sont réorganisées en dix (Figure 52), avec la nomination de présidents, parmi lesquels des plus jeunes, et l'octroi d'une autonomie pour développer leurs entreprises respectives comme ils l'entendaient. Ces dix divisions sont regroupées en cinq unités nommées « Groupes », et chacune de ces unités est supervisée par un président et un vice-président.



**Figure 52 - Organigramme de la structure de Sony Corporation en 1996 (Adapté de Sony History)**

Par la suite, la structure divisionnaire de Sony évoluera sous mandat de conseil pour favoriser le management de la prochaine génération. Le département Marketing soutiendra les divisions commerciales, les entreprises étrangères et plus particulièrement les activités électroniques de base. La R&D, déjà inclus dans chaque activité, est redistribuée sous trois nouveaux aspects : *Architecture* (pour les logiciels, les réseaux et autres technologies liées aux TI), *Développement de produits* (pour le développement de produits dans les entreprises audiovisuelles) et *Système* (pour les produits matériels, épine dorsale de l'activité de Sony)

Si les opérations de Sony Corporation pouvaient être « assimilées à un ordinateur le siège social serait le système d'exploitation dudit ordinateur ». Cette stratégie de renforcement du rôle du siège social s'inscrit dans le but de faire de Sony une organisation plus saine et plus

<sup>339</sup> Source: "Sony Announces a New Corporate Structure designed to reinforce headquarters, R&D and company functions" – January 1996 [Press Release]: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/199601/96O-004E/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/199601/96O-004E/)

efficace. Pour mettre en œuvre cette stratégie, un conseil d'administration composé de neuf cadres et directeurs généraux a été créé. Six de ces neuf membres sont également des directeurs généraux chargés de superviser les domaines suivants : Technologie, finances, personnel, production, marketing et communications.

#### 8.2.5.1.1. *La culture entrepreneuriale avant tout*

En termes de culture organisationnelle, nous pouvons affirmer que Sony présente de nombreuses caractéristiques d'une entreprise japonaise traditionnelle : Un sens de la famille et un zèle missionnaire. La plupart des hauts fonctionnaires de Sony sont japonais et, ensemble, ils partagent la mission collective de l'entreprise. Sony prépare soigneusement ses futurs dirigeants au cours de leurs nombreuses années de service.

La loyauté envers l'entreprise est une valeur qui est cultivée à tous les niveaux de l'organisation. Étant donné qu'elle a été largement façonnée et développée par ses fondateurs, le facteur déterminant de cette culture organisationnelle sera le comportement de son dirigeant qui devra montrer l'exemple dans ses initiatives (Gershon & Kanayama 2002).

Depuis les années 1980, la diversité locale est encouragée dans le recrutement des présidents d'unités opérationnelles, car il était préférable de négocier avec les gouvernements locaux pour la construction de nouvelles usines. La philosophie de glocalisation d'Akio Morita consistait à recruter un manager étranger sur la base d'une connaissance présumée des conditions économiques locales.

---

*« Il n'existe pas d'ingrédient secret ou de formule cachée à l'origine du succès des meilleures entreprises japonaises. Aucune théorie, aucun plan ou aucune politique gouvernementale ne fera d'une entreprise un succès ; cela ne peut être fait que par des personnes. La mission la plus importante d'un manager japonais est de développer une relation saine avec ses employés, de créer un sentiment de famille avec l'entreprise, un sentiment que les employés et les managers partagent le même sort. » (Akio Morita)<sup>340</sup>*

---

---

<sup>340</sup> « There is no secret ingredient or hidden formula responsible for the success of the best Japanese companies. No theory or plan or government policy will make a business a success; that can only be done by people. The most important mission for a Japanese manager is to develop a healthy relationship with his employees, to create a family-like feeling with the corporation, a feeling that employees and managers share the same fate » (Morita & al. 1986, p. 130)

Alors que l'organisation ne cesse de croître, le réseau culturel autrefois japonais cède la place à une diversité de cultures au niveau international. Les opérations quotidiennes en provenance des marchés étrangers sont confiées à la direction et au personnel des filiales étrangères, chacune d'entre elles opérant dans le cadre des normes culturelles et commerciales du pays hôte.

Autant la diversité devient une force, autant elle sera aussi un des défis difficiles à relever, notamment dans sa capacité à coordonner et à superviser correctement les projets et les objectifs dans les multiples filiales mondiales d'une entreprise.

L'exemple du management de Columbia Pictures en 1989, montre un manque de surveillance des mauvaises performances du studio cinématographique, causant des pertes énormes à l'entreprise. Cette mauvaise gouvernance s'explique également par le manque de communication entre le siège international de Tokyo et sa filiale à Hollywood (Gershon & Kanayama 2002).

---

*« La culture Sony a été marquée par le désastre autour de Columbia Pictures. » (Howard Stinger) <sup>341</sup>*

---

#### 8.2.5.2. *Vers une structure en réseau*

À partir de 2001, Sony a procédé à une nouvelle réorganisation structurelle<sup>342</sup>, mais cette fois ci au sein même du siège international. L'objectif est de mettre en place une gouvernance de réseau, basée sur les cinq segments primordiaux de l'organisation. Ces cinq segments sont appelés « Cinq piliers de fonctionnement ». Il s'agit de l'électronique (Electronics Pillar), le divertissement (Entertainment Pillar), les Jeux-Vidéos (Game Pillar), les finances (Finances Pillar) et enfin les télécommunications (Internet Communication Pillar) (Figure 53)

En mettant en place une structure organisationnelle transnationale, cela implique un transfert de responsabilité dans la gestion opérationnelle du siège international de Tokyo vers les opérations locales plus autonomes. Le siège sera désormais réorganisé autour de trois grandes fonctions afin de coordonner efficacement les principaux piliers de l'activité de Sony.

---

<sup>341</sup> « Sony culture was scarred from the Columbia Pictures disaster » Selon Howard Stringer, président de la Sony Corporation of America à l'époque (Gershon & Kanayama 2002).

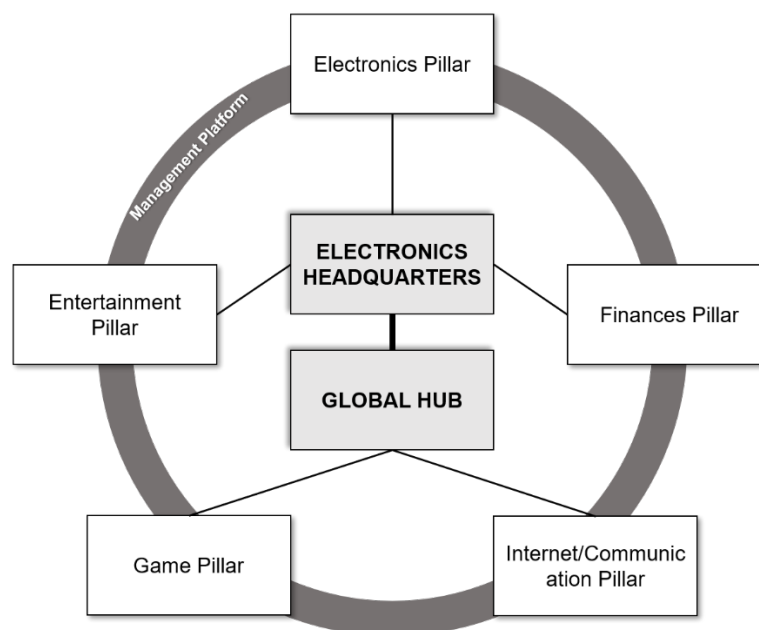
<sup>342</sup> Source: "A New Group Structure for the Next Stage of Integrated, Decentralized Management" – March 2001 [Press Release]: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200103/01-017E/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200103/01-017E/)

Il pilotera les propositions stratégiques et les initiatives de « think tank » de grande envergure, qui comprendront la *Strategy Platform* et son *Strategy Institute*.

La responsabilité du siège international sera d'être un « Global Hub » (GH). Le GH a la charge de développer la stratégie à l'échelle globale et encourager les alliances stratégiques intra-groupes entre intra-piliers. Tandis que le Electronics HQ servira de centre stratégique pour les activités électroniques de Sony et se concentrera sur le développement de la stratégie et le renforcement des liens avec les autres secteurs d'activité de l'entreprise. Il devra :

- Intégrer l'électronique, les jeux, l'internet et les services de communication
- Réorganiser les entreprises en réseau (*Network Companies - NC*) dans l'ère du haut-débit. Ces entreprises dans l'organisation sont le *Digital NC*, *Semiconductors NC*, *Core Technology NC*, *Home NC*, *Display NC*, *Broadband Solutions NC*, *Mobile NC*.
- Introduire une plate-forme horizontale pour renforcer la compétitivité totale et rendre les pratiques organisationnelles plus rapides et plus efficaces.

Cette plateforme inclut les sept fonctions supports tels que les Ressources Humaines, la Comptabilité, Relations Externes et Publiques, Affaires Générales et Environnementales, etc. Chaque Network Company Manager s'appuiera moins sur le siège international et fera preuve de plus d'initiative individuelle. Cette nouvelle chaîne de valeur, sur un management à la fois, intégré et décentralisé permet d'intégrer des employés étrangers aux postes de responsabilité de l'organisation. Le management local consisterait donc à trouver la meilleure personne, quelle que soit sa nationalité, par ses compétences.



**Figure 53 - Réforme structurelle de la maison-mère de Sony Group en 2001 (Source Auteur - Adapté de Sony)**

## 8.2.6. Conclusion : vers la solidification du conglomérat technologique

La structure organisationnelle de Sony Corporation continue d'évoluer afin de s'adapter aux pressions des marchés de l'électronique, des jeux, du divertissement et des services financiers. En 2014, « *The Company* » tient une réunion stratégique sous la direction de son nouveau Chief Executive Officer, Kazuo Hirai, dans le but de réformer complètement la structure du cœur de métier et d'établir les bases d'une « croissance durable » du marché électronique grand public en Europe ; le tout dans une transition managériale sans « heurts ».

### 8.2.6.1. Une entreprise qui produit une expérience émotionnelle

Avec ses activités très diversifiées, Sony s'est fixé une vision et une mission pour maintenir sa position mondiale sur le marché. La vision du groupe Sony se concentre désormais la transmission du « *kando* ». Le « *kando* » est un concept introduit par Kazuo Hirai en 2012 et se définit comme « le pouvoir de stimuler la réponse émotionnelle<sup>343</sup> ». Pour celui à l'origine du concept, cette vision suppose trois composantes principales : délivrer cette réponse émotionnelle, au sein des processus de développement de produits et de l'innovation ; ce que l'entreprise doit faire pour délivrer cette réponse, et l'importance du caractère unique de l'entreprise - sur la base de l'expertise acquise au fil des ans.

---

*« Notre vision est d'utiliser notre passion pour la technologie, le contenu et les services pour offrir le kando, d'une manière que seul Sony peut offrir.*

*»<sup>344</sup> (Kazuo Hirai)*

---

Désormais, Sony alignera sa mission d'entreprise – « *une entreprise qui offre aux clients du kando - pour les toucher émotionnellement, les inspirer et satisfaire leur curiosité* »<sup>345</sup> - sur l'énoncé de vision, et développera les divisions de produits qui suscitent l'émotion qui émeut les clients ; et sa culture organisationnelle met définitivement la satisfaction client au cœur de ses métiers. Un souffle nouveau au sein de l'organisation pour stabiliser ce qui a toujours été

---

<sup>343</sup> « *The power to simulate an emotional response. The power to make people say, "wow."* » - Extrait du discours de Kazuo Hirai, lors du 2014 Sony International Consumer Electronics Show (CES). Source: <https://www.sony.net/united/ces2014/>

<sup>344</sup> « *Our vision is to use our passion for technology, content and services to deliver kando, in ways that only Sony can* » Source: "Sony Europe Appoints New President" – June 2012 [Press Release]: <https://presscentre.sony.eu/pressreleases/sony-europe-appoints-new-president-1024311>

<sup>345</sup> « *a company that provides customers with kando – to move them emotionally – and inspires and fulfills their curiosity* »



leur but depuis leur création : *Couvrir le monde d'émotions grâce au pouvoir de la créativité et de la technologie.*

Cette réforme structurelle de 2014 a transformé Sony dans une organisation matricielle équilibrée contenant des sous-structures internes : des groupes basés sur les fonctions (*function groups*) pour utiliser la structure de l'entreprise afin de soutenir l'efficacité et l'efficacité fonctionnelles ; des divisions de type commercial (*business type divisions*) qui composent les segments de produits ; et des divisions régionales (*geographic divisions*) des ensembles géographiques pour soutenir les finances, la planification et la prise de décision stratégique dans chaque région.

Sony, par l'intermédiaire de son Chief Executive Officer Kazuo Hirai, précise que les initiatives clés se concentreront sur trois principales activités électroniques de Sony – *Jeux Vidéos, Services Réseaux, Mobile et Image* - et les activités de divertissement et de services financiers, et la stratégie globale pour développer de nouvelles technologies et créer de nouvelles entreprises technologiques durables.

Il est donc clair que même si les divisions géographiques sont présentes, la structure de l'entreprise se reposera principalement sur la fonction commerciale et de produit. La flexibilité entre les *function groups* et les *business type divisions* permet à l'entreprise de répondre de manière réactive à la demande du marché et de concentrer ses ressources sur des entreprises ou des types de produits spécifiques. Néanmoins, les *geographic divisions* ne disposent pas de cette flexibilité pour accroître leur autonomie, malgré leur rôle dans la création de valeur dans l'activité principale, tel que le cas européen dans le marché de la téléphonie mobile, qui a vu la pleine acquisition du projet Sony-Ericsson, relocalisé, 10 ans après sa création, à la responsabilité du siège global.

Sony Europe, sera supervisé dans le programme de transformation mis en œuvre dans l'ensemble des activités. Elle occupera 10% de la masse salariale globale, soit 11 700 employées. Dès 2016, le siège européen reviendra entre les mains japonaises alors que Shigeru Kumekawa se chargera d'implémenter la restructuration en Europe et redorer la croissance dans ce marché et sera remplacée en 2019 par Hideyuki Furumi, qui a exercé dans la division *Sony Mobile* et qui a participé aux émergences de la 5G et l'Intelligence Artificielle.

A ce jour, la position de Sony Europe n'est plus trop claire, même si sa structure continue d'exister.

En conclusion, la formalisation de la stratégie de Sony Europe a évolué proportionnellement et dépendamment de la dynamique stratégique globale. En effet, l'entrée dans le marché se

fera par des multiples joint-ventures qui évolueront ensuite vers des fusions-acquisitions. Cependant, la focalisation sur le marché américain leur a fait perdre de capacités régionales, et ils se retrouvent dans une série de crises, qui leur ont valu de renforcer la place du siège international dans ces multiples acquisitions locales.

Cette formalisation stratégique est étroitement liée à la dynamique organisationnelle engagée par le groupe et qui a porté ses effets sur l'organisation du siège régional. Les éléments majeurs, répertoriés dans le tableau 8.2-1 synthétisent nos résultats.

Résultats principaux	Facteurs explicatifs	Conséquences
<p>Une formalisation stratégique et une hybridation managériale régionales dépendantes de l'évolution de la stratégie globale de l'organisation, stratégie impactée par des perturbations au sein de l'EMN.</p>	<p>Une forte résilience entrepreneuriale malgré les débuts très difficiles dans le marché domestique de l'électronique</p>	<p><u>Stratégiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un ferme positionnement de marché domestique ; Élargissement des gammes de produits</li> <li>▪ Les joint-ventures et la pleine acquisition des activités internationales de référence ont permis de confirmer la stratégie de diversification conglomérale de Sony Corporation</li> <li>▪ Recentrage de la vision première de l'entreprise : « Créer une expérience client (kando) ». Cette vision était pressentie dès les premières productions de Sony, mais pas officielle</li> <li>▪ Formalisation du rôle de Sony Europe en lien avec la stratégie globale</li> </ul> <p><u>Organisationnelles :</u></p> <p>Refonte organisationnelle : Changement de nom pour une meilleure réputation internationale</p> <p>Intégration des acteurs étrangers dans la structure internationale</p> <p>Autonomie des managers locaux sur les marchés de références achetés : Sony Music, Sony Pictures</p> <p>Structure régionale impactée par les changements structurels du siège international : Incompatibilité de certaines réformes</p> <p>Abandon d'activités en Europe : Faible marge de manœuvre des leaders régionaux</p> <p>Transfert de fonctions principales du siège régional au siège international</p>
	<p>Une vision globale d'intégration maximale d'activités communes : vers une entreprise de divertissement</p>	
	<p>Des sous-segments obsolètes et non-rentables</p>	
	<p>Des sous-segments de marché émergents et ouverts pour des collaborations (Ericsson, etc.)</p>	
	<p>Une intensité concurrentielle très forte à l'international</p>	
	<p>Un manque de veille concurrentielle et une non-maîtrise de la diversification (clarté de la vision, perte de brevets)</p>	
	<p>Un attrait pour la demande internationale au détriment de la demande locale</p>	
	<p>De grosses difficultés financières entraînant des réorganisations structurelles : Reformes de 1996, 2001, 2014</p>	
	<p>Un projet de commercialisation inspirée et influencée par les marchés occidentaux (Etats-Unis, Europe)</p>	
	<p>Des pertes de compétences-clés dues à des performances financières basses</p>	
<p>Une culture organisationnelle en solo : « Going it Alone »</p>		

**Tableau 8.2-1– Synthèse des résultats du cas Sony Europe**

## 8.3. La régionalisation européenne de Nissan Corporation : Nissan Motor Europe

### 8.3.1. De DAT à Nissan Motor Corporation : des ambitions personnelles au profit d'un but commun

#### 8.3.1.1. *Un projet de deux ingénieurs et de trois investisseurs*

L'histoire de Nissan commence bien avant les années 1930. L'entreprise a d'ailleurs démarré son activité automobile bien avant Toyota Motor Corporation (qui est officiellement entré dans le marché automobile en 1937).

Partant d'un désir construire et produire la première automobile japonaise en série, plusieurs personnalités vont s'allier. Parmi elles, un groupe de cinq acteurs : deux ingénieurs – du nom de Masujiro Hashimoto et Yoshisuke Aikawa ; et trois investisseurs - Kenjiro Den, Rokuro Aoyama et Meitaro Takeuchi qui vont se retrouver dans des circonstances fortuites.

#### 8.3.1.1.1. *Hashimoto, Aikawa et la première DAT*

Masujiro Hashimoto est un ingénieur mécanique, qui a été mandaté par le ministère japonais de l'Agriculture et du Commerce pour étudier les processus de fabrication en Amérique. Il y a travaillé pendant trois ans pour un fabricant new-yorkais de moteurs à vapeur. À son retour au Japon, il occupe plusieurs d'emplois notamment dans l'ingénierie électrique, la fabrication de mitrailleuses et la conception d'équipements pour les mines de charbon. C'est dès 1911, qu'il établit *Kwaishinsha Motor Car Works*<sup>346</sup>, une usine qui se lance dans la production locale d'automobiles. En 1912, il expérimente son premier véhicule : L'engin fonctionne mais ne satisfait pas son créateur<sup>347</sup>.

Yoshisuke Aikawa est diplômé de l'université impériale de Tokyo (actuelle Université de Tokyo) et a aussi séjourné aux Etats-Unis. Lorsqu'il y vivait, Yoshisuke a dissimulé ses résultats universitaires pour travailler dans une usine, où il a développé ses compétences en

---

<sup>346</sup> Kaishinsha Jidosha Koto. Source: "Nissan Global" – Company Development, Heritage (First half of the history of Nissan): <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>

<sup>347</sup> Source : « Nissan, DAT » - Automobiles japonaises : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan01.php>

matière de moulage. De retour au Japon, il a créé la *Tobata Casting Co. Ltd* et commence à fabriquer des composants de voitures en 1928<sup>348</sup>.

Les deux hommes ne se sont jamais rencontrés avant la création de DATSUN en 1932, mais leur désir commun va susciter de l'intérêt de trois investisseurs. *Kwaishinsha Motor Car Works* se reposait sur ces trois supports : l'investisseur et ancien politicien, Kenjiro Den, son ami d'enfance Rokuro Aoyama et le financier Meitaro Takeuchi. La DAT<sup>349</sup>, un modèle de dix chevaux, lancé en 1914, et la DAT 41, lancée en 1916, est devenu le premier best-seller de l'entreprise.



**Figure 54– Le modèle DAT 41 de Datsun en 1914 (Source : Nissan Global)**

### 8.3.1.2. Une rencontre fortuite pour un objectif commun

*Kwaishinsha Motors* continue de s'agrandir. Avec un capital de ¥600 000, 60 employés, elle réussit à achever le modèle 41 en 1918. Ce modèle pourtant construit à la main, ne remporte pas le succès escompté. L'année suivante, William R. Gorham, un ingénieur américain et ami d'Aikawa, développe un véhicule à trois roues qui semble fonctionner<sup>350</sup>. Cet exploit attire l'attention d'un homme d'affaires d'Osaka<sup>351</sup> qui crée la *Jitsuyo Jidosha Co, Ltd* pour importer l'équipement mécanique, les pièces automobiles et les matériaux provenant des États-Unis. La *Jitsuyo Jidosha* était considérée comme une usine automobile moderne de l'époque.

---

<sup>348</sup> Source: "Nissan Global" – Company Development, Heritage (First half of the history of Nissan): <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>

<sup>349</sup> La voiture DAT a été nommée en combinant les initiales de trois hommes qui ont investi dans *Kwaishinsha* : Den, Aoyama et Takeuchi. La voiture DAT a été présentée à l'exposition Taisho qui s'est tenue la même année.

<sup>350</sup> William Reagan Gorham est un ingénieur automobile américain qui a émigré au Japon. Gorham apportera une contribution substantielle à la technologie et aux capacités de l'industrie automobile japonaise naissante, et travaillera avec un certain nombre de sociétés qui seront finalement fusionnées au sein de la Nissan Motor Company.

<sup>351</sup> Les informations collectées ne mentionnent pas le nom de l'investisseur ni sa connexion avec les acteurs de l'entreprise

Après le grand tremblement de terre de 1923, la demande en véhicules augmente. En 1925, l'usine *Kwaishinsha* est vendue pour devenir *DAT Automobile Manufacturing* dans le but de renforcer les ventes. Elle fusionne avec *Jitsuyo Jidosha* l'année suivante et commence à produire des camions. Subventionné par le gouvernement en 1929, DAT devient l'un des plus gros producteurs de camions du Japon. Une grande partie de sa production automobile est destinée à l'approvisionnement de l'armée impériale.

Le Japon entre dans la période Showa (1926 – 1989) et une initiative gouvernementale a conduit en 1926 à la formation d'un consortium de 3 entreprises japonaises (*DAT Automobile Manufacturing*<sup>352</sup>, *Ishikawa Automobile Manufacturing*, et *Tokyo Gas and Electric Industrial Co.*). Yoshisuke Aikawa, fondateur de *Tobata Casting* était cependant déterminé à ce que la production automobile domestique provienne d'entreprises non affiliés à l'État. Son entreprise fournissant déjà des composants automobiles à DAT ainsi qu'à Ford et General Motors, Aikawa fait l'acquisition de *DAT Automobile*. Cette opération eu lieu sans grosses difficultés car DAT était en difficultés financières. En acquérant *DAT Automobile*, Aikawa peut désormais importer des Etats-Unis, le matériel nécessaire à la construction d'automobiles : des presses, des équipements de forgeage et d'autres machines.

### 8.3.1.3. De DATSUN à Nissan Motor Corporation

En 1931, *DAT Automobile* devient ainsi une filiale de *Tobata Casting*. L'activité de cette usine est consacrée à la fabrication de camions. L'année suivante, elle développe son premier modèle véhicule passager<sup>353</sup> compact de 495 cm<sup>3</sup>. Elle sera vendue initialement sous le nom *Datson*, elle est rebaptisée *Datsun*. La terminologie de *Datson* comporte le terme « son » interprété comme symbole de malchance dans la culture japonaise. Son utilisation n'est pas encourageante pour commercialiser ce nouveau modèle. La production de cette nouvelle automobile, plus petite de deux places s'inspire du modèle Seven de la marque Austin en 1922. Elle possède un moteur de puissance 10 HP. Elle est proposée en trois carrosseries (roadster, tourer et sedan) et sa vitesse de pointe est d'environ 56 km/h.

---

<sup>352</sup> Ou DAT Motor Vehicle ou encore DAT Motor

<sup>353</sup>Source : « Nissan, de Datson à Nissan » - Automobiles japonaises : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan02.php>



**Figure 55 – Le modèle Datsun 10 de DAT en 1932 (Source : Automobiles-japonaises.com)**

En mars 1933, *Tobata Casting*, l'entreprise mère d'Aikawa, crée une division automobile<sup>354</sup> afin de produire les modèles Datsun en série. En octobre de la même année, le fabricant acquiert plus de 66 000 m<sup>2</sup> de terrains récupérés dans la ville de Yokohama<sup>355</sup>. Non seulement les Datsun sont les premiers véhicules japonais produits en série, mais leur design est unique.

Aikawa réorganise ses actifs pour créer *Nihon Sangyo Corporation* et le 1er juin 1934, *Nihon Sangyo* devient le seul propriétaire de *Tobata Casting* et de toutes les activités possédées par Aikawa. En vue d'être rentable au sein de la Bourse de Tokyo (Tokyo Stock Exchange) le nouveau groupe décide d'utiliser le nom « NISSAN<sup>356</sup> » sur les marchés de change et le 26 décembre 1933, marque la fondation de la *Nissan Motor Company*. L'organisation est placée sous le leadership de Yoshisuke Aikawa<sup>357</sup>.

### **8.3.2. Les ambitions internationales de Nissan Motor Corporation**

Dès sa fondation, *Nissan Motor Corporation* avait déjà pour ambition de s'exporter à l'international. Datsun a été le premier véhicule japonais décliné en plusieurs modèles (phaéton, mini pick-up et camionnette de livraison), et exporté en Asie, en Amérique centrale et en Amérique du Sud. Nissan réussit à livrer près de 44 unités en 1934.

---

<sup>354</sup> Appelée Tobata Imono

<sup>355</sup> Le site où se trouve l'actuelle usine de Yokohama

<sup>356</sup> NISSAN étant les premières lettres de Nihon Sangyo, l'entreprise intègre la Tokyo Stock Exchange en 1933 avec cet acronyme

<sup>357</sup> Source : « Nissan, de Datsun à Nissan » - Automobiles japonaises : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan02.php>

### 8.3.2.1. *Productions locales et exportations internationales sous la guerre*

En 1937, Nissan devient le plus grand constructeur automobile du pays et vend plus de 20 000 unités. La guerre sino-japonaise débute cette même année et la demande en véhicules devient prioritaire pour le secteur militaire. Nissan demeure le fournisseur privilégié du gouvernement puisqu'il lui produit des dizaines de milliers de camions chaque année. Grâce à cet effort et à cette contribution, Nissan bénéficie de subventions de l'État destinées aux constructeurs de véhicules militaires. Aikawa profite de ces subventions pour créer en 1940, une usine spécialisée en métallurgie en Mandchourie. Ce qui ralentit la production automobile.

La production automobile de Nissan se ralentit. La détérioration de la balance commerciale nationale, se fait ressentir. Cette détérioration, due en partie à l'augmentation des importations de pièces automobiles étrangères, force le gouvernement à lancer la « *Automotive Manufacturing Industries Law* » en 1936 pour renforcer les politiques de promotion de l'industrie automobile : seules Toyota et Nissan sont mandatées pour produire des véhicules. La production annuelle des constructeurs étrangers tels que Ford et General Motors, ainsi que leur tarif d'importation de modèles assemblés est restreint à 70% des exportations en destination du Japon. Tout est en faveur de la production locale.

Pendant la seconde Guerre Mondiale, la production de voitures et de camions est stoppée, Nissan se réoriente dans une nouvelle usine à Yoshiwara en 1943 vers la construction des moteurs d'avions. Nissan commence à se réorganiser : Le siège social est transféré au centre de Tokyo et prend le nom de *Nissan Heavy Industries, Ltd* en 1944. Cependant, la victoire des Alliés sur le Japon laisse des traces : William R. Gorham, à l'origine de la production des modèles Datsun, est mis aux arrêts. De nombreux dirigeants ont été démis de leurs fonctions, c'est le cas de Yoshisuke Aikawa qui a d'ailleurs joué un rôle dans la colonisation de la Mandchourie. Le pouvoir étant remis aux Alliés, Aikawa et son équipe dirigeante sont destitués. Taichi Minoura devient alors le président de Nissan Motor Corporation en 1947 (Pfeffer 1993<sup>358</sup>).

La guerre de Corée (1950-1953) apporte un renouveau pour l'activité de Nissan. La demande par l'armée américaine de modèles Patrol, une version tout-terrain inspirée de la Jeep, ainsi que de nombreux véhicules seront nécessaires pour le conflit. En 1950, Nissan acquiert *Minsei Diesel Motor*, une usine qui produit des moteurs diesel depuis les années 1930, ce qui lui

---

<sup>358</sup> Source: Pfeffer, J. (1993). *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business Review Press.



permettra d'augmenter sa chaîne de valeur en proposant des modèles de véhicules à moteur diesel<sup>359</sup>.

En Août 1953, la *All Nissan Motors Workers' Union* est établie. C'est un syndicat salubre pour Nissan qui passe par des difficultés financières : l'entreprise fait face à une grève des ouvriers de 5 mois, la mettant dans une position difficile. Grâce à l'apport des banques, Nissan s'en sort. Cependant, il devient essentiel d'opérer des changements profonds aussi bien dans la direction que dans le syndicat des ouvriers<sup>360</sup>.

Bien qu'elle opérât quelques exportations dans le marché américain et dans quelques pays d'Asie, le positionnement de Nissan Motor Corporation en tant que multinationale deviendra effectif 15 ans après son établissement en tant que manufacturier automobile. Dans notre reconstitution des faits, de nombreux éléments nous manquent et nous empêchent de transmettre une réalité des événements sur le processus d'internationalisation.

### 8.3.2.2. *L'influence américaine dans la reconstruction après-guerre*

Les premières actions internationales de Nissan en termes de production ont été réalisées en Asie. En 1953, Nissan a ouvert sa première usine internationale à Taïwan, appelée *Yulon Nissan Motor*. La production commence 6 ans plus tard. Le marché américain n'est peut-être pas le premier dans lequel Nissan a débuté sa production globale. Pour autant, ce marché reste un élément prépondérant dans son développement international. Cela dû à la contribution du constructeur durant la période de la Guerre Mondiale, mais également avec l'influence de l'occupation américaine sur le marché local.

Après la guerre, l'occupation américaine tente de démocratiser la structure politique du Japon en introduisant les mécanismes du marché libre dans l'économie. L'aide apportée par Nissan à l'armée, pendant la guerre, lui confère une position favorable dans la période de reconstruction d'après-guerre. D'après certains auteurs, l'organisation est surnommée le « chouchou du ministère<sup>361</sup> ». En conséquence, l'entreprise s'est retrouvée proche des fonds de reconstruction nationale dans la période d'après-guerre (Stevens 2007).

Nissan, profite de ces ressources pour rebondir : Elle ouvre son premier studio de design en 1954 au Japon. Elle présente ses premières Datsun (une voiture et un camion de 1000 cm<sup>3</sup>) au *Salon de l'automobile de Los Angeles de 1958*. Toujours en 1958, Nissan participe au

---

<sup>359</sup> Cette acquisition deviendra une division spécialisée de Nissan, et portera le nom de Nissan Diesel Motor Co. en 1960

<sup>360</sup> Source : « Nissan, Après-Guerre » - Automobiles japonaises : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan03.php>

<sup>361</sup> En l'occurrence, le favori du Ministère du Commerce international et de l'Industrie (MITI)

« *Mobilgas Round Australia Trial* » sa première compétition internationale de rallye australien. Un de ses modèles, la Datsun 1000, termine première de sa catégorie, ce qui va faire connaître l'entreprise au monde entier<sup>362</sup>. L'ouverture vers l'Ouest américain lui permet de signer un contrat de distribution avec un concessionnaire local.

Ce dernier commercialise le modèle « Patrol », le pick-up compact. Plus de 220 militaires américains ont acheté le produit en l'important du Japon aux États-Unis. Le modèle berline a également été introduit sur le marché américain, puisqu'il utilisait la même plate-forme que le modèle pick-up. En deux ans (1959-1961) les ventes de Nissan en Amérique augmentent de 146 à 1 318 unités.

C'est dans ce contexte que Nissan établit *Nissan Motor Corporation USA* en septembre 1960. Cette filiale sera spécialisée dans la vente et le marketing dans la zone californienne. Nissan ouvrira également son premier site de production en 1961 au Mexique, sous le nom *Nissan Mexicana* pour répondre à la demande de l'Amérique en 1966<sup>363</sup>. Deux employés japonais sont détachés pour diriger les opérations américaines : Yutaka Katayama en Californie, pour diriger la production de la côte ouest ; et Soichi Kawazoe, dans le New Jersey, pour diriger la production de la côte est. Plus d'un million de modèles Datsun ont été vendus aux États-Unis, faisant de Nissan le premier importateur de véhicules aux États-Unis en 1975, devant son compatriote Toyota et le constructeur allemand Volkswagen.

Ce n'est que quatre ans plus tard, que *Nissan Corporation & Nissan Motor Corporation USA* mettent en place un centre de design en Californie pour la demande américaine. Initialement fondé sous le nom *Nissan Design International Inc.* ; la filiale a pour objectif d'adapter les modèles existants aux styles et aux concepts américains. Ce besoin d'adaptation fut possible que grâce à l'audace de Katayama<sup>364</sup> qui avait mené Nissan à la victoire dans le *Mobilgas Round Australia Trial* de 1958. Il avait les arguments pour convaincre la maison-mère. *Nissan Design International* est devenue la première base de conception de Nissan à l'étranger. Située à San Diego, elle met en œuvre les quatre designs d'Amérique du Nord, comme le modèle Titan et le modèle Sport Sedan. La côte ouest de l'Amérique a également été le premier endroit au monde à commencer la motorisation<sup>365</sup>.

---

<sup>362</sup>Source : Automobiles-japonaises.com « Nissan Après-Guerre » : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan03.php>

<sup>363</sup>Source: Nissan U.S.A « Nissan Heritage: The Road from Japan to America » - <https://www.nissanusa.com/about/heritage.html>

<sup>364</sup> Source : « Nissan, les années 60 (partie 1) » - Automobiles japonaises : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan04.php>

<sup>365</sup> Nissan Design International a changé son nom en Nissan Design America (NDA) en 2000 et a ouvert un nouveau site qui a commencé ses activités en 2005. Source : Nissan Design America - <https://www.nissan-global.com/EN/DESIGN/NISSAN/BASE/NDA/>

Il a fallu attendre juillet 1980 pour que la *Nissan Motor Manufacturing Corporation U.S.A. (NMMC)* soit pleinement établie et produise les premières voitures<sup>366</sup>.

### 8.3.2.3. *Nissan Corporation au bord de la faillite*

Nissan a fait un tas de faux pas stratégiques, tant aux États-Unis qu'au Japon. Elle se débarrasse sans explication de sa marque « Datsun » - déjà bien connue pour ses principaux consommateurs - et commercialise des voitures sous le nom de « Nissan ». Pour aggraver les choses, celle qui s'était démarquée sur la base de son style et de son design original a sorti une série de produits fades et oubliables. Comme ses produits ne parvenaient pas à enflammer les consommateurs américains, Honda, avec son image de fiabilité à bas prix, et Toyota, avec sa réputation de qualité, ont pris la place laissée par Nissan. Les ventes annuelles de Nissan aux États-Unis ont diminué de 20 % entre 1994 et 1998.

Bien que sa popularité ait augmenté en dehors du Japon, Nissan Corporation a ressenti les contrecoups du *Lost Decade*<sup>367</sup> : Sa part de marché domestique n'ayant cessé de décliner pour atteindre 19 % en 1998, ses usines locales n'ont fonctionné en moyenne qu'à 54 % de leur capacité, ce qui a eu un effet négatif sur les coûts unitaires. Mais les effets conjoncturels ne peuvent pas être les seuls facteurs de cet échec.

La multinationale, qui s'est lancée bien plus tôt dans une stratégie internationale, commence à perdre des parts de marché au niveau mondial, sa production ayant chuté de plus de 600 000 voitures. Elle subit de graves pertes financières pour accumuler une dette de près de \$20 milliards (Donnelly 2005, Stevens 2008, Toma & Marinescu 2013).

L'entreprise a annoncé deux plans de restructuration majeurs dans les années 1990, mais n'a pas réussi à les mettre en œuvre, en raison de la puissance des syndicats, des tabous sociétaux contre les licenciements et de l'inertie institutionnelle qui ont bloqué tout changement réel. La part de marché mondiale de l'entreprise est passée de 6,6 % en 1991 à 4,9 % en 1998, la poussant au bord de la faillite. La Banque japonaise de développement, propriété du gouvernement, a dû accorder des prêts d'urgence d'un montant de 731 millions de dollars pour sauver l'entreprise de la faillite (Larimer 2003).

---

<sup>366</sup> Le premier camion Datsun est sorti de la chaîne en juin 1983 ; la première Sentra, en mars 1985. Source: "Nissan Global" – Company Development, Heritage (1980s): <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/1980/>

<sup>367</sup> Dans les années 1990, l'économie japonaise a été confrontée à la montée en puissance du yen, qui a entravé les exportations. En conséquence, la production automobile japonaise globale a diminué presque continuellement tout au long de la décennie, passant de plus de 13 millions d'unités par an en 1991 à un peu plus de 10 millions en 1998.

L'instrumentalisation de Nissan pendant la guerre met en évidence le rôle d'un État dans la promotion d'un secteur stratégique pour le pays. Le gouvernement japonais a démontré sa présence dans toutes les étapes initiales du développement de l'industrie automobile locale, et a fait valoir les constructeurs locaux en défaveur des étrangers – notamment les homologues américains et européens – qui possédaient des ressources beaucoup plus avancées. Mais cette instrumentalisation a aussi causé des méfaits, avec de lourdes conséquences.

### **8.3.3. L'Europe, à la rescousse de Nissan Motor Corporation**

Nissan va, donc connaître une crise majeure dans son management, durant les années 1990, ce qui va modifier ses plans pour l'international pour les années à venir. Cette crise financière les incite à trouver le bon et fort partenaire comme moyen de survie, et la seule solution pour l'entreprise se trouve en Europe. Mais bien avant de se retrouver dans cette situation, la présence de Nissan se faisait déjà sentir sur le continent européen.

#### *8.3.3.1. Les portes du marché européen*

En 1957, Nissan a commencé à exporter des voitures finies en Europe. Dans cet environnement hautement concurrentiel, des échantillons ont été envoyés en Norvège en 1959, et les exportations complètes ont commencé en 1962. Nissan a ouvert un bureau de liaison à Bruxelles en 1964 pour participer à un salon international de l'automobile, puis a exporté des voitures aux Pays-Bas, en Belgique, au Royaume-Uni et en France en 1968 (Kumon 2004). En 1980, les exportations vers l'Europe atteignent 300 000 unités par an, soit 23 % des exportations mondiales de Nissan, ce qui leur conférait une part assez importante du marché européen (3 %).

Des acquisitions de distributeurs nationaux furent réalisées en France, en Italie et aux Pays-Bas à partir du milieu des années 1980. La même année, le département des opérations à l'étranger (*overseas operation department*) du siège international fut séparé de la division des exportations, transformé en division des opérations à l'étranger, chargé de coordonner les usines de production Nissan hors du Japon (Kumon 2004, Ando K. 2005).

##### *8.3.3.1.1. L'Espagne & Royaume Uni comme porte d'entrée*

Nissan s'investit dans un projet avec *Iberica Motor*, un distributeur local en Espagne pour développer les activités de marketing et de vente. L'année suivante, elle s'associe à *Volkswagen* pour produire et commercialiser des modèles joints destinés au Japon (mais pas en Europe). *Nissan Motor Iberica, S.A.* commence la production du modèle Patrol.

En début 1981, Nissan annonce son intention de construire une autre usine à Sunderland, au Royaume-Uni : L'histoire a été différente, puisque *Nissan Motor Manufacturing UK* a atteint une productivité élevée grâce à une mise en œuvre complète des pratiques de management à la japonaise. L'usine est considérée comme une référence non seulement par les autres entreprises japonaises, mais aussi par les entreprises européennes. Nissan crée également une joint-venture avec l'italien *Alfa Romeo* lorsque ce dernier lui demande de l'aider à reconstruire son activité. Dès lors, elle acquiert sa première base de production pour l'Europe continentale jusqu'à la dissolution d'Alfa Romeo par Fiat.

*Iberica Motor* demeura une filiale de Ford, avant d'être reprise par des actionnaires locaux en 1954., puis acquise par Nissan en 1980, qui en deviendra totalement propriétaire en 1987. *Nissan Motor Iberica* produit 120 000 unités par an et étend ses activités de marketing à tout le continent européen. La filiale compte plus de 4 200 employés, dont 26 expatriés japonais<sup>368</sup>. Avec un système de rémunération entièrement conforme aux normes locales, Nissan réussit à introduire un système de rotation des postes et un programme de formation pour améliorer les compétences des employés. Le système de contrôle de la qualité fut le même que celui du siège international, et était conseillé par les homologues japonais.

Cependant, la capacité de *Nissan Iberica* à traiter les problèmes de qualité au niveau local n'atteint pas les attentes du Japon. De plus, dans les relations entre les employés locaux et le management japonais, la filiale demeurait attachée aux normes locales, ce qui était bien plus différent de la perspective japonaise (Kumon 2004).

Lorsque la création de *Nissan Motor Manufacturing UK* fut annoncée en 1981, le projet a rencontré une très forte opposition, non pas de la part des syndicats locaux mais des syndicats japonais. Les réformes apportées par la direction internationale de Nissan pour récupérer les parts de marché perdues lors des tensions sociales et du projet d'implantation de l'usine britannique<sup>369</sup> portent ses fruits : L'usine britannique est finalement créée en février 1984 avec une capacité de production de 300 000 unités par an et compte 4 100 employés, dont 30 Japonais.

---

<sup>368</sup> L'entreprise était dirigée par un tandem d'Espagnols et de Britanniques. Le président et le vice-président sont respectivement espagnol et japonais.

<sup>369</sup> Finalement, le management accepte de réduire la production prévue au Royaume-Uni, et le syndicat japonais signe un accord interdisant au syndicat de Nissan de s'immiscer dans le processus de décision.

Si dans la plupart de ses opérations à l'étranger, Nissan employait des locaux pour superviser les usines locales, le cas britannique est différent car tous les membres du management initial furent japonais. La direction globale a d'abord adopté un système de personnel à statut unique pour remplacer le système hiérarchique traditionnel qui prévalait dans les usines britanniques. Elle a ensuite introduit une rémunération liée au rendement pour les travailleurs de l'usine. Le multitâche a été encouragé par le « *on-the-job training* ». L'objectif du système de gestion du personnel au sein de l'usine Nissan était de créer « *une confiance mutuelle et une coopération entre toutes les personnes de l'usine* », ce qui implique un travail d'équipe lorsque le management encourage et valorise la contribution des individus qui travaillent ensemble à un objectif commun et qui cherchent continuellement à améliorer chaque aspect de l'entreprise (Basu & Miroshnik 1999).

Enfin, grâce à l'institutionnalisation d'un système de conseil d'entreprise, similaire à celui de Continental Europe, *Nissan UK* a pu négocier avec les syndicats locaux et régionaux sur les questions d'emploi. À la fin de 1999, l'usine britannique était considérée comme la meilleure usine en termes de productivité. Elle était suivie par Volkswagen (Kumon 2004).

#### 8.3.3.1.2. *L'influence de Nissan sur l'industrie européenne de l'automobile*

*Nissan UK* a eu un impact important sur le management de l'industrie automobile locale. Bien qu'il soit très étrange qu'une organisation étrangère puisse influencer de manière significative la façon dont le pays hôte gère ses industries, quelque chose de cette nature s'est produit au Royaume-Uni grâce à Nissan et à d'autres entreprises manufacturières japonaises. *Un attachement à « l'amélioration continue (kaizen) » ; des relations de coopération entre les travailleurs, les managers et les fournisseurs ; un accent mis sur la mesure de tous les aspects de l'activité, des défauts graves aux étiquettes mal placées, pour identifier précisément ce qui doit être amélioré* (Basu & Miroshnik 1999). L'établissement du premier centre de recherche et développement (*Nissan European Technology Centre Ltd.*) en est un exemple.

Nissan Motor Corporation décide d'établir une division logistique (*Nissan Distribution Service Europe B.V.*) et un siège européen (*Nissan Europe N. V.*<sup>370</sup>) à Amsterdam en avril 1989 afin de coordonner ses activités sur le continent<sup>371</sup>. Conscient des différences économiques entre le Royaume-Uni et l'Europe, Nissan souhaitait éviter d'être influencé par l'appréciation de l'économie européenne et le développement de l'intégration européenne (Ando K. 2005).

---

<sup>370</sup> Le siège comprenait 310 employés.

<sup>371</sup> Source: "Nissan Global" – Company Development, Heritage (1980s): <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/1980/>

### 8.3.3.2. L'alliance avec Renault comme solution de sortie de crise

À la fin des années 1990, le Japon a connu une récession économique profonde : les relations de propriété croisée entre les constructeurs automobiles, leurs principaux équipementiers et les banques deviennent complexes ; et Nissan se retrouve dans de graves difficultés financières. De nombreux constructeurs et fabricants de composants locaux se retrouvent contrôlés par des entreprises étrangères (ou sont impliqués des opérations conjointes avec elles) : *General Motors* avait pris le contrôle effectif d'*Isuzu Motors*, et *Ford Motors* était à la tête de *Mazda Motors*. Il s'agissait cependant de petites entreprises automobiles qui avaient toujours été des acteurs secondaires sur le marché local. Leur cession à des concurrents étrangers n'avait pas le poids symbolique qu'aurait eu une prise de contrôle de Nissan (Larimer 2003).

Pendant ce temps, le siège international était distrait par sa volonté de dépasser Toyota en tant que premier constructeur automobile du Japon, alors que le marché domestique se rétrécissait.

En mars 1999, *Nissan Motor Corporation* et *Renault S.A.S* signent un partenariat pour une alliance globale, qui inclut une participation équitable du capital de chacun des partenaires. Dans un secteur où les critères de développement ont conduit à de nombreux accords, fusions et rachats<sup>372</sup>, cette alliance sera plus fructueuse non seulement pour Renault en termes de présence sur le marché japonais et mondial, mais aussi pour Nissan en termes de redressement financier. Renault doit ses bénéfices à ses véhicules conceptuellement innovants, alors que Nissan a, on l'a dit, une stratégie classique de « volume et diversité » (Boyer & Freyssenet 2001 Koroleva & Zenkevich 2016).

Cette alliance suscite beaucoup d'attention, aussi bien dans le secteur automobile, que dans le secteur académique. Selon Barmeyer & Mayrhofer (2009), l'objectif de l'alliance était de « *constituer un puissant groupe automobile figurant dans les cinq premiers mondiaux, en développant la performance de Renault et de Nissan à travers des coopérations multiples, dans le respect de l'identité de chacune des deux entreprises* ». Nissan bénéficiait d'une forte présence sur le marché aux États-Unis et en Asie, tandis que Renault a été dynamique en Europe et sur les marchés du MERCOSUR.

Partiellement privatisée en 1996, Renault reste sous le contrôle de l'État français, détenant toujours 44 % de son capital. Au bord de la faillite vers 1984, la décennie suivante a vu un redressement spectaculaire avec l'accent mis sur sa restructuration interne, la réduction des

---

<sup>372</sup> L'exemple de la fusion Daimler-Chrysler-Mitsubishi, Ford - Jaguar, Rover - BMW et Ford - Land Rover

coûts et la qualité plutôt que le volume. En termes de capacité financière sur le marché européen, et par rapport à ses rivaux tels que Volkswagen, Renault avait un champ d'action extrêmement étroit, vulnérable à tout prédateur, dans une industrie qui se mondialisait rapidement (Donnelly 2005).

Afin de renforcer le management de Nissan et d'assurer le retour sur investissement, Carlos Ghosn, auparavant Vice-Président de Renault, est nommé directeur des opérations (Chief Operating Officer) de Nissan et Yoshikazu Hanawa, qui fut jusqu'alors Chairman & Chief Executive Officer de Nissan, se retrouve intégré à Renault en tant que membre au Conseil d'administration.<sup>373</sup>

#### 8.3.3.2.1. *Les contours d'une alliance « gagnant-gagnant »*

Dans l'industrie automobile mondiale, la collaboration Renault-Nissan est clairement désignée comme l'une des plus grandes opérations ayant révolutionné le secteur. En 2002, Renault prend 44,4 % des parts de Nissan, ce qui permet à Carlos Ghosn d'être nommé Charmain et Chief Executive Officer de *Renault SAS*, de *Nissan Motor Corporation* et de l'*Alliance Renault-Nissan B.V.*(RNBV). Nissan, quant à elle, acquiert 13,5% des parts de Renault.

La nouvelle structure intègre un management stratégique commun ; l'objectif étant de surmonter les problèmes d'approvisionnement, de créer un « hub » commun, région par région, où les deux entreprises pourraient s'approvisionner en pièces et composants.

*Renault-Nissan BV* deviendra cette nouvelle organisation pour fournir un soutien aux partenaires du hub. Les ventes et le marketing de Nissan Europe seront transférés au Technocentre R&D de Renault. Le siège de *Nissan Europe NV*, auparavant chargé de manager les stratégies pour le marché européen, verra ses fonctions reprises par le siège japonais, via à un comité de management régional directement piloté depuis Tokyo. Le siège sera délocalisé en 2002 à Paris pour occuper la position d' Holding en charge des filiales européennes et en support des opérations courantes (*Nissan Europe SAS*). *Nissan Europe NV* sera liquidée en mars 2003 (Kumon 2004, Ando K. 2005, Stevens 2008, Nissan 2018).

La réussite de cette alliance est aussi due aux capacités de leadership de Carlos Ghosn. En faisant preuve d'une grande agilité communicationnelle, et grâce à son parcours international, il a su amener un management interculturel dans le processus d'intégration de l'alliance. En

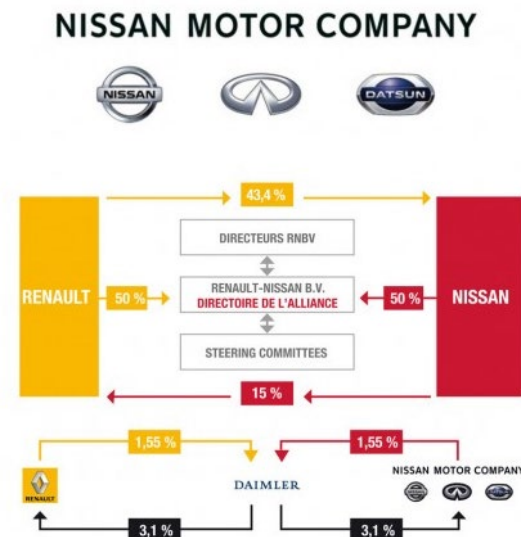
---

<sup>373</sup> Source: "Renault and Nissan join forces to achieve profitable growth for both companies" – March 1999 [Press Release]: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-0d0f3b9fbc4ff6a260598c07600023dc-renault-and-nissan-join-forces-to-achieve-profitable-growth-for-both-companies>



alliant les concepts fédérateurs du management à la japonaise, et en souhaitant garder l'identité organisationnelle de chacun des partenaires stratégiques, il adopte une méthode très holistique, consistant à considérer l'environnement de l'organisation comme un système.

RNBV, responsable du management de l'alliance est localisé sur un terrain neutre (Amsterdam, Pays-Bas) et prône une autonomie culturelle et organisationnelle en ce sens que « *Renault reste Renault, Nissan reste Nissan* » (Barmeyer & Mayrhofer 2009)



**Figure 56 - Structure actionnariale de l'alliance Renault – Nissan (Source : Alliance Renault-Nissan)**

### 8.3.3.3. L'effet Ghosn et le « Revival Plan » sur le marché global

Renault a ainsi dépêché à Tokyo Carlos Ghosn, un dirigeant qui a la réputation de sauver des navires en perdition et d'être un « *cost-cutter* » (Larimer 2003). Au début, il semblait que Ghosn allait suivre la sagesse mise en avant par un officier militaire américain pendant la guerre du Vietnam : détruire pour reconstruire. En Automne 1999, alors qu'il rencontrait un large public d'analystes boursiers et de journalistes sceptiques, Ghosn a annoncé avec audace le plan de restructuration le plus spectaculaire jamais tenté au Japon.

---

*Il n'y a qu'une seule règle : Pas de vaches sacrées, pas de tabous, pas de contraintes (Carlos Ghosn)<sup>374</sup>.*

---

<sup>374</sup> "There is only one rule: No sacred cows, no taboos, no constraints". Source: Larimer, T. (2003). "Japan, Nissan and the Ghosn Revolution." Asian Corporate Finance and Business Strategy.

En octobre 1999, il annonce le *Nissan Revival Plan (NRP)*, un plan de redressement destiné à assurer une croissance durable et rentable de Nissan dans le monde entier, combinant des initiatives visant à développer l'activité et la présence de cette dernière sur le marché et à réduire les coûts de ¥1 000 milliards et la dette nette de ¥1 400 milliards à moins de ¥700 milliards de d'ici deux années<sup>375</sup>. Le délai fixé pour atteindre ces objectifs considérables était de trois ans, de 1999 à 2002.

La première phase de son plan de relance consistait à réduire les coûts pour améliorer les bénéfices. Pour s'en assurer, Ghosn a créé 12 équipes interfonctionnelles composées de cadres de Renault et de Nissan, chargées de s'attaquer aux principales lacunes de l'entreprise : l'approvisionnement en pièces, le marketing et la dette<sup>376</sup>. Il a également précisé que le système de promotion de Nissan traditionnellement fondé sur l'ancienneté serait abandonné et remplacé par un système de méritocratie.

Ghosn souhaitait également s'attaquer au système *kereitsu* qui lie les grands constructeurs, comme Nissan, à leurs fournisseurs par le biais de relations long terme, de transferts de cadres de Nissan vers les entreprises fournisseurs et, dans certains cas, de participations croisées. En effet, 60 % des coûts de production de Nissan provenaient des fournisseurs, ce qui en faisait un domaine propice à la réduction des coûts (Larimer 2003).

La deuxième phase consistait à redessiner l'image guindée de Nissan en s'appuyant sur une équipe multiculturelle et internationale ayant de l'expérience chez plusieurs constructeurs automobiles de différents pays, tout en maintenant la réduction des coûts inutiles. Il s'agit notamment de vendre des modèles plus efficaces et de mettre fin à la production de modèles encombrants et ennuyeux. Cette étape permet d'augmenter les ventes d'un million, de réduire la dette à zéro et de réaliser un bénéfice d'exploitation de 8 %.

Le NRP a défini les objectifs de l'entreprise en matière d'efficacité de la production et de compétitivité des coûts au niveau mondial. L'efficacité technologique bien connue de Nissan après la période d'après-guerre a été fortement critiquée : toutes les usines de fabrication, y compris au Japon, ont atteint une productivité de classe mondiale, mais l'organisation s'est retrouvée accablée par des capacités de production excédentaires et des coûts fixes élevés. Le développement de produits a été placé au cœur de la relance de Nissan et l'objectif principal était de libérer des ressources financières non stratégiques et non essentiels, pour les investir dans l'activité principale de Nissan, tout en réduisant sa dette (Stevens 2008).

---

<sup>375</sup> Source: "Nissan unveils Revival Plan" – October 1999 [Press Release]: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-d151058c73d721dcf6d0cc853f0088bb-nissan-unveils-revival-plan>

<sup>376</sup> Chaque équipe disposait d'un délai court - environ un mois - pour identifier les domaines dans lesquels réduire les coûts et améliorer la rentabilité.

Le NRP s'est également illustrée dans l'alliance au travers de la Charte de l'Alliance. Cette charte établie par les responsables de Renault & Nissan, constituait une base solide pour diminuer le pouvoir des *keiretsu* et des fournisseurs très influents dans l'organisation de Nissan. Il n'était pas question de totalement les supprimer mais de les réduire, afin d'optimiser sur la performance financière. Le RNPO (*Renault-Nissan Purchasing Organization*<sup>377</sup>) va être établi en 2001, et, aura la charge de la stratégie globale des achats par famille de produits et sélectionnera les meilleurs fournisseurs pour les projets et selon les objectifs « *Qualité, Coûts, Délais* » des deux constructeurs (Barmeyer & Mayrhofer 2009, Aoki & Lennerfors 2013).

#### **8.3.4. Le renouveau global de Nissan par l'alliance**

Même si le concept d'alliance stratégique englobe, à un sens large, de nombreuses formes de coopération inter-organisationnelle, le cas de l'alliance Renault-Nissan a apporté une certaine stabilité à l'organisation Nissan.

Cette stabilité peut être considérée à la fois comme interne et externe : Les bénéfiques des expériences acquises sur les marchés respectifs, une stratégie active commune avec une forte motivation. Les performances économiques de l'Alliance ont diminué en raison de la crise économique de 2008 et 2009, mais cette période n'a pas duré plus de deux ans.

Malgré les positions fortes et stables de Nissan au Japon et aux États-Unis, le marché européen est resté son point faible. Par conséquent, l'alliance avec Renault avait pour objectif de pénétrer un nouveau marché où le partenaire exerçait déjà une influence. La stabilité de l'apprentissage mutuel, le management des connaissances partagées et une forte communication interculturelle ont permis à l'alliance de détenir, en 2006, 9 % du marché mondial des actions, ce qui la classe parmi les quatre premiers constructeurs automobiles au monde (Stevens 2009, Koroleva & Zenkevich 2016).

En 2008, Nissan inaugure son nouveau siège européen en Suisse, pour ses activités de vente, de marketing et de fabrication en Europe. *Nissan International SA* regroupera alors toutes les opérations en un seul lieu, gérant l'administration générale, le marketing, les ventes, ainsi que la gestion de la fabrication et de la chaîne d'approvisionnement, le juridique et les finances<sup>378</sup>.

---

<sup>377</sup> L'organisation emploie 600 personnes des deux entreprises, travaillant avec des procédures et des outils partagés, et Nissan continue de s'approvisionner à des prix plus proches de ceux du marché, tout en conservant des relations privilégiées avec les fournisseurs les plus volontaires et les plus performants.

<sup>378</sup> Source: "Nissan International SA opens its new European Headquarters in Rolle, Vaud" – July 2008 [Press Release]: <https://europe.nissannews.com/en-GB/releases/release-1783-nissan-international-sa-opens-its-new-european-headquarters-in-rolle-vaud>

Trois mois après sa création, *Nissan in Europe* annonce sa décision d'ajuster davantage ses activités de fabrication en Europe afin de gérer les volumes, de réduire les stocks existants et d'éviter un approvisionnement excessif sur un marché en perte de vitesse. Les principales usines de Barcelone et Sunderland devraient être affectées par cette décision<sup>379</sup>. Nissan s'occupera également des activités au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie.

#### 8.3.4.1. Crise financière autour d'un leadership non accepté

En 2018, *Nissan Motor Corporation* traverse une nouvelle crise financière qui remettra en cause sa gouvernance organisationnelle et plus précisément celui de son CEO et Président de longue date, Carlos Ghosn.

Alors que l'entreprise venait de conclure l'extension de sa joint-venture internationale en associant désormais *Mitsubishi Motors Corporation* à l'alliance Renault-Nissan (2016)<sup>380</sup>, des irrégularités financières émanant de Ghosn interpellent l'industrie automobile japonaise et se transforment en l'un des scandales financiers les plus importants et les plus durables, dissimulant des pertes, de l'histoire de Nissan.

Malgré la solidité de sa structure managériale (Figure 57), cette affaire provoque une onde de choc dans les entreprises japonaises et soulève, des interrogations dormantes sur la gouvernance d'entreprise (Alam 2021). Quant à Carlos Ghosn, l'ancien CEO est accusé de concentration de pouvoir, d'opérations de faible gouvernance d'entreprise et de corruption psychologique, ce qui a abouti à son licenciement<sup>381</sup>.

Carlos Ghosn perd ainsi ses responsabilités en tant que CEO et Président de Nissan, CEO et Président de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi, puis en janvier 2019 ses fonctions de PDG de Renault. Cette crise a entraîné, certes une détérioration des relations entre Nissan et Renault. Cependant, si la situation nous donnait l'impression de la fin de l'alliance, la structure demeure intacte, et ce jusqu'à présent. Selon le Président de Nissan Europe, Gianluca De Ficchy : « *Nissan ne pourrait pas exister en Europe sans Renault* »<sup>382</sup>

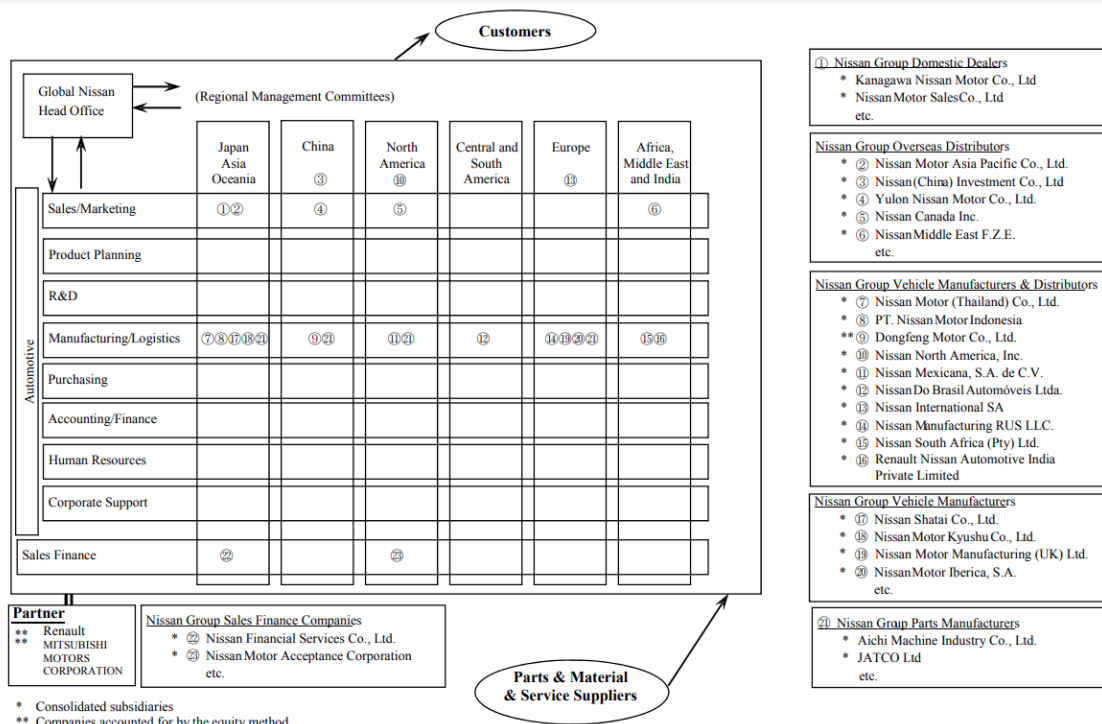
---

<sup>379</sup> Source: "Nissan announces further adjustments for its European manufacturing" – October 2008 [Press Release]: <https://europe.nissannews.com/en-GB/releases/release-2080-nissan-announces-further-adjustments-for-its-european-manufacturing>

<sup>380</sup> Source: "Nissan and Mitsubishi Motors forge strategic alliance" – May 2016 [Press Release]: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-dc1b83f7fb5cb4016e1fe84f81008383-160512-02-e>

<sup>381</sup> Source : Financial Report 2019 – Nissan Motor Co. – Nissan Global : <https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/FR/2018/fr2018.pdf>

<sup>382</sup> Source: « G. De Ficchy : Nissan ne pourrait pas exister en Europe sans Renault » - Pro L'Argus.fr: <https://pro.largus.fr/actualites/gde-ficchy-nissan-ne-pourrait-pas-exister-en-europe-sans-renault-10247395.html>



**Figure 57 - Structure organisationnelle du groupe Nissan en 2018 (Source : Nissan Global)**

### 8.3.4.2. La place de l'Europe dans le renouveau global

Frappée par des pertes financières croissantes et la chute des ventes de véhicules, Nissan réorganise ses activités européennes en supprimant des emplois et en transférant le personnel de son siège régional, *Nissan International SA*, vers sa holding, *Nissan Automotive Europe SAS*, en France<sup>383</sup>.

Cette réorganisation redonne à Nissan Europe SAS, l'importance qu'elle avait en Europe jusqu'à il y a 10 ans, avant que le management ne soit transféré à Rolle en 2008 pour placer sous un même toit la direction des ventes, du marketing et de la production<sup>384</sup>. Du côté des ressources disponibles, Nissan Europe se retrouve avec la composition suivant le tableau 8.3-1.

L'Europe a été une valeur ajoutée à Nissan, grâce à l'alliance, mais elle a été un terrain de contribution en ce qui concerne le management hybride et interculturel. La conséquence de la dernière crise au sommet de la direction globale a valu des dommages dans le marché régional, puisque Nissan compte à ce jour réduire sa présence en Europe. Afin de respecter

<sup>383</sup> Source: "Nissan cuts jobs at European headquarters" – Automotive News Europe, December 2018: <https://europe.autonews.com/automakers/nissan-cuts-jobs-european-headquarters>

<sup>384</sup> Selon les informations officielles, le siège de Rolle devrait être officiellement fermé d'ici 2022, afin de maximiser l'efficacité.

son plan de redressement et son projet long-terme « *Nissan NEXT* », le constructeur va externaliser sa vente et sa production européenne à son partenaire Renault.

<b>Activité</b>	
<b>Nissan International SA</b>	<i>Siège européen - gestion des ventes et des opérations de fabrication en Europe</i>
<b>Nissan Automotive Europe SAS</b>	<i> Holding pour les filiales européennes et soutien opérationnel paneuropéen</i>
<b>Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd.</b>	<i>Usine de fabrication au Royaume-Uni</i>
<b>Nissan Motor Ibérica, S.A. (Avila)</b>	<i>Usine de fabrication de pièces en Espagne (Avila)</i>
<b>Nissan Motor Ibérica, S.A. (Cantabria)</b>	<i>Usine de fabrication de pièces en Espagne (Cantabria)</i>
<b>Nissan Manufacturing RUS LLC.</b>	<i>Usine de fabrication en Russie</i>
<b>Renault SAS</b>	<i>Usine de fabrication en France</i>
<b>Nissan Technical Centre Europe (Cranfield)</b>	<i>Ingénierie et essais de véhicules, développement technologique, évaluation de produits.</i>
<b>Nissan Technical Center Europe (St. Petersburg)</b>	<i>Développement de véhicules Nissan pour le marché russe.</i>
<b>Nissan Design Europe</b>	<i>Développement du design</i>
<b>Nissan Technical Centre Europe (Brussels)</b>	<i>Recherche et développement, véhicule et groupe motopropulseur, qualité du marché.</i>
<b>Nissan Motor Ibérica</b>	<i>Projet et conception de véhicules utilitaires légers, ingénierie du groupe motopropulseur, test de véhicules et production d'essais.</i>

**Tableau 8.3-1- Panorama des activités de Nissan Europe (Source Auteur, tiré du site web Nissan Global<sup>385</sup>)**

En septembre 2020, la région européenne qui opérait comme un marché unique est associée aux régions africaine, indienne, de l'Océanie et du Moyen-Orient. Les fonctions de management telles que la production, la R&D, la planification, l'administration et les finances couvriront la nouvelle région AMIEO (Afrique, Moyen-Orient, Inde, Europe et Océanie), tandis que les équipes de vente et de marketing se concentreront sur des zones géographiques

<sup>385</sup> Source: Company Outline – Europe – Nissan Motor Corporation: [https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/EN\\_ESTABLISHMENT/EUROPE/](https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/EN_ESTABLISHMENT/EUROPE/)

spécifiques, afin de garantir que les produits et services Nissan restent optimisés pour les clients sur tous les marchés.<sup>386</sup>

---

*« L'Europe reste une région importante pour Nissan, avec une longue histoire et des atouts importants. À l'heure actuelle, l'industrie automobile européenne traverse une période de transition. La concurrence est plus rude et les réglementations plus strictes, notamment dans le domaine de l'environnement, ce qui constitue un défi pour nous. » (Makoto Uchida)<sup>387</sup>*

---

Nissan couvrira désormais quatre zones, au lieu de sept, en concentrant ses activités sur la Chine, les Etats-Unis et le Japon<sup>388</sup>. Le marché européen est désormais optimisé par l'utilisation des actifs de l'Alliance, tout en développant des activités à une taille appropriée pour la croissance de ses marchés. La production des modèles de base, quant à elle, sera maintenue au sein de l'usine britannique de Sunderland, tandis que diverses mesures seront prises pour fermer les trois usines de. Après avoir produit plus de 3,3 millions d'unités pour 15 modèles différents, les usines espagnoles se retrouvent en fermeture le 31 décembre 2021, malgré quelques offres de reprises<sup>389</sup>.

### **8.3.5. Conclusion du cas : Les conséquences d'un renouveau mal anticipé**

Nissan est considérée entreprise conservatrice, ancrée dans la culture d'entreprise traditionnelle japonaise, qui, à cause de son incapacité d'adaptation souffrait d'un manque de vision commune pour son avenir en tant que multinationale.

---

<sup>386</sup> Source: "Nissan realigns regional operations to accelerate business transformation in newly created AMIEO region" – September 2020 [Press Release]: <https://europe.nissannews.com/en-GB/releases/release-923c5cae1b94146be39b65d5a502db47-nissan-realigns-regional-operations-to-accelerate-business-transformation-in-newly-created-amieo-region>

<sup>387</sup> « Europe remains an important region for Nissan, with a long history and important assets. At this time, Europe's automotive industry is in a period of transition. There is tougher competition and more stringent regulations, particularly in the environmental area, which is a challenge for us. »

<sup>388</sup> Source: "Fiscal year 2019 full-year financial results and Transformation plan - remarks from CEO Makoto Uchida" – May 2020 [Press Release]: [https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/HTML/FINANCIAL/SPEECH/2019/2019Results\\_speech\\_420\\_e.html](https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/HTML/FINANCIAL/SPEECH/2019/2019Results_speech_420_e.html)

<sup>389</sup> Notamment du constructeur chinois Great Wall Motors qui avait proposé une offre en septembre 2021 pour finalement y renoncer. Source: Pérou, J. (2021) Nissan ferme ses trois usines à Barcelone. Pro L'Argus.fr <https://pro.largus.fr/actualites/nissan-ferme-ses-trois-usines-a-barcelone-10803394.html>

Les conflits armés ont laissé le Japon en proie à d'énormes pertes économiques, en particulier dans des secteurs stratégiques. Nissan en a profité pour occuper et réapproprier ses ressources, afin de se hisser au top des acteurs de l'économie locale. Au sein du secteur automobile domestique, elle a longtemps occupé la deuxième place (après Toyota). Dans le même temps, elle a su acquérir une réputation d'excellence grâce à ses actions internationales (Kumon 2004, Stevens 2008)<sup>390</sup>.

Nissan en Europe est symbolisée par la présence de deux structures censées être des sièges régionaux. En dépit de leur présence, elles laissent leur place au siège de l'alliance, qui n'a pas de grosse influence sur elles, mais dont le leadership international (et étranger) est très proche. A la suite des différentes crises internes au management, le siège régional « holding » et le siège régional « support » se verront limités dans leurs fonctions. Ce qui rend la stratégie régionale sous de fortes contraintes organisationnelles.

Les éléments majeurs, répertoriés dans le tableau 8.3-2 synthétisent nos résultats.

---

<sup>390</sup> Le soutien du gouvernement a été mentionné dans la Section 3.2.1.1 – La main de l'Etat développementaliste



Résultats principaux	Facteurs explicatifs	Conséquences
Une formalisation stratégique et une hybridation managériale régionales sous de fortes contraintes organisationnelles globales	Des contextes économiques, politiques et socio-culturels favorables à l'émergence de nouveaux acteurs dans le marché automobile	<u>Stratégiques :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des séquelles d'après-guerre engendrant une vision nationale d'être le pionnier dans la construction automobile japonaise</li> <li>▪ Un enchaînement de mauvais choix stratégiques</li> <li>▪ Une perte de positionnement de leader domestique en faveur de Toyota</li> <li>▪ Une présence de deux sièges régionaux : Confusion dans les rôles respectifs de chacune des structures</li> <li>▪ Une régionalisation européenne sous contraintes financières</li> </ul> <u>Organisationnelles :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un leadership international menée par un dirigeant étranger</li> <li>• Une réorganisation structurelle autour de l'Alliance RNBV</li> <li>• Une formalisation d'une interculturelité organisationnelle</li> <li>• Une marge de manœuvre modérée pour la direction régionale et centralisée par la direction internationale étrangère</li> <li>• Une externalisation des fonctions des sièges régionaux</li> <li>• Des fermetures des usines de production Nissan</li> <li>• Une réorganisation vers un recadrage managérial multirégional : Région AMIEO (Afrique, Moyen-Orient, Inde, Europe et Océanie),</li> </ul>
	Une association de plusieurs personnalités locales pour un projet commun porté par un individu : Yoshisuke Aikawa	
	Des réglementations gouvernementales strictes aux étrangers et en faveur des marques locales	
	Une relation internationale prématurée : William R. Gorham pour une ouverture sur le marché américain	
	Un positionnement de leader du marché domestique très court	
	Des faibles performances financières qui conduiraient vers une faillite de l'entreprise	
	Le marché européen favorable aux produits Nissan : Royaume-Uni, Espagne & France	
	Les enjeux du partenariat avec le Groupe Renault : Une sortie de crise et non un moyen de diversification de marchés	
	L'influence d'un leadership étranger à une organisation aux valeurs conservatrices et traditionnelles : Carlos Ghosn vs Nissan ?	
	Les contours organisationnels de l'alliance Renault-Nissan (RNBV)	
Seconde crise de management autour du leadership de Carlos Ghosn		

Tableau 8.3-2– Synthèse des résultats du cas Nissan Europe

## 8.4. Conclusions du chapitre VIII

Grâce aux apports de données secondaires, ce chapitre nous apporte les éléments essentiels de l'internationalisation de Sony et Nissan, deux organisations dont l'âge moyen se rapproche de 80 ans d'activités. Le choix de ces deux organisations n'était pas anodin. Si elles sont considérées toutes les deux comme traditionnelles dans leur fonctionnement, elles n'ont pas pris le même chemin d'expansion internationale et régionale. En revanche, un point commun qui réside dans leur incapacité à sécuriser les avantages-clés locaux. Ce manque d'anticipation leur a valu de multiples restructurations.

Si Sony s'est appuyée sur les activités américaines pour renforcer son écosystème d'activités électroniques, Nissan a dû faire un choix stratégique de s'allier avec un européen pour survivre dans le marché automobile. Pourtant le constructeur automobile démarrait bien son processus, et possédait déjà une petite marge de vente à l'international grâce à ses exportations opérées au moment de sa consolidation en tant que marque.

Comme Rakuten, Sony Corporation a démarré son activité dans l'électronique avec des ambitions globales, par la culture entrepreneuriale et l'innovation. Après quelques échecs en 1946, année de leur création, l'organisation va se spécialiser sur son cœur de métier avant de démarrer ses activités internationales. Inspirée par un voyage en Occident en 1953 de leurs fondateurs Masaru Ibuka et Akio Morita, Sony est convaincue de démarrer son activité internationale par le canal américain.

Nissan Motor Corporation a pourtant démarré son activité automobile nationale et internationale bien avant Toyota, dans les années 1910. Ce projet de deux ingénieurs - Hashimoto et Aikawa et trois investisseurs - Den, Aoyama et Takeuchi, avait toutes les cartes pour devenir numéro un dans le marché local japonais. Les conflits armés ont été pour eux l'opportunité de se démarquer d'abord en Asie, puis en Amérique. Leur aide dans la résolution des conflits leur a conféré une position favorable dans la période de reconstruction d'après-guerre. Pourtant, l'instrumentalisation de Nissan par le gouvernement japonais, ne lui a pas toujours été bénéfique puisqu'elle s'est retrouvée dans une crise majeure dans son management, durant les années 1990, l'amenant à chercher un homologue partenaire avec qui s'allier, pour survivre.

Comme sortie de crise, Nissan signe un partenariat le constructeur français Renault pour une alliance « gagnant-gagnant » avec le désir de constituer un puissant groupe automobile figurant dans les cinq premiers mondiaux, dans le respect de l'identité de chacune des deux entreprises. Avec à la tête de ce projet, le propulsé Carlos Ghosn, Renault-Nissan devient le projet le plus important de l'organisation nippone.

## **Chapitre IX : Interprétation des résultats et discussions des cas**

Dans chaque chapitre dédié aux terrains que nous avons étudiés, notre travail a tenté de relever les caractéristiques uniques qui définissent les processus de régionalisation dans le continent européen. Les études de cas nous ont amené à comprendre que les conditions portant sur les modes de coordination des sièges régionaux ne sont pas les mêmes, dans chaque organisation. C'est sur la base de données empiriques à la fois primaires et secondaires que nous avons pu établir un corpus de résultats que nous allons pouvoir analyser et discuter à la lumière de la littérature.

Nous commencerons par relever les similitudes et les différences entre les cas au travers de nos principales catégories d'analyse à savoir : L'environnement, la stratégie, la structure de coordination et la culture dans l'organisation japonaise (Section 9.1).

La section suivante (9.2) nous invite à revenir sur les propositions de recherche et la problématique, pour y apporter des éléments de réponse concrets.

## **9.1. La régionalisation européenne vue par les organisations japonaises : quelques similitudes & différences**

Dans ce chapitre consacré à l'interprétation de nos cas, nous donnerons plus de contenu sur cette forme d'internationalisation régionale, et, à l'aide du bagage théorique et méthodologique que nous avons mobilisé, nous discuterons des facteurs mises en lumière par les résultats de nos cas.

Pour ce faire, nous effectuerons une analyse systémique pour comprendre les dynamiques des organisations que nous avons étudiés, en nous servant de la grille *Environnement – Stratégie - Organisation (ESO)* proposée par Milliot (2013), un cadre « tripolaire » qui met en interaction les contextes externes de la multinationale (environnement), la démarche stratégique qu'elle développe (stratégie), et ses capacités de mise en œuvre au sein de l'organisation. Nous l'appliquerons dans une dynamique régionale. Le comportement de nos entreprises cible dans leur démarche de régionalisation peut être compris sous trois critères similaires aux aspects de la grille d'analyse du modèle ESO : Les facteurs inhérents aux marchés sectoriels européens ouvrent des opportunités aux organisations (E), la stratégie employée par la multinationale sur la région évolue avec le temps (S), et enfin, les premières actions de l'organisation sur le marché portent leurs fruits à court, moyen et long terme (O).

### **9.1.1. Des environnements qui changent la donne stratégique des organisations**

L'environnement de l'organisation se réfère à l'espace dans lequel cette dernière évolue. A l'image des travaux de Porter (1986), de Bartlett (1986), il est constitué de facteurs et d'acteurs qui exercent des pressions multiformes sur les entreprises. Le courant faisant référence à l'interdépendance des activités de l'organisation du fait de ces pressions est généralement amené dans un contexte structurel ; les effets de pressions étant globaux. Notre recherche s'intéresse plutôt aux pressions qui influencent les organisations dans leur prise de décision, et, de ce fait, soulève une dynamique institutionnelle.

Nos terrains d'études évoluent dans des secteurs qui ont une forte valeur ajoutée aussi bien pour le marché d'origine que le marché d'accueil. L'activité automobile est un segment essentiel pour tout pays souhaitant contribuer à la dynamique d'industrialisation. La prospérité qui accompagne ce marché se caractérise par un ensemble de ressources et de compétences acquises sur un temps long. Les ressources demandées sont aussi bien matérielles qu'immatérielles. L'activité électronique demande également ces deux niveaux de ressources. De ce fait, l'organisation exploite et transforme des matières premières en vue d'innover dans

la conception de produits intermédiaires ou en produits finis mais doit être capable d'innover dans l'immatériel.

Sur cet aspect, *Toyota Motor Europe* s'avère être l'organisation la plus intégrée de nos cas étudiés. L'organisation est sensible aux enjeux de l'environnement européen tant dans ses interactions avec les acteurs que dans les modèles qu'elle présente à la demande régionale. TME dispose de 9 usines de fabrication, un réseau de plus de 30 agences commerciales, et une communauté de 3 000 concessionnaires, couvrant les 53 pays de la zone économique et en dehors de l'espace Schengen. Enfin, son positionnement dans le réseau de constructeurs locaux (*ACEA - Association des Constructeurs Européens Automobiles*<sup>391</sup>) lui permet d'influencer les politiques européennes liées à l'environnement et à la mobilité. Sa participation active aux projets politiques locales (cf. la loi LOM) et aux projets de modification de l'environnement commercial régional (avec les chambres de commerce locales) prouvent à suffisance leur place d'organisation citoyenne.

*Sony Europe*, apparaît comme intégrée, même si les données que nous avons collectées, ne nous permettent pas de certifier la mainmise du siège européen dans des ressources qui lui seraient propres. De plus, les deux dernières restructurations globales ont limité la capacité d'actions de cette dernière. Sony Europe reste, cependant, membre de DIGITALEUROPE.

*Rakuten Europe & Nissan Europe* apparaissent comme les moins intégrées. Jusqu'à aujourd'hui, ni Rakuten Europe ni Nissan Europe n'est associée à un groupement d'intérêt économique. La décision du fondateur de *Rakuten Incorporated* de se déconnecter des réseaux d'affaires domestiques, a un effet immédiat sur l'ensemble de la structure multinationale et ses affiliés. *Nissan Corporation*, quant à elle, s'est focalisé sur le projet d'alliance avec Renault pour sortir de sa crise managériale et financière.

### **9.1.2. La temporalité de la régionalisation européenne : entre démarche stratégique et opérationnalisation stratégique**

Au-delà de la démarche, le modèle ESO analyse la dimension stratégique. Plus précisément, il analyse les plans d'actions retenus par la multinationale en croisant le degré d'interdépendance des activités et le niveau de concentration/dispersion du pouvoir de

---

<sup>391</sup> Pour rappel, Toyota Motor Europe est l'un des deux constructeurs asiatiques membre de l'ACEA

décision<sup>392</sup>. Il y associe les stratégies classiques d'internationalisation (*internationale, multidomestique, transnationale et globale*) et nous associerons les stratégies EIRP (*new international market makers, geographically focused start-ups, global start-ups*)

La temporalité dans cette réflexion traduit l'existence d'un lien entre la stratégie d'internationalisation coordonnée par la maison mère, son caractère d'immédiateté (*démarche incrémentale ou démarche rapide*) et l'exécution opérationnelle manifestée dans les stratégies de modes d'entrée pour le marché régional (*stratégies contractuelles ou stratégies d'investissement directs à l'étranger*<sup>393</sup>).

#### 9.1.2.1. Une stratégie internationale en vue de sécuriser sa chaîne de valeur

Une organisation internationale adopte une stratégie basée sur l'innovation et sur l'appropriation bénéfique de ces innovations dans d'autres marchés. La majorité de ses activités à forte valeur ajoutée est coordonnée depuis le siège international. Nissan & Sony semblent adopter cette stratégie dès le départ de leurs opérations internationales.

La particularité de Nissan Corporation est que ce constructeur a su jouer des différentes opportunités que l'environnement d'affaires japonais a proposé : Privilégié d'une instrumentalisation gouvernementale<sup>394</sup> ; et d'une relation internationale précoce<sup>395</sup> contribuant à sa réputation de constructeur automobile fiable pour l'international. Tous ces avantages lui ont donné l'occasion d'effectuer une démarche rapide. Cette position la précipite dans ses premières exportations standardisées en Asie, et Amérique à partir de 1934, puis dans ses premières productions étrangères qui suivent un chemin similaire dès les années 1950. Son mode d'entrée en Europe se focalise sur de diverses exportations en 1957 avant d'entamer le mode « Greenfield » dans les années 1980 (Nissan Ibérica racheté en 1980, Nissan UK établi en 1981). En réalité, le gap temporel entre ces deux modes n'est pas du fait

---

<sup>392</sup> Les quatre stratégies d'internationalisation classique sont portées par les travaux de Porter (1986), et Bartlett & Ghoshal (2004) précédemment mentionnées (cf. Section 1.2.1.2. Une matrice sur la coordination des activités). Les stratégies qui s'insèrent dans une démarche rapide et précoce ; sont également portées par les travaux de Porter (1985) sur la chaîne de valeur.

<sup>393</sup> Rappelons que les stratégies de mode d'entrée sur lesquelles notre revue de littérature s'est intéressée sont les stratégies d'investissement direct à l'étranger : alliances stratégiques, joint-ventures, stratégies Greenfield (cf. Section 1.2.4 Diversité des modes d'entrée dans le processus d'internationalisation)

<sup>394</sup> Nissan a participé à la guerre sino-japonaise en 1937, à la Guerre de Manchourie en 1940, et a été impliquée par l'occupation américaine dans la guerre de Corée (1950)

<sup>395</sup> La relation de Yoshisuke Aikawa, fondateur de Nissan Corporation avec William R. Gorham, a permis à l'organisation d'avoir accès des technologies de pointe permettant d'assembler les véhicules dans les usines locales et de les exporter directement prêtes à l'usage.

du hasard : Nissan a connu d'énormes difficultés qui lui ont valu de revoir ses ambitions internationales.

Sony Corporation a démarré son activité dans l'électronique avec des ambitions internationales, par la culture entrepreneuriale et l'innovation. Après quelques échecs en 1946, année de leur création, l'organisation va sécuriser son cœur de métier en domestique avant de démarrer ses activités internationales. Elle va d'abord s'attaquer au marché américain pour élargir ses activités. Dans une stratégie de diversification, le constructeur s'intéresse au marché du divertissement, et à au marché grand public. L'entrée dans le marché se fera par des multiples joint-ventures (Sony Ericsson) qui évolueront ensuite vers des acquisitions (Sony Mobile). Mais l'objectif de ce plan européen demeure dans le renforcement et l'intégration des activités créatrices dans la chaîne de valeur du siège international.

#### *9.1.2.2. Une stratégie transnationale en vue de maximiser ses avantages en local*

Une organisation adoptant une stratégie transnationale tient à maximiser sa réactivité dans le marché local tout en acquérant des avantages mondiaux. La coordination de leurs activités créatrices de valeur, sera proportionnelle à la mise à disposition des activités supports. Elle se démarque également par une adaptation au contexte du marché hôte.

Telle est la stratégie adoptée par Toyota dans son internationalisation. L'approche de cette dernière peut se comprendre par l'expression « lentement mais sûrement ». Avec vingt ans de consolidation du marché domestique et une stratégie de croissance orientée vers la domination par les coûts bas, l'international pour Toyota se manifeste sous forme d'exportations en 1957 aux Etats-Unis, puis de joint-venture en 1984, et enfin un mode « Greenfield » en 1986.

#### *9.1.2.3. Une stratégie globale en vue de capitaliser sur l'image de marque*

Une organisation à stratégie globale capitalise sur des opérations de R&D massives et centralisées. Elle pivote autour d'un produit qu'elle tente de standardiser pour réduire les coûts de transaction. Une stratégie qui correspond davantage aux start-ups qui se positionnent comme « globales ». Elles ne sont pas limitées par les frontières et sont proactives dans l'acquisition des ressources.

C'est le cas de Rakuten Incorporated, qui nourrit ses ambitions internationales dès ses premières années, du fait de l'omniprésence de son leader fort de son expérience internationale. La démarche de ce spécialiste du commerce électronique est d'acquérir un

maximum d'activités qui vont compléter son produit-phare, la plateforme de e-commerce. Pour cela, elle va initier et diversifier dès 2007, une première série de joint-ventures simultanément d'acquisitions d'activités variées rappelle néanmoins la stratégie adoptée par d'autres multinationales japonaises qui sont considérées par Rakuten comme « traditionnelles et en dehors du temps »

L'Europe se présente pour eux comme une opportunité qui leur permet de renforcer le positionnement de la marque dans de nouveaux marchés. Le fait que le marché européen regorge de multiples activités entrepreneuriales est une occasion de crédibiliser leur écosystème diversifié. Et, précédant des autres régions (Asie et Amérique), Rakuten Europe répètera la stratégie de diversification qui lui a valu le succès qu'elle connaît aujourd'hui : acheter et renommer tout ce qu'elle trouve importante pour sa chaîne de valeur.

En vue d'une meilleure compréhension de ces premières analyses, les points soulevés ont fait l'objet d'un tableau synthétique 9.1-1 ci-après.



Tableau 9.1-1 – Tableau récapitulatif - La stratégie de régionalisation de nos organisations-cas (Source : Auteur)

	<b>NISSAN MOTOR CORPORATION</b>	<b>TOYOTA MOTOR CORPORATION</b>	<b>SONY GROUP</b>	<b>RAKUTEN INCORPORATED</b>
<b>Forme juridique</b>	Société par Action (Kabushiki Kaisha)			
<b>Année d'établissement</b>	1926	1937	1946	1997
<b>Secteur d'activité</b>	Automobile	Automobile	Electronique	Commerce électronique
<b>Affiliation sectorielle domestique</b>	Japan Automobile Manufacturers Association (JAMA)		Japan Electronics and Information Technology Industries Association (JEITA)	Japan Association of New Economy (JANE)
<b>Gouvernance internationale</b>	Conseil d'administration (CA)			
<b>STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION</b>				
<b>Décision/choix stratégique</b>	Internationale	Transnationale	Internationale	Globale
<b>Démarche (processus) stratégique</b>	Rapide / Séquentielle	Séquentielle	Séquentielle	Rapide
<b>Premiers modes d'entrée</b>	1934 Etats-Unis - Exportations	1957 Etats-Unis - Exportations	1960 Etats-Unis - Greenfield	2007 Taiwan – Joint-Ventures
<b>Modes d'entrée Europe</b>	1957 Exportations	1962 Distribution exclusive	1973 Greenfield	2010 Greenfield
<b>Stratégie régionale en cours</b>	Plateforme	Mandat	Portfolio	Hub
<b>Année d'établissement du EHQ</b>	1989	2001	1986	2008
<b>Lieu du siège européen (2020)</b>	<b>Suisse/France</b> Nissan International SA/Nissan Automotive Europe SAS	<b>Belgique</b> Toyota Motor Europe	<b>Pays-Bas</b> Sony Europe BV	<b>Luxembourg</b> Rakuten Europe
<b>Effectif / Staff Europe (2020)</b>	15 300	25 000	3 019	1 200
<b>Affiliation sectorielle européenne</b>	Aucune	Association des Constructeurs Européens Automobiles (ACEA)	DIGITALEUROPE	Aucune

### 9.1.3. La coordination des variables organisationnelles au sein des sièges régionaux japonais :

Nos résultats empiriques nous ont conduit à réaliser que certains cas ont capitalisé sur les variables de pilotage que nous avons énumérées dans notre réflexion théorique. Ces variables – *le rôle, le management, la capacité d'innovation, le réseau organisationnel* – donnent un caractère réticulaire qui peut être dépendant ou indépendant de l'organisation de la maison-mère.

#### 9.1.3.1. *Le rôle : Posséder un mandat sans limites*

Nonobstant des différents profils que sa structure a occupé dès son entrée dans le marché, le rôle de Toyota Motor Europe (TME) peut être considéré comme évolutif. Dans ce processus incrémental, Toyota a voulu acquérir toutes les ressources et compétences nécessaires en vue d'être légitimement implantée en Europe. Elle se conduit dans une logique « *in-house* », lui permettant de gérer ses activités en complète autonomie, et d'appliquer ainsi au maximum les connaissances et l'expérience accumulées grâce l'implication des employés dans les formations internes. Il existe une symbiose entre les activités productrices de valeur (production) et les enjeux de la demande régionale. Sur le choix de la localisation, la ville de Bruxelles n'est pas fortuite puisqu'elle représente « *la capitale de l'Europe* ». Cette localisation qui permet à l'entreprise d'être aux faits des politiques et des projets économiques aux bénéfiques des populations de la zone économique et du continent européen. D'abord holding, puis véritable bureau de coordination des activités, l'évolution de TME justifie l'ambition de Toyota de faire de la région, et non d'un pays, **un mandataire mondial**.

La maximisation des avantages stratégiques semble mieux s'approprier en adoptant ce profil. Mais cette opportunité n'est malheureusement pas donnée à toutes les organisations.

Nissan Europe aurait pu avoir ce rôle de mandat mondial. Elle a démarré son activité automobile à l'international bien avant Toyota et possédait des avantages relationnels très importants. La situation financière n'a pas permis au siège européen d'accumuler suffisamment d'expérience pour ensuite s'autonomiser. Nissan Europe aura adopté le profil de responsable local avec des bureaux de liaison de 1964 à 1989 - avant de s'attribuer une capacité de coordinateur avec l'arrivée du siège Nissan Europe N.V. Des changements structurels qui démontrent un manque d'ambitions de pleinement s'établir sur le marché. Ce n'est qu'à la sortie de crise des années 1990-2000, que la considération change, mais toujours dans un esprit vigilant. Nissan Europe se retrouve avec deux rôles : l'**administrateur** avec une responsabilité limitée sur la production de l'Union européenne (Nissan International SA) et le

**coordonnateur** pour les activités de management pan-européennes (Nissan Automotive Europe SAS). À ce jour, cette situation demeure.

Le désir de Rakuten de devenir internationale l'incite à se concentrer sur l'intégration d'un maximum d'activités au profit de son segment cœur de métier : Le e-commerce. Cette ambition peut justifier le rôle attribué à Rakuten Europe dont le rôle est de s'assurer que toutes les activités productrices de valeur soient implantées du marché d'origine vers le marché régional. Le siège régional se charge de détecter et de consolider toutes les activités entrepreneuriales qui seraient similaires à celles déjà présentes dans ce qu'ils estiment être *l'écosystème*. Une fois le segment principal acquis, la responsabilité du siège sera de dupliquer le modèle d'affaires présent au sein du siège international. Voici, donc, les motivations d'implantation du bureau régional alors qu'aucune action stratégique n'eut été effectuée dans le continent. La position de Rakuten Europe l'emmène à atteindre une performance critique sur des activités qui vont ensuite intégrer la gestion globale de la maison-mère à Tokyo. Ce qui soutient et explique son rôle en tant que coordonnateur et propulseur d'activités locales,

En dépit des échecs suivant sa création, Sony va réussir à se reconcentrer sur son cœur de métier : l'électronique. En opposition avec la stratégie qu'elle a adoptée dans le marché américain, Sony va s'ouvrir vers de nouveaux segments en Europe : La télévision et la téléphonie mobile. C'est dans cette logique qu'elle également s'implanter en Europe en 1973 avec une première filiale faisant office de **contributeur spécialisé**. Puis 13 ans plus tard, alimentée par une culture de l'entrepreneuriat et l'innovation, les multiples actions stratégiques (greenfield, puis joint-ventures) vont conduire à sécuriser un centre d'opérations autonome sur la production, les ventes, la logistique, et la technologie. La délocalisation de ce siège de Cologne vers Berlin en 1999, se base également sur le contexte de l'avènement d'une zone économique sans barrières sous la supervision de la Commission européenne. L'autonomie de cette structure se retrouve mainte fois limitée, par des crises de manque d'adaptabilité qui concernent pourtant les performances du siège international. Sony Europe voit transférer son important vivier de compétences acquises au siège de Tokyo.

La possession d'un mandat mondial est donc liée aux dynamiques territoriales et internes au réseau inter-organisationnel de la multinationale.

#### 9.1.3.2. *Le management : L'évolution du mode de gouvernance*

Due à sa série d'acquisitions agressives de business entrepreneuriaux à forte valeur ajoutée dans leur écosystème, la dynamique d'intégration qui guide la gouvernance de Rakuten Europe se trouve **centralisée par le siège international**. Une fois que les activités ont été

intégrées dans la chaîne de valeur, leur gestion en local ne présente pas de forts enjeux. La majorité des fonctions supports de la multinationale sont transverses aux zones géographiques avec des représentants, beaucoup plus proches du siège international. Ainsi, au sein du management du siège européen, l'initiateur du projet « *start-up* » dispose d'une marge de manœuvre dans son activité, avant que son projet atteigne la taille suffisamment critique pour passer le statut de « *global brands* ». De plus, Rakuten Europe assure certes les activités sur la région, mais subit l'omniprésence du président-fondateur et son expérience à l'international. Le siège est dirigé par un expatrié japonais, proche du leader et serial entrepreneur, ayant été à l'initiative de projets internationaux. La forte présence du président fondateur explique le transfert sans grande contestation des pratiques organisationnelles proposées par la maison-mère. Les pratiques sont transférées au travers d'un accompagnement et d'une palette de formations sur la culture de leur organisation<sup>396</sup>.

Sony Corporation a été à l'origine de nouveaux systèmes de management, puisqu'elle est l'initiatrice du « *Company System* », permettant de distinguer les entités réfléchissant sur les stratégies globales ; et les entités exécutant l'opérationnalisation de ces stratégies<sup>397</sup>. Un système adopté par une majorité d'organisations japonaises. Il est clair que les crises managériales qui ont remis en cause la légitimité de la structure internationale n'ont certainement pas aidé les structures régionales à se développer indépendamment, puisque les dernières restructurations de la multinationale (2012 et 2014) ne privilégient que le renforcement de la maison-mère. Au sein de la région européenne, la présence de Sony s'illustre dans la coordination de la joint-venture avec Ericsson. La région européenne, pourtant contributrice d'innovations dans de nouveaux segments, sera orientée dans la *geographic division* après la réforme de 2014. Sony Europe passera, pourtant de cette organisation semi-autonome ayant pour objectif de s'adapter à la région, à une structure rationalisée, tout en perdant son expertise dans le domaine d'activité de référence – « *le segment mobile* ». La gouvernance de sa structure sera « **recentralisée** » **aux mains directrices d'expatriés japonais.**

Le management des opérations de Nissan dans la région européenne peut être considéré proportionnel à l'évolution des structures qui l'ont représenté : La coordination des opérations régionales demeurerait sous le contrôle de la *Overseas Operations Department* du siège

---

<sup>396</sup> Il faut noter la récente création du département « Corporate Culture » et de son institut de R&D « Rakuten People & Culture » dont les enjeux sont autour de la culture organisationnelle du groupe.

<sup>397</sup> Sony est la première organisation à initier le « Company System » en 1994 un système de holding issue du choc entre les fortes envies des entreprises japonaises de se séparer de leur unité interne. Cette nouvelle structure organisationnelle donnera le ton sur les politiques de gouvernance au sein des organisations japonaises. En 2003, le gouvernement a adopté des lois qui permettaient de distinguer l'organe de décision et l'organe d'exécution (cf. Section 3.2.2.3.1. Les fonctions du siège internationale)

international jusqu'en 1989<sup>398</sup>. Le processus de production des usines britannique et espagnole, ainsi que l'activité de R&D, de logistique dépendent des employés expatriés japonais, rattaché à *Nissan Europe N.V.* L'alliance Renault – Nissan semblait, pourtant, apporter une différence majeure dans le rétablissement d'un management interculturel. Les crises liées à la gouvernance de Nissan à l'international ont impacté toutes les structures, et le siège européen n'en a pas été épargné. Dans la mesure où la création de l'alliance *Renault-Nissan et de son Technocentre RNBV*, les positionnaient comme le « *hub* » des opérations européennes et globales ; le siège régional se retrouve relégué Il fait l'objet de multiples délocalisations (d'Amsterdam à Paris en 2002, puis liquidé en mars 2003) puis soumis un comité de management régional opérant depuis Tokyo. Avec l'arrivée de Nissan International en 2008, un regain d'autonomie se manifeste. Le transfert des activités supports sera placé sous le contrôle de la holding jusqu'en 2018. Puis, l'espace de deux années, le marché européen ne sera qu'un souvenir à intégrer à d'autres régions : Nissan Europe se retrouve entre deux sièges régionaux ; une crise internationale autour du leadership de Carlos Ghosn vient diminuer la place de l'Europe comme choix tactique pour Nissan ; la poussant à intégrer un cadre multirégional à **gouvernance hybride** nommée *Nissan AMIEO* (Afrique, Moyen-Orient, Inde, Europe et Océanie)<sup>399</sup>.

Seule Toyota Motor Europe marquera sa différence : La structure possède son propre Conseil d'administration (CA) ; le Président du CA régional se retrouve au Conseil d'administration international. TME est gérée par des employés locaux « purs produits » de l'organisation, ayant fait leurs classes à tous les niveaux d'insertion de la multinationale. Toutes les fonctions y compris la production (*Toyota Production System*) demeurent sous la dynamique locale. Cette mainmise peut s'expliquer par les programmes de formation interne (*Toyota Graduate Programme*), implémentés depuis des années, permettant aux employés locaux de comprendre les enjeux de la multinationale (enjeux culturels, enjeux stratégiques) et de les adapter aux enjeux locaux. Cette compréhension et adaptation des enjeux autorise l'acceptation et la contribution du processus de décision *Hoshin Kanri* exécuté à tous les niveaux de pilotage de l'entreprise. La formation a également apporté une dynamisation du travail généraliste. Cela peut se voir par la rotation des postes des employés, et leur aisance à entreprendre dans des activités productrices de valeur (production, R&D) que dans des fonctions supports, ou même se voir attribuer deux ou plusieurs postes.

---

<sup>398</sup> Le Overseas Operations Department a été séparé de la division des exportations en 1980 pour lui permettre de coordonner les opérations de productions hors Japon

<sup>399</sup> Les fonctions de management telles que la production, la R&D, la planification, l'administration et les finances couvriront la nouvelle région AMIEO (Afrique, Moyen-Orient, Inde, Europe et Océanie), tandis que les équipes de vente et de marketing se concentreront sur des zones géographiques spécifiques.

Une autre attention se porte également sur la prise de décision : Le *Hoshin Kanri* qui se présente comme une feuille de route pour implémenter une décision semble acceptée et même maîtrisée par les managers locaux. Les pratiques au sein de TME ont pour base des valeurs dans lesquelles l'ensemble des employés se retrouvent : Elles ne se limitent pas à un cadre culturel mais visent l'amélioration continue de l'entreprise. La mise en place d'une culture partagée, basées sur des fondations solides tels que la *Toyota Way* a renforcé la pleine assimilation du personnel, quel que soit sa nationalité.

À la lumière de tous ces éléments, il est d'une évidence que la gouvernance au sein de *Toyota Motor Europe* soit **majoritairement décentralisée au profit de l'effectif local** avec un « *insider*<sup>400</sup> » dans la sphère internationale, capable de défendre les intérêts du territoire sur le terrain.

### 9.1.3.3. *L'obligation d'innovations pour légitimer son existence*

Dans la structure de TME, les comités opérationnels portant sur la gouvernance interne sont portés et pilotés dans une dynamique sociétale<sup>401</sup>. La vision globale de Toyota d'être une organisation citoyenne a été inspirée de l'approche de Responsabilité Sociétale Organisationnelle (RSO) portée au sein de la communauté économique européenne. Cette vision répond aux besoins de la société dans laquelle TME se trouve implantée ; et change largement l'implémentation de son cœur de métier initiale. Toyota est passée d'une vision commerciale<sup>402</sup> à une vision sociétale : Être une société de mobilité. En effet, la vision « *Mobility Society* » est issue des logiques de RSO assumées par les acteurs majeurs du milieu, en l'occurrence la Commission Européenne<sup>403</sup> et les chambres de commerces nationales du continent. Ces logiques offrent au siège européen l'occasion d'initier des actions dans l'accompagnement de projets de mécénat *Ha:mo*, *H2ME*, et *HYPE Taxis* en France et en Allemagne<sup>404</sup> ; dans la transformation de la production via un positionnement écologique

---

<sup>400</sup> En la personne de son Chairman & CEO, Didier Leroy

<sup>401</sup> Il faut distinguer le Comité de l'environnement, le Comité RSE, et le Comité de la mobilité future en charge des politiques environnementales, sociétales et de mobilité durable.

<sup>402</sup> Le marché européen a été également à l'origine de l'activité « Sports Automobile ».

<sup>403</sup> La Commission s'est penchée sur la réglementation sur les différences de prix des véhicules automobiles. (Règlement de la Commission 1400/2002)

<sup>404</sup> Le projet *Ha:mo* (Harmonious Mobility), un programme de partage de véhicules de mobilité électrique personnelle, réalisé à Grenoble pendant trois ans (2014-2017), où ils ont déployé 70 petits véhicules. Le projet *H2ME* (Hydrogen Mobility Europe), dans le cadre duquel TME a aidé la ville de Hambourg à analyser ses problèmes de mobilité afin de fournir des infrastructures. *HYPE* est un projet issu de la joint-venture *HyssetCo*, qui associe *Air Liquide*, *Idex*, la Société du Taxi Électrique Parisien (*STEP*) et *Toyota*

(avec les modèles Yaris & Avensis), accompagné d'un fort support de la R&D locale et qui répond à la demande actuelle.

Rakuten se définissant comme un « pure player » mise sur la logistique et la production digitale. Le business model de l'entreprise tourne autour de la plateforme de e-commerce, qui est le « *flagship* ». Il n'en est pas moins des outils permettant le développement des activités (*Rakuten Merchant Server, Super Auctions, SuperPoints, Englishnization*)<sup>405</sup>. Ces outils proviennent directement du siège international. Ce modèle semble intéresser les acteurs locaux européens et justifie leur adhésion à ce dernier. Trois activités sur dix semblent être pilotées par les acteurs locaux (VOD, messagerie mobile & régie publicitaires), et la structure européenne n'agit dans ces filiales qu'en tant qu'allocataire de ressources financières. Le business model de Rakuten se présente également comme anticonformiste et aux antipodes d'un système de management provenant de l'environnement d'origine, qu'elle considère « conservateur ». La rupture avec ce système amène l'organisation à porter une vision qui promeut l'autonomie de ses parties prenantes au travers de l'innovation et de l'entrepreneuriat, sans supports institutionnels. La majorité des fonctions supports (Technologie, Comptabilité, Ressources Humaines, etc.) auront pour objectif de faciliter la compréhension de cette vision en actions internes pour les employés locaux. En définitive, très peu de projets à forte valeur stratégique sont initiés par l'équipe dirigeante régionale.

Pour le cas de Sony ; avec le désir de démarrer l'activité internationale dans le marché de l'électronique et une culture entrepreneuriale basée sur l'innovation, chaque intervention stratégique dans une région se révèle être un catalyseur de compétences pour l'organisation. Que ce soit dans le marché du divertissement ou sur des marchés matériels plus importants, Sony a profité du vivier de compétences présentés dans les régions. En Europe, c'est dans le cadre de la joint-venture « soft » avec le suédois Ericsson, que Sony a pu intégrer de nouvelles capacités dans son cœur de métier. Ces capacités sont l'intégration de sous-segments de musique (avec *Walkman*) et de photographie (avec *Cybershot*) dans ses premières gammes de téléphones mobiles. Sony Europe devint grâce à cette innovation, le fournisseur majoritaire de technologies photographiques pour les smartphones. Mais c'est sans compter sur la baisse de performance globale et les multiples restructurations organisationnelles que l'autonomie du siège européen dans ses initiatives tend à se réduire. En définitive, la mentalité « faire cavalier

---

<sup>405</sup> Que ce soit des outils techniques pour la plateforme de e-commerce avec serveur Rakuten Merchant Server, destiné à accompagner les commerçants entrepreneurs, les plateformes de fidélisation « Super Auctions » et « Super Points » ; ou l'*Englishnization* pour les ressources humaines.

seul »<sup>406</sup> aura coûté une absence de participations aux innovations technologiques émergentes pour l'ensemble de la multinationale.

Le poids des crises managériales autour du siège international n'a pas laissé les opportunités nécessaires permettant à Nissan Europe de se développer. De plus, l'attention portée sur l'Alliance RNBV est telle que le siège régional ne dispose pas des ressources pour innover dans la sphère de l'Europe. L'alliance permet d'acquérir près de 9% des parts du marché mondial de l'automobile, mais la production européenne essuie des décisions conséquentes de déstockage. L'histoire de Nissan évolue aussi dans son leadership : Le siège international désormais aux mains d'un non-japonais, mais sur des logiques économiques de coûts, il semble que l'objectif du constructeur demeure la survie.

#### 9.1.3.4. *La disposition d'un réseau de ressources*

Le business model de Rakuten compte sur trois éléments qui font d'elle, une organisation optimiste : Sa forte image de marque, ses ressources technologiques immatérielles et la communauté sur laquelle elle a investi (éducation, formation). Rakuten Europe entend utiliser cette expérience et faire même en Europe. La majorité des ressources mises à disposition pour le siège proviennent directement de la maison-mère. Le rachat de la marketplace *PriceMinister* prend son sens par le poids d'utilisateurs et de transactions transfrontalières (11 millions d'utilisateurs par mois). Une fois achetée, la plateforme a été complètement refaite aux paramètres de son homologue nippon *Rakuten Ichiba*<sup>407</sup> pour devenir Rakuten France, la plateforme qui sert de relais e-commerce pour l'ensemble de l'Europe. Les achats de service mobile *Viber Media*, de VOD *Wuaki.tv* et de contenus numériques *Aquafadas* peuvent être considérés comme des « achats de global brands ». En ce sens, Rakuten Europe ne possède pas des ressources qui lui seraient propres, si ce n'est une expertise axée sur les technologies autour du e-commerce (comme la gestion de la dynamique commerciale, la blockchain, le dropshipping, etc). Les ressources peuvent en revanche être propres aux différentes plateformes locales, comme on le constate dans le cas de *Rakuten France*.

L'investissement de Sony en Europe semble aller dans la même direction. En effet, l'acquisition de compétences dans le segment de la téléphonie mobile et de la musique dans la zone européenne amène un lot d'avantages, qui leur permet de peser sur la balance. Ces acquisitions entraînent aussi leur lot d'inconvénients dans la mesure où le leader en électronique se retrouve dans de nombreuses crises, du fait de leur manque d'adaptabilité. La

---

<sup>406</sup> Terme utilisé par Glowik (2016) pour traduire la mentalité de Sony Corporation, le « Going it Alone ».

<sup>407</sup> D'où sa refonte vers la marque Rakuten France



présence d'usines de fabrication de composants électroniques en Europe est quasiment nulle. Le rachat de *Sony-Ericsson* donne à la maison-mère l'occasion d'intégrer rapidement les smartphones dans sa vaste gamme d'appareils électroniques grand public connectés à leurs réseaux informatiques internes, mais aussi une large propriété intellectuelle, puisqu'ils acquièrent les cinq familles de brevets essentiels à la technologie des combinés sans fil. Le marché de la téléphonie mobile évolue très vite, passant de simples téléphones portables à des smartphones riches qui incluent l'accès aux services et au contenu Internet.

Le marché européen de l'automobile est intensément concurrencé par des marques locales, qui ont une légitimité, du fait de leur appartenance nationale et de leur histoire. Les enjeux de démarcation demandent à posséder un minimum de ressources en logistique, production et R&D.

Nissan Europe fait donc face à une concurrence régionale très forte. Et bien évidemment, avec la majorité des ressources étant allouées à l'alliance RNBV, Nissan Europe ne réussit pas à atteindre les objectifs de vente qu'elle peut se fixer. *Nissan International SA* peut néanmoins compter sur *Nissan Europe SAS* pour étendre ses activités au-delà de l'espace économique européen et donc d'étendre son réseau interne. Sur les questions de logistique et production, le constructeur ne coordonne que l'usine de fabrication de Sunderland en Grande Bretagne et continue de produire les modèles basiques (trois modèles), tandis que les usines espagnoles de fabrication complète ont été fermées en décembre 2021, pour être remplacées de deux usines de fabrication de pièces d'assemblage. Au niveau de la recherche et du développement, la région coordonne quatre centres de recherche.

Toyota a choisi d'apporter sa contribution en tant que citoyen du marché, à défaut de s'y imposer. Avec plus de €9 milliards d'investissement local, implémenté dans un processus séquentiel, et ayant pour objectif de faire de l'Europe, un fleuron automobile hautement compétitif, Toyota Motor Europe a à sa disposition un réseau de plus de 30 agences de marketing et de ventes dans 53 pays. Elle coordonne neuf usines de fabrication autonomes, 14 centres logistiques d'assemblage de véhicules et elle collabore avec plus de 3 000 concessionnaires locaux. Au niveau de la recherche, TME gère deux centres dont un axé sur le segment grand public (*Zaventem Technical Centre*) et un sur le segment sportif (*GAZOO Racing Europe*). Il y'a 4 ans, elle s'est ouverte sur les opportunités numériques pour développer la mobilité avec la plateforme *Toyota Connected Europe*.

Une synthèse des variables que nous avons ressorti est représentée sous la forme du tableau 9.1-2 qui suit :

	VARIABLE 1 : LE ROLE (Lasserre 1996, Birkinshaw 1998)	VARIABLE 2 : LE MANAGEMENT		VARIABLE 3 : L'INNOVATION (Ambos & al. 2010)	VARIABLE 4 : LE RESEAU (Bouquet & Birkinshaw 2008)
		Gouvernance et management des pratiques	Pilotage des activités et Influence du Top- management (Harzing 2001)		
<b>RAKUTEN EUROPE</b>	Coordinateur et propulseur d'activités	Gouvernance centralisée par le siège international dans une logique d'intégration globale « Rebuying & Rebranding »	Fonctions supports transversales Direction régionale expatriée	Innovation par l'entrepreneuriat local Stratégies « agressives »	Anticonformiste au modèle traditionaliste japonais
<b>TOYOTA MOTOR EUROPE</b>	Mandataire et Administrateur autonome	Gouvernance décentralisée et locale dans une logique « in- house »	Toutes fonctions autonomes Direction régionale 100% locale	Innovations influencées par la demande européenne Transition vers une vision de « Mobility Society	Plein investissement pour devenir un fleuron automobile compétitif
<b>SONY EUROPE</b>	Contributeur spécialisé semi-autonome	Gouvernance « recentralisée » avec mainmise faible sur les segments à faible valeur ajoutée	Direction régionale retransférée à l'expatriation	Culture entrepreneuriale forte au sein du siège international Joint-venture « soft » en régional Mentalité « Going it Alone »	Investissement dans la région graduellement réduit vers l'externalisation Manque d'adaptabilité
<b>NISSAN EUROPE</b>	Deux sièges = deux rôles Administrateur (Nissan International SA) & Coordinateur (Nissan Europe SAS)	Gouvernance « hybride » multirégionale	Fonctions transversales régulièrement échangées Direction « multirégionale »	Structure à l'épreuve des crises internes de management Perte des compétences et ressources au profit de l'Alliance Renault-Nissan BV (RNBV)	

**Tableau 9.1-2 – Tableau récapitulatif – Le pilotage des variables organisationnelles (Source : Auteur)**

#### 9.1.4. L'effet de la culture organisationnelle au sein des sièges régionaux

L'analyse des résultats de ce travail de recherche met en lumière un aspect qui ne fait certes pas, l'objet de nos investigations premières, mais qui demeure un élément primordial dans le management de nos organisations-cas. Il s'agit ici de l'aspect culturel et des différences qu'il apporte. Nous emprunterons la typologie de cultures organisationnelles, proposée par Gérard Ouimet (2007). Cette typologie étudie l'action de la culture d'entreprise dans la « consonance psychologique entre les différents membres de l'organisation ». Elle a pour base la place que prend le leader et l'idéologie qu'il a de son organisation<sup>408</sup>.

Ajouté à cela, nous utiliserons le modèle de Lasserre (2017) sur l'effet culturel sur les pratiques. Elle affecte plusieurs contextes de la vie organisationnelle, parmi lesquelles les pratiques organisationnelles comme l'étiquette, les relations, la concurrence<sup>409</sup>. Les différences culturelles ont des effets omniprésents sur le management des multinationales.

Cet aspect étant régulièrement ressorti lors de nos entretiens, il est question de dédier une section d'interprétation autour de cette variable<sup>410</sup>.

##### 9.1.4.1. *Rakuten ou « Mikitani no Sekai »<sup>411</sup> : Plaidoyer d'une culture entrepreneuriale « égocentrée »*

La présence de l'aspect culturel est fortement ancrée dans l'organisation de Rakuten Europe. Dans ce cas d'espèce, elle nous exhorte sur l'omniprésence du fondateur, Hiroshi Mikitani, dans l'implémentation du business model. Ce dernier n'est certes pas constamment présent physiquement mais à l'origine d'une bonne partie des pratiques de l'organisation. La communication interne et externe de l'organisation de la multinationale tourne pour beaucoup autour de son personnage et du son détachement qu'il affiche vis-à-vis des éléments intrinsèques de la culture de son pays.

---

<sup>408</sup> En s'inspirant des travaux de McWhinney (1997), le modèle que propose Ouimet allie la personnalité du leader et le symbolisme, et propose dix cas de figures appartenant à deux catégories : les cultures pures ou monoparadigmatiques englobant quatre types de cultures (tribale, organique, familiale et bureaucratique) et les cultures hybrides ou biparadigmatiques se ventilant en 6 types (clubiste, de groupe, professionnelle, artisanale, sectaire et entrepreneuriale).

<sup>409</sup> Trois catégories de pratiques sont affectées par les différences culturelles : l'étiquette, un ensemble de rituels qui se déroulent dans le cadre de transactions commerciales ; les relations, c-à-d la manière dont les transactions commerciales sont établies, et la concurrence, indiquant l'indication de l'obtention d'avantages concurrentiels, qu'il s'agisse de produits, de services ou d'appartenances ethniques, de liens familiaux et de considérations politiques (Lasserre 2017)

<sup>410</sup> Une majeure partie de l'interprétation de cet aspect se basera sur les résultats des cas principaux de notre travail : Toyota Motor Europe et Rakuten Europe. Ces cas possèdent les entretiens qui permettront de mieux comprendre l'effet de la culture organisationnelle.

<sup>411</sup> L'expression « Mikitani no Sekai » peut se traduire en français comme le « Monde de Mikitani »

La mise en place de l'*Englishnization* est une innovation dans la mesure où elle permet de s'ouvrir à une plus grande main d'œuvre internationale. Pour preuve, la part de l'effectif non-japonais au top-management en 2019 était 26,3%<sup>412</sup> et la part des ingénieurs étrangers au sein de la multinationale est d'environ 60%<sup>413</sup>. Cette pratique est focalisée sur les résultats escomptés et sur le « *data drive* » que sur le bien-être des employés. L'exercice du travail en communication anglaise n'est pas une grosse difficulté pour les employés européens (du fait de leur diversité de nationalité), mais reste néanmoins un frein les employés japonais qui travaillent dans le contexte en dehors du siège international.

Les autres pratiques que nous avons relevées traitent d'un ensemble de comportements à adopter et à appliquer. Elles mettent en lumière la question du code (*Namebadge*, le port obligatoire du badge ; *Monday's Cleaning Office*, le nettoyage obligatoire du bureau), l'approche formelle et contraignante de se réaliser au maximum (*Asakai*, la réunion hebdomadaire). Ces pratiques dénotent la combinaison de valeurs que le leader a acquises dans son parcours : Un mélange entre l'entrepreneur de la Silicon Valley, du financier de Wall Street et le leader d'un keiretsu.

Dans un environnement très fermé, avec des règles sociétales strictes sur les relations entre acteurs du système organisationnel local<sup>414</sup>, Hiroshi Mikitani a créé sa propre culture d'entreprise. Elle est la combinaison de deux styles de travail : un style axé sur la performance et de sentiment familial, acquise de son expérience de vie aux Etats-Unis ; et un style de collaboration, issue de sa culture locale. Beaucoup d'acteurs étrangers au sein de l'organisation se reconnaissent dans cette mentalité, car elle présente, pour la plupart des entrepreneurs, une alternative à la culture organisationnelle formatée de la société japonaise.

Il existe cependant un gap entre l'opérationnalisation de la vision du leader et l'application dans les régions. La culture proposée par Rakuten semble pousser les employés locaux à faire des compromis qui peuvent des sources de frustrations. Pour reprendre l'expression d'AVV dans son entretien : « [...] *we as Europeans see a tendency to compromise* ». La présence d'un expatrié japonais à la tête de l'organisation régionale est un aspect qui peut également justifier l'omniprésence du fondateur et leader international. Ce dernier occupe non seulement une place importante dans la coordination des activités, parce qu'il est lui-même, un entrepreneur, et il a été mandaté directement par le leader pour prendre en main ce poste. La position d'un expatrié légitime la prise d'initiatives formelles sans grosse réactivité de la maison-mère.

---

<sup>412</sup> Source: Rakuten Group ESG Databook 2019

<sup>413</sup> Source : Entretien avec AVV

<sup>414</sup> L'environnement institutionnel japonais est décrit dans la section 3.2.2

Le gap constaté se justifie également dans l'approche du leader à se déconnecter complètement de son socle culturel. L'expérience culturelle que ce dernier a acquis durant son parcours professionnel international ne peut être facilement transmis.

Prenant conscience de ce gap, la *Corporate Culture Division* a vu le jour afin de mieux transmettre la culture de Rakuten sous trois composantes : L'engagement des employés, le Développement Durable et le Bien-Etre. Ces trois composantes font partie des plus gros enjeux que l'on peut retrouver dans les sociétés d'aujourd'hui. Le bien-être se concentre sur le bien-être personnel de l'employé, l'engagement se concentre sur l'organisation et la connexion de l'employé, et le développement durable se concentre sur l'organisation et sa contribution sociétale.

Cette fonction veut se démarquer de la fonction Ressources Humaines, qui opère indépendamment au sein de l'entreprise<sup>415</sup>. Elle est l'ouvrière charnière qui colmate les brèches du manque de cohésion par l'ensemble des acteurs, en mobilisant des actions autour de la culture du groupe (workshops culturels, des conférences sur la culture, des enquêtes sur la culture, etc.) ; le but à long terme étant de faciliter les concepts directeurs de l'organisation – le *Rakuten Shugi*.

« *At this moment, unfortunately, each entity in each region doesn't understand fully Rakuten Shugi. Now, we are on the process to deliver first, what's the Rakuten Shugi, who we are, how we developed and grow so far.* »<sup>416</sup> C'est sur cette confiance que le département CCD tend à collaborer avec les directeurs des sièges régionaux, qui sont estimés comme de forts relais pour mieux communiquer la vision aux effectifs internes et aux filiales locales.

#### 9.1.4.2. *Toyota : Partage d'une culture bureaucratique pour le bien du collectif*

La culture de Toyota est une culture faite de multiples procédés. Elle doit cette variété de processus à sa démarche d'internationalisation qui s'est faite de manière incrémentale.

Que ce soit dans la vision qu'elle porte (*Mobility Society*), dans ses principes directeurs (*Toyota Way, Cinq Principes de Sakichi Toyoda, Toyota Code of Conduct*), dans les innovations qui font d'elle, une organisation complète (*Toyota Production System, Jidoka, Just-in-Time*), et même dans ses valeurs (*Amélioration Continue & Respect*), la culture est ancrée. Les différences culturelles se manifestent dans l'application des pratiques, mais le construit semble

---

<sup>415</sup> Même si l'on constate que le profil des managers au sein de la Corporate Culture Department est calqué sur un profil Ressources Humaines (Cf. Section 6.2.2.1. Le profil des managers chez Rakuten)

<sup>416</sup> Source : Entretien avec TA & MA

répondre à toutes les failles que l'on pourrait déceler. La transition de la vision de l'organisation, passant d'un producteur de véhicules à une société de mobilité aborde l'intérêt que Toyota a pour ses clients et les territoires dans lequel il est implanté. Nous avons lors de la présentation des résultats montré que cette transition n'a pu se faire qu'avec l'impact environnemental que représente la région européenne. Nous pouvons supposer que la culture de l'organisation est dans une dynamique apprenante. Elle s'adapte aux contextes qui peuvent la rendre encore plus performante.

Le *Toyota Graduate Program* déconstruit l'idée d'une culture insulaire, uniquement fondée sur la culture d'origine de l'organisation, et engage les employés dans une mouvance inclusive, presque familiale. Cela n'enlève en rien au patrimoine culturel attaché aux employés de l'organisation. Bien au contraire, du fait de la matérialisation des principes qui dirigent l'entreprise en éléments tangibles, la culture de l'organisation devient le langage commun à tous les employés, quelle que soit la nationalité.

Dans le processus de prise et de nivellement de décision (*Hoshin Kanri*), la culture de l'organisation agit comme le socle intégrateur permettant d'opérationnaliser les activités qui produisent la valeur. L'exemple le plus évident se trouve dans les productions des véhicules européens car le processus de fabrication est mieux compris parce qu'il existe un manuel d'utilisation, mais le processus de commercialisation tient compte des enjeux du territoire.

Comme l'affirme JYJ dans son entretien: « *Sales organizations was very local, very Europeanized [...] Manufacturing organizations was more of a carryover from Japan* ». Les pratiques sont diffusées sur un temps assez long et engageant. La culture organisationnelle de Toyota palie également aux biais de communication entre les contreparties japonaises et européennes, surtout si elles travaillent dans le même espace. Lorsque des situations pratiques (négociation, démarchage, etc.) rencontrent une impasse, ce sont les aspects de cette culture qui vont déverrouiller ces blocages et qui vont encourager à exécuter une action optimale.

Le constat dans ces deux cas est que l'approche de la culture est différente dans sa sensibilité, c'est-à-dire dans la prise de conscience de la culture étrangère au manager local et dans l'attention honnête qu'il porte à son égard. La culture organisationnelle de Toyota est basée sur des processus implicites tandis que celle de Rakuten est basée sur des résultats. La sensibilité culturelle inhérente aux membres de l'organisation requiert que les managers locaux tentent de comprendre la culture nationale du pays où se trouve le siège international de l'entreprise. Si cette capacité a été anticipée au fil des années par Toyota en mettant en place un véritable programme d'implémentation de valeurs par le passage des processus,

Rakuten commence à réaliser l'importance de cette mise en œuvre puisqu'ils demeurent « *in the middle of the process* » pour reprendre l'expression de TA dans son entretien.

Quelques résultats innés aux deux organisations sont à rapprocher. Malgré le souhait et les actions de *Rakuten* de se détacher du modèle des entreprises japonaises, la construction de ses fondements organisationnels (ce qu'ils ont appelé les Cinq principes de Réussite) ressemble fortement à ce que l'on retrouve dans une organisation qualifiée dite « traditionnelle » comme *Toyota*. Il est possible de l'observer en comparant les deux fondements philosophiques portés par les fondateurs dans les deux organisations (Figure 58).

# TOYOTA

# Rakuten

LES CINQ PRINCIPES DIRECTEURS Sakichi Toyoda	LES CINQ PRINCIPES DE REUSSITE Hiroshi Mikitani
« Soyez toujours fidèle à vos devoirs, contribuant ainsi à l'entreprise et au bien commun. »	<b>Always Improve, Always Advance</b> : avec suffisamment de détermination et d'efforts, nous pouvons tout accomplir.
« Soyez toujours studieux et créatif, en vous efforçant de rester en avance sur votre temps. »	<b>Passionately Professional</b> : ce n'est qu'en travaillant assidûment, dix fois plus que nos concurrents, que nous pouvons être les meilleurs.
« Soyez toujours pratique et évitez la frivolité. »	<b>Hypothesize → Practice → Validate → "Shikumika"</b> : Le succès en affaires dépend de l'élaboration et de l'exécution de plans d'action concrets et spécifiques
« Efforcez-vous toujours de créer une atmosphère de travail chaleureuse et conviviale. »	<b>Maximize Customer Satisfaction</b> : nous nous efforçons sans cesse d'améliorer l'expérience de nos clients.
« Respectez toujours les différences spirituelles et n'oubliez pas d'être reconnaissant à tout moment. »	<b>Speed!! Speed!! Speed!!</b> : nous ne pouvons être les meilleurs qu'en travaillant beaucoup plus vite que nos concurrents.

**Figure 58 – Comparaison des « Fondements Organisationnels » Toyota vs Rakuten (Source : Auteur)**

Cette comparaison prouve *in fine* qu'il est difficile de sortir de son construit culturel, en dépit de toute communication prouvant le contraire.

## **9.2. La dynamique institutionnelle inversée des relations au sein des sièges régionaux des EMN japonaises : Discussion des résultats**

Nous allons nous focaliser sur la discussion des résultats empiriques à la lumière du cadre conceptuel établi initialement autour de la dynamique institutionnelle et l'impact inverse des relations au sein des multinationales. Il est nécessaire, pour cela de confronter nos résultats à la lumière des apports théoriques préalables, qui nous ont permis de comprendre notre travail.

Nous discuterons ainsi les éléments théoriques et managériaux qui nous permettent d'affirmer que la coordination des filiales japonaises exerçant au sein de l'Union européenne, s'effectue dans une dynamique institutionnelle. Puis, nous rappellerons donc les principaux résultats, ainsi que les propositions de recherche de ce travail.

Sur le plan théorique, l'objectif serait d'élargir le cadre de référence pour aborder l'impact de la régionalisation sur trois niveaux de compréhension – la mère, la fille et l'environnement.

Sur le plan managérial, nous entendons proposer un véritable état des lieux sur les approches adoptées par les multinationales japonaises en matière d'internationalisation, et dépasser la logique culturaliste, logique généralement prise en référence sur ce type d'organisations.

### **9.2.1. La place de l'ethnocentrisme dans la coordination stratégique et organisationnelle des sièges régionaux**

Nos résultats empiriques nous ont orienté sur la particularité des profils de nos organisations-cas. Pour cela, la grille d'analyse du profil proposée par le modèle ESO (Milliot 2013) permet de mieux assimiler l'organisation en tant que système réticulaire, liant des unités internes et externes. Il sera donc intéressant, à la lumière de l'évolution de la démarche d'internationalisation de nos entreprises-cas, de faire une classification.

Nous avons relevé dans la littérature (Chapitre III) que la majorité des EMN japonaises se positionnaient dans un ethnocentrisme matérialisé dans les aspects politiques, économiques, socio-culturels de l'organisation. Les résultats empiriques ne semblent pas transposer cette supposition dans l'organisation des sièges régionaux.

Nous pouvons nous demander si les EMN japonaises développent leur stratégie ethnocentrique de façon volontaire ?



L'orientation ethnocentrée des EMN japonaises semble intentionnelle. Elle n'est pas préméditée mais tend à évoluer en fonction de la direction que prend le processus de régionalisation – séquentielle ou précoce – au sein de ces entreprises.

Il apparaît que les organisations nippones qui se régionalisent de manière précoce tendent à garder cet ethnocentrisme autour de l'influence de l'équipe dirigeante internationale. Le cas de *Rakuten Europe* est aussi exceptionnel que contradictoire dans la mesure où le niveau d'ethnocentrisme semble absent dans l'organisation au profit du géocentrisme – puisqu'on assiste à un rejet des principes inhérents au modèle japonais au profit de modèles occidentaux. Cependant, les résultats des cas nous démontrent une influence du leader de l'EMN étant prépondérante et par conséquent, une autonomie limitée des dirigeants régionaux et locaux. Il en est de même pour *Nissan Europe*, à l'avènement de l'alliance qui a soldé la crise de l'EMN. Nissan Motor Corporation s'est orientée vers une régionalisation précoce en amont. La focalisation sur le marché américain, en tant que marché de référence, leur a permis de changer de profil au cours de leur démarche. Cependant, les crises organisationnelles et la présence d'un leadership étranger dans toutes les sphères de l'EMN ont considérablement diminuée ce géocentrisme apparent.

En réalité, l'ethnocentrisme dans ces deux cas reste présent à la différence qu'il n'est plus porté par le modèle d'organisation japonaise mais il est animé par l'attitude du dirigeant pour l'ensemble de l'EMN. Cet ethnocentrisme tend se à maintenir lorsque les organisations s'engagent dans une régionalisation séquentielle, à la différence des organisations qui s'engagent dans une dynamique rapide.

L'orientation ethnocentrée de *Toyota Motor Europe* s'opère autour de sa capacité à hybrider dans son management les aspects fondateurs du modèle organisationnel de base. Ici, ce ne sont pas les leaders qui sont prépondérants mais plutôt la vision de l'entreprise, son positionnement stratégique et les moyens mis en œuvre en vue de maintenir un état d'esprit qui répond aux codes d'une organisation multinationale japonaise. Pour le cas de *Sony Europe*, c'est leur culture organisationnelle, dynamique et entrepreneuriale qui a maintenu l'orientation, bien qu'une majeure partie de leur construction organisationnelle ait été influencée par des marchés occidentaux (américain et européen).

Toujours dans notre revue de littérature, nous avons abordé les relations multinationales dans le cadre de la régionalisation. La régionalisation se pose comme un cadre intermédiaire entre une stratégie multidomestique et une stratégie mondiale, afin d'équilibrer la dualité qui existe entre la réactivité aux marchés locaux avec les avantages du contrôle de l'intégration.

Les deux démarches liées à l'internationalisation s'appliquent également dans la régionalisation: On observe une régionalisation « traditionnelle » suivant un processus séquentiel et suscitant un engagement croissant de ressources envers l'internationale (Johanson & Vahlne 1977, 2009 ; Dunning, 1979, 2000) ; et une régionalisation « rapide et précoce » émergente pour des entreprises qui se positionnent comme étant globales, dès même leur création (Oviatt & McDougall 1989, 1994 ; Cavusgil & Knight 2015).

En s'appuyant sur les travaux d'Ando traitant des multinationales opérant dans des marchés à valeur nationale stratégique – c'est le cas des secteurs automobile, électronique, pharmaceutique - la tendance serait que ces EMN suivent une approche incrémentale en trois phases : Une entrée sous formes d'exportations, puis un développement par des activités « Greenfield » de création de nouvelles filiales, et enfin une consolidation de toutes les filiales sur la région en un bloc uni, par des fusions ou des acquisitions de distributeurs locaux (2005).

Notre travail a décelé un désir pour l'organisation japonaise :

- d'accéder à une pleine propriété locale ;
- d'avoir une assurance dans le contrôle des activités plus favorable dans une région, plutôt que dans des pays à risque ;
- de gérer de manière optimale des ressources engagées dès l'entrée dans le marché, et mesurer l'impact des décisions gouvernementales en faveur de certains secteurs (Schütte 1998 ; Taylor & al. 2000 ; Takahashi 2013).

Le choix d'une quelconque démarche s'apparentait à la possibilité d'adapter des aspects de leurs structures à l'image de l'environnement qui est ciblé. Les résultats de notre recherche nous apportent, néanmoins des réponses mitigées quant à la tendance de la démarche de régionalisation sur la stratégie.

Sur l'aspect stratégique, l'adoption de la démarche de régionalisation est clairement affectée par la structure de l'environnement qui l'accueille. De nombreuses entreprises ne parviennent pas à intégrer un marché en raison de leur manque d'études avant d'y pénétrer. Les décisions concernant l'entrée, l'expansion, la sélection et la nomination des distributeurs sont parfois prises après une évaluation superficielle et subjective, ou en raison de l'urgence de se sortir d'une situation financière difficile. La littérature en management international les décrit comme des « *activités d'analyse de l'environnement* » pour fournir des informations sur les affaires politiques, sociales et économiques, sur les changements d'attitude des institutions publiques et des clients, et sur les altercations à venir (Deresky 2017). En fonction de la construction du marché, des acteurs et des facteurs qui la constituent, l'entreprise étrangère adapte sa stratégie d'entrée.

Sur l'aspect organisationnel, il est observé que les multinationales japonaises, en plus d'adopter des « *stratégies de région d'origine* » au sens de Collinson & Rugman (2008), s'organisent de sorte à posséder une forme de contrôle sur des avantages internes, notamment sur l'effectif managé. Ce contrôle se manifesterait par une centralisation des opérations, avec des expatriés à des postes de grande responsabilité et une adaptation hybride des pratiques venues du siège international. Il existerait donc une tendance de gestion qui serait centralisée au siège international par la présence d'un noyau japonais à la tête de l'organisation et un effectif local/régional dans l'opérationnalisation des décisions stratégiques de cette dernière.

Les résultats évoquent que chaque organisation-cas applique une gouvernance certes centralisée mais évolutive sur la performance, sur les personnes, ou sur la bureaucratie.

En effet, la régionalisation des organisations japonaises se ferait avec des adaptations en lien avec le territoire ciblé à la fois sur la gouvernance des entreprises (Garnier 1993, Takahashi 2013), sur le choix de l'effectif de direction (Harzing 2001, Oki 2013, Iwashita 2016), sur une hybridation des pratiques (Nonaka & Takeuchi 1995, Mori 2002). Cela favoriserait les logiques de collaboration et l'efficacité dans la maximisation des économies d'échelles tout en tenant compte des points d'ombre organisationnels chez les nippons : l'appréhension culturelle.

Ces activités sont menées par une variété de groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise multinationale. Certains de ces groupes sont créés au siège international pour coordonner le flux d'informations. C'est le cas des *Overseas Operations Divisions* qui ont été créés au sein de *Toyota Motors*, *Nissan Motors*, et *Sony Corporation*. Le staff de la filiale peut être utilisé pour fournir des rapports et des renseignements occasionnels, comme l'a fait Rakuten en créant *Rakuten Europe*.

La première tendance de centralisation s'observe majoritairement dans le contexte des structures qui ont une faible expérience sur les activités et fonctions à valeur ajoutée ; et dans le cadre d'une intégration globale des activités locales. Cette centralisation s'exercerait autour des personnes. Au sein de ces organisations, les expatriés occupent une place primordiale puisqu'ils jouent le rôle de « *superviseurs* ». Les raisons d'employer des expatriés au top management pourraient être :

- Pour transférer des pratiques stratégiques et former le personnel local s'il manque de qualifications ;
- Acquérir une expérience internationale et développer une conscience globale ;
- Contrôler et coordonner les opérations des filiales ;

- Améliorer les canaux de communication entre la maison-mère et les filiales

Tandis que les raisons d'employer des locaux en tant que managers pourraient être :

- Connaître les marchés locaux et les pratiques commerciales
- Réduire le coût élevé des expatriés
- Ajuster les problèmes culturels des managers expatriés

Le cas de *Sony Europe* nous montre les segments découverts sur le territoire n'ont eu du poids que sur un temps, et la région n'en a pas fait une référence. Le siège international n'a pas hésité à reprendre la main sur ces activités. Il en est de même pour *Rakuten Europe* dans la mesure où la conception de leur portefeuille d'activités diversifié n'avait de sens que pour les Japonais et pas pour les locaux. Pour ainsi comprendre les enjeux globaux, il fallait « un capitaine de bateau ».

La présence des employés expatriés à des postes stratégiques peut pallier le manque de confiance que la maison-mère pourrait avoir vis-à-vis de sa filiale. Leur présence permet également d'asseoir un certain nombre de process diffus par la culture organisationnelle. Pour des entreprises évoluant dans des secteurs à forte valeur technologique, l'innovation provient avant tout du leadership de la structure : Ce ou ces derniers se doivent de connaître les fondements de la maison mère, avec un sens aigu des responsabilités qui peut assumer une partie des stratégies globales. La position centrale fait de lui le plus haut décideur de la stratégie régionale qui doit mettre en œuvre les stratégies de l'entreprise, tout en étant étroitement lié à la mère dans le pays d'origine avec une responsabilité. Son autorité est considérable mais reste conditionné par la relation interpersonnelle entretenu avec le siège international.

La seconde tendance de centralisation s'observe également dans le contexte de performance pour des structures-filles en marge d'atteindre les objectifs fixés par la maison-mère. Ici, nous constatons deux formes de réactions de cette dernière : Soit elle attribue plus de ressources à sa fille, soit elle lui en retire. C'est notamment le cas de *Nissan Europe* qui s'est vu retirer presque la majorité de ses ressources (fermeture des usines de fabrication, cession d'actifs immobilisés, délocalisation de la production). Parce que ce sont les performances qui sont en jeu, il reste une certaine marge de liberté dans l'opérationnalisation des fonctions supportant les activités principales.

C'est en ajustant les pratiques que l'organisation parvient à réduire l'incertitude sur les performances. Par l'apprentissage, les pratiques suivraient un modèle hybride étroit (Bird & al. 1999) dans la mesure où les ajustements sont faits pour s'acclimater aux politiques locales et pour protéger le reste du système de management, par un recrutement sélectif. La constitution

de l'équipe dirigeante serait un mélange entre des employés expatriés et des employés locaux<sup>417</sup>.

Nous avons détecté néanmoins, une autre tendance dans la gouvernance au sein des organisations-cas que nous qualifierons d'évolutive et qui peut soulever des interrogations. Le contexte qui soulève ces interrogations concerne les sièges régionaux ayant une position « *d'insider* ». Dans la mesure où la structure prouve à suffisance sa capacité d'acquérir et même de créer de nouvelles dynamiques au profit du réseau inter-organisationnel, la maison-mère tend à décentraliser l'ensemble de son processus de décisions et de management.

La décentralisation de *Toyota Motor Europe* relève de sa position qui démontre une filiale inspirant une totale confiance. Ce qui s'est traduit par leur autonomie organisationnelle totale. Le peu de contrôle émanant du siège international serait dans « *la formalisation et l'informalisation* » de la structure : Un contrôle formel par une série de procédures organisationnelles formelles (*Toyota Way 2001, Toyota Production System, Toyota Code of Conduct, Hoshin Kanri, etc*) et un contrôle informel par une socialisation entre employés et entre départements. La socialisation ici se réfère à des mécanismes de contrôle informels permettant d'endoctriner les membres par des valeurs (*Les principes directeurs de Toyoda*) et d'influencer leurs actions par ces mêmes valeurs (à savoir les programmes de formations basés au siège international, la culture organisationnelle et la communication informelle avec la maison-mère).

La « *régio-centralisation* » (Amann, Jaussaud & Schaaper 2021) qui se présente comme un équilibre entre le pouvoir de décisions émanant du siège international et le contrôle des fonctions transférées au siège régional, semble être le mode de coordination qui se rattache très bien au fonctionnement de *Toyota Motor Europe*.

**In fine, les modes de coordination au sein des sièges régionaux japonais opèrent dans des contextes où les structures définissent leurs relations avec les entités externes et lorsqu'elles fournissent les canaux par lesquels ces relations se développent.**

**Le contrôle peut être exercé sous un mélange entre les moyens formels en mettant l'accent sur les procédures standardisées, et les moyens informels, portés et compris par les individus de l'organisation et les entités constituées autour de l'organisation. Cette mixité de coordination demande de savoir combiner les variables considérées**

---

<sup>417</sup> Ce fut d'ailleurs le cas de *Rakuten Europe* dans la mesure où la direction était sous un tandem, avant que l'employé européen qui l'entreprise

**comme traditionnelles à l'entreprise et les variables considérées comme innovantes, inhérentes à l'environnement qui accueille l'organisation.**

### **9.2.2. La région, un territoire favorisant la formalisation des initiatives stratégiques**

Dans notre travail visant à montrer les logiques de coordination dans la relation fille-mère et non mère-fille, nous avons énoncé que cette relation aurait un lien avec les initiatives stratégiques.

Pour rappel, les initiatives stratégiques sont des actions entreprises par les managers qui générant un comportement proactif, qui approfondit le lien entre la filiale et le siège. Ces liens portent sur : la façon dont le siège les dirige, comment elle attribue les ressources, et les spécificités de l'emplacement et de l'industrie dans laquelle il opère. Les initiatives restent des leviers entrepreneuriaux développés au sein de la filiale qui peuvent influencer le regard de la maison-mère. La littérature sur ce concept n'est pas suffisamment étoffée, bien qu'il ait fait l'objet d'une attention croissante, ces dernières années.

Les résultats de notre étude empirique montrent à suffisance qu'une filiale, doit en tant qu'organisation, anticiper les besoins du territoire dans lequel elle est implantée, en tant que système et en tant que marché.

Dans le cas de *Toyota Motor Europe*, les données nous fournissent l'exemple le plus convaincant et le plus complet sur la façon dont l'application efficace de stratégies régionales peut produire une puissance mondiale. La figure 59 reproduit non seulement l'évolution de leur stratégie, mais aussi la volonté de créer une valeur spécifique attachée à la région, plutôt que de dupliquer la stratégie de base mise en œuvre par la maison-mère<sup>418</sup>.

---

<sup>418</sup> Dans l'analyse de la stratégie régionale abordée par nos organisations-cas, nous avons utilisé l'itinéraire stratégique de Ghemawat sur les décisions de coordination d'activités régionales (Stratégies de base, de portfolio, de Hub, de Plateforme et de Mandat) et l'itinéraire managérial concernant le profilage d'une structure régionale, tiré des travaux de Lasserre (Initiateur, Animateur, Coordinateur, Administrateur).

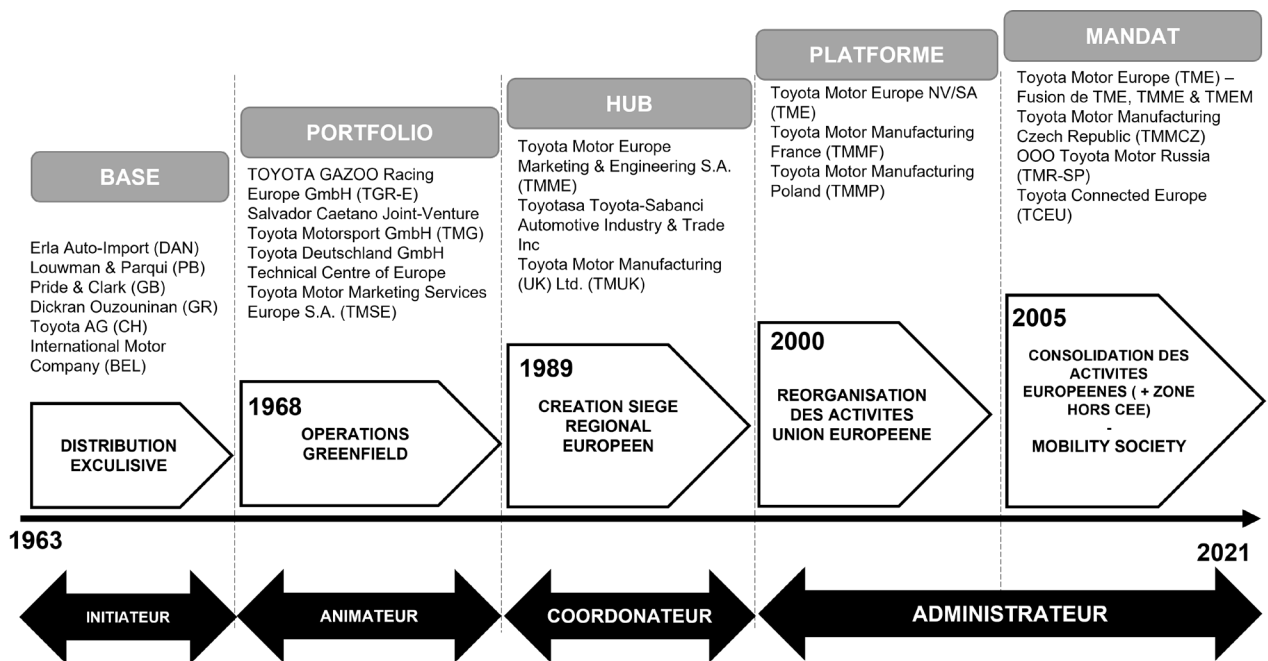


Figure 59 – La stratégie régionale évolutive de Toyota Motor Europe (Source : Auteur)

L'entreprise a démontré une capacité interne à être partie-prenante du marché automobile d'accueil, il est donc juste que les actions que la filiale européenne entreprend ne vont pas que dans son sens. En Europe, la relation du consommateur avec son automobile ne se limite pas qu'à l'acquisition d'un véhicule. Il s'agit d'une relation « *platonique* » dans laquelle le véhicule fait partie du ménage du consommateur, et donc, il devient un membre de la famille. Même si d'autres régions appliquent encore la stratégie portfolio (Amérique du Nord et Asie du Sud-Est), *Toyota Motor Corporation* continue à réduire sa production majeure dans les plates-formes du marché national pour poursuivre la spécialisation par le biais de mandats interrégionaux. Ayant étudié cette réalité et d'autres réalités, énumérées dans le cas, et du fait du rôle que joue les instances gouvernementales pour le bien de la communauté, le siège régional est naturellement obligé d'assumer un rôle de filiale « grande sœur ». Il se retrouve dans une position favorable, en marge de concurrencer même ses autres sœurs dans les autres régions.

*Nissan Europe* n'a pas eu cette opportunité d'être une partie-prenante du marché d'accueil, car elle a favorisé l'approche inverse – c'est-à-dire le marché d'origine. Cela est dû à plusieurs facteurs inhérents à son histoire : Demeurer la pupille d'un système insulaire ; favoriser les marchés acquis de *facto* (le marché américain), ne pas sécuriser des ressources domestiques en cas de forces majeures. *Rakuten* a profité de l'émergence d'un sous-segment immatériel de l'électronique, qu'est le commerce électronique. Ce nouveau marché ne possède aucune frontière, puisque les critères de développement reposent sur l'acquisition de ressources immatérielles, et dont sa croissance n'a pas été influencée par les logiques gouvernementales

mais par le caractère « entrepreneurial ». L'absence de frontières a, ainsi été favorable pour engager sa stratégie telle qu'on l'observe dans la figure 60 suivante.

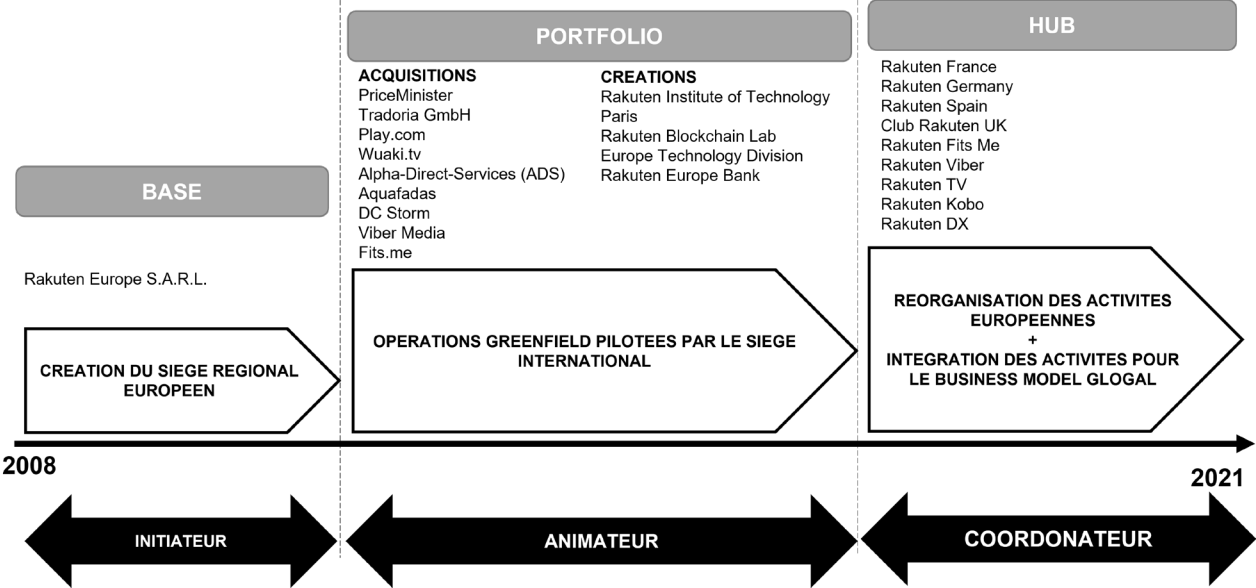


Figure 60 – La stratégie régionale évolutive de Rakuten Europe (Source : Auteur)

La stratégie et le management sont plus importants que la technologie pour Rakuten. C'est l'orientation inverse qu'a adoptée *Sony Corporation* dès ses débuts, puisqu'elle a investi beaucoup plus dans son portefeuille d'activités électroniques et moins dans sa dynamique managériale. Puis, du fait de ses performances par manque d'adaptation au marché, elle a dû « réorganiser » son business model pour intégrer les dynamiques matérielles et immatérielles.

Dans nos organisations-cas, nous observons que la démarche de régionalisation est proportionnelle à la stratégie adoptée par l'organisation dès son entrée, puis tend à évoluer au fil de l'eau.

Le rôle contributif des sièges régionaux étant associé positivement à leur autonomie, l'autonomie a un effet négatif sur l'influence des quartiers généraux régionaux, étant donné qu'elles éprouvent des difficultés à faire valoir les idées développées localement et à donner une impulsion stratégique au niveau global. La délégation des droits de décision par la maison-mère est limitée au fait que l'activité régionale dépasse ses activités d'exploitation nationales et que sa capacité à déployer des compétences dans les filiales nationales tend à diminuer.

La globalisation continue de ralentir, tandis que l'importance relative des activités de production nationales et régionales augmente au cours de la dernière décennie. Avec une économie mondiale qui connaît des crises majeures telles que la crise des surprimes en 2009,



la crise de l'immigration en 2015, et même la crise pandémique en 2020 – pour ne citer que celles-ci - le jeu de la régionalisation a évolué au fil des ans que son étude doit adopter plus de méthodes plutôt que de décomposer la production et le commerce international.

**Une structure régionale qui dépasse son champ d'activités imposé, peut offrir potentiellement bien plus d'avantages, pour le bien de la chaîne de valeur du siège international.**

**De même, elle s'engage dans l'exploitation de nouvelles capacités au même titre que sa maison-mère, bien qu'en réalité, la structure du marché régional encourage les managers régionaux à prendre des initiatives entreprises dans un cadre plus formel.**

**In fine, les stratégies axées sur la région ne sont pas seulement une solution de compromis entre les stratégies mondiales et locales : Il s'agit d'une famille discrète de stratégies qui sont utilisées en conjonction avec des initiatives locales et globales pour stimuler de manière significative les performances des entreprises.**

### **9.2.3. Privilégier une logique institutionnelle pour mieux comprendre les enjeux des relations multinationales**

#### *9.2.3.1. Impact isomorphe sur l'environnement de l'organisation*

Dans notre revue de littérature, il était évoqué que les organisations tendent à adopter un comportement conforme à des pressions coercitives. Ces pressions coercitives sont matérialisées par des contraintes et des clauses établies par les instances sociétales de l'environnement. Nous pouvons les sous-entendre par les facteurs politiques, économiques, socio-culturels, technologiques, environnementaux et légaux que l'organisation ne peut maîtriser mais qu'elle doit anticiper.

Face au modèle de régionalisation plébiscité pour les organisations japonaises, il apparaît que le recours à ce modèle intervient lorsque la multinationale a effectué une analyse de son environnement, au préalable et ; lorsqu'elle a en sa possession, toutes les informations nécessaires à son développement, mais aussi les informations face aux enjeux et aux contraintes sous-jacentes domestiques. Ces enjeux concernent les individus qui sont nés, qui ont été éduqués et qui ont intégré inconsciemment les valeurs de leurs environnements d'origine. Ces enjeux sont les suivants : *Comprendre les activités économiques de*

*l'environnement, ses différents arrangements, les changements endogènes et exogènes de l'environnement.*

Comprendre ces éléments, revient à comprendre le système. Sur ce point, l'approche des systèmes d'affaires va permettre d'éclairer les différentes façons dont une multinationale, organise les activités économiques qui sont établies dans différents contextes institutionnels.

Nos organisations-cas sont issues d'un régime développementaliste, dans lequel l'État est le principal fournisseur de biens de concurrence collective. Il soutient et encourage les entreprises à poursuivre leurs objectifs de croissance et à faire des alliances avec la sphère politique, en leur permettant de garder le contrôle dans un caractère familial. Ce qui justifierait le caractère d'appartenance à une association d'affaires. L'Union européenne est plutôt considérée comme un régime corporatiste d'affaires, dans lesquels les entreprises et l'État peuvent exercer l'un sur l'autre des contraintes sur leur comportement individuel, pour la mise en œuvre des politiques économiques de promotion du marché (Whitley 2008).

La multinationale japonaise développe des relations formelles et informelles dans leur réseau d'affaires locales appelé *keiretsu*. Ces groupes d'affaires consiste en un ensemble d'acteurs internes et externes (fournisseurs, sous-traitants, alliances stratégiques, filiales, etc.) qui font son organisation. La politique d'IDE japonais pour le marché européen semble également répondre au recours à des réseaux organisationnels informels et aux associations formelles d'affaires : Un critère partagé par les zones économiques du Japon<sup>419</sup> et de l'Europe<sup>420</sup>. *Appartenir à un réseau d'affaires traduit le niveau d'intégration dans le marché et augmenterait la prise d'initiatives au bénéfice de l'organisation et le pouvoir du lobbying en faveur de cette dernière.*

Au-delà de comprendre le territoire en tant que système, les multinationales doivent l'anticiper en tant que marché. L'organisation du territoire en tant que marché est également perçue comme les relations entre organisations - parfois appelées relations inter-organisations. Les entreprises tendent à hiérarchiser les risques et à coordonner toutes les capacités et activités à leur disposition.

Le Japon, en tant que marché d'accueil, amène les organisations à fonctionner à un rythme insulaire : l'obligation d'entretenir des relations durables avec son réseau interne, et des relations avec son réseau d'affaires, et en intermédiation avec le gouvernement (Whitley 2008, Vogel 2016) ; une gouvernance hybride avec un personnel « *maitrisé* » et donc, en

---

<sup>419</sup> Les organisations s'alignent au sein de la JAMA (Japanese Automobile Manufacturers Association) pour l'automobile et la JEITA (Japan Electronics and Information Technology Industries Association) pour l'électronique

<sup>420</sup> Leurs contreparties : L'association des constructeurs européens automobiles (ACEA) pour l'automobile et DIGITALEUROPE pour l'électronique

l'occurrence, expatrié. Comprendre le processus décisionnel japonais implique de comprendre la culture de la société japonaise. Cette dernière est en grande partie fondée sur la paix et l'harmonie, le collectivisme et de la responsabilité partagée. Ce qui sous-tend un processus qui fonctionne de bas en haut, tout en étant, en même temps, dispersé dans l'ensemble de l'organisation afin de trouver « *le consensus de groupe* » (Deresky 2017).

Notre travail de recherche a pourtant ressorti, bien avant la présentation des résultats, des aspects liés à la logique culturelle. En effet, aborder l'internationalisation des entreprises japonaises ne peut se faire sans évoquer les dynamiques culturelles qui ont permis le développement et la sur(vie) de ces organisations « insulaires » et qui demeurent attachées à des principes et des valeurs spécifiques. D'ailleurs, Iwashita rappelait que la manifestation de la culture au sein de ces organisations se reflète dans bon nombre de concepts organisationnels tels que *l'emploi à vie, l'engagement, la responsabilité collective, la gestion paternaliste et les processus de production d'amélioration*. Bien avant lui, Abegglen, à qui l'on doit l'ouvrage « *The Japanese Factory* » de 1958, expliquait que, malgré la phase d'occupation par l'armée américaine, le processus d'industrialisation au Japon restait profondément enraciné dans des conditions sociales et culturelles uniques, et au travers les concepts que nous avons précédemment énumérés.

Il en est de même lorsque nous évoquons le processus de régionalisation au sein de la communauté européenne, concept portant le nom « *d'Européanisation* ». Dans ce contexte, la multinationale étrangère à la région doit pouvoir intégrer la dimension citoyenne de ses membres – de la plus basse à la plus haute fonction – si elle souhaite prospérer dans son environnement (Rouet 2016). L'Union européenne, en tant que marché d'accueil, offre aux organisations une opportunité de contribuer à un « *continuum des logiques managériales prônées par chaque pays-membre* ». C'est ce continuum qui évolue en fonction des différences existant entre les entreprises d'un même pays. Il offre aussi une mobilité, dépendant de la stabilité et de la loyauté de l'employé envers son entreprise. La mobilité salariale favorise la centralisation de la prise de décision et de la bureaucratie : Les prises de décision sont assez lentes en raison de la nécessité de recueillir le plus d'informations possible, avant d'obtenir un consensus des acteurs concernés.

Dans la présentation des cas et de leurs résultats, il apparaît que l'adaptation stratégique, structurelle et organisationnelle de la maison-mère de chacun des cas analysés s'est portée sur une dynamique culturelle. La position de l'entreprise dans un environnement, est néanmoins, un enjeu à ne pas négliger. Cette position est a été mentionnée par Crozier & Friedberg dans « *L'acteur et le système* » (1977). Ils indiquent que l'environnement n'est pas

qu'un ensemble de variables indépendantes mais il est constitué d'une série de systèmes ou de sous-systèmes qui présentent à leur tour, une série de problèmes spécifiques que des acteurs organisationnels spécifiques devront résoudre.

L'intérêt de *Toyota Motor Europe* de contribuer au système européen, d'abord par le canal du segment de l'automobile sportive, puis autour de la dynamique de responsabilité sociétale organisationnelle et enfin aux logiques de mobilité<sup>421</sup> ; par sa participation et son appartenance à des réseaux d'affaires, permet de répondre à l'évolution de l'environnement commercial européen, de plus en plus sévère en raison du durcissement de la réglementation européenne sur le CO<sup>2</sup> et de l'intensification de la concurrence, et de renforcer son assise opérationnelle en Europe. Les actions qu'elle a spontanément engagées pour endiguer la pandémie du COVID-19, en fermant les usines de fabrication, sans attendre l'accord du siège international, témoignent de la connaissance de son milieu.

### 9.2.3.2. *Impact isomorphe sur les initiatives et les pratiques des membres de l'organisation*

Dans notre revue de littérature, il était évoqué que les acteurs de l'organisation adoptent également des comportements conforme à des pressions, cette fois-ci, mimétiques et normatives. Les pressions mimétiques impliquent l'application d'un ensemble de rites qui permettent de légitimer les acteurs au sein de leur organisation. Les pressions normatives relèvent des croyances construites par l'expérience professionnelle, éducative et familiale, ce qui pousse les membres à se comporter différemment en fonction du rôle qu'ils occupent au sein de l'organisation. Ces pressions influent sur les pratiques et les outils mis à disposition par l'organisation et sur la manière dont les membres perçoivent et appliquent.

Nous avons également relevé que la prise d'initiatives découle d'un processus externe qui permet d'identifier de nouvelles opportunités pour les acteurs externes de l'organisation (clients, fournisseurs, etc.) et d'un processus interne qui permet d'identifier de nouvelles opportunités pour l'ensemble de l'organisation concernée (employés, managers, etc.) L'isomorphisme, qui a été décrit comme une « cage invisible » (pour reprendre les termes de Powell & DiMaggio) peut susciter un impact dans le choix des initiatives prises de la part des membres de l'organisation, et en particulier les managers.

---

<sup>421</sup> La dynamique autour de la responsabilité sociétale organisationnelle/environnementale est inscrite dans la stratégie de la Commission Européenne dans les années 2000 avec la Stratégie Europe 2020. Source : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011DC0681&from=LV#:~:text=La%20RSE%20s'inscrit%20dans,emploi%20de%2075%20%25%5B3%5D>.

Face à ces aspects, les résultats de nos cas nous donnent plus de détails, sur les pratiques organisationnelles et leur caractère mimétique et normatif sur le comportement d'un employé étranger au contexte dans lequel ces dernières ont été créées. Les pratiques au sein des organisations japonaises sont présentées comme étant des ponts qui relient les cultures d'origine et étrangères<sup>422</sup>. Le fait que les pratiques soient présentées comme dans relai interculturels peut supposer qu'elles solidifient la dynamique d'intégration au sein des multinationales.

Que ce soit au sein de Toyota, de Rakuten, de Sony ou même de Nissan, le transfert de pratiques, partant de la maison-mère, jusqu'aux filiale relève de la symbolique et de facto, de la culture.

Les pratiques sont pour autant des outils, et surtout des procédures qui engagent les acteurs à agir selon des manières de faire qui sont prédéfinis par l'organisation. Ce caractère « prédéfini » relève l'essence même de l'isomorphisme mimétique et normatif, dans le sens où leur exécution se penche aussi sur la pression à appliquer la procédure contenue dans la pratique ; pression mise en avant la dynamique d'unifier les différences culturelles opérant dans les structures des multinationales.

Pour prendre l'exemple du « *Hoshin Kanri*<sup>423</sup> », pratique facilitatrice du processus de nivellement stratégique au sein des organisations Toyota ; ou du « *Monday Cleaning Office*<sup>424</sup> » chez Rakuten, la perception des acteurs étrangers à la culture mais communs à l'organisation, démontre que ce ne sont que des outils à appliquer régulièrement, et dont la raison (symbolique) tend à s'estomper à fil du temps. L'application de ces pratiques devient routinière, une fois que le résultat escompté a été compris, et son essence semble perdre de sa culturelle au fur et à mesure que l'employé une relation interpersonnelle dans son milieu professionnel. Les pratiques deviennent des « matrices de rotation organisationnelles »<sup>425</sup> qui permettent d'établir des liens avec l'organisation.

En définitive, les résultats n'excluent pas la logique culturelle. Cependant, il apparait que les l'impact des aspects organisationnels quel que soit le contexte culturel dans lesquels ils se trouvent engendrent le même effet de coercion et de mimétisme dans la structure de l'entreprise. Les multinationales et leurs filiales – aussi bien les sièges régionaux que les filiales locales - sont confrontées à des environnements institutionnels multiples, fragmentés,

---

<sup>422</sup> C'est du moins, ce qui est véhiculé par les sièges internationaux dans leurs communications officielles.

<sup>423</sup> L'outil qui permet de faciliter la prise de décision au sein des organisations de la multinationale Toyota Motor Corporation

<sup>424</sup> « Monday's Cleaning Office », c'est-à-dire nettoyer son bureau tous les Lundi avant de commencer la semaine de travail

<sup>425</sup> Ce terme est traduit d'un verbatim ressorti d'un entretien avec MM, employé chez Toyota Motor Europe en évoquant les pratiques comme des « *kind of "matrix organization rotations" really help in terms of making links across the company.* ».

Source : Entretien avec MM

imbriqués et souvent conflictuels. L'approche s'avère nécessaire pour évaluer le développement de certains concepts émergents et importants dans la vie des multinationales ; concept tel que celui de la responsabilité sociétale organisationnelle, qui est inextricablement lié aux caractéristiques historiques, socio-économiques, politiques et organisationnelles de la société et à la période considérée.

#### **9.2.4. Retour sur les propositions de recherche**

Bien avant d'amorcer la phase empirique de notre recherche, nous nous sommes interrogés sur **les conditions qui favoriseraient la prise en compte des initiatives stratégiques des filiales de EMNs dans l'optique d'améliorer les dynamiques de coordination de la filiale vers la maison mère.**

**A titre d'illustration, nous avons ambitionné d'étudier les spécificités des groupes nippons installés en Europe dans le cadre d'une stratégie de régionalisation.**

Notre objectif durant cette phase de collecte et de traitement des données empiriques, était d'interpréter le comportement des sièges régionaux par leur structure externe et leur structure interne. Ces comportements invitaient à s'interroger sur l'environnement, les acteurs de l'organisation, leurs actions proactives et la réaction engendrée à l'issue de ces actions.

Nous avons émis des propositions qui ont contribué à éclairer notre compréhension de la logique institutionnelle dans la formalisation des modes de coordination des sièges régionaux européens pour la stratégie globale de la multinationale japonaise. En opposition avec la littérature en management international sur les organisations japonaises, nous avons proposé de ne pas aborder la dynamique culturelle, en vue de démontrer que les contextes et les actions qui en résultent peuvent s'appliquer à toute organisation multinationale, quelle que soit leur origine.

**Nous sommes donc en mesure d'affirmer que c'est par sa capacité à piloter des variables institutionnelles provenant de son champ organisationnel, de sa localisation que le siège régional peut améliorer les dynamiques de coordination, en partant de sa structure vers la structure globale.**

**Les variables ont été acquises tout au long de son processus de régionalisation, et ont permis aux initiatives mises en place de changer la perception de la relation que le siège régional pouvait avoir avec sa mère. Cette relation se fait désormais dans une direction**

**« fille vers mère » et non « mère vers fille », pour donner un avantage suffisant qui permettrait au siège d'influencer la stratégie globale de la EMN.**

En cela, nous pouvons certifier que la stratégie de régionalisation s'appuie sur les enjeux liés au territoire-ciblé par la maison-mère, mais c'est la filiale qui est en mesure de comprendre et de s'adapter à ces enjeux. Car, une fois que sa mère acquiert l'effet d'expérience tiré de ses actions sur le territoire, le siège régional prend le relais en vue de maintenir la pérennité de cette expérience, pour son propre développement, pour sa légitimité interne et pour la légitimité de l'organisation, d'un point de vue global.

Dans cette sous-section, nous allons pouvoir confronter nos propositions à la lumière des résultats et voir dans quelle mesure, une partie ou la totalité de ces idées pourraient être – ou pas - impliquées dans des recherches futures. Les propositions qui appuient notre propos principal étaient les suivantes.

**Proposition 1** : La filiale doit être apte à conjuguer avec les forces institutionnelles de son environnement si elle veut se faire une place au sein de son réseau interne, et si elle veut mettre en place des actions permettant de répondre aux besoins locaux.

Notre travail de recherche a démontré que **l'environnement donne le ton pour la structure et la stratégie de l'organisation régionale**. Nos terrains d'étude sont dans des secteurs d'activités ayant de forts impacts au sein des pays de la région européenne. Les enjeux autour de ces secteurs sont d'ordre systémique. Il est donc nécessaire d'être intégré au système et connaître quelles sont les dynamiques et les acteurs en jeu.

L'environnement peut remettre en cause la stratégie pensée par la maison-mère dans sa phase de régionalisation et sa réelle opérationnalisation, un fois que la filiale a pris ses marques dans le territoire. Les secteurs automobile et électronique, pensés à l'europpéenne, les ont engagés à adopter pour les  $\frac{3}{4}$  une démarche séquentielle qui demandait une acquisition des ressources et compétences sur un temps assez long. Seule *Rakuten* a engagé une démarche de régionalisation rapide avec un ensemble d'actions stratégiques visant à s'installer très vite dans la région. Pour autant, son approche différenciante de celles des autres organisations (*Toyota, Sony et Nissan*) lui a permis d'acquérir plus rapidement ses actifs. Elle reste toujours dans cette phase d'adaptation de portefeuilles aux besoins de la région. Sur ces éléments, nous pouvons affirmer que cette proposition de recherche est validée sur l'ensemble des cas.

**Cette proposition semble être supportée par un des quatre cas étudiés, en l'occurrence Toyota Motor Europe.** Les conditions permettant à Rakuten Europe permettant d'exercer une

force institutionnelle dans son environnement restent embryonnaires. Enfin, au vue des informations collectées sur les cas connexes (Sony Europe & Nissan Europe) il nous paraît impossible de vérifier en l'état, la proposition que nous avons faite en amont du projet.

**Proposition 2 :** Pour que ses initiatives aient du poids, le siège régional se trouve dans sa capacité à piloter des variables provenant de son champ organisationnel, de sa localisation et des acquis qu'il a pu cumuler tout au long de sa phase de croissance : *son rôle, son management, sa dynamique d'innovation et son réseau de ressources.*

En effet, nous avons remarqué dans nos résultats que chaque terrain d'étude disposait d'une marge de manœuvre proportionnelle à la dimension dans laquelle ces différentes variables s'inscrivent.

**La disposition du rôle de mandat mondial** d'un siège régional permet de capitaliser sur ses caractéristiques uniques, tout en s'adaptant aux enjeux du territoire. Sur les quatre entreprises étudiées, seule une assume un rôle de mandataire mondial (*Toyota Motor Europe*) au détriment des autres dont le rôle navigue entre de la pure coordination (*Rakuten Europe & Nissan Europe*) à la standardisation des produits venant du siège international (*Sony Europe*).

Il en est de même en ce qui concerne la gouvernance de l'organisation. **La pleine autonomie ne peut s'exercer que lorsque le management de la filiale est complètement décentralisé du siège international.** Dans le cas des organisations japonaises, le choix d'un management décentralisé relève d'une totale confiance en l'équipe dirigeante du siège régional par le siège international, si la majorité de l'équipe s'avère être locale. Cette confiance se construit par la relation entretenue entre les membres des deux contreparties, mais également par un ensemble de processus qui permettent aux membres d'origine étrangère d'intégrer les fondements qui instaurent la confiance au sein de ces organisations. Ces fondements transparaissent dans les process routiniers décrits par Scott (1995) et concernent les procédures standardisées, les programmes de performance, ou la conformité au devoir de respecter ces valeurs. Ces valeurs sont aussi les vecteurs régulant la communication entre les différences culturelles des membres. Sur cette variable, seule une sur quatre dispose d'une pleine autonomie de ses moyens (*Toyota Motor Europe*) et donc obtient cette forte capacité d'innover, comme nous le verrons dans la prochaine variable.

Il est donc évident que l'innovation est une variable déterminante à la prise d'initiatives pour le siège régional. Cette variable, interdépendante des précédentes, s'illustre de différentes manières dans nos cas. **En effet, les mandats mondiaux dont la gouvernance est décentralisée du siège international, disposent d'une large autonomie dans la mise en**



**œuvre d'innovations** : C'est le cas de *Toyota Motor Europe*, qui a réussi, en 50 ans d'existence à créer une dynamique qui leur est propre – la dynamique de mobilité – qui a réussi à la transmettre à l'ensemble de la multinationale, tout en gardant un leadership sur le projet. Ce qui n'est pas évident dans le cas des autres organisations où l'innovation locale se retrouve transférée au profit du siège international et au détriment du siège régional.

Enfin, **la mise à disposition des ressources** est également interdépendante des précédentes variables, **dans la mesure où elle matérialise le degré d'autonomie pour l'organisation régionale. Elle dépend notamment de la direction que prend le business model de l'organisation pour la demande régionale.** Sur les deux cas électroniques (*Rakuten Europe & Sony Europe*), le business model semble être au profit de la maison-mère, puisque l'optique qui est de transférer les ressources uniques à la région vers son siège. Ce qui fait que ces deux organisations ne possèdent pas un réseau de ressources matérielles et immatérielles, propres à eux. Concernant les cas automobiles, le business model semble être au profit de la région, puisque l'ensemble des ressources disposées permettent de mettre en lumière des innovations pour la demande régionale.

**Cette proposition peut être considérée comme validée.** Les différentes variables énumérées mettent en exergue le caractère unique de chacune des organisations, et remettent en cause la dynamique culturelle, car elles donnent l'impression que les organisations japonaises ne fonctionnent pas tous de la même façon. Chacune d'entre elles être comprise selon son contexte.

**Propositions 3** : Deux sous-propositions ont été émises en amont de notre étude empirique. Ces sous-propositions 3.a et 3.b sont liées à l'importance du siège régional dans le cas des multinationales japonaises.

**Proposition 3.a** : La mise en place d'un siège européen était appropriée afin d'accroître non seulement l'engagement interne des multinationales japonaises mais aussi en vue d'améliorer, de rationaliser et de coordonner les structures-filles implantées dans les pays qui déterminent la région. **Cette sous-proposition est majoritairement validée.**

Sur l'ensemble des quatre cas, le management des sièges revêt un aspect d'adaptation à priori, ce qui justifie le besoin d'établir une structure pour coordonner tous ces effets d'adaptation. Que ce soit dans les cas des sièges établis dans une mouvance d'établissement d'activités, ou dans une mouvance de continuité des activités déjà établies ; les résultats mettent en exergue la particularité de l'organisation japonaise qui se trouve dans « sensibilité »

à adopter ce format de structure en vue de limiter les biais. Ces biais sont liés aux contextes politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementales et légales propres à chaque pays qui constitue la zone économique européenne.

Tel que l'on a pu observer dans le cas avec *Rakuten Europe*, la mise en place du siège régional répond à une stratégie de régionalisation rapide dont les actions semblent « agressives ». La structure dispose d'une marge qui lui permet de coordonner toute cette agressivité au profit de l'organisation. Concernant les autres cas *Toyota Motor Europe*, *Sony Europe* et *Nissan Europe* qui répondent à une stratégie de régionalisation séquentielle, la mise en place du siège régional intervient dans la logique d'une forte accumulation de compétences et dont la gestion devient une « nécessité ».

**Proposition 3.b :** Le succès des multinationales japonaises n'est pas uniquement lié aux spécificités culturelles du pays, mais plutôt à une approche de création de valeur en lien avec les territoires sur lesquelles elles sont implantées. **La validation de cette proposition reste mitigée.** En effet, nous pouvons nous interroger sur la sensibilité de l'organisation japonaise à adopter une structure régionale : Relève-t-elle de la culture de la société japonaise ou d'autres aspects plus importants ?

D'un côté, il demeure injuste d'ignorer l'effet de la culture dans les caractères visibles des organisations régionales. Ces caractères sont représentatifs de la communication interne entre les employés expatriés et locaux, d'une part. Il est donc évident que la culture ait un fort ancrage sur l'isomorphisme de ces organisations. Certaines pratiques issues de ces organisations ne sont pas spécifiques à l'organisation mais à l'environnement d'affaires d'origine lui-même.

L'exemple le plus probant résulte dans la formalisation de la prise de décision au sein des structures japonaises, qui fait régulièrement appel à des compromis, cherchant à assumer des responsabilités individuelles ; quand bien même il existerait un « responsabilité collective », et que celle-ci demeure une énigme<sup>426</sup>. Le caractère culturel se reflète également dans la communication externe délivrée par les acteurs de l'organisation régionale. C'est d'ailleurs pour cela que Rakuten a dû mettre en place une fonction support qui permet de répondre à ces biais dont l'impact est visible (en créant la division *Corporate Culture*).

D'un autre côté, l'impact culturel tend à s'estomper dans le processus de régionalisation et laisse la place à des routines qui s'internalisent dans la vie des employés. C'est l'observation

---

<sup>426</sup> Pour rappel, les organisations japonaises évitent toute forme de responsabilité individuelle au bénéfice parfois non assumé du groupe. Les décisions sont prises dans un processus collectif, réduisant la portée du blâme si l'effet de ces décisions s'avère être négatif (Hagiwara 2012).

que nous faisons de l'appropriation du processus de décision et des pratiques organisationnelles chez Toyota Motor Europe.

En réalité, les deux dernières sous-propositions lient notre objet de recherche à son contexte.

L'approche des systèmes d'affaires présente les entreprises japonaises comme des entités constituées qui coordonnent les activités économiques au moyen de relations d'autorité qu'elles exercent sur le marché. (Whitley 1999).

L'approche institutionnelle met en avant l'environnement institutionnel japonais comme une plateforme caractérisée par la production de règles, de normes implicites et de dispositifs destinés à mettre en œuvre ces règles et ce de façon effective (Powell & DiMaggio, 1983).

Par exemple, les recherches de Hasegawa (2018) contribuent à comprendre que les raisons du choix de localisation pour les entreprises automobiles japonaises sont les mêmes que celles de n'importe quelle entreprise étrangère du même secteur sur son marché domestique. Son étude a révélé que les entreprises japonaises ont tendance à choisir des emplacements où se trouvent un plus grand nombre d'entreprises de la même industrie au Japon plutôt que dans d'autres pays étrangers, mais cet effet diminue à mesure que le niveau d'agglomération augmente. Cette diminution est due à la concurrence croissante pour les ressources et les clients limités sur le marché. La production brute régionale, le volume de production d'automobiles et les incitations politiques sont également des aspects qui affectent le choix de localisation.

Ce qui fait la force de l'économie japonaise résulte dans la capacité des acteurs à faire confiance aux institutions en charge de la coordination des activités économiques et sociales. Le contenu et la nature des mécanismes vont aussi dépendre du degré de dépendance des ressources contrôlées par les acteurs, et de l'intensité des interactions entre les acteurs des champs institutionnels. Il s'avère que les sièges internationaux des multinationales japonaises sont des organisations avec une influence institutionnelle qui imposerait une dynamique d'emploi et du travail, avec des lois et règlements, des relations commerciales et syndicales dans la région d'accueil, qui proviennent de sous-systèmes économiques, légaux et éducatifs très forts.

### 9.3. Conclusions

Les conclusions en lien avec ce chapitre ont deux enjeux.

Le premier enjeu était de mettre en lumière les similitudes et les différences entre les sièges régionaux européens des EMN japonaises, pour ensuite comparer les catégories entre elles. Dans la section 9.1, nous nous sommes servis de plusieurs grilles d'analyses dont la grille tripolaire d'interactions de Milliot (2013) entre l'environnement, la stratégie et l'organisation de la structure régionale. Grâce à ce tryptique, nous avons tenté de comprendre comment l'environnement d'accueil peut changer la démarche stratégique et la coordination organisationnelle de ces sièges régionaux.

L'environnement d'accueil dont il est question ici est le secteur d'activité dans lequel chacune des organisations évolue. Ces secteurs sont certes différents mais partagent un point commun : l'espace économique européen. Au sein de cet espace, il existe des acteurs politiques, économiques, socio-culturels avec lesquels il faut composer pour opérer dans la région. Cet environnement a également une influence importante dans la formalisation de la stratégie et du management de ces organisations. La prise de conscience vis-à-vis des variables organisationnelles n'est pas la même pour chacune des organisations.

Nous pourrions supposer, ainsi que, dans le cas de la régionalisation des EMN japonaises, la démarche stratégique et sa matérialisation organisationnelle ne suivent pas un schéma linéaire. C'est en cela que ce travail de recherche est pertinent, car chaque analyse faite sur chaque organisation-cas a ressorti des résultats uniques. L'analyse des EMN nippones aboutit à des conclusions différentes de celles que l'on pourrait avoir pour les multinationales en général.

Le second enjeu consistait à fournir des implications théoriques et managériales par la compréhension de l'objet de notre étude, grâce à un état objectif des lieux. Les éléments de discussions exposés dans la section 9.2 sont venus répondre aux interrogations que nous nous avons avant d'entamer la recherche empirique. Nous avons énoncé que la compréhension des dynamiques entrepreneuriales des filiales et des dynamiques comportementales résultait d'une analyse par le cadre référentiel institutionnel.

L'approche institutionnelle nous a conduit à dépasser les a priori que nous pouvions avoir à cause des approches adoptées par les EMN japonaises en matière d'internationalisation. En réalité, dans la compréhension des modalités de coordination des EMN japonaises, il est nécessaire de considérer les éléments externes à l'organisation, qui ne rentrent pas dans une

logique culturaliste puisque les éléments sont déjà intégrés dans la réalité sociale des managers et employés de l'organisation.

Le processus de régionalisation se positionne comme un tremplin qui certifie les nouvelles dynamiques d'internationalisation des organisations et de la globalisation. Aborder cette démarche stratégique offre une pluralité de choix sur la localisation, le territoire, la structure et même sur la direction culturelle interne à l'organisation. Aborder cette démarche tient également compte des facteurs inhérents au territoire au sens de Porter.

En fait, comprendre les sièges régionaux et les filiales plus généralement renvoie à accorder une importance au caractère institutionnel de leur environnement. Les marchés liés au territoire engendrent des pressions coercitives, diffusées dans la sphère interne et externe de l'organisation. Ils engendrent également des pressions mimétiques dans le comportement des membres de l'organisation. Enfin, les pressions normatives, se présentent sous les relations que les organisations régionales entretiennent avec les acteurs du milieu, et comment elles apprennent à devenir des citoyens du système.

## **CONCLUSION GENERALE**

Ce projet de recherche est le résultat d'un ensemble de constats qui ont abouti à une interrogation. La globalisation se pose comme un phénomène qui entraîne les organisations à restructurer leurs activités et à les étendre sur des territoires en dehors de leurs frontières nationales. Il s'en suit donc une internationalisation, une stratégie dynamique qui permet de répondre aux enjeux du phénomène de globalisation – des enjeux qui agissent comme des pressions d'intégration et de réactivité (Doz & Prahalad 1987).

Les entreprises multinationales (EMN) se soumettent aux enjeux de la globalisation et abordent leur démarche d'internationalisation ; chacune à leur manière. Cependant, l'évolution de l'économie mondiale depuis les 60 dernières années a conduit à une coordination des échanges commerciaux dans des cadres beaucoup plus restreints : les régions. Avec la multiplicité des échanges entre zones, des changements environnementaux, des accords de libre-échange, la régionalisation devient une option à l'internationalisation et le moyen pour les EMN de personnaliser leurs compétences-clés. Elle apparaît également comme un intermédiaire « glocal ».

Ce processus dynamique, certes restreint à un cadre circonscrit, n'empêche pas les EMN de développer leurs stratégies. Certaines abordent un schéma séquentiel, certaines arpentent une direction précoce. Quelle que soit la temporalité, l'objectif demeure le même : Être présent sur une majorité des marchés globaux.

De tous ces différents enjeux qui entraînent différents questionnements, notre recherche doctorale s'est intéressée à un aspect : celui des relations inhérentes à l'organisation multinationale dans le cadre d'une démarche stratégique régionale. En effet, la structure d'une EMN est composée d'une maison-mère possédant plusieurs activités réparties dans plusieurs zones géographiques appelées filiales.

Cet intérêt nous a amené à décrire la dynamique des relations entre le siège et les filiales, notamment les sièges régionaux. Nous nous sommes intéressés aux initiatives des filiales et à leur impact sur le degré d'autonomie de la dite filiale et les modalités de prise de décision entre le siège et les filiales. En effet, par le biais des initiatives stratégiques, les filiales sont en mesure de lancer des actions entrepreneuriales ce qui affine les liens entre elles et le siège international. Les impacts des initiatives stratégiques peuvent s'observer sur les modes de management de la maison-mère, la répartition des ressources, la prise de décision stratégique, et ils varient en fonction des spécificités du territoire et du secteur d'activité de l'entreprise.

La thèse avait pour but d'observer les modes de coordination des filiales d'EMN qui se positionnent dans la stratégie de régionalisation. C'est pourquoi, nous avons choisi d'observer les sièges régionaux des EMN. Notre observation a porté sur les sièges régionaux européens

des EMN japonaises, pour des raisons personnelles mais également pour des raisons théoriques. Les multinationales nippones semblent plus fortement ancrées dans une dimension régionale que mondiale. Nous avons adopté à la fois, un regard direct sur deux cas spécifiques dans les secteurs d'automobile et du commerce électronique ; ainsi qu'un regard complémentaire sur deux autres cas dans les mêmes secteurs d'activités.

La question principale de ce travail était de savoir quelles sont **les conditions qui favoriseraient la prise en compte des initiatives stratégiques des filiales de EMNs dans l'optique d'améliorer les dynamiques de coordination de la filiale vers la maison mère.**

Nous avons étudié les spécificités que pouvaient contenir les EHQ japonais, pour illustrer notre interrogation.

### **Ce qu'il convient de retenir**

Partant de cette interrogation, nous avons engagé une réflexion dans une logique institutionnelle à priori. Il était clair que les recherches relatives au Management International et au Management Stratégique étant orientées vers une dynamique structurelle, décrivaient le fonctionnement des EMN soumis à des effets de pression au niveau global, les poussant à intégrer leurs activités c'est-à-dire à les rendre interdépendantes. Ce courant faisait cependant abstraction, non seulement des pressions externes qui s'exercent sur les organisations et influencent leurs pouvoirs de décision, mais surtout le fonctionnement des structures - filles qui sont les plus proches de ces pressions.

La première partie de cette thèse doctorale s'est orientée sur les démarches d'internationalisation et de régionalisation comme des approches stratégiques basées sur le désir d'acquérir des ressources et de l'expérience. Les théories et modèles précurseurs de ces démarches nous ont encouragé à stipuler que quel que soit la direction qu'elles prendraient – qu'elle soit séquentielle comme illustrée par le modèle Uppsala (Johnason & Vahlne 1977, 2009) ou qu'elle soit rapide et précoce (Oviatt & McDougall 1994) – n'affecte pas la configuration organisationnelle de l'entreprise multinationale. La démarche n'affecte, en effet, ni la configuration que la maison-mère aurait pour son réseau (présentée dans les travaux de travaux Bartlett & Ghoshal (1989, 2000, 2004), Oviatt & McDougall (1994), Rugman (2004) et Verbeke (2013) ; encore moins celle que la maison-mère imaginerait pour ses filiales (Birkinshaw & Morisson 1995).

En nous basant sur les travaux en Management International, nous avons pu clarifier la distinction existante entre la dynamique stratégique et la dynamique organisationnelle. La mobilisation du modèle EPRG (Heenan & Perlmutter 1979) couplé à l'approche des systèmes



d'affaires (Whitley 1992, 1999, 2008) nous a permis de saisir que la décision de se régionaliser dépendait de l'attitude des dirigeants de l'entreprise, de l'acceptation des membres vis-à-vis de la décision prise, tout en tenant compte des facteurs influençant l'entreprise.

Il a fallu se concentrer sur quelques approches pour comprendre la relation existante entre la structure-mère et sa filiale. Nous nous sommes servis de l'approche des systèmes d'affaires (Whitley 1992, 1999, 2008) ainsi que du modèle EPRG (Heenan & Perlmutter 1977, 1979) et de l'approche néo-institutionnelle (Powell & DiMaggio 1983) pour montrer que l'EMN se devait de posséder des avantages-clés avant de s'internationaliser. Une fois intégrée sur les marchés ciblés, et dépendant de la configuration de la maison-mère ; la filiale créée va devoir répondre aux exigences de l'environnement de marché local ciblé. Cette réponse l'emmène à s'auto-challenger dans la position qui lui est donnée au sein du réseau inter-organisationnel. De plus, puisque l'objet de notre recherche est orienté vers la régionalisation, nous proposons une configuration organisationnelle qui s'adapterait aux deux directions stratégiques : La *transnationale régionale* serait la structure la mieux adaptée pour répondre aux enjeux ethnocentrés d'une centralisation des ressources et des capacités-clés.

Si peu d'attention a été accordée au développement de la filiale, l'approche néo-institutionnelle est venue mettre en lumière, la dynamique inverse des initiatives stratégiques en faveur de la filiale. Le changement de perception de l'organisation - fille est dû à la dualité institutionnelle qui contribue en la détermination des variables lui permettant de (1) jouir d'une certaine autonomie pour influencer non seulement sa demande locale mais (2) également les objectifs stratégiques de leur mère. L'autonomie n'est pas liée à un éloignement de la filiale à sa mère, mais sa facilité à développer des initiatives légitimes et formelles comme le démontrent les travaux d'Ambos (2006, 2010), de Bouquet & Birkinshaw (2008).

Nous avons pu formaliser les premières propositions que nous tentions d'observer plus tard dans notre phase empirique. Ces propositions étaient les suivantes :

**Proposition 1 :** La filiale doit être apte à conjuguer avec les forces institutionnelles de son environnement si elle veut se faire une place au sein de son réseau interne, et si elle veut mettre en place des actions permettant de répondre aux besoins locaux.

**Proposition 2 :** Pour que ses initiatives aient du poids, le siège régional se trouve dans sa capacité à piloter des variables provenant de son champ organisationnel, de sa localisation et des acquis qu'il a pu cumuler tout au long de sa phase de croissance : *son rôle, son management, sa dynamique d'innovation et son réseau de ressources.*

La solution d'un siège régional est donc venue répondre à bon nombre de questions liées à la multidimensionalité et hétérogénéité de l'entreprise multinationale puisque qu'elle dispose

d'une double responsabilité : à la lumière de sa position dans le territoire, et à la lumière de sa capacité de mobiliser des connaissances et des innovations. La dualité institutionnelle va jouer un rôle influençant dans le profilage organisationnel – Initiateur Animateur, Coordonnateur, Administrateur (Lasserre 1996) - et l'itinéraire stratégique présenté par Ghemawat (2003) un itinéraire qui, rappelons-le, évolue en fonction de ce même profilage.

La seconde phase de cette première partie nous a ensuite conduit à voir si des réponses existeraient, en superposant notre réflexion dans la cadre des EMN japonaises présents dans la zone économique européenne. L'interrogation demeurerait dans la direction de la démarche de régionalisation empruntée par la majorité des organisations nippones, et la direction dans une hybridation managériale tenant compte des enjeux ethnocentrés par le pays d'origine, et régiocentrés par la région ciblée. Pour les auteurs japonais, les sièges régionaux ont la taille suffisante pour transmettre les besoins de la maison-mère, et la structure solide pour effectuer des initiatives pour l'environnement d'accueil (Mori 2002, Ando K. 2005, Hamada 2007).

Le contexte de régionalisation des multinationales nippones nous a amené à suggérer la proposition suivante, scindée en deux sous-propositions.

**Proposition 3.a :** La mise en place d'un siège européen était appropriée afin d'accroître non seulement l'engagement interne des multinationales japonaises mais aussi en vue d'améliorer, de rationaliser et de coordonner les structures-filles implantées dans les pays qui déterminent la région.

**Proposition 3.b :** Le succès des multinationales japonaises n'est pas uniquement lié aux spécificités culturelles du pays, mais plutôt à une approche de création de valeur en lien avec les territoires sur lesquelles elles sont implantées.

La compréhension des initiatives stratégiques, engagées comme des actions proactives au sein des sièges régionaux ciblés nous a amené à investiguer sur les modalités d'expansion de l'organisation régionale, sur son processus de décision et du profilage des managers qui sont les personnes-ressources pour ces structures. Le matériau mobilisé est composé d'un corpus de plus de 90 pages d'éléments discursifs, consistant en 542 minutes d'entretiens semi-directifs avec des managers considérés comme personnes-ressources pour l'organisation ; plus de 170 documents secondaires dont 70% est issue des organisations choisies, contenant des revues de presse, des rapports d'activité, des pages web « corporate » ; et des bases données fournies par des institutions intermédiaires en charge du commerce.

La seconde partie a présenté des résultats de notre recherche doctorale. Ces résultats font état de la coordination entre le siège international et le siège régional, dans le cadre d'une

régionalisation européenne. Et, contrairement à ce qui est présenté dans la littérature, le processus de régionalisation n'est pas adopté de la même manière au sein des EMN japonaises ; qu'ils soient du même secteur d'activité ou pas. Chaque cas d'entreprise démontre des aspects qui lui sont propres. Ces aspects concernent la formalisation de la stratégie régionale et de l'hybridation des processus managériaux. En adoptant une démarche interprétativiste, et dans le but de décrire, et de comprendre le comportement entrepreneurial de nos unités d'analyse, les résultats de notre étude de cas ont pointé en évidence des éléments uniques à chaque organisation.

Le cas de Rakuten Europe, siège régional de Rakuten Incorporated, multinationale spécialisée dans le marché du commerce électronique, a traité d'une formalisation stratégique précédant l'entrée dans le marché européen ; une stratégie préventive face à l'émergence de ce secteur du e-commerce dans la région, mais aussi face aux ambitions internationales conduites par le leader et fondateur du groupe. Ce qui résulte d'un séquençement de l'hybridation managériale, intervenant malheureusement en plein développement de la structure - fille.

Le cas de Toyota Motor Europe, siège régional de Toyota Motor Corporation, multinationale spécialisée dans le marché automobile, aborde la stratégie régionale dans une optique d'adaptation au fur et à mesure de son développement. La formalisation stratégique tient compte des enjeux endoctrinant de la société européenne. Cette adaptation a facilité l'hybridation managériale et a influencé la valorisation des talents locaux non seulement dans une dynamique locale/régionale mais aussi dans une dynamique globale. C'est le seul cas qui démontre une filiale bénéficiant pleinement de son expérience propre, de son exploitation personnelle et d'une contribution explicite à la construction d'une image de Toyota comme étant une multinationale aux enjeux globaux.

Les cas de Sony Europe et de Nissan Europe nous enseignent que le manque d'anticipation stratégique a un impact négatif sur la formalisation d'une véritable hybridation managériale, et elle peut entraîner des répercussions managériales ; mais également, les réorganisations structurelles qui ne sont pas correctement coordonnées peuvent avoir un impact négatif dans la formalisation d'une véritable stratégie régionale. Ces deux organisations nous ont montré l'interdépendance de la variable « stratégie » et de la variable « organisation ».

Les sièges régionaux que nous avons analysé et étudié nous interpellent à considérer les différences contextuelles qui entourent leurs organisations. Les environnements dans lesquels ils opèrent répondent eux-mêmes à des enjeux systémiques au sens de Crozier & Friedberg (1977), qui ne sont pas souvent pris en compte par les managers de l'entreprise. La stratégie employée par la structure de la filiale tend à répliquer la démarche globale, à cause de

l'engagement mobilisé dans la construction de cette stratégie. Mais la particularité d'une zone régionale est dans son aptitude à créer un consensus pour l'ensemble des pays-membres, qui ont leurs propres agendas économiques. Les EMN que nous avons étudié, bien qu'elles suivent une logique organisationnelle assez similaire, n'ont pas, à cause de ces enjeux, adopté la même démarche stratégique non seulement globale<sup>427</sup> (au sens de Bartlett & Ghoshal), mais également régionale<sup>428</sup> (au sens de Ghemawat). L'évolution du marché régional, au même titre que le marché global, intègre des modes de pensées bien plus proches du client-consommateur et bien lointaines des managers de l'organisation.

Dans le cas des EMN japonaises, nous avons observé la place de l'ethnocentrisme au sein de ces organisations. Cette attitude décrite par Heenan & Perlmutter (1979) est manifeste dans la construction organisationnelle des Japonais et s'y insère soit de manière explicite – via des outils coercitifs – soit de manière implicite – via des outils mimétiques et normatifs – dans l'entreprise. Les résultats n'ont pas exclu l'impact de la culture, mais ils nous ont encouragé à « objectiver » la culture comme étant un aspect qui se présente dans tous les outils. Les résultats de notre étude terrain ne nous ont pas permis de valider totalement notre première proposition de recherche. Une sur quatre organisations est totalement intégrée dans son environnement, ce qui lui permet, de proportionnellement proposer une valeur dans son marché local, régional et interne. La seconde proposition a été validée dans son intégrité, dans la mesure où chaque cas aborde les variables de pilotage à sa convenance. La troisième proposition demeure validée partiellement (50%) du fait de l'impact que la culture a dans la construction managériale des sièges régionaux nippons (par les pratiques organisationnelles). Néanmoins, toutes ces propositions permettent de répondre aux voies et moyens à ces structures - filles de contribuer et parfois d'influencer la stratégie de l'ensemble de l'entreprise multinationale.

## **Apports de la recherche**

Les apports de notre recherche doctorale s'inscrivent sur trois dimensions : épistémologique, théorique et managériale.

---

<sup>427</sup> En alliant la décision stratégique de coordination à la configuration organisationnelle de Bartlett & Ghoshal (1989, 2000, 2004), Nissan et Sony se sont penchés sur une stratégie internationale en vue de sécuriser leurs chaînes de valeur ; Toyota s'est orientée sur une stratégie transnationale en vue de maximiser ses avantages dans les zones locales, et Rakuten vers une stratégie globale en vue de capitaliser sur l'image de marque.

<sup>428</sup> L'itinéraire stratégique actuelle de Toyota Motor Europe a été complète (de la stratégie de base à celle de mandat), tandis que celle de Rakuten Europe reste en cours d'élaboration (actuellement au statut de hub)

### *Apports épistémologiques*

Sur le plan épistémologique, ce travail de recherche s'est effectué dans un paradigme interprétativiste. Selon Girod-Séville & Perret (1999), l'interprétativisme et le constructivisme partagent les mêmes principes, à des nuances différentes dans la création de connaissances. Il est juste d'affirmer que le choix de cette posture a été déterminée par l'objectif que le projet s'était fixé en amont. Il s'agissait dans ce travail de comprendre dans la relation entre les entités de l'organisation multinationale, la formalisation et l'opérationnalisation stratégique manifestées dans les interactions sous-jacentes à des environnements distincts. Cela demandait de produire du sens dans le pilotage de la relation.

Si l'on s'en tient aux travaux sur l'internationalisation des organisations japonaises, il apparaît que la plupart des recherches plébiscitées sur le sujet sont d'origine américaine (Keys & Miller, 1984). Elles mettent l'accent sur la dimension culturelle des pratiques issues des grandes entreprises. La démarche abductive nous a paru opportun, pour comparer ces entreprises aux caractéristiques communes et y ressortir des éléments phares du projet.

### *Apports théoriques*

Sur le plan théorique, notre travail tend à élargir le cadre de référence théorique pour aborder l'impact d'une démarche stratégique sur des relations organisationnelles.

La littérature sur les approches de l'internationalisation en management est variée et continue de produire des publications scientifiques. La littérature sur les approches de la régionalisation est moins prolifique que celle de son précurseur ; cela se justifie par son positionnement dans les démarches en stratégie internationale. Les travaux précurseurs de ce concept demeurent ceux de Rugman dont l'orientation de recherche était économique, à savoir la réduction des risques financiers et de rentabilité dans le cadre d'une diversification transfrontalière. L'étendue et la persistance de la régionalisation de l'activité économique reflètent l'importance continue non seulement de la proximité géographique, mais aussi de la proximité culturelle, administrative et économique (Ghemawat 2003). A notre connaissance, il n'existe pas des travaux formels distinguant les directions de régionalisation – soit étape par étape, soit précoce. Il a été intéressant d'observer que non seulement cette démarche stratégique est soumise à ces directions ; mais aussi, qu'elle présente une autre forme d'internationalisation proposée aux organisations ; en parallèle à l'évolution de l'économie globale, enclin à se régionaliser.

La littérature sur les relations multinationales ne manque pas non plus de publications, puisqu'elle fait l'objet d'intérêt depuis ces 20 dernières années. L'angle certainement le plus développé, et qui fait l'objet de multiples travaux demeure la dynamique structurelle qui lie l'ensemble de l'organisation multinationale mais uniquement que du point de vue de la maison-mère. En effet, notre angle d'approche consistait donc à couvrir trois niveaux de compréhension : la maison-mère, la filiale et surtout l'environnement de la filiale. Il nous était essentiel de décrypter le rôle qu'apportait la filiale dans le développement de ses propres initiatives, et la réaction de sa mère face à ces initiatives prises, par son degré d'autonomie et sa capacité d'influence sur la stratégie globale. En cela, les travaux de Birkinshaw demeuraient la seule référence, alors que quelques auteurs se sont intéressés à cette dynamique réactionnaire, se symbolisant par la marge de manœuvre (initiatives stratégiques et autonomie) disposée par la structure - fille et les moyens d'influence qu'elle aurait auprès de maison-mère (Bouquet & Birkinshaw 2008, Decreton & al. 2019).

Nous avons tenté d'effectuer un mélange conceptuel d'approches et de modèles pour mieux interpréter les dynamiques entrepreneuriales inhérents aux dimensions relationnelles existant entre les structures. La mobilisation du modèle EPRG dans une logique institutionnelle a permis de mieux analyser la formalisation stratégique de la EMN, et son implémentation dans une cadre organisationnel. L'approche des systèmes d'affaires fournit le cadre économique permettant de comparer et contraster la place de l'organisation dans les activités du pays accueille l'organisation. Enfin, l'approche néo-institutionnelle vient renforcer les effets contextuels et sociétaux inhérents aux pressions externes subies dans ces organisations, et comment les membres s'y prennent pour les atténuer, par les interactions.

### *Apports managériaux*

Sur le plan managérial, la thèse propose un véritable état des lieux sur les approches adoptées par les multinationales japonaises en matière d'internationalisation et de régionalisation. Ce travail doctoral constitue une alternative véritable de la lecture « culturaliste » que nous avons toujours eu de ces organisations. Cette lecture culturaliste était attachée en amont à notre position de chercheur. Elle s'est pressentie notamment dans l'état de l'art de l'internationalisation de l'organisation japonaise. Cet aspect se pose comme un mouvement scientifique, une tendance dans les théories de l'organisation, mais dont la construction correspond à des actions empiriques, tels que les voyages d'étude vers le Japon, ou des analyses de leadership et management provenant de quelques leaders organisationnels.

La majorité des travaux et publications sur les cas d'internationalisation à la japonaise – et considérés jusqu'à présent comme des références (Abegglen 1858, 2006, Ouchi & Jaeger

1981, Pascale & Athos 1985, Aoki 1990 pour ne citer que celles-ci) – décrivent la profondeur et les fondations qui encastrent le processus d'industrialisation : Les différences culturelles entre les styles de management japonais et américain ; acculé d'un sentiment de menace en Occident face à la montée des entreprises nippones dans les années 1990 (Pesqueux & Tyberghien 2010). Notre travail a tenu à dépasser ce niveau de compréhension. Par ailleurs, les références japonaises que nous avons collecté et analysé, nous conduisent vers « *une ère d'innovation globale dans laquelle les multinationales ne peuvent plus ignorer les potentielles sources d'innovation qui sont dispersés dans le monde* » (Tastuo 2002, Ando K. 2005, Takahashi 2013, Asakawa 2014, Takenori 2017)

Nous avons tenu à proposer des recommandations dans la compréhension de ces aspects, notamment dans la section à notre interprétation des résultats collectés. Parmi les cas étudiés, nous constatons qu'une filiale qui dispose de plus d'autonomie est en mesure d'engager les managers à rechercher de nouvelles compétences pour elle-même, mais aussi pour le siège international. Cela facilite l'hybridation managériale (direction de l'entreprise, gouvernance, transfert des pratiques et de la culture organisationnelle) dans un processus d'apprentissage, qui tient compte des contextes internes et externes de l'organisation. Là encore, le cadre référentiel néo-institutionnel ouvre un champ de possibilités pour comprendre la méthode nipponne de régionalisation, sans se focaliser sur les logiques qui ont tendance à répondre par l'approche de la culture.

### **Limites de la recherche**

En delà de notre volonté à mener cette recherche de la manière la plus rigoureuse, nous sommes conscients qu'elle présente des limites. Ces limites sont principalement méthodologiques et théoriques et empiriques.

#### *Limites méthodologiques*

Ce travail de recherche a été effectuée dans une démarche qualitative, une démarche est discutable surtout dans une logique épistémologique interprétativiste. La démarche qualitative fait appel à une forte subjectivité que le chercheur entretient avec son objet d'étude. « *L'une des grandes critiques de la méthode qualitative vient des risques de biais dus à la proximité*

*entre le chercheur et l'objet d'étude, et sur la liberté d'interprétation qu'elle offre.* » comme le souligne Martial Kadji (2015) dans son travail doctoral<sup>429</sup>.

Le choix du terrain d'étude peut constituer une limite. En effet, les modalités de coordinations au sein des entreprises multinationales pourraient s'étudier sur d'autres terrains plus accessibles ; puisque la rédaction et la formalisation de ce travail doctoral s'effectue dans un territoire francophone. La subjectivité dans le choix des EMN japonaises comme objets d'étude – choix du fait d'opportunisme économique – constitue une limite dans la généralisation des résultats.

De plus, la collecte des données primaires a été difficile. Le corpus qui nous permet de réaliser les analyses de contenu ne compile qu'une quinzaine d'entretiens. Seuls 10 ont été pleinement exploités. Cela est liée à des raisons personnelles ou organisationnelles provenant des personnes interrogées. Et malgré leur origine pourtant locale, et en dépit de leur position stratégique dans l'organisation, nos interviewés n'ont pas réussi à nous mettre en contact avec leurs pairs dans la continuité de l'effet « boule de neige » escompté dans notre démarche de collecte. Les 10 entretiens ont été menés auprès de deux organisations-cas sur quatre. Les deux organisations qui nous ont pourvu d'entretiens ont été labélisés comme « cas principaux ». Cette distinction pourrait mettre en valeur notre incapacité à recueillir plus d'entretiens.

Sans mentionner la période de collecte empreint d'incertitudes et malgré la richesse de contenu provenant de ces éléments discursifs, la taille du matériau primaire pourrait être soumise à des biais contextuels, et d'échantillonnage, le rendant insuffisant pour généraliser notre travail (Drucker-Godar & al. 2007).

L'un des apports sur le plan méthodologique repose sur la mise en place d'une sélection rigoureuse de personnes-ressources pour nos entretiens, avec notamment l'utilisation de la grille de leadership proposée par Charan & al. (2010)<sup>430</sup>. Cette grille évalue le niveau de leadership en expliquant comment les décisions et les initiatives sont prises à partir des compétences des managers (skills requirements), de leur application dans le temps (time applications) et des valeurs du travail (work values) au sein de l'organisation. Le niveau de leadership dominant dans nos entretiens semi-directifs fut est celui du mid-management ; une position à mi-chemin entre la réflexion et l'exécution des dynamiques organisationnelles. Il faut

---

<sup>429</sup> Source : Kadji Ngassam, M. T. (2015). *Pérennité des business models des projets collaboratifs et communautaires ouverts : cas des projets et communautés open source/logiciel libre*. Thèse de doctorat sous la direction de Pascal Corbel – Université de Versailles Saint-Quentin

<sup>430</sup> Nous nous intéressons aux managers de niveau N3 (Functional Manager), N4 (Business Manager), N5 (Group Manager) et N6 (Entreprise Manager). A partir du niveau N3, le leadership demande une maturité dans la gestion d'équipe, une perspective stratégique long-terme avec une capacité d'innovation permettant de faire face à la concurrence.



également noter une forte participation des personnes-ressources dans des fonctions hautement stratégiques au sein du siège. Les interviewés de niveau supérieur sont peu mais ont transmis un contenu discursif plus riche et plus complet que ceux du mid-management. Bien évidemment, nous pourrions nous poser la question de la véracité de cette grille comme critère standard dans le choix des profils interviewés.

L'autre apport de ce travail doctoral repose sur la combinaison des données collectées en vue d'assurer la fiabilité de la collecte, d'une part, et le renforcement des données discursives d'autre part. Comme le souligne Yin (2009, 2016), avec un nombre d'entretiens aussi peu, une pluralité d'informations secondaire s'avère utile à ce moment-clé. L'apport des observations a été nécessaire dans la formalisation de prise de contact des organisations-cas.

Nos terrains étant affectés par des événements majeurs, l'utilisation des données secondaires a tenu compte de ces changements organisationnels, en limitant la collecte des données internes aux cas à Mars 2020. L'apport des données secondaires (Littérature académique, observations, documentation externe et interne) nous a permis d'aborder un éventail plus large de questions et de développer des lignes d'enquête convergeant vers une triangulation des données, pour prévenir ces problèmes de validité interne et externe, déjà présente durant les phases de collecte de données.

Nous en avons traité plus de 170 documents compilant des milliers de pages. Bien que le corpus secondaire à un poids dix fois supérieur à celui des données primaires, la dynamique empirique peut être biaisée à cause de l'obsolescence de ces données, contaminant ainsi l'ensemble du construit.

En termes de traitement des données, nous avons contextualisé nos cas par ces données secondaires en relevant les contenus nécessaires pour orienter notre analyse des éléments discursifs saillants de nos entretiens. Ce processus a été possible par l'utilisation du logiciel d'analyse de données NVivo. Fort malheureusement, ce processus a été effectif et efficace pour deux cas sur quatre.

Les organisations-cas faisant office de « cas connexes » sont passées par une analyse de contenu classique. La diversité culturelle des personnes-ressources a été une valeur ajoutée dans l'analyse, car elle a affecté le choix de traiter ces entretiens dans leur langue originale, en vue de garder l'authenticité du contenu. Pour rappel, sept sur dix entretiens ont été collectés, réalisés, et analysés en anglais. Trois entretiens ont été collectés, réalisés, et analysés en français.

### *Limites théoriques*

Dans notre réflexion théorique, l'une des difficultés vis-à-vis du sujet était de délimiter les théories à mobiliser dans le cadre conceptuel. Le choix des approches et modèles mobilisés peut être aussi contesté. Ces approches aux fondements majoritairement économiques (les travaux de Rugman sur la régionalisation, l'approche des systèmes d'affaires de Whitley) pourraient remettre en cause l'ancrage de notre travail en sciences de gestion.

Sans compter que ces références théoriques n'ont pas fait l'objet d'un renouvellement scientifique et restent désuètes, à la lumière de nouvelles thématiques en Management International : La mobilisation des ressources immatérielles jointe aux priorités environnementales et sociales<sup>431</sup> (Nivoix & Marcon 2022) ou encore la résilience empirique de la pratique de management dans un contexte de crise globale. L'approche néo-institutionnelle qui a été centrale dans notre projet, reste une approche sociologique déterministe, développée dans un contexte national et qui sous-estime la dimension technico-économique de l'environnement de l'EMN.

Enfin, la littérature portant sur les approches autour de la régionalisation n'est pas très prolifique. Cela part du fait qu'elle ne soit pas réellement considérée comme une option de l'internationalisation, et de du fait de son assimilation vis-à-vis de ce processus stratégique. Nous sommes conscients qu'un approfondissement et un éclaircissement du concept de régionalisation en sciences de gestion et son apport sur l'évolution de l'internationalisation est nécessaire pour conduire nos futurs travaux.

### *Limites empiriques*

Notre neutralité et objectivité de chercheur a été testée dans ce travail doctoral. En effet, notre approche empirique des cas avait pour but de décrire les grandes lignes du passage processuel d'internationalisation à la régionalisation de l'entreprise ciblée. La constitution de la monographie pourrait être très subjective. L'intérêt pour notre question de recherche est contextualisé par l'observation théorique et par le terrain, un élément remarqué lors des présentations intermédiaires de notre travail de thèse. La limite de ce travail pourrait se symboliser par l'équilibrage des parties théorique et empirique, et par la place du terrain – les organisations japonaises - dans la rédaction de la thèse, notamment dans les monographies et la présentation des résultats.

---

<sup>431</sup> Ouvrage collectif de la 11<sup>ème</sup> Conférence de l'ATLAS-Association Française en Management International (ATLAS- AFMI). Source : Nivoix, S., & Marcon, C. (2022). Internationalisation : la mobilisation des ressources immatérielles Vuibert.

Nous avons, ainsi rédigé chaque monographie sur la base des informations collectées, en vue de renforcer la fiabilité existante entre les différentes sphères d'analyse – environnement – organisation – individu – et pour limiter les effets de narration historique. Les résultats présentés dans ce travail sont également représentatifs d'une période donnée, et les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude, ont bien évidemment évolué. Enfin, du fait du faible poids du matériau primaire de nos données (10 entretiens contre 180 données secondaires), nos résultats n'ont pas la prétention d'être généralisés. Ils mériteraient d'être mesurés sur un échantillon plus large, avant tout par secteur d'activité, puis potentiellement dans l'ensemble, afin d'espérer une généralisation.

### **De nouvelles pistes à explorer, de « vieux » concepts à défricher**

L'objectif de cette thèse était d'apporter des éclairages sur le sens de la coordination stratégique au sein des sièges régionaux et surtout de proposer une autre façon d'aborder et d'implémenter cette stratégie en s'appuyant sur les interactions sociales et les pressions environnementales, que l'organisation de la filiale pourrait subir. En effet, la filiale n'est pas en mesure d'influencer son environnement mais elle peut atténuer les pressions et maîtriser certains aspects à son avantage. A la fin de ce travail, nous espérons avoir apporté les éléments nécessaires dans la dynamique de gestion et de management.

Les limites de notre travail doctoral, notamment portant sur la méthodologie et la généralisation des résultats, constituent en soit des pistes pour des recherches futures. En effet, lorsque nous avons abordé la construction du cadre conceptuel de notre recherche, nous avons déjà aperçu quelques aspects qui n'ont pas été pleinement traité en Stratégie internationale et qui feraient l'objet d'un renouveau scientifique.

Pour la suite de notre parcours de recherche, nous envisageons de nous saisir de ces pistes de réflexion afin de nous spécialiser d'une part sur le processus de régionalisation comme la première option pour les entreprises souhaitant devenir internationales. Le plaidoyer de cette option par du constat fait sur les enjeux économiques actuels : Le contexte global actuel, en amont des dernières crises géopolitiques, économiques et sociales, les retraits de certaines nations dans certains accords<sup>432</sup>, la potentielle entrée de nouvelles nations dans les blocs

---

<sup>432</sup> Nous pouvons évoquer le retrait du Royaume-Uni de l'Union Européenne, à la suite du référendum de 2016, et qui a été effectif en février 2020 ; le retrait des Etats-Unis d'Amérique des Accords de Paris pour le climat en 2017.

économiques<sup>433</sup> nous interpellent à décentraliser d'avantage les opérations en vue mieux les coordonner.

Sur la question des modes de coordination, il était question d'analyser le caractère de la relation au sein de la multinationale. En s'appuyant sur les travaux traitant de la relation « siège international vers siège régional », notre travail avait pour but d'insister sur le caractère de la direction et le traitement de l'information qui suppose aussi deux sens. La compréhension des initiatives stratégiques avec un regard bien plus formel de la part de la maison-mère est donc nécessaire. La portée de ces projets entrepreneuriaux est « gagnant-gagnant » aussi bien pour les sièges régionaux et que les sièges internationaux, et légitime le sens inverse. Observer cette relation avec un regard institutionnel était intéressant.

Il sera opportun, d'avoir une méthodologie peu plus extensive, et qui s'engage aussi bien dans une démarche qualitative que quantitative, pour comprendre les interactions qui se construisent en réalité d'individus à individus dans une organisation.

#### *Vers une co-coordination inversée des relations multinationales ?*

Notre travail nous a interpellé sur le caractère inexploité de l'angle du développement de la filiale, lorsqu'on s'intéresse aux relations dans les EMN : Il y'aurait bien plus d'opportunités si la structure-fille qui en fait l'expérience a une vision bien plus large que son cadre restreint – le territoire local. Les derniers travaux traitant du sujet montrent l'impact médiat des initiatives des filiales entre les déterminants qui façonne le contexte structurel de cette organisation et sa contribution globale, ce qui permet de mieux comprendre les améliorations de sa contribution à la multinationale.

La relation positive des initiatives stratégiques des filiales et la contribution à l'EMN a été partiellement confirmée par les travaux menés par Ambos & al. (2010) et entièrement confirmée dans les travaux de Birkinshaw & al. (1998). L'impact indirect via l'attention de la maison-mère et indiquant le rôle de la filiale en tant que facteur crucial dans le processus de prise d'initiatives stratégiques, a également été partiellement confirmé. Decreton & al. (2019) soulignent qu'il peut être très délicat de gérer la tension entre les effets positifs sur l'efficacité et la coordination globales, et les effets négatifs sur les comportements proactifs locaux, liés à l'implication du siège international dans le développement de la filiale.

---

<sup>433</sup> Si l'on considère la candidature des états européens eurasiens tels que la Turquie (2005 – 2019), l'Ukraine, la Moldavie et la Géorgie (2022) à l'adhésion à l'Union Européenne.

Dans nos résultats, une de nos organisations a montré des conséquences inverses, car elle a non seulement su émuler une dynamique entrepreneuriale au sein de la structure, elle a pu répondre aux enjeux locaux-globaux<sup>434</sup>. Le tout parce que sa configuration n'était plus liée à un marché local mais sur un marché plus grand.

*Pour une nouvelle configuration « transnationale régionale » ou « transrégionale »*

Notre travail a à son tour démontré le manque de corrélation entre la régionalisation en tant que stratégie et son implémentation organisationnelle par la mise en place de configuration structurelle. Les travaux autour des configurations organisationnelles de l'internationalisation ne distinguent pas clairement quelles sont les structures propres à une dynamique séquentielle et quelles sont celles propres à une dynamique précoce.

Alors que des environnements internationaux émergent, les configurations classiques permettant l'internationalisation répondent de moins en moins aux demandes d'efficacité globale, de réactivité locale ; et cela de manière simultanée. Elles font en outre face aux enjeux d'innovations mondiales, exigés dans différents secteurs d'activité (Bartlett & al. 2004). La globalisation est désormais abordée dans une optique qui presse les organisations souhaitant s'internationaliser à ne pas attendre pour acquérir les ressources. La littérature autour du chapitre I nous a exhorté sur l'évolution de la démarche d'internationalisation sous deux directions temporelles distinctes. Quelle que soit la démarche adoptée, il demeure nécessaire de comprendre et dépasser la logique des « échecs mondiaux » (Bartlett & Ghoshal, 2003).

Pour réussir dans un environnement international, il faut créer et défendre des sanctuaires de profit impénétrables pour les concurrents, exploiter les atouts existants pour créer de nouveaux avantages grâce à des subventions croisées pour des produits et des positions de marché plus faibles, générer des investissements préventifs à risque qui accroissent les enjeux et obliger les concurrents à sortir de leurs stratégies, et formant des alliances et des coalitions pour isoler et contourner la compétition.

La régionalisation qui circonscrit l'internationalisation à des cadres plus proches, devient un mode d'actions de plus en plus plébiscité par les organisations. La prolifération des accords de libre-échange et d'investissement, mais aussi les contextes de crises globales ayant eu lieu ces 20 dernières années entraînent l'EMN quelle que soit sa position, à agir dans un territoire dans lequel elle peut trouver des pairs. Aux vues des enjeux, nous plaidons d'ores et déjà pour

---

<sup>434</sup> Le cas de Toyota Motor Europe

un modèle de configuration organisationnelle qui rentrerait dans les nouvelles logiques de la glocalisation : **Les transnationales régionales** encore appelé « **transrégionales** ».

La terminologie « transrégionale » est abordée dans les recherches en sciences politiques et en relations internationales pour décrire de nouvelles formes de dialogue entre les régions du monde, ou pour distinguer, sans trop de précisions, les relations existantes entre pôles régionaux<sup>435</sup>.

Le modèle de « transnationale régionale » est inspirée par le modèle de transnationale de Bartlett & Ghoshal (1989, 2000, 2004) en conformité avec la typologie D de la « supermatrice »<sup>436</sup> que nous proposons dans le but de maximiser l'efficacité de la EMN, aux vues de nouveaux enjeux de « glocalisation ». Les transnationales ont longuement exploité ce potentiel de normalisation des produits en développant des marques mondiales ou régionales, représentées par des emballages multilingues uniformes et des thèmes publicitaires communs, qui ont tous conduit à des économies émergentes.

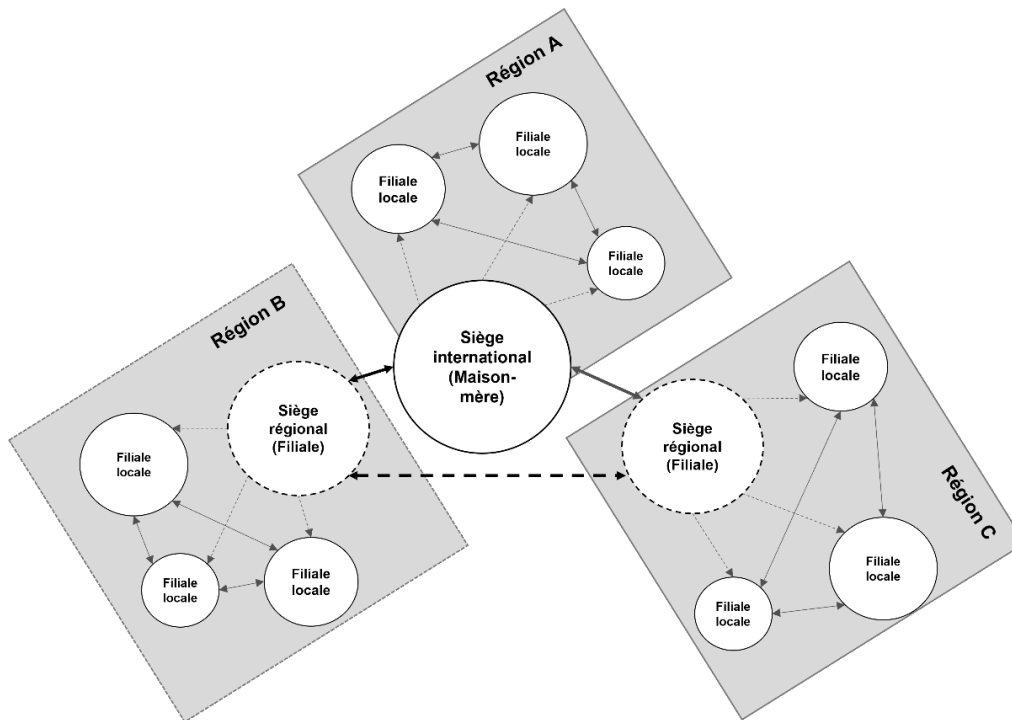
De même, les marchés locaux se renforcent en industries mondiales, tandis que les économies d'échelle et de gamme s'enlisent. Les nouveaux intérêts des gouvernements des pays d'accueil quant au renouvellement des demandes des clients pour des produits différenciés obligent les multinationales à appliquer des stratégies par région pour les inverser.

Il ne s'agirait plus d'exporter des produits standardisés mais de mettre davantage l'accent sur la conception et la production groupée de gammes de produits différenciés dans différents pays et pour différents segments internationaux. Comme nous le proposons dans la figure 61, les transrégionales pourraient décider quelles sont les ressources et capacités clés qui méritent d'être centralisées dans le marché régional d'origine. Elles pourraient aussi décider de celles qui devront être décentralisées dans le marché régional d'accueil. Cela permettra non seulement pour réaliser des économies d'échelle, mais aussi de protéger certaines compétences essentielles et pour fournir la supervision nécessaire de la part de la direction.

---

<sup>435</sup> La terminologie qui était utilisé est le « transrégionalisme ». A ce jour, il n'existe pas de définition claire autour de ce concept. David Millot, docteur en sciences politiques, parle d'un « *mode de consultation et de coopération peu institutionnalisé entre des Etats issus de deux ou plusieurs régions du monde qui agissent dans leur capacité individuelle* ». Source : Milliot, D. M. (2004). Le transrégionalisme, nouvelle frontière du régionalisme ? Annuaire Français des Relations Internationales (AFRI), 5(1), pp. 35-50

<sup>436</sup> Cf. Conclusion du chapitre I



**Figure 61 – Proposition d’un modèle de transnationale régionale ou de « transrégionale »**  
(Source : Auteur)

Certaines de ces ressources pourraient être concentrées sur une base régionale sur une logique de réseautage, soit parce que les économies d’échelle potentielles sont petites, soit en raison de la nécessité de créer une flexibilité pour éviter la dépendance exclusive vis-à-vis d’une seule usine locale.

#### *Les contextes post-crisis, accélérateurs de régionalisation*

Le contexte global actuel, en amont des dernières crises géopolitiques, économiques et sociales entraîne les organisations à décentraliser d’avantage les opérations en vue mieux les coordonner.

Prenant exemple sur les entreprises japonaises, les derniers travaux d’Amann, Jaussaud & Schaaper (2021) contribuent à la conversation en cours sur l’élaboration de stratégies régionales par les multinationales. Non seulement les sièges régionaux sont des éléments-clés pour la coordination et le contrôle des activités dans toute la région d’accueil, mais ils ont également un rôle de formation de stratégie. C’est en cela qu’ils proposent la *régio-centralisation* comme réponse à cet équilibre décisionnel entre le siège international et le siège régional. Jusqu’à présent, il semblerait que la région Asie-Pacifique soit la seule région dynamique à ce type de stratégies. La coordination et le contrôle dans des régions moins

dynamiques, comme l'Union européenne, peuvent révéler des caractéristiques différentes et utiles à étudier.

Avec le contexte post-Covid, il devient convenable de travailler sur des chaînes de valeur plus petites, et plus proches et de séparer en plusieurs parties les chaînes de valeurs globales. Les chaînes des valeurs des entreprises sont devenues globales, mais les États sont contraints de sélectionner de manière tributaire les investisseurs étrangers par mesures diverses<sup>437</sup> (Gaillard 2020). Cela suppose une collaboration étroite entre les gouvernements et les EMN. Wang & Sun (2020) nous interpelle à s'intéresser à trois formes de chaîne de valeur produite au sein des EMN : *la production de la chaîne de valeur nationale (DVC)* produite au sein d'un seul pays, *la production de la chaîne de valeur régionale (RVC)* produite dans une seule région et *la production de la chaîne de valeur mondiale (GVC)* couvrant au moins deux régions.

Nous avons, d'ailleurs, tenté de mobiliser cette approche en la publication d'un chapitre d'ouvrage collectif<sup>438</sup> : La publication en cours se focalise sur l'impact de l'Accord de Libre Echange Europe-Japon (JEFTA) signé et ratifié en 2019 dans les systèmes d'affaires des entités économiques européennes et japonaises. L'article traite également du style de management des organisations en charge de promouvoir cet accord régional. Il s'agit ici des institutions intermédiaires en charge du commerce extérieur.

---

<sup>437</sup> Les pratiques des états liées à la protection de la propriété privée, le régime fiscal avantageux, la lutte contre l'inflation, la maîtrise des comptes publics, ou encore la stabilité politique ont pourtant pour objectif de financer les économies locales et de créer des emplois tout en assimilant les connaissances venues des territoires étrangers.

<sup>438</sup> Remanda, L.-C. (2022). *European Union–Japan Relations: A Business System Overview of Free Trade Agreements (FTAs)* In Lucia Morales, Sam Dzever and Robert Taylor (eds.) *Asia-Europe Industrial Connectivity in Times of Crisis. Volume 16 – Innovation and Technology Set by Chantal Ammi*, Wiley ISTE, Chapter 2, pp. 17-34



## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Ouvrages et chapitre d'ouvrages

- Abegglen, J. (2006). *21st-century Japanese management: new systems, lasting values*: Springer.
- Abo, T. (2004). Application and adaptation of the Japanese production system in Europe. In *The Hybrid Factory in Europe* (pp. 52-74): Springer.
- Abo, T. (2007). *Japanese hybrid factories: A comparison of global production strategies*: Springer.
- Ando, K. (2005). *Japanese Multinationals in Europe: A comparison of the automobile and pharmaceutical industries*: Edward Elgar Publishing.
- Aoki, M., & Challe, E. (2006). *Fondements d'une analyse institutionnelle comparée*. Paris : A. Michel.
- Barabel, M. (2017). IX. Henry Mintzberg – Les configurations organisationnelles. In *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 129-150). Caen Grands auteurs : EMS Editions.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*: Harvard Business Press.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Birkinshaw, J. (2004). *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*.
- Basu, D. R., & Miroshnik, V. (2019). *Corporate Governance System of Japanese Multinational Companies: A Quantitative Evaluation*: World Scientific Publishing Company.
- Beechler, S., & Bird, A. (1999). *Japanese multinationals abroad: Individual and organizational learning*: Oxford University Press on Demand.
- Beechler, S., Pucik, V., Stephan, J., & Campbell, N. (2004). The transnational challenge: performance and expatriate presence in the overseas affiliates of Japanese MNCs. In *Japanese firms in transition: Responding to the globalization challenge* (pp. 215-242): Emerald Group Publishing Limited.
- Beillevaire, P. (1987). Ethos et oïkos : figures familiales de la vie collective au Japon. In A. Berque (Ed.), *Le Japon et son double, logiques d'un autoportrait* (pp. 31-43) : Masson.
- Birkinshaw, J. (2016). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*: Springer.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2010). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (Vol. 391): John Wiley & Sons.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*: Routledge.
- Flath, D. (2014). *The Japanese Economy*: OUP Oxford.
- Forsgren, M. (2008). *Theories of the multinational firm: A multidimensional creature in the global economy*: Edward Elgar Publishing.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (Vol. 2).

- Ghemawat, P. (2016). *The Laws of Globalization and Business Applications*.
- Glowik, M. (2020). *Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi: Walter de Gruyter GmbH & Co KG*.
- Hermel, P. (1996). *European and International Management*. Washington DC: Georgetown University.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et Organisations : Comprendre nos programmations mentales (3 ed.)*. Paris : Pearson Education France.
- Hugon, P. (2003). *Les économies en développement à l'heure de la régionalisation* : Karthala Editions.
- Iwashita, H. (2016). *New cultural space in constellations of logics: Comparative ethnographic case study of a Japanese multinational corporation (MNC) in Asia and the West. (Thèse de Doctorat) Cardiff Business School, Cardiff University*,
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Kumon, H., & Abo, T. (2004). *The hybrid factory in Europe: The Japanese management and production system transferred*: Springer.
- Lasserre, P. (2017). *Global strategic management: Macmillan International Higher Education*.
- Lechevalier, S. (2011). *La grande transformation du capitalisme japonais (1980-2010)*. Paris: Les Presses de Sciences Po.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*: McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *The Toyota way to lean leadership*: McGraw-Hill.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion* : Vuibert.
- Mayrhofer, U. (2014). IV. Alan M. Rugman. L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation. In *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 73-87). Caen. Grands auteurs : EMS Editions.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2005). *Analyse des données qualitatives (2<sup>ème</sup> Ed.)* : Editions De Boeck Université.
- Muller, A. (2004). *The rise of regionalism: Core company strategies under the second wave of integration (Thèse de doctorat)*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.
- Ngalla, A. (2021). *L'Internationalisation dans les écoles supérieures de management françaises. (Thèse de doctorat)*, Université de Paris Saclay, Paris Saclay.
- Nivoix, S., & Marcon, C. (2022). *Internationalisation : la mobilisation des ressources immatérielles* Vuibert.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. USA: OUP USA.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, NY: Cambridge university press.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. In *International Entrepreneurship* (pp. 31-57) : Springer.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1985). *Le management est-il un art japonais ?* Paris: Editions d'Organisations.
- Perlmutter, H. V. (2003). The tortuous evolution of the multinational corporation. In *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management* (Vol. 2003, pp. 61-70): McGraw-Hill Companies.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: the political and economic origins of our time*. Boston, MA : Beacon Press.
- Postel-Vinay, K. (1994). *La Révolution silencieuse du Japon*. In (224p). Paris: Calmann-Levy.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionnism in Organisational Analysis: The University of Chicago Press*.
- Raytcheva, S., & Rouet, G. (2016). Les entreprises, acteurs d'intégration européenne. In C. L. Global (Ed.), *Les Entreprises et l'intégration européenne* (pp. 11-32) : L'Harmattan.
- Root, F. R. (1994). *Global Market Entry strategies*. In *Entry strategies for international markets* (pp. 290-328): Lexington books New York.
- Sachwald, F. (1993). *Les entreprises japonaises en Europe : motivations et stratégies* : Masson.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational Culture and Leadership* (Wiley Ed. 3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schütte, H. (1998). Between headquarters and subsidiaries: The RHQ solution. In *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 102-137): Springer.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. California: Sages Publications.
- Segers, R. (2016). *Multinational Management: A Casebook on Asia's Global Market Leaders*: Springer.
- Taggart, J. H. (1998). Identification and development of strategy at subsidiary level. In *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 23-49): Springer.
- Takahashi, H. (2013). Regional Headquarters as Multinational Global Strategies. In *The Challenge for Japanese Multinationals* (pp. 1-35): Springer.
- Takenori, I. (2017). *Human Resource Development in Twentieth Century Japan* (T. Gonzalez, Trans.): Japan Publishing Industry Foundation for Culture (JPIC).

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* : Dunod.

Verbeke, A. (2013). *International business strategy*: Cambridge University Press.

Vogel, S. K. (2018). *Marketcraft: How Governments Make Markets Work*. New York: Oxford University Press.

Westney, D. E. (1993). Institutionalization theory and the multinational corporation. In *Organization theory and the multinational corporation* (pp. 53-76): Springer.

Westney, D. E., & Ghoshal, S. (2005). *Organization theory and the multinational corporation*: Palgrave Macmillan.

Whitley, R. (1992). *European business systems: Firms and markets in their national contexts*: Sage.

Whitley, R. (1999). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*: OUP Oxford.

Whitley, R. (2008). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences*.

Willenborg, T. S. (2016). Rakuten: A Case Study on Entering New Markets Through an Innovative Business-to-Business-to-Consumer Strategy. In R. Segers (Ed.), *Multinational Management: A Casebook on Asia's Global Market Leaders* (pp. 203-220). Springer International Publishing Switzerland 2016: Springer.

Yin, R. K. (2009). *Case study research and applications: Design and methods* (Vol. 5): Sage publications.

### **Articles et communications scientifiques**

Abdellatif, M., Amann, B., & Jaussaud, J. (2010). Stratégie internationale des entreprises japonaises : étude de l'incidence potentielle du caractère familial. *Ebisu*, 43(1), pp. 29-53.

Alam, C. M. (2021). Financial Irregularities at Nissan: An Empirical Analysis of Corporate Governance in Japan. *Journal of Law Political Science*, XLVIII (3).

Amann, B., Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2021). The bridging role of regional headquarters. *Multinational companies in the Asia-Pacific region*. *Multinational Business Review*, 29(1), pp. 116-142.

Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), pp. 294-312.

- Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of international business studies*, 41(7), pp. 1099-1118.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), pp. 1-26.
- Ando, N. (2012). The ownership structure of foreign subsidiaries and the effect of institutional distance: a case study of Japanese firms. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), pp. 259-274.
- Aoki, K., & Lennerfors, T. T. (2013). Whither Japanese keiretsu? The transformation of vertical keiretsu in Toyota, Nissan and Honda 1991–2011. *Asia Pacific Business Review*, 19(1), pp. 70-84.
- Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of economic literature*, 28(1), pp. 1-27.
- Aoki, M. (2010). Understanding Douglass North in game-theoretic language. *Structural Change and Economic Dynamics*, 21(2), pp. 139-146.
- Arregle, J.-L., Beamish, P. W., & Hébert, L. (2009). The regional dimension of MNEs' foreign subsidiary localization. *Journal of international business studies*, 40(1), pp. 86-107.
- Asakawa, K. (2014). Research on Local-for-Global Innovation in Multinational Corporations: Exploring Opportunities and Challenges. *Journal of International Business*, 6(2), pp. 5-14.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), pp. 13-27.
- Bacq, S., & Coeurderoy, R. (2010). La théorie de l'« entreprise à internationalisation rapide et précoce » à l'épreuve des faits : évaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche. *Revue internationale P.M.E.*, 23(1), pp. 91-124.
- Bandara, W. (2006). Using Nvivo as a research management tool: A case narrative. Paper presented at the Quality and impact of qualitative research: Proceedings of the 3rd International Conference on Qualitative Research in IT & IT in Qualitative Research.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management et Avenir*, 2009/2(22), pp.109-131.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), pp. 823-853.
- Bartlett, C. A., & Yoshihara, H. (1988). New challenges for Japanese multinationals: Is organization adaptation their Achilles heel? *Human Resource Management*, 27(1), pp. 19-43.
- Basu, D. R., & Miroshnik, V. (1999). Strategic human resource management of Japanese multinationals – A case study of Japanese multinational companies in the UK. *Journal of Management Development*, 18(9), pp. 714-732.

- Beddi, H. (2011). Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? *212*(3), pp. 77-92.
- Beddi, H. (2012). Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ? *Management international*, *17*(1), pp. 89-101.
- Beddi, H. (2013). Les modes de coordination comme analyseurs des relations siège-filiales : une étude de dix firmes multinationales françaises. *Management international*, *17*(2), pp. 135-149.
- Beddi, H., & Tixier, J. (2005). Quand le social et l'économique s'affrontent au sein de la firme multinationale : une confrontation des perspectives du siège et des filiales.
- Bedi, P., & Kharbanda, E. (2014). Factors Affecting the Choice of Entry Mode by MNCs. *International Research Journal of Commerce Arts Science*, *5*, pp. 4-13.
- Bernier, B. (1979). Le système d'emploi à vie au Japon : Réexamen et interprétation. *Anthropologie et Sociétés*, *3*(3), pp. 109-125.
- Bhappu, A. D. (2000). The Japanese Family : An Institutional logic for Japanese corporate networks and Japanese management. *Academy of management review*, *25*(2), pp. 409-417.
- Binder, A. K., & Rae, J. B. (1999). Automotive Industry. In *Britannica* (Ed.), *Encyclopedia Britannica*.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, *18*(3), pp. 207-229.
- Birkinshaw, J. (1999). The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship theory & practice*, *24*(1), pp. 9-36.
- Birkinshaw, J., & Fry, N. (1998). Subsidiary initiatives to develop new markets. *Sloan Management Review*, *39*(3).
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *The Academy of Management Review*, *23*(4), pp. 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, *19*(3), pp. 221-242.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, *26*(4), pp. 729-753.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management*, *34*(3), pp. 477-508.
- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2001). Les uns fusionnent, les autres pas. La variété des stratégies de profit et des modèles productifs à l'ère de la mondialisation. Paper presented at the 9th Gerpisa International Colloquium. Paris: Gerpisa.
- Brouthers, L. E., Gao, Y., & Napshin, S. (2014). Keiretsu centrality—profits and profit stability: A power dependence perspective. *Journal of Business Research*, *67*(12), pp. 2603-2610.

- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), pp. 115-131.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46(1), pp. 3-16.
- Chan, C., & Makino, S. (2007). Legitimacy and Multi-Level Institutional Environments: Implications for Foreign Subsidiary Ownership Structure. *Journal of international business studies*, 38(4), pp. 621-638.
- Cheriet, F. (2015). Est-il pertinent d'appliquer le modèle d'Uppsala de l'internationalisation des entreprises à l'analyse des nouvelles implantations des firmes multinationales ? *Management international*, 19(4), pp. 121-139.
- Collinson, S., & Rugman, A. M. (2008). The Regional Nature of Japanese Multinational Business. *Journal of international business studies*, 39(2), pp. 215-230.
- Colovic, A. (2008). La grande transformation des PME japonaises. *Revue française de gestion* (2), pp. 45-61.
- Colpan, A. M., Yoshikawa, T., Hikino, T., & Miyoshi, H. (2007). Japanese corporate governance: Structural change and financial performance. *Asian Business and Management*, 6(1), pp. 89-113.
- Coviello, N. E., McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2011). The emergence, advance and future of international entrepreneurship research — An introduction to the special forum. *Journal of Business Venturing*, 26(6), pp. 625-631.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Paper presented at the Conférence de l'AIMS.
- Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (2019). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning*, 52(4).
- Delapierre, M. (1996). Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation. *Économie rurale*, 231(1), pp. 12-20.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), pp. 5-22.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- Dirks, D., Hemmert, M., Legewie, J., Meyer-Ohle, H., & Waldenberger, F. (2000). The Japanese employment system in transition. *International Business Review*, 9(5), pp. 525-553.
- Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), pp. 145-164.



- 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*, 6(4), pp. 3-16.
- Dumez, H. (2015). What is a case, and what is a case study? *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de méthodologie sociologique*, 127(1), pp. 43-57.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), pp. 173-190.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), pp. 573-593.
- Edwards, R., Ahmad, A., & Moss, S. (2002). Subsidiary autonomy: The case of multinational subsidiaries in Malaysia. *Journal of international business studies*, 33(1), pp. 183-191.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), pp. 532-550.
- Endo, N., Ozaki, T., & Ando, N. (2014). Firm-level Factor Versus National Institutional Difference: Ownership Structure in a Foreign Subsidiary of a Japanese Logistics Firm. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), pp. 393-413.
- Endo, T., Delbridge, R., & Morris, J. (2015). Does Japan Still Matter? Past Tendencies and Future Opportunities in the Study of Japanese Firms. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), pp. 101-123.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique. XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Freiling, J., & Laudien, S. M. (2012). Regional Headquarters as Mode of Control for TNC Subsidiaries: A Network-Oriented Perspective. *ZenTra Working Papers in Transnational Studies* (12/2012).
- Fukukawa, K., & Teramoto, Y. (2008). Understanding Japanese CSR: The Reflections of Managers in the Field of Global Operations. *Journal of Business Ethics*, 85(1).
- Gaillard, N. (2020). Le COVID-19, accélérateur de la post-mondialisation. *Politique étrangère*, pp. 59-70.
- Gershon, R. A., & Kanayama, T. (2002). The Sony corporation: A case study in transnational media management. *International Journal on Media Management*, 4(2), pp. 105-117.
- Ghemawat, P. (2007). Differences across countries: the CAGE distance framework. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Boston, USA (Harvard Business School Press), pp. 8-10.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*, 15(4), pp. 603-626.

- Ghosn, C. (2002). Saving the business without losing the company. *Harvard Business Review*, 80(1), pp. 37-45.
- Gilmore, E., Andersson, U., & Memar, N. (2018). How subsidiaries influence innovation in the MNE value chain. *Transnational Corporations*, 25(1), pp. 73-100.
- Grabowiecki, J. (2006). Keiretsu groups: Their role in the Japanese economy and a reference point (or a paradigm) for other countries. *Visiting Research Fellow Monograph Series* (413).
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, pp. 481-510.
- Hamada, Y. (2006). Japanese Firms in the EU: Enduring national business culture in the age of Europeanization. *School of Public Policy Working Paper Series. Political Sciences. University College London*.
- Hamada, Y. (2007). The impact of the traditional business–government relationship on the Europeanization of Japanese firms. *Journal of European Public Policy*, 14(3), pp. 404-421.
- Hamza, T. (2007). The determinants of the value creation for the bidder. *Revue française de gestion* (176), pp. 35-52.
- Harzing, A. W. (2001). Who's in charge ? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 40(2), pp. 139-158.
- Heenan, D. A. (1979). The Regional Headquarters Decision: A Comparative Analysis. *The Academy of Management Journal*, 22(2), pp. 410-415.
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117-128.
- Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, H., Hong, P., & Won Park, Y. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management decision*, 48(7), pp. 1134-1153.
- Inamizu, N., & Makishima, M. (2018). Job performance explains work engagement: Curvilinear relations between the two. *Annals of Business Administrative Science*, 17(4), pp. 159-169.
- Ishida, H. (1986). Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad. 25(1), pp. 103-120.
- Jaussaud, J. (1996). Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise. *Ebisu*, 12(1), pp. 7-41.
- Jaussaud, J. (2003). Sur la diversité des méthodes de recherche en sciences sociales en direction du Japon-quelques réflexions à partir de nos propres travaux. *Asia in Extenso*.
- Jaussaud, J., & Mayrhofer, U. (2013). Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales. *Management international*, 18(1), pp. 18-25.

- Jaussaud, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H., & Schaaper, J. (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie* (15-1/2).
- Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management*, 12(1), pp. 23-45.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), pp. 1411-1431.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, 23(3), pp. 504-515.
- Kelliher, F. (2011). Interpretivism and the pursuit of research legitimisation: an integrated approach to single case design. *Leading issues in business research methods*, 1(2), pp. 123-131.
- Keys, J. B., & Miller, T. R. (1984). The Japanese Management Theory Jungle. *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 342-353.
- Khan, O. J. (2010). The Regionalization vs. Globalization Debate on Internationalization: An Analysis and Direction for Future Research. *Global Partnership Management Journal*, 1.
- Kim, K., Park, J.-H., & Prescott, J. E. (2003). The global integration of business functions: a study of multinational businesses in integrated global industries. *Journal of international business studies*, 34(4), pp. 327-344.
- Kim, W. C., & Hwang, P. (1992). Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of international business studies*, 23(1), pp. 29-53.
- Kimino, S., Driffield, N., & Saal, D. (2012). Do Keiretsu Really Hinder FDI into Japanese Manufacturing? *International Journal of the Economics of Business*, 19(3), pp. 377-395.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), pp. 411-432.
- Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. Paper presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research.
- Kono, T. (1999). A strong head office makes a strong company. *Long Range Planning*, 32(2), pp. 225-236.
- Koroleva, A. F., & Zenkevich, N. A. e. (2016). Concept of joint venture's stability: case of Renault–Nissan alliance. *Contributions to Game Theory & Management*, 9, pp. 217-245.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of management review*, 24(2), pp. 308-324.

- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), pp. 176-184.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, 45(1), pp. 215-233.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, 33(4), pp. 994-1006.
- Lasserre, P. (1996). Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, 29(1), pp. 30-37.
- Leca, B., & Plé, L. (2013). Une épistémologie à hauteur d'homme : l'anthropologie interprétative de Clifford Geertz et son apport potentiel à la recherche francophone en management. *Management & Avenir*, 60, 35.
- Leon Darder, F., & Menguzzato-Boulard, M. (2003). Proposition d'une analyse du processus de développement des filiales extérieures. Paper presented at the XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunisie.
- Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. *Journal of Financial Economics*, 87(2), pp. 308-328.
- Lincoln, J. R., & Shimotani, M. (2009). Whither the Keiretsu, Japan's Business Networks? How Were They Structured? What Did They Do? Why Are They Gone? IRLE Working Paper (188-09), 45.
- Mahnke, V., Ambos, B., Nell, P. C., & Hobdari, B. (2012). How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs? *Journal of International Management*, 18(3), pp. 293-301.
- Mansour, M., & Hoshino, Y. (2002). Entry Mode Choice of the Japanese MNEs in Europe: Impact of Firm and Industrial Factors. *Japanese Journal of Administrative Science*, 15(3), pp. 231-247.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
- Mayrhofer, U. (2011). La gestion des relations siège-filiales. *Revue française de gestion* (3), pp. 65-75.
- Mayrhofer, U., & Meschi, P.-X. (2018). PME et multinationales émergentes : quels modèles d'internationalisation ? *Finance Contrôle Stratégie* (NS-2).
- Matsumoto, A. (2012). How Do Corporate Philosophies of Japanese Companies Influence Their Practice of The Base of The Economic Pyramid (BOP) Business and The Corporate Social Responsibility (CSR)? (Paper 2485)
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), pp. 387-400.

- McFarlan, F. W., McAfee, A. P., Eisenmann, T. R., & Egawa, M. (2004). Rakuten. Harvard Business School organizational behavior unit case.
- McGuire, J., & Dow, S. (2002). The Japanese keiretsu system: an empirical analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), pp. 33-40.
- Meier, O., & Meschi, P.-X. (2010). Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche « international new ventures » et aux théories de la firme. *Management international*, 15(1), pp. 11-18.
- Mihut, M. I. (2014). The theory of paternalism and its consequences in Japanese companies. *Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu*, 7(1), pp. 69-79.
- Milliot, D. M. (2004). Le transrégionalisme, nouvelle frontière du régionalisme ? *Annuaire Français des Relations Internationales (AFRI)*, 5(1), pp. 35-50
- Miyajima, H., Ogawa, R., & Saito, T. (2018). Changes in corporate governance and top executive turnover: The evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 47, pp. 17-31.
- Miyamoto, M. (2016). Diversification of Japanese firms: how hybrid organizations evolved through corporate governance reform. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 13(1), pp. 121-149.
- Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. 46(6), pp. 35-52.
- Mori, T. (2002). The role and function of European regional headquarters in Japanese MNCs. The European Institute of Japanese working paper (141).
- Mucchielli, J.-L. (1991). Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation. *Revue d'économie industrielle*, 55(1), pp. 118-134.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Andersson, U. (2014). The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs. *Journal of World Business*, 49(1), pp. 122-131.
- Najafi-Tavani, Z., Zaefarian, G., Naudé, P., & Giroud, A. (2015). Reverse knowledge transfer and subsidiary power. *Industrial Marketing Management*, 48, pp. 103-110.
- Neeley, T. (2011). Language and Globalization: "Englishnization" at Rakuten. Harvard Business School organizational behavior unit case (412-002).
- Nell, P. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2011). The MNC as an externally embedded organization: An investigation of embeddedness overlap in local subsidiary networks. *Journal of World Business*, 46(4), pp. 497-505.
- Nguyen, P., & Nivoix, S. (2011). L'impact de la gouvernance sur le niveau des disponibilités des entreprises : le cas du Japon. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(4), pp. 66-90.

- Nitsch, D., Beamish, P., & Makino, S. (1995). Characteristics and performance of Japanese foreign direct investment in Europe. *European Management Journal*, 13(3), pp. 276-285.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I., & Johansson, J. K. (1985). Japanese Management: What About the "Hard" Skills? *Academy of management review*, 10(2), pp. 181-191.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), pp. 97-112.
- Oki, K. (2013). Why Do Japanese Companies Exploit Many Expatriates? Analysis of Overseas Subsidiaries in Japanese Companies. *Annals of Business Administrative Science*, 12(3), pp. 139-150.
- Oki, K. (2018). Subsidiary performance and relationships among subsidiaries in MNCs. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, 7(2), pp. 386-391.
- Olejniczak, T. (2013). Japanese Management: 50 Years of Evolution of the Concept. *Acta Asiatica Varsoviensa* (26), pp. 23-43.
- Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3(2), pp. 305-314.
- Paterson, S., & Brock, D. M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, 11(2), pp. 139-163.
- Pesqueux, Y., & Tyberghein, J.-P. (2010). L'école japonaise d'organisation. *Innovations*, 2010/1(31), 21.
- Petric, A. N. (2010). Corporate Governance in the ten new EU member states (EU-10) as a determinant of Japanese FDI. *EU Studies in Japan*, 2010(30), pp. 199-222.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), pp. 237-250.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35(1), pp. 3-18.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2005). Towards a theory of regional multinationals: A transaction cost economics approach. *MIR: Management International Review*, pp. 5-17.
- Sazanami, Y. (1992). Determinants of Japanese foreign direct investment: Locational attractiveness of European countries to Japanese multinationals. *Revue économique*, pp. 661-669.
- Seno-Alday, S. (2009). Market characteristics and regionalisation patterns. *European Management Journal*, 27(5), pp. 366-376.
- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature. « *Revue de l'Entrepreneuriat* », 6(1), pp. 1-28.

- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *Journal of International Management*, 10(3), pp. 307-353.
- Shimotani, M. (2012). Japanese Holding Companies Past and Present. *Japanese Research in Business History*, 29, pp. 11-28.
- Sigurdson, J. (2004). The Sony-Ericsson Endeavour - Part 1. IIR Working Paper. Hitotsubashi University. Tokyo, Japan.
- Siripaisalpipat, P., & Hoshino, Y. (1999). Performance of Japanese Overseas Subsidiaries: The Effects of Entry Mode and Ownership Advantages. *Japanese Journal of Administrative Science*, 13(1), pp. 19-32.
- Stevens, M. (2008). Foreign Influences on the Japanese Automobile Industry: The Nissan-Renault Mutual Learning Alliance. *Asia Pacific Business Review*, 14(1), pp. 13-27.
- Taggart, J., & Hood, N. (1999). Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, 17(2), pp. 226-236.
- Takahashi, N. (2015). Japanese Work Ethic and Culture: A New Paradigm of Intrinsic Motivation. *Annals of Business Administrative Science*, 14(5), 261-278.
- Takahashi, N. (2017). Ownership Structure Follows Managerial Strategy: Management Control Revisited. *Annals of Business Administrative Science*, 16(2), pp 7-89.
- Takeuchi, H. (2006). The new dynamism of the knowledge-creating company. *Knowledge Economy*, 1, pp -10.
- Taylor, C. R., Zou, S., & Osland, G. E. (2000). Foreign Market Entry Strategies of Japanese MNCs. *Scholarship and Professional Work - Business* (243).
- Todeva, E., Chaharbaghi, K., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management decision*, 43(1), pp 23-148.
- Togo, K. (2007). Infant Industry Policy: A Case of Japanese Automobile Industry Before 1945. *SSRN Electronic Journal*.
- Toma, S.-G. & Marinescu, P. (2013). Global strategy: the case of Nissan Motor Company. *Procedia Economics*, 6, pp 18-423.
- Ugla, H., & Verick, H. (2008). Strategic brand management decision: the case of Sony Ericsson Walkman. *Strategic Direction*.
- Vilatte, J.-C. (2007). L'entretien comme outil d'évaluation. In (pp. 41-42). *Laboratoire Culture et communication*, Université d'Avignon.

Wada, K. (2015). Why did Toyota respond less quickly to globalisation ? *Entreprises et histoire* (3), pp. 34-154.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, pp. 243-272.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of international business studies*, 42(5), pp. 740-762.

White, R. E., & Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business quarterly*, 49(2), pp. 59-69.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), pp. 342-347.

Whitley, R. (1999). Competing Logics and Units of Analysis in the Comparative Study of Economic Organization. *International Studies of Management & Organization*, 29(2), pp. 113-126.

Whitley, R. (2000). The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies. *Organization Studies*, 21(5), pp. 855-886.

Yoshikawa, T., Tsui-Auch, L. S., & McGuire, J. (2007). Corporate Governance Reform as Institutional Innovation: The Case of Japan. *Organization Science*, 18(6), pp. 973-988.

Zander, I., McDougall-Covin, P., & Rose, E. L. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of international business studies*, 46(1), pp. 27-35.

## **Articles de journaux**

BBC. (2014). Viber messaging app bought by Japan's Rakuten. BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-26186031>

Bertin, V. (2020). Toyota Onnaing : le travail va reprendre, une décision « prématurée » selon les syndicats. *La Voix du Nord*. URL : <https://www.lavoixdunord.fr/739554/article/2020-04-11/reprise-du-travail-progressive-chez-toyota-onnaing-partir-du-lundi-20-avril>

Birchall, J. (2010). Japan's Rakuten acquires Buy.com. *Financial Times*. URL: <https://www.ft.com/content/37aca140-6472-11df-8cba-00144feab49a>



BusinessWire. (2011). Rakuten Acquires Tradoria in Germany: Rakuten enters Europe's largest market in continued global expansion. Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20110727006331/en/Rakuten-Acquires-Tradoria-Germany>

Cardy, T. (2011). Rakuten acquires Play.com. Growth Business UK. <https://www.growthbusiness.co.uk/rakuten-acquires-playcom-1656863/>

Cunningham, S. (2014). Rakuten Remodels Thai Shopping Site Tarad.com. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/susancunningham/2014/07/05/rakuten-remodels-thai-shopping-site-tarad-com/>

DeFoucaud, I. (2010). PriceMinister racheté par le géant japonais Rakuten. Le Figaro Economie. URL : <https://www.lefigaro.fr/societes/2010/06/17/04015-20100617ARTFIG00527-priceminister-rachete-par-le-geant-japonais-rakuten.php>

Fauconnier, F. (2018). Rakuten, l'autre géant de l'e-commerce. LSA Commerce Connecté. <https://www.lsa-conso.fr/rakuten-l-autre-geant-de-l-e-commerce,289996>

Gaston-Breton, T. (2014). Akio Morita et Masaru Ibuka, les visionnaires de Sony. Les Echos. URL: <https://www.lesechos.fr/2014/07/akio-morita-et-masaru-ibuka-les-visionnaires-de-sony-1103202>

Gibbs, N. (2018). Nissan cuts jobs at European headquarters. Automotive News Europe. <https://europe.autonews.com/automakers/nissan-cuts-jobs-european-headquarters>

Hermann, V. (2014). Rakuten rachète Viber Media pour 900 millions de dollars. Nextinpart. <https://www.nextinpart.com/article/11059/85944-rakuten-rachete-viber-media-pour-900-millions-dollars>

Kazuaki, N. (2011). Rakuten chief defends exit from Keidanren. The Japan Times. URL: <https://www.japantimes.co.jp/news/2011/07/02/business/rakuten-chief-defends-exit-from-keidanren/>

Landré, B. (2020). G. De Ficchy : Nissan ne pourrait pas exister en Europe sans Renault. Pro L'Argus.fr. <https://pro.largus.fr/actualites/gde-ficchy-nissan-ne-pourrait-pas-exister-en-europe-sans-renault-10247395.html>

Loukil, R. (2010). Sony arrête la production en Europe. L'Usine Nouvelle.

Loukil, R. (2010). Sony vend une usine de téléviseurs LCD en Europe. L'Usine Nouvelle.

M.C. (2008). Sony inaugure la plus grosse usine au monde d'assemblage de téléviseurs LCD en Slovaquie. Le Figaro Economie. URL : <https://www.lefigaro.fr/societes-etrangeres/2008/04/29/04011-20080429ARTFIG00308-sony-inaugure-la-plus-grosse-usine-au-monde-d-assemblage-de-televiseurs-lcde-slovaquie-.php>

Marvin, G. (2014). Rakuten Marketing Acquires Attribution Firm DC Storm. Marketing Land. <https://marketingland.com/rakuten-marketing-acquires-attribution-firm-dc-storm-85152>

Newswires, D. J. (2005). Rakuten Buys LinkShare In \$425 Million Deal. The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB112601761939732723>

Nikkei. (2017). Freetel smartphone maker seeks bankruptcy protection. Nikkei Asia. <https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Freetel-smartphone-maker-seeks-bankruptcy-protection2>

O'Hear, S. (2012). E-Reading Company Kobo Acquires Publishing Platform Aquafadas to Make It Easier to Bring Content to Its Wares. Tech Crunch. <https://techcrunch.com/2012/10/10/e-reading-company-kobo-acquires-publishing-platform-aquafadas-to-make-it-easier-to-bring-content-to-its-wares/?guccounter=1>

Osamu, I. (2018). The reason why the former vice president who quit Rakuten at the age of 30 invested his own money to build a school. #Shift by ITmedia Business Online. <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1810/12/news010.html>

Osawa, J. (2015). Rakuten Buys Brazil E-Commerce Company Ikeda. The Wall Street Journal. URL: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304432304576370653490642700>

Paperjam.lu. (2008). Luxembourg chosen for Rakuten Inc.'s new Central Coordination Entity. Paperjam.lu. URL : <https://paperjam.lu/article/communiqu-e-luxembourg-chosen-rakuten-incs-new-central-coordination-entity>

Quatrepoint, J.-M. (1982). Grundig prend le contrôle de Telefunken. Le Monde. URL : [https://www.lemonde.fr/archives/article/1982/07/28/grundig-prend-le-controle-de-telefunken\\_2889679\\_1819218.html](https://www.lemonde.fr/archives/article/1982/07/28/grundig-prend-le-controle-de-telefunken_2889679_1819218.html)

Tabuchi, H. (2012). How the Tech Parade Passed Sony By. The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2012/04/15/technology/how-sony-fell-behind-in-the-tech-parade.html>

Tomas, J. P. (2020). Rakuten Mobile unveils aggressive launch strategy, plans US expansion. RCR Wireless News. <https://www.rcrwireless.com/20200303/5g/rakuten-mobile-unveils-aggressive-launch-strategy-plans-us-expansion>

V.D. (2004). La gestion des risques devient globale. Les Echos. URL: <http://archives.lesechos.fr/archives/2004/Enjeux/206-33-ENJ.htm>

### **Communiqués de presse, rapports d'enquête et de sondage**

ACEA. (2021). The Automobile Industry Pocket Guide. URL: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Pocket\\_Guide\\_2020-2021.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf)

Barba, C. (2011). 2020 : La fin du e-commerce ou l'avènement du commerce connecté ? URL: [https://www.vsnews.fr/images/etudes/fevad2011\\_\\_malineaecommerce2020.pdf](https://www.vsnews.fr/images/etudes/fevad2011__malineaecommerce2020.pdf)

Japan Exchange Group (JEX). (2018). How Listed Companies Have Addressed Japan's Corporate Governance Code.

JETRO. (2013). Le marché japonais est ouvert sur le monde. URL: [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/eu-japan/pdf/FR201307rev.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/eu-japan/pdf/FR201307rev.pdf)

JETRO. (2018). 2018 Survey on Business Conditions of Japanese Companies in Europe. URL: [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/survey/pdf/rp\\_firms\\_euro201812.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/rp_firms_euro201812.pdf)

JETRO. (2018). FY2017 Survey on the International Operations of Japanese Firms [Communiqué de presse]. URL: <https://www.jetro.go.jp/en/news/releases/2018/86aeedf1557c1864.html>

METI. (2012). Cool Japan Strategy. URL: [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/reports/survey/pdf/rp\\_firms\\_euro201812.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/rp_firms_euro201812.pdf)

Mikitani, H. (2019). Rakuten MNO and Ecosystem Strategy. Extrait de Daiwa Investment Conference:

METI. (2018). 48th Basic Survey on Overseas Business Activities. <https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/kaigaizi/pdf/h2c411je.pdf>

Nissan. (1999). Nissan unveils Revival Plan [Communiqué de presse]. URL: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-d151058c73d721dcf6d0cc853f0088bb-nissan-unveils-revival-plan>

Nissan. (1999). Renault and Nissan join forces to achieve profitable growth for both companies [Communiqué de presse]. URL: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-0d0f3b9fbc4ff6a260598c07600023dc-renault-and-nissan-join-forces-to-achieve-profitable-growth-for-both-companies>

Nissan. (2016). Nissan and Mitsubishi Motors forge strategic alliance [Communiqué de presse]. URL: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-dc1b83f7fb5cb4016e1fe84f81008383-160512-02-e>

Nissan. (2019). Financial Report 2019. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/FR/2018/fr2018.pdf>

Nissan. (2020). Fiscal year 2019 full-year financial results and Transformation plan - remarks from CEO Makoto Uchida [Communiqué de presse]. URL: [https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/HTML/FINANCIAL/SPEECH/2019/2019Results\\_speech\\_420\\_e.html](https://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/HTML/FINANCIAL/SPEECH/2019/2019Results_speech_420_e.html)

Nissan-Europe. (2008). Nissan announces further adjustments for its European manufacturing [Communiqué de presse]. URL: <https://europe.nissannews.com/en-GB/releases/release-2080-nissan-announces-further-adjustments-for-its-european-manufacturing>

Nissan-Europe. (2008). Nissan International SA opens its new European Headquarters in Rolle, Vaud [Communiqué de presse]. URL: <https://europe.nissannews.com/en-GB/releases/release-1783-nissan-international-sa-opens-its-new-european-headquarters-in-rolle-vaud>

Nissan-Europe. (2020). Nissan realigns regional operations to accelerate business transformation in newly created AMIEO region [Communiqué de presse]. URL: <https://europe.nissannews.com/en-GB/releases/release-923c5cae1b94146be39b65d5a502db47-nissan-realigns-regional-operations-to-accelerate-business-transformation-in-newly-created-amieo-region>

OCDE. (2009). Activités des entreprises multinationales.

Rakuten. (2006). Overview of Q3 2006. URL: [https://global.rakuten.com/corp/investors/assets/doc/documents/2006\\_12\\_08.pdf](https://global.rakuten.com/corp/investors/assets/doc/documents/2006_12_08.pdf)

Rakuten. (2008). Annual Report: Rakuten Inc.

Rakuten. (2009). Overview of Rakuten Group.

Rakuten. (2009). Rakuten Enters Thailand's E-Commerce Market Acquires Majority Stake in TARAD.com in a Capital and Business Alliance [Communiqué de presse]

Rakuten. (2010). Annual Report: Rakuten Inc.

Rakuten. (2010). Rakuten Group Federation Strategy.

Rakuten. (2011). Annual Report: Creating New Value.

Rakuten. (2011). Rakuten to Acquire Play.com [Communiqué de presse]. URL: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2011/0921\\_01.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2011/0921_01.html)

Rakuten. (2012). Annual Report: Rakuten is Unique.

Rakuten. (2012). Rakuten Acquires Wuaki.tv [Communiqué de presse]. URL: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2012/0613\\_01.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2012/0613_01.html)

Rakuten. (2014). Announcement of 100% Acquisition of Viber Media Ltd. [Communiqué de presse]. URL : [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2014/0214\\_04.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2014/0214_04.html)

Rakuten. (2014). Annual Report: New Stories.

Rakuten. (2015). Annual Report: Next 20 Years.

Rakuten. (2017). Corporate Report 2017.

Rakuten. (2017). Rakuten Announces Intent to Enter into Mobile Network Operator (MNO) Business [Communiqué de presse]. URL: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2017/1214\\_02.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2017/1214_02.html)

Rakuten. (2018). Rakuten Global Brand Logo Renewal [Communiqué de presse]. URL: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0626\\_01.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0626_01.html)

Rakuten. (2018). Rakuten Strengthens Company-Based Organizational Structure to Further Accelerate Decision-making [Communiqué de presse]. URL: [https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0611\\_03.html](https://global.rakuten.com/corp/news/press/2018/0611_03.html)

Rakuten. (2019). ESG Data Book 2019. URL: [https://global.rakuten.com/corp/sustainability/assets/doc/environment/ESG\\_Databook2019.pdf](https://global.rakuten.com/corp/sustainability/assets/doc/environment/ESG_Databook2019.pdf)

Shiono, T. (2014). Rakuten Ichiba. Extrait de Rakuten Inc.

Sony. (1996). Sony Announces a New Corporate Structure designed to reinforce headquarters, R&D and company functions [Communiqué de presse]. URL: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/199601/96O-004E/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/199601/96O-004E/)

Sony. (1999). Annual Report 1999. URL: [https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/ar/ar\\_sony\\_1999.pdf](https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/ar/ar_sony_1999.pdf)

Sony. (2001). A New Group Structure for the Next Stage of Integrated, Decentralized Management [Communiqué de presse]. URL: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200103/01-017E/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200103/01-017E/)

Sony. (2001). Sony and Ericsson complete joint venture agreement [Communiqué de presse]. URL: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200108/01-0828/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200108/01-0828/)

Sony. (2001). Sony Ericsson Mobile Communications established today [Communiqué de presse]. URL: [https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press\\_Archive/200110/01-1001a/](https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press_Archive/200110/01-1001a/)

Sony. (2006). Sony Ericsson Mobile Communications Q3 FY2006 Earnings Release [Communiqué de presse]. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/semc/q306.html>

Sony. (2011). Sony to acquire Ericsson's share of Sony Ericsson [Communiqué de presse]. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201110/11-140E/>

Sony. (2012). Sony Completes Full Acquisition of Sony Ericsson - Sony to Rename the Company Sony Mobile Communications and Accelerate Business Integration [Communiqué de presse]. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201202/12-025E/>

Sony. (2012). Sony Establishes New Management Structure [Communiqué de presse]. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/News/Press/201203/12-043E/>

Sony-Europe. (2012). Sony Europe announces new European marketing team to drive revitalisation through enhanced efficiencies and enriched consumer experiences [Communiqué de presse]. URL: <https://presscentre.sony.eu/pressreleases/sony-europe-announces-new-european-marketing-team-to-drive-revitalisation-through-enhanced-efficiencies-and-enriched-consumer-experiences-1024459>

Sony-Europe. (2012). Sony Europe Appoints New President [Communiqué de presse]. URL: <https://presscentre.sony.eu/pressreleases/sony-europe-appoints-new-president-1024311>

Toyota. (1990). Toyota To Reorganize Local Subsidiary and Corporate Office in Belgium [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/7879080>

Toyota. (1993). Toyota Conducts Opening Ceremony for European Parts Center [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/7869481>

Toyota. (1994). Toyota Inaugurates European Marketing and Engineering Headquarters in Brussels [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/7860356>

Toyota. (1997). Toyota Chooses Site in France for Its New European Plant [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/7910806>

Toyota. (1998). New Toyota Company to Support and Coordinate Production Companies in Europe [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/8056795>

Toyota. (1998). Toyota to Establish Representative Office in Valenciennes, France [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/8034372>

Toyota. (2001). New Toyota Plant in France to Assemble Engines [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/207657>

Toyota. (2001). Toyota Names Briton to Lead U.K. Production Base [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/207567>

Toyota. (2002). PSA Peugeot Citroën and Toyota announce the name of new joint-venture company [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/212540>

Toyota. (2002). Toyota to Set Up Holding Company in Europe [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/211716>

Toyota. (2002). Toyota's Turkish Plant Begins Exports [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/212446>

Toyota. (2005). Toyota Marks Start of Construction of Russian Plant [Communiqué de presse]. URL : <https://global.toyota/en/detail/249563>

Toyota. (2005). Toyota to Consolidate European Coordinating Affiliates [Communiqué de presse]. URL: <https://global.toyota/en/detail/248386>

Toyota. (2019). Annual Report 2019. URL: [https://www.acea.auto/files/ACEA\\_Pocket\\_Guide\\_2020-2021.pdf](https://www.acea.auto/files/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf)

Toyota-Europe. (2020). Toyota Motor Europe installs a wind turbine and solar panels to generate renewable electricity at Brussels Head Office [Communiqué de presse]. URL: <https://newsroom.toyota.eu/...tor-europe-installs-a-wind-turbine-and-solar-panels-to-generate-renewable-electricity-at-Brussels-head-office/>

Toyota-Europe. (2020). Toyota Motor Europe posts first quarter sales results amid COVID-19 crisis [Communiqué de presse]. URL: <https://newsroom.toyota.eu/toyota-motor-europe-posts-first-quarter-sales-results-amid-covid-19-crisis/>

Toyota-Europe. (2020). Toyota Motor Europe to gradually restart operations at its plants in France and Poland [Communiqué de presse]. URL: <https://newsroom.toyota.eu/toyota-motor-europe-to-gradually-restart-operations-at-its-plants-in-france-and-poland/>

Toyota-Europe. (2020). Toyota to suspend production at European plants due to coronavirus pandemic [Communiqué de presse]. URL: <https://newsroom.toyota.eu/toyota-to-suspend-production-at-european-plants-due-to-coronavirus-pandemic/>

## Netnographie

Automobiles-japonaises. De Datsun à Nissan. Nissan. URL : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan02.php>

Automobiles-japonaises. Nissan, Après-Guerre. Nissan. URL : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan03.php>

Automobiles-japonaises. Nissan, DAT. Nissan. URL : <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan01.php>

Automobiles-japonaises. Nissan, Les années 60 (partie 1). Nissan. URL: <http://www.automobiles-japonaises.com/Nissan/Nissan04.php>

EU-Japan. (2012). Alpha Direct Services (ADS) acquired by Rakuten to build European logistics. Japan to EU M&A Register. URL: <https://eu-japan.com/2012/11/alpha-direct-services-ads-rakuten/>

Mikitani, H. (2015). Shikumika – The entrepreneur's secret recipe for success. URL: <https://rakuten.today/mickeysvoice/shikumika-entrepreneurs-secret-recipe-for-success.html>

Nissan. Company Development, Heritage (1980s). About Nissan. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/1980/>

Nissan. Company Development, Heritage (1990s). About Nissan. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/1990/>

Nissan. Company Development, Heritage (2000s). About Nissan. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/2000/>

Nissan. Company Development, Heritage (First half of the history of Nissan). About Nissan. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>

Nissan. Nissan Heritage: The Road from Japan to America. About Nissan USA. URL: <https://www.nissanusa.com/about/heritage.html>

Rakuten. Our philosophy. About Us. URL: <https://global.rakuten.com/corp/about/philosophy/>

Rakuten. Rakuten Shugi: Rakuten Basic Principles. About Us. URL: <https://global.rakuten.com/corp/about/philosophy/principle/>

Rakuten. (2017). Rakuten partners with reigning NBA Champions, Golden State Warriors. URL: <https://rakuten.today/blog/rakuten-warriors-partnership-event.html>

Rakuten. (2017). Rising star Rakuten Mobile is taking on Japan's telecom industry. URL: <https://rakuten.today/tech-innovation/rising-star-rakuten-mobile.html>

Saito, J. (2018). Corporate Structure of Japanese Companies. Japanese Economy Update. URL: <https://www.jcer.or.jp/english/corporate-structure-of-japanese-companies>

Sony. Broadcasting & Professional. About Sony - Product & Technology Milestones. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/sonyhistory-k.html>

Sony. CBS/Sony Records Inc. Established in 1968. Time Capsule Vol.15. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/capsule/15/>

Sony. CBS/Sony Records is Established in First Round of Capital Deregulation (Chapter 22). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-22.html>

Sony. Diversification (Chapter 24). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-24.html>

Sony. Establishing New Joint Venture Businesses (Chapter 21). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-21.html>

Sony. Ibuka's First Visit to the United States (Chapter 4). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-04.html>

Sony. Non-Japanese Directors Join the Board (Chapter 19). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-19.html>

Sony. Personal Audio. About Sony - Product & Technology Milestones. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/sonyhistory-e.html>

Sony. Rebuilding from the Ashes (Chapter 1). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-01.html>

Sony. Sony Corporation of America (Chapter 10). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-10.html>

Sony. The Strong-Willed Schein (Chapter 18). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/2-18.html>

Sony. "This is The Product We Must a Produce" (Chapter 2). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-02.html>

Sony. Transistor's number used the suffix "seki" (Chapter 6). About Sony History. URL: <https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-06.html>



Sony. (2014). Sony International Consumer Electronics Show. URL: <https://www.sony.net/united/ces2014/>

Toyota. (2012). Alliance with Daihatsu Motor (Part 2/ Chapter 1/ Section 2/ Item 5). 75 years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item5.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item5.html)

Toyota. (2012). Alliance with Hino Motors (Part 2/ Chapter 1/ Section 2/ Item 4). 75 years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item4.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item4.html)

Toyota. (2012). Facility Modernization Five-year Plan-Towards a System for Producing 3,000 Vehicles per Month (Chapter 2/ Section 7/ Item 3). 75 years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section7/item3.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item3.html)

Toyota. (2012). The Great Kanto Earthquake and Rapid Increase in U.S. Vehicle Imports (Chapter 2/Section 1/ Item 1). 75 Years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section1/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section1/item1.html)

Toyota. (2012). Labor Disputes and President Kiichiro's Resignation (Chapter 2/ Section 6/ Item 1). 75 years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section6/item6.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section6/item6.html)

Toyota. (2012). The Origins of Just-in-Time (Chapter 2/Section 4/ Item 5). 75 Years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section4/item5.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section4/item5.html)

Toyota. (2012). Taking a Leadership Role in the Economic Field (Part 3/ Chapter 3/ Section 1/ Item 3). 75 years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/leaping\\_forward\\_as\\_a\\_global\\_corporation/chapter3/section1/item3.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter3/section1/item3.html)

Toyota. (2012). Training at the Ford Motor Company and Observation of American Machinery Manufacturers (Chapter 2/ Section 7/ Item 1). 75 years of Toyota. URL: [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/taking\\_on\\_the\\_automotive\\_business/chapter2/section7/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item1.html)

Toyota. (2020). Toyota Motor Manufacturing France to produce 1 million free masks for locals. ONE Toyota. URL: <https://one.toyota.com/...toyota-motor-manufacturing-france-produce-1-million-free-masks-locals/fbdecf36-561f-4e9d-8147-6fd75d3f8089>

Toyota. (2020). Toyota Motor Poland provides cars to support local healthcare. ONE Toyota. URL: <https://one.toyota.com/...toyota-motor-manufacturing-france-produce-1-million-free-masks-locals/fbdecf36-561f-4e9d-8147-6fd75d3f8089>

Toyota-Europe. 60s: Our Arrival in Europe. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Toyota-Europe. 70s: Motosports and the Birth of European Manufacturing. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Toyota-Europe. 80s: European Design for the World. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Toyota-Europe. 90s: Accelerating Investment in Manufacturing. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Toyota-Europe. 2000s: The Hybrid Evolution. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Toyota-Europe. 2010s: Mirai and the Dawn of the Hydrogen Era. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

Toyota-Europe. Future: Making Even-Better Cars. Our European Journey: From Small-Scale Car Importer to Multiple Manufacturing Sites. URL: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/feel/operations>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Le processus d'internationalisation dans le réseau d'affaires – Modèle 1 (tiré et adapté de Johnason & Vahlne 1977) .....	28
Figure 2 – Le processus d'internationalisation dans le réseau d'affaires – Modèle 2 (tiré et adapté de Johnason & Vahlne 2009) .....	29
Figure 3 - Processus éclectique d'internationalisation (adapté de Dunning 2000) .....	31
Figure 4 – L'internationalisation des International New Ventures (adaptée de McDougall) .....	43
Figure 5 – L'internationalisation des Born Global (adaptée de Cavusgil & Knight) .....	45
Figure 6 – Les stratégies d'entrée adapté du modèle de Root (1994).....	48
Figure 7- De la société à l'organisation – Diffusion des institutions (tiré de Abrutyn & Turner 2011)...	88
Figure 8 - Gains de centralité dans le réseau multinational : les sphères d'influence de la filiale [adopté de Bouquet & Birkinshaw (2008) avec la typologie de Birkinshaw & Morrisson (1995)] .....	105
Figure 9 - Configuration du profilage régional en rapport au cycle de développement de la filiale - adapté de Lasserre (1996) .....	109
Figure 10 - Perspective axée sur les coûts des flux d'information au sein d'une multinationale (adapté de Freiling & Laudien 2012) .....	113
Figure 11 - Un modèle de multi-dimensionalité régionale (Source : Auteur) .....	114
Figure 12 - Le modèle de marché japonais à la période d'après-guerre (Adapté de Vogel 2016) .....	123
Figure 13 - Structure des keiretsu (adapté de Grabowiecki 2006) .....	128
Figure 14 - Modèle de processus du cycle d'apprentissage de la gestion mère-filiale des multinationales japonaises (adapté de Bird & al. 1999) .....	149
Figure 15 - Les interactions entre le marché japonais et le marché européen (Adapté de Hamada 2007) .....	155
Figure 16 - Évolution du mode d'entrée des multinationales japonaises (Source : Auteur, adapté de Ando K. 2005).....	170
Figure 17 – Une boussole conceptuelle des positionnements épistémologiques existants (Source : Aimée Ngalla (2021), inspirée de Gavard-Perret & al. 2012).....	178
Figure 18 - Les hypothèses fondatrices de l'interprétativisme (Adapté de Gavard-Perret & al. 2012)	180
Figure 19 - Les principales publications sur l'organisation japonaise entre 1968 et 2000 (Tirée de Pesqueux & Tyberghien, 2010).....	183
Figure 20 - Grille de leadership dans les multinationales (Auteur : Charan 2010, p.8) .....	191
Figure 21– Présentation de la grille d'entretien (Source : Auteur) .....	193
Figure 22– Mobilisation des données dans le protocole d'analyse (Source : Auteur).....	208
Figure 23 - Quelques captures d'écrans du second codage - Cas de Rakuten Europe & Toyota Motor Europe depuis NVivo 12 (Source : Auteur) .....	210
Figure 24 – Logo de Rakuten de 1999 à 2017 (Source : Rakuten) .....	216
Figure 25 – L'écosystème Rakuten en 2006 (Source : Rakuten) .....	217
Figure 26 – La vision d'Empowerment dans les activités de Rakuten (Source : Rakuten) .....	218
Figure 27 – La philosophie de Rakuten (Source : Rakuten – Traduction par auteur).....	222

Figure 28 – Nouvelle chaîne de valeur managériale de Rakuten Inc. en 2006 (Source : Rakuten) ...	224
Figure 29 – Effectif total par région (Source : Rakuten– Diversity) .....	229
Figure 30– Le nouveau logo de Rakuten Inc. (Source : Rakuten) .....	230
Figure 31 – Restructuration des activités principales (Companies) en 2018 (Source : Rakuten) .....	232
Figure 32 – Organigramme du groupe Rakuten (Source : Rakuten) .....	233
Figure 33 – Photo du logo – Entrée du lobby du siège international (Source : Auteur).....	234
Figure 34– L’Empowerment selon les acteurs interrogés (Source : Auteur) .....	248
Figure 35– Organigramme fonctionnel de Rakuten Europe (Source : Auteur).....	253
Figure 36 – « Mikitani » au cœur des discours - Nuages de mots (Source : Auteur) .....	257
Figure 37 - Le Toyota Production System (tiré de Liker 2004, p. 48) .....	266
Figure 38 - La vision de Toyota implémentée dans l’organisation (tiré <i>du Toyota Code of Conduct</i> de septembre 2018) .....	268
Figure 39 - Les Cinq principes de Sakichi Toyoda (tiré de Toyota Global, traduit par Auteur).....	269
Figure 40 - Volume de ventes de Toyota dans le marché local à l’issue du Production Facility Modernization Five-Year Plan (Tiré de Toyota Global).....	274
Figure 41 – Structure organisationnelle de Toyota Motor Corporation après la fusion de 1982 (Source : Toyota Global, adapté par Auteur) .....	277
Figure 42 – La montée des constructeurs automobiles japonais dans le marché mondial (Tiré de Wada 2015).....	278
Figure 43 – L’expansion de Toyota en Europe en 2020 (Source : Toyota Motor Europe) .....	288
Figure 44 – Structure de gouvernance de Toyota Motor Europe (Source : Toyota Motor Europe)....	290
Figure 45 – Les managers familiaux à l’industrie automobile japonaise (Source : Auteur).....	291
Figure 46 – La direction selon le Hoshin Kanri (Source : Auteur) .....	294
Figure 47 – Le processus des pratiques au sein de Toyota (Source : Auteur).....	297
Figure 48 – Les relations institutionnelles de Toyota Europe (Source : Auteur).....	303
Figure 49 - Le Tape recorder G-Type et sa bande magnétique « SONI-TAPE » (Tirée de Sony History) .....	315
Figure 50 - Le Tape recorder H-Type (Tirée de Sony History).....	316
Figure 51- Évolution du logo de Sony Corporation (Tirée de Sony History) .....	320
Figure 52 - Organigramme de la structure de Sony Corporation en 1996 (Adapté de Sony History) .....	333
Figure 53 - Réforme structurelle de la maison-mère de Sony Group en 2001 (Source Auteur - Adapté de Sony) .....	336
Figure 54– Le modèle DAT 41 de Datsun en 1914 (Source : Nissan Global) .....	342
Figure 55 – Le modèle Datsun 10 de DAT en 1932 (Source : Automobiles-japonaises.com) .....	344
Figure 56 - Structure actionnariale de l’alliance Renault – Nissan (Source : Alliance Renault-Nissan) .....	354
Figure 57 - Structure organisationnelle du groupe Nissan en 2018 (Source : Nissan Global) .....	358
Figure 58 – Comparaison des « Fondements Organisationnels » Toyota vs Rakuten (Source : Auteur) .....	384
Figure 59 – La stratégie régionale évolutive de Toyota Motor Europe (Source : Auteur).....	392

Figure 60 – La stratégie régionale évolutive de Rakuten Europe (Source : Auteur) .....	393
Figure 61 – Proposition d'un modèle de transnationale régionale ou de « transrégionale » (Source : Auteur).....	424

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1-1 - Les facteurs internes du processus classique d'internationalisation (Source : Auteur) .....	38
Tableau 1.1-2 - Les facteurs externes du processus classique d'internationalisation (Source : Auteur) .....	39
Tableau 1.1-3 - Les facteurs du processus d'internationalisation rapide et précoce (tiré de Bacq & Cœurderoy 2010) .....	46
Tableau 1.2-1– Une super matrice adaptée des matrices configurationnelles de Bartlett & Ghoshal, Oviatt & McDougall, et Verbeke – Version 1 (Source : Auteur) .....	58
Tableau 1.2-2 – Une configuration de filiales : Entre rôle et stratégie (Source : Auteur).....	61
Tableau 1.3-1 – Un aperçu des accords commerciaux régionaux portant sur des zones économiques (Source : Organisation Mondiale du Commerce).....	70
Tableau 1.4-1–Les matrices configurationnelles adaptées des travaux de Bartlett & Ghoshal, Oviatt & McDougall, Verbeke et Rugman - Version 2 (Source : Auteur) .....	76
Tableau 2.1-1– Les institutions en tant que vecteurs (tiré et adapté de Scott 1995, p.52).....	83
Tableau 2.1-2– Le modèle CAGE (adapté de Ghemawat 2007) .....	86
Tableau 5.1-1 - Les trois postures épistémologiques en sciences de gestion (Source : Girod-Séville & Perret 1999).....	180
Tableau 5.2-1- Tableau récapitulatif des entretiens exploratoires (Source : Auteur).....	189
Tableau 5.2-2 - Adaptation de la grille de leadership de Charan (2010) aux fonctions managériales de l'organisation (Source : Auteur).....	192
Tableau 5.2-3 - Tableau récapitulatif des entretiens semi-directifs confirmatoires (Source : Auteur) .....	194
Tableau 5.2-4 – Une synthèse des données secondaires mobilisées (Source : Auteur) .....	199
Tableau 6.2-1 - Liste interviewés du Cas Rakuten (Source : Auteur).....	240
Tableau 6.2-2 – Profil des managers (Source : Auteur).....	241
Tableau 6.2-3 – Les modalités d'expansion selon les Japonais (Source : Auteur) .....	242
Tableau 6.2-4 – Les modalités d'expansion selon les locaux (Source : Auteur) .....	242
Tableau 6.2-5 – Les modalités d'expansion selon les locaux – suite (Source : Auteur).....	243
Tableau 6.2-6 – Les décisions sur les fonctions supports (Source : Auteur).....	244
Tableau 6.2-7 – Les décisions sur les fonctions principales (Source : Auteur) .....	244
Tableau 6.2-8 – Les décisions sur les fonctions principales - Suite (Source : Auteur).....	245
Tableau 6.2-9 – La perception du modèle de Rakuten (Source : Auteur) .....	246
Tableau 6.2-10– Les pratiques au sein de Rakuten (Source : Auteur).....	247
Tableau 6.2-11 – Le leader et la vision (Source : Auteur).....	249
Tableau 6.2-12 – Application de la culture de Rakuten dans les régions (Source : Auteur) .....	249
Tableau 6.3-1 - Panorama des activités de Rakuten Europe (Source : Auteur, inspiré de la page LinkedIn Rakuten Europe).....	252
Tableau 6.3-2 – Direction de Rakuten Europe depuis sa création (Source : Auteur).....	254
Tableau 6.4-1– Synthèse des résultats du cas Rakuten Europe .....	261

Tableau 7.3-1 - Liste interviewés du Cas Toyota (Source : Auteur) .....	287
Tableau 7.3-2 - Le profil des managers à Toyota Motor Europe (Source : Auteur).....	292
Tableau 7.3-3 – Les différents postes occupés par les managers de TME (Source : Auteur) .....	293
Tableau 7.3-4 – Perception de la place du manager au sein Toyota Europe (Source : Auteur) .....	295
Tableau 7.3-5 – La différence culturelle dans les initiatives de Toyota Europe (Source : Auteur) .....	295
Tableau 7.3-6 – La perception des concepts de pratiques par les auteurs (Source : Auteur).....	298
Tableau 7.3-7 - Direction de Toyota Motor Europe depuis sa fusion en 2005 (Source : Auteur).....	299
Tableau 7.3-8 – Panorama des activités de Toyota Motor Europe (Source : Auteur).....	301
Tableau 7.3-9 – La vision de mobilité chez Toyota Europe (Source : Auteur).....	302
Tableau 7.3-10 – Les effets du « On-the-job development » (Source : Auteur) .....	305
Tableau 7.4-1– Synthèse des résultats du cas Toyota Motor Europe .....	308
Tableau 8.2-1– Synthèse des résultats du cas Sony Europe .....	340
Tableau 8.3-1- Panorama des activités de Nissan Europe (Source Auteur, tiré du site web Nissan Global) .....	359
Tableau 8.3-2– Synthèse des résultats du cas Nissan Europe .....	362
Tableau 9.1-1 – Tableau récapitulatif - La stratégie de régionalisation de nos organisations-cas (Source : Auteur) .....	370
Tableau 9.1-2 – Tableau récapitulatif – Le pilotage des variables organisationnelles (Source : Auteur) .....	379

# LISTE DES ACRONYMES

ACEA : Association des Constructeurs Automobiles Européens

ALE: Accord de Libre Echange

B2B2C: Business-to-Business-to-Consumer

B2C: Business-to-Consumer

C2C: Consumer-to-Consumer

CAGE : Culturel – Administratif – Géographique – Economique

CBS : Columbia Broadcasting System Inc

CC/C-C : Coordination-Configuration

CCE : Commission de la Communauté européenne

CEO: Chief Executive Officer

CWO: Chief Wellness Officer / Chief Well-Being Officer

ECC : E-Commerce Consultants

EIRP : Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce

EMC : European Manufacturing Company

EMN : Entreprises MultiNationales

EPG : Ethnocentrisme – Polycentrisme – Géocentrisme

EPRG : Ethnocentrisme – Polycentrisme – Régio-centrisme – Géocentrisme

FEVAD : Fédération du e-commerce et de la vente à distance

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

GM: General Motors Corporation

GMP: Growth Management Program

IBJ: Industrial Bank of Japan

IDE: Investissement Direct à l'Etranger

IISIA: Institute for International Strategy & Information Analysis

INV: International New Ventures

I-R/IR : Intégration-Réactivité

JAMA : Japan Automobile Manufacturers Association

JEFTA: Japan-European Union Free Trade Agreement

JEITA: Japan Electronics and Informations Technology industries Association

JETRO: Japan External Trade Organization

JV: Joint-Venture



KK: Kabushiki Kaisha

KPI: Key Performance Indicator

MBA : Master's in business administration

MCJP : Maison de la Culture du Japon à Paris

MDM: Magical Digital Market

MERCOSUR: Mercado Común del Sur

METI: Ministry of Economy, Trade, and Industry

MNE: Multinational Entreprises

NC: Network Company

NMSC: National Marketing and Sales Company

NRP: Nissan Revival Plan

NUMMI: New United Motor Manufacturing, Inc

OLI Ownership – Location – Internalization

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RHQ : Regional Headquarters

RKT: Reserve Knowledge Transfer

RMS: Rakuten Merchant Server

RNBV: Renault-Nissan BV

RNPO: Renault-Nissan Purchasing Organization

RSO : Responsabilité Sociétale Organisationnelle

RVB : Resource-Based View

TBPA: Toyota Business Practices Activities

TMC: Toyota Motor Corporation

TME: Toyota Motor Europe

TMEM Toyota Motor Europe Manufacturing

TMME: Toyota Motor Europe Marketing & Engineering

TMUK: Toyota Manufacturing United Kingdom

TPS: Toyota Production System

UE : Union Européenne

VOD : Video-on-Demand

WOS: Whole Owned Subsidiary

WRC: World Rally Championship

# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	3
Contexte et enjeux de la recherche.....	4
Raisons du choix du sujet et ancrage théorique.....	9
Problématique et propositions de recherche.....	13
Raisonnement épistémologique et approche méthodologique.....	15
<b>Présentation rapide du terrain.....</b>	<b>15</b>
<b>La collecte des données.....</b>	<b>16</b>
Structure de la thèse.....	17
PARTIE 1 : LE PROCESSUS DE RÉGIONALISATION DANS LES RELATIONS MULTINATIONALES : DÉBAT THÉORIQUE.....	21
Introduction de la première partie.....	22
Chapitre I : De l'internationalisation à la Régionalisation : Approches et Caractéristiques.....	23
<b>1.1. Les décisions d'internationalisation dans le débat théorique.....</b>	<b>27</b>
1.1.1. Les approches du processus d'internationalisation dit « traditionnelle ».....	27
1.1.2. L'approche du processus d'internationalisation dit « rapide et précoce ».....	41
1.1.3. La diversité des modes d'entrée dans le processus d'internationalisation.....	47
<b>1.2. Les formats de maisons-mères et de leurs filiales à l'étranger.....</b>	<b>53</b>
1.2.1. Les configurations organisationnelles rattachées à l'Internationalisation.....	53
1.2.2. Les configurations des filiales de multinationales.....	58
1.2.3. La dynamique globale-locale dans la coordination des activités multinationales	62
<b>1.3. Le positionnement théorique du processus de régionalisation.....</b>	<b>65</b>
1.3.1. Du régionalisme à la régionalisation : origine théorique et mécanismes organisationnels.....	65
1.3.2. Le processus de régionalisation : une émergence contextuelle et conceptuelle	67
1.3.3. Les limitations des approches du processus de régionalisation.....	71
1.3.4. L'alternative régionale : quelques configurations apportées par les auteurs	72
1.3.5. Internationalisation vers Régionalisation : Critiques et évolutions.....	73

<b>Conclusion du chapitre I.....</b>	<b>75</b>
Chapitre II : Impact de la régionalisation sur les relations multinationales .....	78
<b>2.1. Relations siège multinational – filiales : quelques pistes et approches.....</b>	<b>80</b>
2.1.1. Les déterminants des relations organisationnelles : Une logique institutionnelle	81
2.1.2. Implications de la logique institutionnelle dans les relations multinationales	89
<b>2.2. Le développement de la filiale dans les relations multinationales.....</b>	<b>94</b>
2.2.1. Les initiatives stratégiques de la filiale .....	95
2.2.2. La réaction de la maison-mère à la suite des initiatives stratégiques : Autonomie et Influence de la filiale.....	99
<b>2.3. Vers la régionalisation du siège multinational : Le siège régional .....</b>	<b>107</b>
2.3.1. Les caractéristiques du siège régional : profils et stratégies .....	107
2.3.2. La relation siège régional – siège international : une approche par les coûts de l'information .....	112
<b>Conclusion du chapitre II.....</b>	<b>117</b>
Chapitre III : Le développement des multinationales japonaises en Europe : Une revue de littérature.....	119
<b>3.1. Introduction.....</b>	<b>120</b>
<b>3.2. Fondements théoriques de l'organisation japonaise.....</b>	<b>121</b>
3.2.1. Brief historique de l'évolution de l'économie japonaise .....	121
3.2.2. L'environnement insulaire de l'organisation nippone.....	124
3.2.3. L'approche « long-termiste » du management japonais.....	134
<b>3.3. L'approche organisationnelle des Japonais sur le processus de régionalisation.....</b>	<b>144</b>
3.3.1. Le processus d'internationalisation dans l'organisation japonaise.....	144
3.3.2. Les styles de management japonais à l'étranger : Une approche adaptative	145
3.3.3. Quid du développement des multinationales japonaises en Europe .....	151
<b>Conclusion du chapitre III.....</b>	<b>157</b>
Chapitre IV : Conclusion de la partie théorique .....	160

<b>4.1. Cadre conceptuel de la recherche</b> .....	<b>160</b>
4.1.1. Les relations filiales – maisons mères : Une dualité institutionnelle .....	161
4.1.2. Vers la formalisation des initiatives stratégiques régionales.....	164
4.1.3. Les variables de pilotage organisationnel des sièges régionaux.....	167
4.1.4. Les leçons théoriques du cas japonais sur la stratégie de régionalisation européenne .....	168
4.1.5. La coordination des activités du siège régional dans une multinationale japonaise : Un modèle prédéfini ?.....	171
<b>4.2. Synthèse de la problématisation et propositions de recherche</b> .....	<b>172</b>
<b>PARTIE 2 : APPLICATION EMPIRIQUE : LE CAS DES SIEGES REGIONAUX JAPONAIS EN UNION EUROPEENNE</b> .....	<b>176</b>
Chapitre V : Réflexions épistémologiques et des choix méthodologiques de la recherche .....	177
<b>5.1. Réflexions épistémologiques de la recherche</b> .....	<b>178</b>
5.1.1. La domination des paradigmes épistémologiques contemporains .....	178
5.1.2. Le choix du paradigme interprétativiste dans notre recherche .....	179
<b>5.2. Implications méthodologiques du raisonnement interprétativiste</b> .....	<b>182</b>
5.2.1. Raisonnement évolutif du design de recherche .....	182
5.2.2. Démarche qualitative de la recherche.....	184
5.2.3. Une étude comparative de quatre cas .....	186
5.2.4. Les phases de collecte de données.....	199
<b>5.3. Processus de traitement des données empiriques</b> .....	<b>202</b>
5.3.1. L'analyse de contenu.....	202
5.3.2. Le choix du logiciel NVivo pour le traitement des données .....	203
<b>5.4. Validité de la recherche</b> .....	<b>203</b>
5.4.1. Validité interne.....	204
5.4.2. Validité externe.....	207
<b>Conclusion du chapitre V</b> .....	<b>211</b>
Introduction aux études de cas .....	213

Chapitre VI : Les relations filles-mères dans la régionalisation européenne de Rakuten Incorporated .....	214
---	-----

**6.1. L'Internationalisation du modèle rakuténien .....215**

6.1.1. Profil d'une start-up aux ambitions internationales .....	215
--	-----

6.1.2. Tout acheter et tout renommer : Les orientations stratégiques domestiques 222	
---	--

6.1.3. A la conquête du marché mondial.....	226
---	-----

**6.2. La place de l'Europe dans l'échiquier global de Rakuten.....235**

6.2.1. Plus d'une décennie de présence dans la région .....	235
---	-----

6.2.2. La place de l'Europe selon les acteurs de cas : Présentation des données 239	
--	--

**6.3. Le rôle de Rakuten Europe : Présentation des résultats .....250**

6.3.1. La gouvernance de Rakuten Europe .....	251
---	-----

6.3.2. La liberté de l'entrepreneur local en Europe .....	252
---	-----

6.3.3. Un gap dans la mise en sens entre vision globale et mission locale .....	256
---	-----

**6.4. Conclusion du chapitre VI.....259**

Chapitre VII : Les relations filles-mères dans la régionalisation européenne de Toyota Motor Corporation.....	262
---	-----

**7.1. L'internationalisation du groupe Toyota et de la division automobile.....263**

7.1.1. Du métier à tisser au métier automobile : L'impact Toyoda.....	263
---	-----

7.1.2. L'entrée dans le marché automobile domestique .....	270
--	-----

7.1.3. Une projection internationale lente, mais une implémentation sure.....	276
---	-----

**7.2. La valeur ajoutée de l'Europe dans les plans de Toyota Motor Corporation  
280**

7.2.1. A la conquête de l'Europe.....	280
---------------------------------------	-----

7.2.2. La construction d'une Toyota Europe englobante .....	284
---	-----

**7.3. Le rôle de Toyota Motor Europe dans l'échiquier stratégique global :  
Présentation des résultats.....287**

7.3.1. Plus d'un demi-siècle d'expansion .....	288
--	-----

7.3.2. Le rôle de Toyota Motor Europe : Présentation des résultats.....	298
---	-----

<b>7.4. Conclusion du chapitre VII.....</b>	<b>307</b>
Chapitre VIII : Les relations filles-mères dans la régionalisation de deux cas connexes : Sony Corporation et Nissan Corporation.....	309
<b>8.1. Le choix des deux organisations en cas connexes .....</b>	<b>310</b>
<b>8.2. La régionalisation européenne de Sony Corporation : Sony Europe .....</b>	<b>312</b>
8.2.1. De Tostuko : Une PME aux ambitions globales .....	312
8.2.2. A Sony : Un pionner dans le marché de l'électronique.....	315
8.2.3. Le projet de diversification globale de Sony .....	320
8.2.4. L'Europe comme chaine de valeur stratégique : Sony Europe.....	326
8.2.5. La restructuration d'une marque pionnière dans la technologie électronique 331	
8.2.6. Conclusion : vers la solidification du conglomerat technologique.....	337
<b>8.3. La régionalisation européenne de Nissan Corporation : Nissan Motor Europe             341</b>	
8.3.1. De DAT à Nissan Motor Corporation : des ambitions personnelles au profit d'un but commun .....	341
8.3.2. Les ambitions internationales de Nissan Motor Corporation .....	344
8.3.3. L'Europe, à la rescousse de Nissan Motor Corporation .....	349
8.3.4. Le renouveau global de Nissan par l'alliance .....	356
8.3.5. Conclusion du cas : Les conséquences d'un renouveau mal anticipé.....	360
<b>8.4. Conclusions du chapitre VIII.....</b>	<b>363</b>
Chapitre IX : Interprétation des résultats et discussions des cas.....	364
<b>9.1. La régionalisation européenne vue par les organisations japonaises :             quelques similitudes &amp; différences.....</b>	<b>365</b>
9.1.1. Des environnements qui changent la donne stratégique des organisations 365	
9.1.2. La temporalité de la régionalisation européenne : entre démarche stratégique et opérationnalisation stratégique .....	366
9.1.3. La coordination des variables organisationnelles au sein des sièges régionaux japonais : .....	371
9.1.4. L'effet de la culture organisationnelle au sein des sièges régionaux .....	380

<b>9.2. La dynamique institutionnelle inversée des relations au sein des sièges régionaux des EMN japonaises : Discussion des résultats .....</b>	<b>385</b>
9.2.1. La place de l'ethnocentrisme dans la coordination stratégique et organisationnelle des sièges régionaux .....	385
9.2.2. La région, un territoire favorisant la formalisation des initiatives stratégiques	391
9.2.3. Privilégier une logique institutionnelle pour mieux comprendre les enjeux des relations multinationales .....	394
9.2.4. Retour sur les propositions de recherche.....	399
<b>9.3. Conclusions .....</b>	<b>405</b>
CONCLUSION GENERALE .....	407
Ce qu'il convient de retenir .....	409
Apports de la recherche.....	413
Limites de la recherche.....	416
De nouvelles pistes à explorer, de « vieux » concepts à défricher .....	420
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	426
Ouvrages et chapitre d'ouvrages .....	427
Articles et communications scientifiques .....	430
Articles de journaux .....	441
Communiqués de presse, rapports d'enquête et de sondage .....	443
Netnographie .....	448
LISTE DES FIGURES.....	452
LISTE DES TABLEAUX.....	455
LISTE DES ACRONYMES.....	457
TABLE DES MATIERES.....	459