

# **L'ECHEC D'UN SOUS-TRAITANT EUROPEEN DANS LE SECTEUR AUTOMOBILE RUSSE : APPROCHE MICRO-POLITIQUE**

## **Auteurs**

---

Krylov Valery – Université de Lorraine – CEREFIGE – EA 3942

Montenero Vincent – Université Paris-Dauphine – PSL Research University – DRM

## **Résumé**

---

Afin de comprendre le rôle du facteur micro-politique dans un projet d'internationalisation, nous étudions le cas d'implantation en Russie d'un fournisseur Européen du secteur automobile, depuis la définition du projet jusqu'à son échec. Nous référant aux apports de l'approche micro-politique au sein des entreprises multinationales, nous nous sommes appuyés sur des documents internes et des entretiens avec les acteurs liés au projet. Nous avons ainsi analysé la (non)prise en compte de la dimension micro-politique lors de l'implantation d'une multinationale en Russie et les conséquences sur l'activité de cette entreprise.

**Mots clef** : Micro-politiques ; pouvoir ; acteurs ; industrie automobile ; sous-traitance ; Russie.

## Introduction

Les processus d'internationalisation ont soulevé plusieurs interrogations que ce soit sur les avantages procurés à l'entreprise (Dunning, 1988), ou sur le choix d'un mode d'entrée permettant de réduire les coûts de transactions (Williamson, 1981 ; Webster, 1992). Une vision globalisante du processus d'internationalisation est fondée sur l'idée behavioriste d'un apprentissage pouvant réduire la distance psychique entre les pays concernés (Johanson, Vahne, 1977). Toute localisation à l'étranger implique des transferts de connaissance (Edwards *et al.*, 2007) et une gestion des relations partenariales (Håkansson, 1999), tout en s'inscrivant, par ailleurs, dans des logiques sectorielles. Ainsi, l'industrie automobile se structure progressivement autour de marchés émergents (Colovic, Mayrhofer, 2008). Dans ce mouvement, la logique globale des partenariats verticaux (Donada, 2014, p.5) oblige souvent les fournisseurs à s'aligner sur les producteurs.

Bien qu'étant décrit comme rationnel, ce processus d'internationalisation peut être influencé par plusieurs facteurs de nature sociale et psychologique, tels que la gestion des imprévus (Reihlen, Apel, 2007), les relations avec un partenaire (Beddi *et al.*, 2017), ou les jeux des acteurs (Bouquet, Birkinshaw, 2008 ; Geppert *et al.*, 2016). L'approche micro-politique peut ainsi utilement compléter les démarches existantes. A notre connaissance, il n'existe pas de recherches qui aient suivi l'influence des intérêts des parties prenantes sur les décisions clés tout au long d'un projet.

L'approche micro-politique s'avère d'une importance fondamentale dans les économies postsocialistes, notamment en Russie. Même si de nombreuses entreprises occidentales ont réussi à y générer des profits importants, ce marché peine toujours à attirer les capitaux étrangers<sup>1</sup>. Il y a vingt-cinq ans, le passage à une société capitaliste a été brutal. Pour survivre dans une économie de marché, les entreprises russes se sont massivement inspirées des traductions de la littérature managériale occidentale, tandis que les multinationales étrangères introduisaient une véritable concurrence. Aujourd'hui, les investisseurs étrangers déplorent de nombreuses spécificités telles que la fluctuation de l'activité économique, une bureaucratie tatillonne et des pratiques de gestion difficiles à comprendre. La Russie inquiète ou déconcerte souvent, d'autant plus qu'il circule, parmi les expatriés vivant dans le pays, quelques histoires d'échecs.

Au vu de ce contexte, nous analyserons qualitativement le cas d'insuccès d'une multinationale occidentale implantée en Russie, pour comprendre quels facteurs ont influencé l'évolution du projet et comment se sont combinés leurs effets. Notre analyse s'appuie sur les aspects micro-politiques du projet, essentiels pour comprendre l'échec.

Dans ce papier, nous présenterons d'abord notre cadre conceptuel introduisant notre question de recherche et notre terrain. Après avoir détaillé nos choix méthodologiques, nous proposerons et analyserons nos résultats, que nous rapprocherons de la littérature existante, pour terminer par la formulation de nos contributions.

## Revue de littérature : le pouvoir dans les entreprises multinationales

Notre papier s'inscrit dans le paradigme du pouvoir dans l'action organisée. Les problématiques de pouvoir occupent une place importante dans les sciences de l'organisation (voir par exemple Dahl, 1957 ; Bachrach, Baratz, 1963 ; Lukes, 1974 ; Foucault, 1977 ; Crozier, Friedberg, 1977). En fonction de l'objectif de notre papier, nous retiendrons la définition

---

<sup>1</sup> Voir : <http://www.doingbusiness.org/rankings>, <http://www.ey.com/RU/en/Issues/Business-environment/Russia-attractiveness-survey-2013>, <http://emergingmarkets.ey.com/2012-russia-attractiveness-survey/>

opérationnelle des politiques et du pouvoir, issue de la revue compréhensive par Fleming et Spicer : « politics consists of activity that rearranges relations between people and the distribution of goods (broadly defined) through the mobilization of power. In turn, power is the capacity to influence other actors with these political interests in mind » (2014, p.239).

L'étude des entreprises multinationales a longtemps été dominée par l'analyse des différences culturelles, puis institutionnelles entre pays d'origine et pays d'accueil, laissant ainsi peu de place à l'étude des relations de pouvoir. Toutefois, le phénomène de pouvoir, inhérent à l'action organisée, est induit dans plusieurs théories du management international (Dörrenbächer, Geppert, 2014).

Dans l'approche éclectique (Dunning, 1988), le pouvoir rationalisé est réduit à la relation « principal-agent ». De manière comparable, pour le paradigme institutionnaliste, les acteurs sur-socialisés sont supposés suivre les pressions isomorphiques (Kostova, Roth, 2002) ou les institutions nationales (Whitley, 1999). Les théories culturaliste (Leung, Morris, 2015) font peu attention au pouvoir, les comportements étant déterminés par les caractéristiques culturelles des acteurs. Dans la théorie de contingence (Ghoshal, Bartlett, 1990), les jeux micro-politiques dysfonctionnels risquent d'empêcher l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.

Par ailleurs, la théorie des multinationales en réseaux différenciés (Bouquet, Birkinshaw, 2008), énonce que le développement de l'entreprise résulte des jeux entre siège et filiales, conceptualisés comme des acteurs rationnels dotés de ressources spécifiques. Cette approche fait avancer notre compréhension du phénomène micro-politique en management international, en inscrivant un rapport de force dans la relation siège-filiale. Cette dernière caractéristique limite cependant l'utilité de l'approche en réseau, car il devient impossible de cerner l'expression des intérêts divergents des multiples acteurs qui agissent au sein du siège, de la filiale, voire dans l'environnement de la multinationale. En revanche, les intérêts multiples peuvent être rattachés à l'aire de la théorie micro-politique (Becker-Ritterspach, Dörrenbächer, 2011).

Pour mieux couvrir cette théorie, Geppert *et al.* (2016) distinguent quatre figures de pouvoir dans le management des entreprises multinationales : la coercition, la manipulation, la domination et la subjectivisation. La manipulation consiste en la tentative de s'assurer qu'action et discussion se déroulent dans des limites acceptées. Si les deux premières figures renvoient à l'usage épisodique et direct du pouvoir, la troisième, la domination, consiste en la création d'un discours 'naturalisant' une relation de pouvoir. Enfin, la subjectivisation désigne une situation où les individus sont amenés à intérioriser un discours dominant jusqu'à en modifier leurs identités.

Les objectifs poursuivis par les acteurs expriment leur orientation stratégique (OS), définie comme un ensemble de valeurs, croyances et priorités. L'OS, constituée à partir des expériences passées des acteurs, influence leur comportement présent et futur (Soulsby, Clark, 2011, p.297). Dans le contexte d'une multinationale, l'OS offre un prisme au travers duquel les acteurs "perceive, interpret and evaluate the behaviour of the (potential) IJV and its partners, predisposing it to make decisions that can affect the process and outcomes of the whole operation" (Soulsby, Clark, 2011, p.307).

En poursuivant leur OS, les acteurs mettent en œuvre plusieurs formes de pouvoir pour atteindre leurs objectifs. Dans cette perspective, l'entreprise multinationale, implantée dans plusieurs contextes locaux, représente un système complexe, composé de différentes parties prenantes qui ont chacune leurs ressources et intérêts spécifiques. Ces acteurs, individuels ou collectifs, situés au siège, dans les filiales, voire dans l'environnement d'une multinationale, sont tous capables, dans une certaine mesure, d'influencer l'entreprise. L'approche micro-

politique se focalise sur les relations de pouvoir entre les différents acteurs et groupes d'acteurs. Ainsi, Geppert et Dorrenbacher définissent les jeux des acteurs comme "an interactive process which operates through a network of relations, micro-politics and capillaries of power" (2014, p.239).

Récemment, les jeux micro-politiques ont été étudiées au sein des multinationales pour analyser le changement organisationnel (Ferner, Edwards, 1995), les relations entre le siège et les filiales (Beddi, 2015), notamment la compétition intra-firme (Becker-Ritterspach, Dorrenbacher, 2011) et le changement de mandat attribué à des filiales (Dorrenbacher, Geppert, 2009).

Les relations de pouvoir au sein de multinationales deviennent cruciales dans des contextes, où le cadre institutionnel n'assure pas le respect des règles organisationnelles, et/ou ne protège pas les transactions sur le marché. Ici, l'application des règles risque d'être plus influencée par les acteurs ayant le pouvoir qu'en situation de cadres institutionnels forts et structurés. Plusieurs de ces marchés, notamment postsocialistes, sont intégrés à l'économie mondiale et accueillent de nombreuses multinationales occidentales. Le potentiel explicatif de l'approche micro-politique est particulièrement élevé pour ces pays, ayant hérité d'institutions construites au sein d'économies administrées, parfois en décalage par rapport aux logiques de marché.

#### *Pertinence de l'approche micro-politique en Russie*

Parmi les économies postsocialistes, la Russie regroupe de nombreux particularismes favorisant les jeux micro-politiques. D'un côté, elle a été le premier pays socialiste, précurseur et leader sur cette voie, celui qui a le plus longtemps fonctionné selon le modèle de la planification centralisée. D'un autre côté, depuis les premiers temps de l'URSS, la présence d'une lourde bureaucratie et la dépendance directe envers les autorités a offert le terrain fertile à des relations micro-politiques au sein des entreprises.

Aujourd'hui, le contexte des affaires russe est décrit par les expressions de « vide institutionnel » (Puffer *et al.*, 2010) et de « dépendance au chemin emprunté » (Schwartz, Mccann, 2007). La faiblesse des institutions se traduit notamment par un manque de confiance de la part des citoyens (Shlapentokh, 2006). En décomposant les influences relatives des processus institutionnels coercitif, normatif et cognitif, Puffer et Mccarthy (2007) soulignent l'importance de l'influence cognitive constituée par les valeurs, croyances et coutumes locales.

Dans cette perspective, le statut formel, l'autorité et le pouvoir, occupent une place centrale pour des raisons historiques. Il existe un accord tacite entre le manager, qui est censé guider, protéger et prendre soin de ses subordonnés, et ses employés qui lui assurent loyauté et déférence (Aycan *et al.*, 2000, p.206). Dans les relations avec les partenaires, l'importance du statut, liée à un style autocratique (Bollinger, 1994, p.50), amène les russes à concevoir les pratiques d'affaires comme un rapport de force. Les dirigeants mesurent donc les relations interentreprises à l'aune de leurs positions relatives en termes de statut et de pouvoir, tout en « tendant à préférer les alternatives décisionnelles les plus musclées » (Thelen, Zhuplev, 2001, p.29).

Par ailleurs, la transition brutale vers l'économie de marché, après la chute de l'URSS, a accru l'importance du pouvoir, devenu indispensable pour survivre et prospérer dans un nouveau contexte perçu comme instable et opaque. Dans un tel environnement, devenir maître des situations permet de s'en protéger, la confiance interpersonnelle suppléant le respect des règles et des normes. Les insuffisances liées au cadre institutionnel sont également compensées par l'importance de divers réseaux (Salmi, Heikkila, 2015), notamment les relations informelles

(Ledeneva, 2006), généralement utilisées comme des ressources dans les jeux de pouvoir (Geppert *et al.* 2016, p.1214).

Finalement, une multitude d'études soulignent l'importance théorique du pouvoir en Russie. En venant se substituer à des institutions inefficaces, la place fondamentale de la notion de pouvoir offre un terrain fertile pour étudier les micro-politiques dans les activités des entreprises multinationales. Pour autant, l'approche micro-politique n'a pas encore été, à notre connaissance, mobilisée pour étudier ce terrain. Notre étude se donne l'objectif de compléter cet aspect de la littérature dédiée aux micro-politiques dans le processus d'internationalisation.

### *Question de recherche*

Dans le présent papier, nous évaluons la pertinence de l'approche micro-politique pour analyser le processus d'internationalisation. Notre question de recherche se focalise ainsi sur les jeux micro-politiques dans le projet d'internationalisation, pour comprendre les particularités de ces processus à différents moments dans l'évolution du projet et à différents niveaux de responsabilité. Notre travail permettra d'estimer dans quelle mesure le pouvoir et l'intérêt des acteurs-clés devraient être pris en compte par les multinationales.

Pour cela, nous estimerons l'importance micro-politiques lors de l'entrée sur le marché automobile russe d'un fournisseur européen. L'interrogation empirique portera sur l'ampleur et l'importance de la dimension politique et des relations de pouvoir lors de l'implantation d'un sous-traitant automobile dans la région de Moscou. Tout d'abord, nous décrirons le déroulement du projet et nous présenterons les acteurs, individuels ou collectifs. Ensuite, nous analyserons la configuration finale du projet du point de vue des relations du pouvoir. Cela nous permettra, enfin, à travers l'analyse du moment ultime du jeu micro-politique, de révéler les orientations stratégiques des principaux acteurs et les différents types du pouvoir mobilisés.

## **Contexte et déroulement du projet analysé**

Le cas étudié concerne un équipementier automobile de taille intermédiaire qui a échoué son implantation au sein de l'environnement industriel russe malgré une forte implication dû à la fois à la nécessité de compenser des baisses de ventes dans l'UE et d'ouvrir de nouvelles possibilités d'expansion. L'entreprise CarSeat<sup>2</sup>, qui produit des mousses de polyuréthane<sup>3</sup> pour l'industrie automobile, a été créée en 2001 par deux multinationales, un groupe belge et une société canadienne<sup>4</sup>, dans le but de développer les affaires en Europe. Au moment du démarrage de notre étude, en 2008, CarSeat était devenue leader avec une part de marché de 24% en UE. Elle évoluait dans un environnement international, commercialisant ses produits dans une dizaine de pays européens, gérant quatre accords de coopérations avec des entreprises de diverses nationalités et possédant un comité de direction où se côtoyaient quatre nationalités différentes. Ce contexte semblait garantir l'acquisition d'une certaine aptitude à l'ajustement aux contextes étrangers (Fischer, Hartel, 2008). Le chiffre d'affaires de 240 millions d'Euro et les 3 000 employés de l'entreprise la faisaient figurer parmi les entreprises intermédiaires, entre les fournisseurs directs des constructeurs automobiles (rang 1) et les autres (rang 2), amenant la Direction à valoriser tout contrat permettant des relations directes avec les constructeurs automobiles.

---

<sup>2</sup> Nom modifié.

<sup>3</sup> Un isolant alvéolaire ayant des qualités d'isolation thermique, acoustique et d'absorption des chocs, utilisé pour produire des pièces telles que les sièges, les accoudoirs, les appuie-têtes, les tableaux de bord, les faux-planchers et les fonds de coffre.

<sup>4</sup> Les deux maisons-mères avaient pratiquement la même taille, avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 1.8 milliard d'Euro mais des activités différentes. La société canadienne n'intervenait que dans le secteur automobile, alors que pour l'entreprise belge, les ventes dans ce secteur ne représentaient que 25%.

L'expansion en Europe centrale, au début des années 2000, avait été une grande réussite puisque la part de marché dans cette zone était 6 points supérieure à la moyenne. Elle s'était réalisée au travers de co-entreprises créées avec des équipementiers de rang 1. En République tchèque, CarSeat avait créé une co-entreprise avec un sous-traitant automobile local, issu de l'époque socialiste, qui avait fini par revendre ses parts, dépassé par les exigences des constructeurs. Lors de la préparation du projet russe, ce cas était souvent pris comme modèle.

L'implantation en Russie s'inscrivait dans la logique d'une expansion de l'industrie automobile occidentale vers les marchés émergents d'Europe centrale et orientale. Il devint envisageable en 2007, année où la croissance des ventes automobiles en Russie (67%) fut la plus forte au monde (Kroska, Spencer, 2008 ; Carter, 2007), augurant de développements importants (ACEA, 2014), et où le Gouvernement russe déclara vouloir imposer aux constructeurs à produire dans le pays (Quidet, Ivanov, 2007). Il s'en suivit une hausse importante des tarifs douaniers ainsi que des pénalités dans le cas où le contenu local des véhicules produits en Russie ne serait pas suffisant (IBP, 2012).

L'accord ayant permis la création de la joint-venture ne lui permettait pas de se développer hors du « continent européen », faisant de la Russie une priorité stratégique pour CarSeat, menacée de stagnation sur ses marchés traditionnels. En outre, le client principal insistait pour que CarSeat soit présent en Russie au moment du lancement de son unité de fabrication locale. Un refus aurait pu menacer la collaboration de CarSeat avec ce constructeur allemand et laisser une place libre aux concurrents.

Le projet était conduit par des managers et responsables ayant effectué l'essentiel de leur carrière dans des multinationales chimiques, le plus souvent au sein de la maison-mère belge. Le groupe était dominé par des ingénieurs ou techniciens, avec la présence de quelques comptables ou financiers (la contrôleur de gestion, le VP marketing et le VP finance) mais l'absence notable de personnes de formation marketing ou commerciale.

Pour se préparer, le directeur utilisa essentiellement des informations recueillies auprès d'entreprises du secteur connaissant le marché. Si ces renseignements permirent d'établir un réseau et d'identifier les sites potentiels, ils eurent peu d'influence sur la constitution du *business plan*, élaboré à partir de chiffres issus des filiales espagnole et polonaise.

L'équipe projet a vite compris que la Russie serait un marché difficile. Il sembla indispensable de travailler avec un partenaire qui les aiderait à répondre aux contraintes légales ou administratives du pays, à gérer les relations avec les autorités, à faciliter la recherche de fournisseurs russes et à produire des pièces répondant aux exigences de qualité du client constructeur. La holding belge mit CarSeat en relation avec un partenaire potentiel qui possédait une structure que nous nommerons Purfoam, opportunité saisie au moment de la privatisation de l'industrie soviétique du début des années 90. Cette société était devenue le leader russe de la mousse polyuréthane, implantée dans le secteur de l'ameublement et de la literie, mais pas dans l'automobile. En 2008, Purfoam produisait autant de mousse que la maison-mère belge de CarSeat, avec onze unités de production dont deux hors de Russie.

Au début de l'année 2008, tout indiquait que la *joint-venture* russe serait créée selon le planning : l'intérêt exprimé par Purfoam, l'existence d'un *business plan* détaillé, l'accord du comité de direction de CarSeat et le démarrage de négociations avec plusieurs constructeurs automobiles en cours d'implantation en Russie. Au printemps 2008, la confrontation avec la réalité russe entraîna cependant plusieurs modifications dans le projet : création d'une filiale

commerciale, embauche d'un ingénieur chimiste russe qui connaissait le secteur de polyuréthane, ainsi que la démonstration que les sites de Purfoam n'étaient pas appropriés<sup>5</sup>.

A partir de septembre 2009, la crise économique précipita le choix d'une solution 'simplifiée' sans le partenaire initial : l'entreprise négocia un contrat de sous-traitance avec la société Foamaksent, un petit producteur local de mousse de polyuréthane qui avait l'avantage de posséder un site de production équipé des machines nécessaires, localisé à moins de 150 km de l'usine du constructeur allemand avec lequel un accord venait d'être conclu. Ce nouveau partenaire avait été créé par quatre entrepreneurs russes de formation technique qui avaient, dans le passé, produit des pièces automobiles pour plusieurs constructeurs locaux. Au vu du développement prévu du marché automobile, ces actionnaires avaient décidé d'investir dans un équipement d'occasion acheté en Grande-Bretagne, sans avoir eu de contact avec des clients potentiels et sans aucune garantie d'un retour sur investissement. L'accord prévoyait que CarSeat s'engagerait à les aider à acquérir les connaissances nécessaires pour fabriquer des produits répondant au cahier des charges du constructeur automobile allemand.

L'équipe technique multinationale atteint son objectif en septembre 2010, quand le constructeur certifia la production russe. Cette réussite arrivait cependant à un moment où le contexte était défavorable. D'une part, les volumes initialement imaginés par CarSeat n'étaient pas atteints. D'autre part, l'absence de matières premières nécessaires pour obtenir la qualité exigée, affecta les coûts de production, entraînant l'insatisfaction de Foamaksent qui déclara ne plus faire de profit. Les négociations lancées par CarSeat, au niveau global et en Russie, pour obtenir une augmentation du prix fixé dans le contrat cadre, s'éternisèrent sans aboutir. En septembre 2011, après avoir cherché en vain d'influencer la décision du constructeur en bloquant les livraisons, la société russe décida de se tourner vers de nouvelles activités. La filiale ferma six mois plus tard.

## **Méthodologie et données**

Notre volonté de mieux comprendre la logique de fonctionnement des Russes et des Occidentaux dans le cadre de projets communs nous a porté à privilégier une approche qualitative qui s'appuie sur une étude de cas ex-post (Yin, 2006 ; Eisenhardt, 1989) couvrant une période de quatre années, depuis la définition du projet jusqu'à son échec. L'analyse d'une 'situation extrême' doit en outre nous permettre de rendre le processus plus accessible à l'observation, ou encore « transparent observable » selon l'expression de Pettigrew (1990). Pour assurer la représentativité de nos résultats, nous avons cherché à rencontrer l'ensemble des personnes impliquées dans le projet, même lorsqu'elles avaient changé de fonction : employés de l'entreprise concernée ou de ses partenaires, fournisseurs ou clients. Le taux d'acceptation a été relativement bon puisqu'une seule personne n'a pas donné suite à nos demandes et qu'une autre a refusé de nous accorder un second entretien. Nous supposons que ces individus avaient été tellement éprouvés par l'échec du projet, qu'ils ne souhaitaient pas se replonger dans le passé.

Nous avons ainsi interrogé 20 répondants au total, au cours de 29 entretiens. La première série d'entretiens, inductifs et non-structurés, a été consacrée à recueillir une description des éléments les plus marquants du projet et de son déroulement. Si nous avons demandé aux membres de CarSeat de décrire la manière dont le projet a été préparé et les partenaires identifiés, nous avons interrogé les autres sur leur perception du degré de préparation, sur les enjeux et les risques. Il était particulièrement utile de chercher à comprendre si les divers

---

<sup>5</sup> Le site de Saint-Petersbourg ne put être utilisé. Les autres sites étaient trop éloignés de l'usine de fabrication du client, située à 200 km au Sud-Ouest de Moscou.

interlocuteurs avaient tenu compte des écarts entre leurs perceptions, attentes et valeurs et celles de personnes d'autres cultures ? Lors des échanges, nous avons fait en sorte de les aider à se remettre en situation pour retranscrire l'état d'esprit dans lequel ils se trouvaient lors du projet et de reconstituer les constats ou les interrogations qui se sont imposées à eux à l'époque. Les entretiens ont duré entre 40 et 75 minutes. Ils se sont généralement déroulés dans la langue maternelle des interlocuteurs, sauf dans le cas des Russes pour lesquels nous avons combiné plusieurs langues (russe, français, anglais) en fonction des répondants.

Tableau 1 : Liste des entretiens cités dans le papier

Entretien	Position	Nationalité	Participation
2013-06	Vice-président et Directeur financier	Britannique	2007 – la fin
2013-07	PDG	Belge (Flamand)	Entièrement
2013-07	Vice-président et Directeur marketing et ventes	Belge (Flamand)	Entièrement
2013-07	Contrôleuse de gestion	Belge (Flamande)	Entièrement
2013-07	Directeur du développement	Français	Entièrement
2013-08	Manager grands comptes / PDG de la filiale russe	Russe	2007-03 – la fin
2013-08	Responsable technique	Russe	2008 – 2010
2014-07	Responsable RH de la filiale russe	Russe	2008 – 2010
2014-07	Actionnaire – second partenaire (Foamaksent)	Russe	2008-05 – la fin
2015-02	Responsable process	Australien	Entièrement
2016 -02	Responsable achats en Russie chez le client OEM	Allemand	2008 à la fin
2015-05	PDG de la filiale russe d'une société intégratrice	Français	Très ponctuelle

Chaque fois que cela était possible, nous avons interviewé les acteurs une seconde fois. Ces entretiens semi-directifs ont été utilisés pour clarifier certains résultats ou pour revenir sur les commentaires des autres répondants, en demandant aux acteurs de décrire et d'expliquer leurs expériences. Comme cette méthodologie le permet, nous avons connu des chevauchements entre périodes de recueil et d'analyse ainsi que des allers-retours auprès des acteurs dans le but de compléter nos informations, provoquer des réactions aux déclarations de certains ou enfin tester l'importance de certains facteurs (Eisenhardt, 1989).\*

Tableau 2 : Grille d'entretien

Salariés de CarSeat	<p>Décision d'établir une activité en Russie : Pour quelles raisons, comment et quand est-ce que ce projet a été validé ? Comment s'est fait le choix du mode d'entrée et du partenaire ?</p> <p>Phase de préparation : Comment se sont déroulées la collecte d'information et l'édition du business plan ? Quelle était la perception de la Russie ? Comment étaient les relations avec le partenaire potentiel ? Quelle fut la contribution des locaux (Russes) à la définition de la stratégie/politique.</p> <p>Lancement du projet : Quelles furent les surprises et décalages potentiels ? Quelles ont été les actions correctrices ? Comment étaient les relations avec les Russes et quelle a été leur contribution à la définition de la stratégie/politique ?</p> <p>Évaluation du projet : Qu'est-ce qui a réussi ? Qu'est-ce qui aurait pu être fait autrement et pourquoi ? Comment auriez-vous fait si vous aviez à aller en Russie maintenant ?</p>
---------------------	--



Partenaires russes	<p>Commentaires sur le projet tel qu'il fut perçu au démarrage : niveau de préparation, cohérence, acteurs, difficulté, etc.....</p> <p>Implication : Quelle fut la participation individuelle ? Comment se déroulaient les contacts avec d'autres membres du projet ? Quelles furent les principales découvertes, les surprises ou les décalages potentiels ? Quelles furent les actions correctrices ? Comment étaient les relations avec les Occidentaux et quelle était leur contribution à la définition de la stratégie/politique ?</p> <p>Évaluation du projet : Qu'est qui a réussi ? Qu'est ce qui aurait pu être fait autrement et pourquoi ?</p>
Second entretien	<p>Réactions aux éléments mentionnés par les répondants des premiers entretiens.</p> <p>Évaluation du projet : Est-ce, que votre opinion a évolué depuis ? Comment auriez-vous fait si vous aviez à lancer un tel projet aujourd'hui ? Qu'est-ce que vous avez appris ?</p>
Autres parties prenantes	<p>Description des projets similaires auxquels le répondant a participé.</p> <p>Commentaires sur le projet : niveau de préparation, participation individuelle, contacts avec les membres du projet, principales découvertes, évaluation des rapports entre les membres du projet.</p> <p>Évaluation du projet : Qu'est qui a réussi ? Qu'est ce qui aurait pu être fait autrement et pourquoi ?</p>

Nous avons également utilisé les documents internes tels que des comptes rendus de réunions de réflexion, des plans d'action, ainsi que des documents officiels comme des descriptions de postes, des projets d'organisation, le *business plan*, les rapports annuels, les communiqués de presse et la reconstitution des sites internet.

L'analyse a consisté essentiellement à regrouper les informations par thématiques similaires et à constituer une liste de facteurs explicatifs essentiels à partir des éléments mentionnés au moins trois fois au cours des entretiens. L'organisation des données a été effectuée avec l'aide du logiciel NVivo et à partir d'une grille d'analyse préalable définie à partir d'une première étude de la littérature (Fallery, Rodhain, 2013; Makamurera *et al.*, 2006).

## Présentation des résultats : le positionnement des acteurs

### *Les maisons-mères et le président belge*

L'activité automobile représentait l'essence même de l'entreprise canadienne qui n'avait que très peu d'activités en dehors de ce secteur. Sa crédibilité internationale passait par une présence en Europe, nécessaire pour être perçue comme un véritable *global player*. Cette situation se distinguait fortement de ce qu'il se passait pour la maison-mère belge, pour qui il s'agissait d'un domaine de diversification parmi d'autres. On peut en grande partie attribuer la place que l'automobile avait pris dans le groupe belge, à l'intérêt personnel du Président, à sa conviction que cette activité pouvait permettre au Groupe de réduire sa dépendance envers les fabrications de gros volumes mais à faible valeur ajoutée (blocs de mousse = produits de commodité). L'histoire montre d'ailleurs, qu'après le départ du Président, l'analyse stratégique rejettera les mousses polyuréthanes automobiles parmi les produits banals peu attractifs.

*A l'époque de ce président, le Groupe s'était diversifié un peu trop large avec l'automobile et des tas de choses comme cela... Son successeur a été choisi extérieur au groupe. Il a reçu un mandat très clair des actionnaires. On vend [telle activité], on réduit la voilure sur l'automobile en attendant que cela soit vendable, ce qu'ils ne sont pas encore arrivés à faire... [Directeur développement]*

Au niveau du choix du partenaire, le président a tenté d'imposer la société Purfoam. Si ce dernier l'avait recommandée parce qu'il en connaissait personnellement le propriétaire pour l'avoir rencontré au cours de plusieurs réunions professionnelles internationales (VP Marketing), sa préconisation a été présentée par la plupart comme étant extrêmement

intéressée : en intégrant ce partenaire russe à un projet, on pouvait le contrôler et détourner son attention des marchés d'Europe centrale qu'il pouvait vouloir convoiter.

*... D'abord, il avait un rapport excellent avec le [Président] de [Polysel]. Comme toutes les affaires, les contacts privilégiés entre différentes personnes peuvent aider. Effectivement ils étaient relativement à l'aise [ils s'entendaient bien]. [VP marketing]*

*On a contacté [Purfoam] supporté par [Polysel] parce qu'il commençait à attaquer [le Groupe] sur l'Est de l'Europe. Nous avons contacté M. X en lui demandant s'il était intéressé par la création d'une joint-venture et il a répondu oui. Le Président du Groupe s'est dit que si on offrait de nouvelles perspectives à l'entreprise russe, il aurait moins de raisons de nous attaquer [Contrôleur qualité].*

*La crainte du Groupe, c'était que ce Russe vienne nous embêter en Europe. C'est pour cela qu'on s'est dit "On va lui mettre l'automobile dans les pattes. Il va être occupé, il ne viendra pas nous embêter." C'était cela en gros. [Directeur développement]*

Ainsi, pendant les phases de préparation et de lancement, la société Purfoam s'est imposée à l'équipe projet comme étant le partenaire idéal, faisant fis d'un processus de sélection qui aurait peut-être amené à donner la préférence à une société mieux implantée dans le secteur automobile. On remarquera d'ailleurs l'entretien de la directrice de la filiale russe qui nous décrit à quel point il fut difficile pour elle de faire comprendre à son supérieur hiérarchique, le directeur du développement, que Purfoam n'avait pas su apporter la réponse adéquate au projet de production de Saint-Petersbourg. Dans une certaine dramatisation, qui lui est habituelle, la responsable a déclaré avoir risqué son poste ! Si la réaction pressentie du directeur du développement peut être attribué au rapport personnel qu'il avait développé avec le gérant de Purfoam, nous pouvons aussi imaginer que l'information donnée par la directrice de la filiale portait atteinte à un domaine intangible, car décrété par une autorité hiérarchique supérieure. Cette dernière action a détourné l'attention des acteurs d'un processus de sélection qui aurait dû être capital.<sup>6</sup> Pour illustrer la force de la préconisation du président belge, nous citerons deux entretiens qui indiquent que CarSeat aurait perdu une grande partie du support du groupe belge sur le projet après avoir décidé de changer de partenaire. Le VP marketing a en particulier déclaré « qu'une fois que [CarSeat] n'a pas réussi à garder [Purfoam], le groupe n'a plus jamais été d'accord avec ses démarches en Russie... ».

Par ailleurs, lorsque les interlocuteurs équipementiers de notre groupe de référence ont mentionné des partenaires russes, ils ont indiqué que ceux-ci avaient été recommandés par un constructeur automobile (Faurecia, Lear), critère présenté comme étant fondamental. Le directeur de la filiale russe d'un intégrateur de sièges a notamment déclaré : « Il faut que le partenaire soit connu par le constructeur, ça en France ou en Allemagne, c'est obligatoire. » Sans compter que si le partenaire fournit déjà le constructeur concerné, il garde un volant d'activités important, ce qui évite des surprises si le démarrage du programme est plus lent que prévu, ce qui fut le cas pour notre projet.

#### *Le comité de direction de la coentreprise et son PDG*

Les documents concernant la période de préparation montrent à quel point le projet d'implantation sur le marché russe était important pour la co-entreprise. Pour obtenir l'accord des actionnaires, les responsables de CarSeat, notamment le PDG, ont volontairement caché certaines informations de manière à en minimiser les risques potentiels. Ainsi, les chiffres du *Business Plan* n'ont pas été corrigés alors que plusieurs retours avaient montré que la référence à l'Espagne et à la Pologne n'était pas appropriée (la réaction du premier partenaire qui avait augmenté le nombre d'employés de la joint-venture russe, commentaires de sociétés déjà

---

<sup>6</sup> Le directeur du développement avait sans doute conscience des limitations de ce choix. Nous rappellerons qu'il a rencontré le propriétaire du concurrent local, peu de temps avant que son entreprise soit conquise par un grand groupe industriel

implantées sur le marché, etc.). Comme l'ont mentionné nos interlocuteurs, si la co-entreprise avait communiqué ses doutes et ses interrogations, si elle avait décrit un contexte plus complexe que ce que les membres du *Board* imaginaient, elle n'aurait jamais obtenu l'accord des maisons-mères. Le choix du PDG de simplifier les choses a parfois été présenté comme l'attitude d'un entrepreneur, capable de prendre des risques pour assurer la pérennité de l'entreprise. On retrouve cette précipitation ou négligence lors de la prise de décision de lancer le projet, alors qu'un certain nombre de « critères de succès » n'étaient pas remplis tels que la nécessité d'avoir plusieurs contrats au démarrage ou, au moins, les volumes nécessaires pour assurer la rentabilité. Et surtout, les inquiétudes exprimées par le groupe projet sur la difficulté du marché ne semblent pas non plus avoir été pris en compte.

*Notre [PDG] avait une vision très hélicoptère de la chose. Il avait comme responsabilité d'optimiser effectivement sa présence ici ou là, le fait d'aller en Russie, il fallait qu'il le justifie d'une manière sonnante et trébuchante vis à vis aussi bien des Belges mais surtout des Canadiens... Lui c'était cela sa préoccupation. Donc on réussit, on ne réussit pas, on se pose pas tellement la question pourquoi. On met une usine en Russie. Cette usine doit tourner exactement comme les usines allemandes ou d'ailleurs. Elle doit fonctionner avec les mêmes critères, selon les mêmes rapports et si cela ne fonctionne pas, on va ailleurs. [Directeur développement]*

*[Notre PDG] était plutôt cow-boy, c'est à dire entrepreneur dans le bon sens. « Je n'ai pas besoin des autres, on va le faire nous-mêmes autrement il commence à se mélanger [mêler trop de notre projet]. » ... C'était [sans doute] sous-évalué. C'était typiquement lui. [VP marketing]*

L'intervention du PDG de la coentreprise a été fondamentale dans la façon dont le projet a été vendu et défendu auprès du comité de direction. Il lui a ainsi semblé indispensable d'en gommer les risques et de le rendre le plus « banal » possible. Cette directive fut bien comprise par l'équipe projet qui indiquait, lors du débriefing de la situation fait en février 2008, « qu'il [fallait] montrer aux actionnaires que l'on [savait] où on allait, qu'il [fallait] les rassurer en leur montrant que l'on a trouvé quelqu'un et que l'on a signé un contrat. ». Ceci explique peut-être aussi pourquoi il fut relativement facile d'accepter de changer de partenaire, en dépit des communiqués de presse de la *Holding*, qui semblaient avoir entériné le premier choix depuis de nombreux mois. Dans le commentaire-bilan du projet qu'il nous a communiqué, le responsable technique russe a résumé la situation de la manière suivante : “*This is like in other companies. They promised the world and we had to realize it!*”.

Ce PDG, comme le président du groupe belge, semblent tous deux avoir joué un rôle important mais difficile à décrire correctement. Les entretiens les font ressortir comme étant des points de références essentiels pour le projet, sans que personne ne soit cependant capable de décrire de manière précise quelles étaient les conséquences concrètes de l'orientation qu'ils donnaient. Par ailleurs, les motivations des deux dirigeants, même si elles n'étaient pas clairement exprimées, s'opposaient sur plusieurs aspects. Malgré son intérêt pour le secteur automobile, le président du groupe Polysel n'aurait pas donné son accord au projet s'il avait imaginé que les risques étaient plus élevés que ce qui avait été présenté.

### *Le Groupe Projet*

Le groupe projet avait une bonne compréhension des enjeux du projet et des difficultés auxquelles CarSeat aurait pu faire face lors de son implantation en Russie. La perception de la complexité du marché russe les avait d'ailleurs conduits à définir un dispositif psychologique destiné à harmoniser les approches en interne (avec les autres membres concernés) et en externe (avec le partenaire).

Notre analyse fait cependant ressortir un certain nombre de paradoxes. Tout d'abord, même s'ils étaient conscients de la difficulté du marché, le groupe projet ne semble pas avoir insisté suffisamment pour faire entériner cette vision par la direction ou pour faire valider les

« facteurs de succès » qu'ils avaient identifiés. Ceci a conduit la coentreprise à négliger certains aspects qui ont joué un rôle majeur dans l'échec du projet, tel que l'absence de contrats avec d'autres constructeurs, l'impossibilité de trouver localement certaines pièces et matières premières, ou encore, la validation des chiffres du business plan. On retrouve cette tension dans le commentaire du VP marketing : « ...je suis d'avis si tu démarre quelque chose de compliqué, tu dois d'abord en être conscient. Mais si tu définis cela comme un projet difficile, c'est mieux d'intégrer dans tes problèmes tes actionnaires parce que si ça va mal, ils doivent surtout juger pour eux. Parce qu'ils ont été menés dans le même problème. » De même, d'après la contrôlease de gestion : « Il aurait aussi été important d'avoir une vraie vision des risques avant d'aller car le choix aurait alors été fait en connaissance de cause. Il indiquera que l'on est totalement motivé ». D'ailleurs, face au blocage de la direction, le directeur du développement a lui-même déclaré « avoir fait pression, avoir [fait en sorte que] les gens s'aperçoivent qu'il fallait faire quelque chose pour obtenir [en quelque sorte] le minimum syndical...avant qu'advienne que pourra. »

Par ailleurs, à aucun moment le groupe projet ne semble avoir actionné le signal d'alarme face à certaines difficultés telles que le retour mitigé de l'audit du site de production de Foamasksent ou une certaine incertitude sur les volumes de pièces prévus dans le contrat négocié avec le constructeur. Plutôt que de s'interroger sur le bien-fondé du projet, le groupe a fait preuve d'un certain activisme qui lui a toujours permis de fournir des solutions alternatives. Le responsable process a, quant à lui, affirmé que « ...management knew for a long time that this type of subcontracting toll agreement we had was not what we should have had in Russia. However, they never did anything to change it or to find an adaptation. » A aucun moment, le groupe projet ne semble s'être posé la question de tout arrêter, ni même d'évaluer le risque des solutions retenues.

Ce comportement peut s'expliquer par l'importance que projet revêtait pour les dirigeants, caractéristique intégrée par les membres du groupe. S'y adjoint cependant l'activation d'une sorte « d'instinct de survie », à un moment où la crise menaçait la pérennité de la coentreprise. Cette paralysie par rapport aux signaux extérieurs a culminé au moment où les problèmes de rentabilité ont commencé à inquiéter le partenaire russe. Le responsable process a mentionné avoir plusieurs fois alerté les membres de l'équipe projet sans jamais avoir de réaction, la renégociation ayant démarré plus tard.

Un autre paradoxe transparait dans la façon dont le contexte russe a été géré. Tout en étant conscient de la complexité de l'environnement, le groupe projet a refusé de s'immerger dans le pays. Les relations avec les Russes, partenaires ou collaborateurs, ont le plus souvent été unidirectionnelles. Plutôt que d'établir un véritable échange, les membres du groupe avaient tendance à imposer leurs façons de faire et à demander ponctuellement aux Russes d'intervenir en cas d'obstacles imprévus. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette attitude. Tout d'abord, les membres de l'équipe se percevaient comme envoyés qui devait porter un message, diffuser un modèle. Cela ressort des entretiens au cours desquels nos interlocuteurs ont insisté sur l'importance de bien traduire les messages du siège, de s'assurer qu'ils soient bien compris... mais en oubliant qu'il y avait sans doute des informations à faire remonter du terrain.

*Moi et [le contrôleur de gestion], nous étions jusqu'au cou en Russie. Si nous ne faisons pas cet effort d'adaptation, si on ne savait pas avec qui l'on parlait, si on n'adaptait pas notre discours... parce que nous étions aussi mandatés par [le PDG] auprès de ces gens-là pour faire des choses. Nous n'étions pas des touristes. Donc il fallait que l'on fasse cet effort de rendre notre discours compréhensif et nos objectifs compréhensifs. Car ce n'était pas évident non plus qu'ils comprennent quels étaient nos objectifs. [Directeur développement]*

Le responsable process a indiqué qu'ils avaient eu peur du contexte russe. Ce qui explique pourquoi ils ont vite cherché des Russes à qui confier les « tâches liées au contexte local ». Ils pensaient probablement que l'environnement russe n'était pas accessible à des étrangers et que toute tentative de le comprendre aurait été inutile. Ou bien encore, en faisant référence au cas tchèque, ils pu penser, de manière inconsciente, qu'il s'agissait d'une période transitoire et que

le contexte se rapprocherait irrémédiablement de l'Europe occidentale. Du point de vue russe :  
« CarSeat a tout fait correctement ... mais ils n'ont pas compris notre point de vue » [RH filiale russe].

### *Les autres employés du siège*

Les deux experts chargés du transfert de technologie ont fonctionné de manière déconnectée du reste de l'équipe projet, quitte à oublier de les mentionner lorsque nous avons établi la liste des acteurs à contacter. Le directeur qualité et le responsable process ont plusieurs fois alerté leurs collègues de certaines difficultés, mais leurs remarques ne semblent pas avoir été prises en compte. Sans doute qu'ils n'avaient pas à leur disposition de pouvoir suffisant pour intervenir dans le déroulement du projet.

*[The profitability issue] was something which was always my concern. I think some people heard it but there was not anything that was done....*

*If they had brought more business, it would have helped of course, but they were reluctant to bring more business because ... they were afraid of being at risk, because it took much longer to get things going there, more that some people expected...*

*[With the customer], there was negotiating room of course but ...people did not want to look bad because we were renegotiating prices in Russia, they did not want to admit they had not properly forecast.*

*[Process Manager]*

### *La Directrice de la Filiale Russe*

Cette responsable est devenue l'élément central du projet. Recrutée parce qu'elle était ingénieur chimiste, qu'elle connaissait bien le premier partenaire et qu'elle avait longtemps travaillé avec des entreprises occidentales, elle était supposée être responsable grands comptes lorsqu'il fut décidé de créer une filiale en Russie. Elle sembla alors être la personne idéale pour cette tâche en qualité officielle de directrice de cette filiale. Ces vicissitudes expliquent sans doute certains décalages. Souvent décrite comme traductrice ou interprète, elle servait à faire le lien entre Occidentaux et Russe. Le PDG de la co-entreprise a déclaré : *"She was translating... Well, [she was doing] a little of everything. She was organizing meetings, translating, driving us to the airport, etc. And, it was however difficult from time to time because we were not sure whether she was really translating what we were saying."*

La difficulté de la situation tient, tout d'abord, au pouvoir qui se trouvait entre les mains de cette personne, unique individu capable de comprendre les deux langues de travail utilisées, et peut-être les deux cultures. Plusieurs responsables occidentaux ont eu la velléité d'apprendre le russe, mais la pression du quotidien les a détournés de cette tâche tant soit peu ardue. Par ailleurs, nous trouvons une autre difficulté dans l'ambiguïté de la fonction. Les interprètes de formation ont appris non seulement à rapprocher des univers de sens, mais aussi à faire, dans la mesure du possible, abstraction de leur subjectivité. Une telle posture était impossible dans le cas d'une fonction opérationnelle. C'est l'incertitude de la fonction qui provoqua diverses interrogations sur la qualité des traductions, car souvent celles-ci ne semblaient plus être des équivalences sémantiques.

*But we had from time to time the impression that she was telling "her story" and [we were not sure] whether it was our story. [PDG Co-entreprise]*

*Des fois on avait des discussions qui traînaient, des [discussions] difficiles. Je me souviens, E. essayait, alors en plus elle parlait russe, elle disait des trucs en russe à V. qui pour elle était des solutions, mais sans nous informer quoi. Je me souviens que des fois on se regardait en nous disant "Mais qu'est-ce qu'elle est en train de dire là ? Qu'est-ce qu'elle est en train de raconter ?" Et donc des fois c'était un peu difficile car souvent voulant bien faire, elle voulait elle-même apporter des solutions. [Directeur développement]*

*Maybe some time, rather than directly translating, she would give her interpretation of what she thought. Her own opinion would come in the interpretation. We kind of realized it later because there were a few*

*occasions later when we got a proper translator, a professional translator for certain meetings and this lady also said that E. was sometimes changing the meaning of what was going back and forth a little bit. [Responsable Process]*

Un dernier point de vigilance tient à une perception différente de la fonction ou de la façon de la vivre. La directrice de la filiale se sentait obligée à trouver une solution pour chaque problème alors que le mode de fonctionnement habituel des membres européens correspondait plus à l'échange et à la recherche d'un compromis. "She thought that she always had to find the solution but in reality, she needed to facilitate things. She was sometimes taking too much on when she did not have to" [Directeur process]. De son côté, le directeur qualité l'a décrite comme une personne qui avait beaucoup trop de responsabilités sur ses épaules, mais qui, de par son caractère, ne pouvait pas s'empêcher de s'intéresser à des sujets qui auraient pu être traités par d'autres personnes.

Cette contrainte personnelle, couplée à l'idée qu'il fallait s'implanter le plus rapidement possible, a pu l'amener à négliger certains aspects des problèmes, à faire des choix qui n'étaient peut-être pas les plus judicieux comme lorsque la directrice a convaincu qu'il était préférable de trouver une autre solution plutôt que d'attendre que Purfoam ait réglé ses problèmes administratifs sur le site de Saint-Petersbourg.

Il existe enfin une incertitude sur sa posture par rapport au premier partenaire. Plusieurs déclarations en entretiens nous font penser qu'elle avait une certaine méfiance par rapport au gérant de la société Purfoam, avec qui elle avait longtemps travaillé, et qu'elle a favorisé le second partenaire. Sans pouvoir juger des raisons de cette attitude, nous remarquerons que c'est la directrice de la filiale qui a convaincu le groupe projet d'abandonner l'idée de mettre en place une coopération avec Purfoam et de tenter de créer un accord avec la société Foamaksent, un choix qui ne tenait pas compte ni du réseau du partenaire sélectionné, ni comme nous l'avons vu, de la force d'influence du président du groupe belge.

*Because K. [the owner] is not a person who likes to pay. He is a person who likes to earn.*

*I think K. provided a strong support. But with him it impossible to imagine that he would [only be here a little]. For him it was "To be or not to be". He supported at the beginning but he did not support too much. Actually, I did not see anything really important in what he dis. Just "lalala". [Directrice Filiale Russe]*

### *Le constructeur automobile*

Les entretiens donnent une vision presque caricaturale du client constructeur (OEM) qui apparaît comme intransigeant, se complaisant dans une vision simplificatrice de la tâche que le fournisseur, ou plutôt le *Global Player* doit accomplir. Son attente est résumée par le PDG de la co-entreprise qui déclare : "We do not want to make compromise [when] we go to China or to Russia, we want to have the same quality". Vu par les membres de l'équipe Carseat, le pouvoir du constructeur semble « illimité » puisqu'il détient 35% du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise et que le moindre problème sur un marché risque d'entraîner une diminution importante des achats. Le constructeur, conscient de cette forme de pouvoir, sembla en abuser puisque la simple évocation des difficultés avec le sous-traitant russe se transforma en une réprimande "They were saying : 'You have to manage your partner'" (PDG).

*That was a story where we had in fact a problem with [the customer] because they [expected support from us]. That caused afterwards also problems in the relations with [them] in general... because they said to us you chose the wrong partner, you are not able to manage the relations with your sub-contractor... all this. They were blaming us of course as always. I caused us a negative effect. [PDG Co-entreprise]*

*Moi j'avais carrément dit à [la Direction] "Il faut arrêter de les livrer." Mais non on ne pouvait pas parce que l'on était en train de discuter de tel programme en Allemagne... et de tel programme en Espagne...*

*Donc on ne peut pas les fâcher et il faut que l'on arrive à trouver une solution. Ça c'était un peu le piège.*  
[Directeur développement]

La citation du directeur du développement montre bien la difficulté que la co-entreprise avait à réagir face aux contraintes et menaces du client. Nous noterons, par ailleurs, que cette tactique de contrainte fut parfois utilisée en combinaison avec une forme de séduction, lorsqu'il fallait convaincre la co-entreprise de s'implanter en Russie. Comme le déclara le VP Finances : *"They made the picture nicer... They showed the carrot to see whether companies would follow"*.

Le comportement général du constructeur, initié au siège de l'entreprise, fut intégralement répliqué au niveau local. Si, en d'autres lieux, il aurait peut-être été possible de jouer sur les motivations différentes de l'acheteur local, ceci ne fut pas possible pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, l'expatrié allemand responsable des achats, venant d'arriver dans le pays et vivant sa première expérience d'expatriation, était peu à même de comprendre les subtilités du marché russe. La directrice de la filiale a plusieurs fois mentionné avoir été étonnée de le voir prendre au « pied de la lettre » les informations fournies par le concurrent local, sans jamais les contrôler. Il aurait certainement été utile de l'aider à mieux comprendre le marché, mais une telle tâche aurait dû être démarrée très tôt, peu de temps après son arrivée, et il aurait été préférable qu'elle fût lancée par un occidental, quelqu'un qui aurait vécu la même expérience et qui aurait partagé ses diverses constations avec lui. Or, il n'aurait pas été possible de trouver une telle personne au sein de CarSeat. Par ailleurs, la préoccupation principale de cet acheteur était de bien réussir son expérience « imposée » d'expatriation pour éviter de mettre en péril sa carrière.

*C'était une sorte de fonctionnaire du système du constructeur. Il a insisté plusieurs fois pour nous dire qu'il avait des objectifs clairs et qu'il fallait que tout soit identique à ce qui avait prévu à l'origine.* [VP marketing]

Cette motivation est fondamentale pour comprendre le comportement de cet acheteur. Incapable de convaincre la Direction d'accepter une adaptation du prix, il découvrit après le changement de fournisseur que les pièces produites par l'entreprise locale étaient loin de répondre aux exigences de qualité de son groupe automobile.

*Schwierig, auch, wir mussten ihn nach Deutschland einladen, die Prozesse erklären... In einer Art Schulung, in einem Training, wo kommt es drauf an, das muss man machen und dann muss man auch eng begleiten, dh. Termine vereinbaren, die Termine kontrollieren, dass sie eingehalten werden und auch öfter einen Kollegen vor Ort schicken, um zu überwachen, dass auch alles so gemacht wird, wie es vereinbart wurde.*<sup>7</sup> [Acheteur – Constructeur automobile]

L'acheteur allemand chercha alors de manière sans doute désespérée, une solution auprès de la société Foamaspekt, l'ancien partenaire de CarSeat, qui refusa de produire de telles pièces sans le support de CarSeat.

*A couple of days before [Carseat] was starting to step out, the [purchaser] visited [Foamaksent] said "Guys, what do you think about direct cooperation?" Because they had already started communication with the [local competitor] and they realized that they would get a different service... A woman called to tell that the purchaser would come on the following day because it was the only possibility. The partner said they were not prepared because they knew that there was more to production and they had no capacity. ... I was in the plant when they came and they told me 'Could you leave us because we have something to discuss with Foamaksent.' [Directrice Filiale Russe]*

Cet élément est fondamental pour expliquer pourquoi la différence de prix ne put être compensée, provoquant l'échec du projet. Nous y retrouvons les mêmes facteurs d'influence que pour l'intégralité du cas : une mauvaise compréhension du contexte local par le

---

<sup>7</sup> Difficile. Nous fûmes obligés de l'inviter en Allemagne pour lui expliquer les processus... Une sorte de formation, un training, ce qui était utile, il fallait le faire et il fallait l'accompagner de près, c'est-à-dire prévoir des entretiens, contrôler que ces rendez-vous seraient maintenus et souvent aussi envoyer un collègue chez eux, pour qu'il puisse surveiller, que tout serait fait comme cela avait été convenu...

constructeur, une forte tendance à la standardisation imposée par le siège, une prise en compte insuffisante du relationnel.

### *Le premier partenaire*

La situation des deux partenaires potentiels était très différente en termes de motivation et de pouvoir. Si comme nous l'avons indiqué, les acteurs impliqués dans le projet chez CarSeat étaient très concernés par sa réussite, perçue comme essentielle pour pérenniser l'activité de l'entreprise en temps de crise, le gérant de la société Purfoam se situait dans un certain attentisme. En plus, l'entreprise occidentale était en forte demande par rapport à la société russe, perçue comme un intermédiaire nécessaire avec un contexte local complexe. Comme l'a indiqué la directrice de la filiale, Purfoam n'avait pas besoin d'un nouveau projet pour garantir à court et moyen termes la rentabilité de ses activités. Probablement, le gérant accepta d'être associé au lancement du projet, par égard à la relation qui le reliait au président du Groupe belge. Cependant, il ne montra jamais un grand intérêt pour le projet, à tel point que le directeur du développement exprima son inquiétude en juin 2008, lors de la réunion de lancement d'un séminaire qui n'eut jamais lieu : *"J. stated his worries about what can be seen as a limited implication of the partner into the project : very few people involved in his company, persons with little experience, etc. This point should be checked during the preparation of the seminar."* CarSeat n'avait pas d'éléments qui auraient pu accroître l'intérêt du premier partenaire et le convaincre de participer activement au projet. Par ailleurs, il est tout à fait possible qu'il y ait eu convergence des « objectifs occultes » : de la même façon que le groupe Polysel souhaitait surveiller la société russe, il est possible que celle-ci ait voulu rester informée des projets lancés par le groupe. Au cours de l'entretien que nous avons eu avec lui, le gérant de l'entreprise Purfoam nous a indiqué ne pas avoir été convaincu, à l'époque, par la rentabilité du projet. Les deux partenaires potentiels sont cependant restés sur des perceptions contradictoires sur la suite de la coopération : si CarSeat a été convaincu que Purfoam n'avait plus de raison de rester au sein du nouveau projet de sous-traitance, le partenaire russe a déclaré avoir eu l'impression d'en avoir été exclu. Il est vrai que si nous reprenons ce que nous avons dit plus haut au sujet du gérant, une forme de participation « en arrière-plan » aurait été une manière de conserver des liens et de rester informé des évolutions les plus intéressantes.

*Nous avons cherché à leur présenter diverses personnes qui pouvaient les intéresser. A un certain moment, ils ont décidé de travailler en direct avec les 4 mousquetaires. Nous n'avons pas compris pourquoi. Ils ont peut-être cru que nous n'étions que les intermédiaires [et que nous n'avions rien à apporter]. [Juriste – Premier partenaire]*

Enfin, l'impression des membres du groupe projet a changé après l'insistance du partenaire potentiel pour que la co-entreprise créée soit constituée sur une base 50-50. La peur que ce dernier puisse prendre trop de pouvoir au sein du projet est une des raisons principales pour lesquelles il fut envisagé de créer une filiale alors que cette éventualité n'avait jamais été mentionnée auparavant. Cette décision annonçait déjà des difficultés pour la constitution d'une co-entreprise qui aurait pu connaître des luttes de pouvoir similaires à ce qui avait été vécu au sein de la première co-entreprise entre Belges et Canadiens.

*L'insistance du partenaire russe d'avoir 50% du capital faisait craindre des problèmes de gouvernance (cf. la première tentative de coentreprise)*

*On craignait sans doute aussi que le partenaire puisse s'immiscer dans des thématiques purement commerciales (cf. crainte qu'il puisse entrer en contact avec les clients internationaux de l'entreprise) [Note d'étonnement – Lancement]*

*The only thing I know was the meeting that I had between [Carseat] and A. about the future. It took place when [Carseat] had already left Russia. A. said that actually on one hand he wanted to support but on the other hand he would like to see first business. He did not want to invest but he wanted earn. Who*



*should invest then? [Carseat] was prepared to invest 50 - 50 at least instead of having majority but A. was not prepared to both, not to have majority and to invest. [Directrice Filiale Russe]*

Nous rappellerons, par ailleurs, que l'objectif non déclaré de CarSeat était de récupérer, à un certain moment, la co-entreprise qui aurait été créée. Ceci a clairement été indiqué par le PDG de l'entreprise : *"After a certain time, it could be that that partnership would not have lasted too long. [...] Because this automotive business is so specific that you have to be fully involved. You cannot be just a partner there. [...] That also there in Russia when all things had gone well the partnership would have been only for the beginning. He would not have stayed for all the time. [...] We would have taken over their part."*

En filigrane, se profilait une contradiction entre l'objectif de la création d'une co-entreprise, hérité de l'expérience tchèque, et l'insistance d'un partenaire qui a, dès le début, bloqué tout désir hégémonique de CarSeat.

### *Le second partenaire*

Ici, au moment du démarrage du projet, les deux groupes étaient dans une situation économique difficile, à la recherche de nouveaux projets pouvant compenser certaines pertes d'activités et donner une nouvelle orientation aux affaires. Cette situation créait un plus grand équilibre de pouvoir que dans le cas précédent.

*Because [Carseat] and [Foamaksent] were at the same position. [Carseat] needed the money to survive and [Foamaksent] they put their equipment at the disposal of someone to get money. They were at the same position. Their target was for both "To be or not to be". [Directrice Filiale Russe]*

Par ailleurs, il y avait aussi une plus grande convergence d'intérêt. La maîtrise technologique que CarSeat mettait en avant avait plus de chances de séduire des actionnaires beaucoup plus tournés vers les aspects techniques que ne l'était le gérant de la société Purfoam. En outre, s'ils avaient acheté un équipement automobile, ils s'étaient vite rendu compte que l'accès à ce secteur était plus difficile qu'ils ne l'avaient imaginé. Les Occidentaux avaient ici deux cartes à jouer : la technologie et l'automobile. Enfin, pour CarSeat, les équipements disponibles au sein de Foamaksent permettaient une meilleure maîtrise des coûts à un moment où les investissements se faisaient rares.

*[We had a] Very good "feeling". It was clear that people understood about business, they had a clue about automotive. They promised. They convinced us to do as they did. We started to think "why not? OK. Let's try together!" And [Carseat] actually convinced us, because at the beginning, they thought about sales. When they met the people, the situation a little bit changed with the plans and [Carseat] convinced them to do something together. [Actionnaire – Second Partenaire]*

Si la situation était équilibrée au démarrage, la CarSeat ne disposa plus de pouvoir pour rassurer son partenaire une fois le transfert technologique réalisé. Sa connaissance de l'automobile fut vite perçue comme « une compétence théorique » lorsqu'il s'avéra qu'elle avait un pouvoir d'action limitée par rapport au client constructeur.

D'ailleurs, l'accord avec le second partenaire ait pu être motivé par la peur de voir l'équipement disponible utilisé par un concurrent qui aurait pu ainsi déjouer le projet de CarSeat qui souhaitait être le premier fournisseur de pièces répondant aux exigences des constructeurs occidentaux. Cette considération a pu éloigner encore plus l'intérêt de l'entreprise occidentale des objectifs qu'elle s'était fixée.

*Ces [idiots] de J. ont vendu une ligne d'occasion à des Russes et nous on avait peur qu'ils puissent nous faire concurrence en Russie. En réalité, [nous nous sommes rendu compte après qu'ils n'avaient pas la capacité de le faire]. Mais nous, on a eu peur et on leur a accordé trop d'importance. [VP marketing]*

## *Le concurrent local*

Nous n'avons pas interrogé le directeur de l'entreprise concurrente russe mais nous avons récupéré certaines informations qui montrent que cette personne a joué un jeu particulier, qui a eu des répercussions importantes sur l'évolution du projet. Le concurrent local est intervenu à deux moments différents. Tout d'abord, quand la CarSeat cherchait des solutions pour se maintenir en Russie malgré les problèmes de rentabilité. La coentreprise avait alors pris contact avec la société locale à laquelle elle souhaitait proposer un partenariat. Les contacts ont été alors relativement poussés puisque le directeur de l'entreprise a été convié à visiter plusieurs sites de productions européens. Ces échanges n'ont cependant pas abouti pour plusieurs raisons. Tout d'abord, en raison de la méfiance qui existait de chaque côté. Une autre raison tient au fait que la personne contactée n'avait pas de pouvoir de décision au sein du groupe auquel appartenait l'équipementier russe. Pour cette raison, il ne pouvait être sensible à la forme de pouvoir que CarSeat souhaitait mettre à sa disposition. Si CarSeat proposait une technologie élaborée permettant d'atteindre les exigences qualité des constructeurs occidentaux, son interlocuteur ne pensait pas en avoir besoin pour conquérir le constructeur avec qui travaillait CarSeat en Russie. Cette hypothèse fut confirmée par la directrice de la filiale qui le rencontra plusieurs années après l'arrêt de l'activité en Russie. Le directeur de l'entreprise concurrent se félicita d'avoir remporté le contrat et confirma ne pas avoir utilisé les éléments qu'il avait récupérés.

*On était très méfiant car on ne savait pas très bien [à qui l'on avait à faire] ... On avait un peu l'impression qu'ils voulaient jouer avec nous. Il n'y avait aucune confiance ni de notre côté, ni du leur. [Nous avons annulé une première visite de l'usine], on a fini par faire faire un mois ou un mois et demi après... On a compris beaucoup plus tard, quand le Directeur a quitté l'entreprise que nous n'avions pas le bon interlocuteur. [Directeur développement]*

Si le cas rapporté plus haut ne joua pas de rôle important dans l'histoire qui nous concerne, il montre le fonctionnement de la personne concernée qui appliqua une démarche similaire auprès du constructeur. Ce n'est que lors de la passation du contrat entre les deux fournisseurs de pièces en polyuréthane qu'il indiqua à l'acheteur ne pas savoir utiliser les matières premières nécessaires pour atteindre le niveau de qualité demandé. Après être parvenu à rester le seul fournisseur présent, il pouvait se permettre d'imposer sa technologie, même si elle ne correspondait pas aux attentes du constructeur.

*The problems were only clarified when they started with [the local competitor]. Because, the first time they opened their cards about the quality was during the last meeting with the customer, when [Carseat] had already said that they were going to leave the country. Just at that moment they opened their files of products and they showed what they were going to produce for the Car manufacturer. [Directrice Filiale Russe]*

## **Analyse des résultats**

### *Les influences micro-politiques sur l'évolution du projet*

L'exposé de la situation conduit à constater plusieurs paradoxes : le projet a échoué malgré son importance stratégique et la volonté de l'équipe. Effrayés par les spécificités du contexte, les occidentaux n'ont rien fait pour le contrôler. Par méfiance envers les partenaires locaux et par peur de ne pas savoir s'y prendre, ils ont placé un responsable russe au cœur de leur projet.

Nos résultats révèlent de nombreuses manifestations micro-politiques à divers moments du projet analysé, depuis la phase de conception jusqu'à son échec. La pluralité des logiques d'acteurs a émergé, à l'intérieur comme au-delà du projet étudié, en Russie ou à l'étranger. L'analyse des résultats nous permettra d'évaluer la pertinence de l'analyse micro-politique dans le projet d'internationalisation, d'y comparer la force de différents types de pouvoir, et surtout,

d'analyser l'échec du projet. “‘Failure’ can be understood as the conscious and/or unwitting consequences of the meaningful actions pursued by human agents applying power and influence to achieve their ends and realize their values” (Soulsby, Clark, 2011, p.306). Effectivement, nous verrons ci-après que la dimension micro-politique explique de nombreuses conséquences non intentionnelles du projet étudié.

D'abord, le choix du pays fut imposé par des contraintes juridiques<sup>8</sup>, par la croissance élevée du marché automobile russe, ainsi que par la relation verticale avec le principal client OEM. Par ailleurs, le mode d'entrée fut choisi pour valoriser le savoir-faire industriel de CarSeat en Russie et pour racheter, à terme, la part de capital du partenaire, une décision qui s'inscrit dans le paradigme OLI (Dunning, 1988). Issu d'Europe occidentale, CarSeat s'est graduellement implanté en Europe centrale, puis orientale, suivant ainsi les délocalisations du secteur (Colovic, Mayrhofer, 2008). Cette trajectoire d'internationalisation correspond à une logique d'apprentissage visant à réduire progressivement la distance psychique (Johanson, Vahlne, 1977).

Or cette rationalité apparente était fondée sur des données incomplètes. Dans son ensemble, la situation correspond peu à la littérature : les différences entre les pays n'ont pas été prises en compte, le business plan a été élaboré sur les données inappropriées, le mode d'entrée a été choisie par réplique. Et, surtout, la conception et l'exercice du pouvoir par les occidentaux semble avoir été totalement déconnecté du contexte.

Pour obtenir l'accord des maisons-mères, le PDG de CarSeat leur a volontairement communiqué une vision aussi optimiste que partielle du projet. Dès le début, la complexité du marché russe fut sous-estimée par jeu micro-politique. Si la logique précédente avait été réellement appliquée, le projet, une fois accepté par le *Board*, aurait été construit sur des bases plus solides.

Quand le projet fut validé, l'équipe projet chercha un partenaire local qui aurait procuré sa connaissance du marché russe. Cette relation verticale aurait débuté comme joint-venture pour évoluer vers une intégration (Webster, 1992). Malgré sa faible connaissance du secteur automobile, la maison-mère belge avait fortement appuyé le choix de la société Purfoam, créant un deuxième biais micro-politique visant à contrôler un concurrent potentiel. Ce faisant, la maison-mère imposait à CarSeat un partenaire de taille bien supérieur à la sienne. Or, « cette notion de verticalité pose question lorsque les entreprises sont des compléments puissants issus de secteurs différents » (Donada, 2014, p.5). Purfoam insistait notamment sur une gouvernance répartie en 50/50, contraire à la stratégie originale de CarSeat.

Entretemps, la dégradation de la conjoncture à cause de la crise de 2008, avait diminué la motivation et les possibilités d'investissement des partenaires. Entre 2009 et 2011, il s'y est ajoutée l'augmentation des tarifs douaniers affectant les composantes automobiles. « Lorsque la complexité des affaires externalisées augmente et qu'aucune des formes précédentes ne convient, le client initie une gouvernance partenariale » (Donanda, 2014, p.4). Le partenariat vertical a donc évolué vers un contrat de sous-traitance à long terme. Si celui-ci a permis de diminuer les coûts, il a aussi entraîné une perte de contrôle (Williamson 1991).

Il faut noter que le changement de partenaire a été initié et défendu par la directrice de la filiale russe qui contrôlait la plupart des relations entre l'équipe de CarSeat et les locaux. Justifié pour raisons technico-administratives, ce changement peut avoir été provoqué, au moins partiellement, par des relations personnelles entre cette personne et Foamaksent.

---

<sup>8</sup> Tout en étant assez peu précis l'accord qui avait été à l'origine de la création de la coentreprise CarSeat ne permettait pas à l'entreprise de se développer hors du continent européen.

Une fois le projet lancé, son succès dépendait de l'efficacité du transfert technologique et de la qualité de la relation partenariale. Ce transfert a été influencé par une multitude de facteurs : pressions de standardisation dans le secteur automobile, particularité des marchés locaux conjuguée à la crise économique de 2008, ou encore, particularités culturelles et institutionnelles russes comparées à l'Union Européenne (Edwards *et al.*, 2007).

La relation partenariale concerne l'environnement, l'ambiance, les acteurs en interaction et le processus d'interaction lui-même (Håkansson, 1999). Si les réseaux des partenaires étaient presque entièrement dissociés, le processus interactif s'inscrivait dans une logique instrumentale spécifique à l'industrie automobile. Par ailleurs, l'indépendance des partenaires étaient limitée par leur encastrement dans des entités plus larges. Ce projet, qui avait une importance stratégique limitée, aussi bien pour CarSeat que pour Foamaksent, a été instrumentalisé par plusieurs acteurs dans le sens d'intérêt divergents.

Ainsi, l'échec du projet a été la résultante de jeux micro-politiques entre l'équipe projet de CarSeat, la directrice de filiale, les actionnaires et partenaires russes ainsi que les acteurs de l'environnement tels que le client-constructeur et le concurrent local. Confirmant les résultats de Beddi *et al.* (2017), notre analyse de l'évolution de la relation partenariale souligne l'importance de la confiance mutuelle et des relations de pouvoir.

### *Différentes orientations stratégiques et différents types du pouvoir*

L'analyse qui suit se concentre sur le moment critique du projet, à savoir le blocage provoqué par le désaccord entre partenaires sur les prix des pièces produites en Russie.

Les orientations stratégiques des acteurs sont encastrées dans des contextes divergents, qui les ont amenés à mobiliser différents types de pouvoir. Les Russes ont ainsi privilégié la coercition et la manipulation, en créant et valorisant un rapport de force qui leur était favorable. Propriétaires de leur entreprise, ils pouvaient décider et agir rapidement pour gérer leurs investissements dans un contexte familial. De leur côté, les Occidentaux ont eux-mêmes intériorisé et cherché à légitimer le discours 'globalisé' et 'universel' de l'industrie automobile auprès de leurs partenaires. Etrangers au contexte local, les managers occidentaux étaient encastrés dans la structure complexe de CarSeat, toute décision devant être validée par le conseil d'administration.

Habitué à un enrichissement rapide dans l'environnement imprévisible des marchés postsocialistes, les entrepreneurs russes tendent à diriger par ordres (coercition) ou par instructions (manipulation). Ces types de pouvoir prennent la forme d'une supervision personnifiée et explicite des salariés : « *Pour former les gens, pour leur expliquer. Pour dire chaque jour comment cela devrait avancer* » [RH filiale russe]. Une telle forme de fonctionnement porte les acteurs russes à se sentir personnellement responsables du segment de l'organisation qu'ils contrôlent. S'ils s'opposent aux interventions externes, ils évitent également de s'impliquer dans le 'fief' de leurs pairs.

« *Nous avons invité le second partenaire russe dans une ou deux réunions pour montrer notre partenaire. [...] Il n'a pas dit un mot pendant la réunion. Quand nous lui avons demandé son avis, il disait : 'donnez-moi des commandes et je vais produire les pièces'* » [Directeur développeur].

Pour éviter les conflits, le partenaire russe assurait un équilibre des pouvoirs au sein du projet, en délimitant les responsabilités de chacun. L'envie d'équilibrer le rapport de force explique sans doute la prise de distance du premier partenaire local vis-à-vis de CarSeat. Étant donné qu'il avait des relations régulières avec le président de la *holding*, le propriétaire a peut-être trouvé dévalorisant de participer à un projet avec une 'simple filiale'. De plus, au moment de créer la JV, la situation financière de CarSeat était critique en raison de la crise automobile.

*« CarSeat et Purfoam n'ont pas fonctionné ensemble. Pour CarSeat et Foamaksent, cela a fonctionné. Vous savez pourquoi ? Parce que CarSeat et Foamaksent étaient dans la même situation. CarSeat avait besoin d'argent pour survivre et Foamaksent a mis leurs équipements à leur disposition pour avoir de l'argent. Les deux étaient dans la même situation 'être ou ne pas être'. Avec le Purfoam, la situation était différente. Pour lui, il n'y avait pas de problème. Il était en bonne forme » [PDG filiale russe].*

A contrario, CarSeat a privilégié une approche impersonnelle, et l'expression indirecte du pouvoir lors de l'application des décisions collégiales, attitude qui s'enracine dans le fonctionnement structuré du secteur automobile. Depuis une trentaine d'années, les fabricants automobiles ont en effet fondé leur rentabilité sur des processus synchronisés et harmonisés à l'international, laissant peu de place aux exceptions (Schmid, 2011). Ils ont recréé une géographie spécifique (Colovic, Mayrhofer, 2008 ; Freyssenet, Lung, 2001) où la productivité s'appuie sur des équipementiers mondiaux avec lesquels sont négociés des contrats applicables à l'ensemble du globe (Sturgeon *et al.*, 2009).

Le rapport de force très déséquilibré avec le constructeur a amené les membres de CarSeat à voir toute nouvelle implantation comme l'intégration d'un nouveau territoire et à se percevoir comme des 'propagateurs' du système standardisé (subjectivation). Assujettie à cette dépendance des fournisseurs, CarSeat a instauré une domination des process industriels normalisés sur toute autre considération (domination). Forts de leur maîtrise des normes de l'industrie automobile, les occidentaux cherchaient à légitimer ce discours auprès des partenaires russes plutôt que de superviser directement leur travail.

Chez les partenaires russes, on remarque en outre un comportement directif : *« Les gens n'avancent que si le grand chef leur dit de le faire » [Responsable process]*. Ce décalage, ajouté à une faible présence des occidentaux sur le terrain, ainsi qu'à la méconnaissance de la langue, était perçu par les Russes comme un manque de contrôle : *« Certains patrons devraient venir pour faire le travail analytique, pour vérifier les dépenses » [RH filiale russe]*.

### *Configuration des acteurs*

Attachés aux normes sectorielles, les occidentaux n'ont pas pris en compte les rapports de force qui leur étaient défavorables. En effet, l'architecture même du projet rendait CarSeat dépendant, en amont, de leur 'seul' fournisseur sous-traitant, en interne, de leur interprète, devenue 'incontournable', et en aval, de leur 'unique' client. Lorsque le client n'a pas semblé soutenir le projet, le sous-traitant russe a réagi brutalement face à ses pertes financières.

Une telle situation contredisait un élément-clé de l'orientation stratégique des russes : *« Ils savaient clairement ce qu'ils voulaient. Ils voulaient faire de l'argent. Et tout ce qu'ils ont fait, ils l'ont fait pour ça. Ils ne se sont pas souciés de l'avenir » [RH filiale russe]*. Par ailleurs, l'expérience soviétique devrait rendre les partenaires russes allergiques à toute demande de sacrifice pour un quelconque 'avenir radieux'.

Il s'y est ajoutée l'interdiction de commercialiser des mousses polyuréthane de qualité inférieure, aux constructeurs automobiles russes. *« Et ils avaient aussi la possibilité de vendre comme le concurrent local. Mais ils n'étaient pas autorisés » [2<sup>nd</sup> partenaire russe]*. Cette décision, prise par CarSeat pour concentrer tous les efforts sur la qualité exigée par le client, a rendu les russes dépendants des volumes en sous-traitance.

### *Jeu micro-politique*

Les orientations stratégiques divergentes des partenaires ont atteint leur confiance mutuelle. L'analyse montre une opposition entre une vision occidentale qui accorde sa confiance aux institutions et à l'environnement social, et une perception russe qui privilégie les relations personnelles (Sapsford, Abbott, 2006, p.61).

Au début du projet, le sous-traitant russe a souvent exprimé une confiance presque aveugle envers le partenaire occidental, fondée sur son expertise du secteur automobile. Les Russes se sentaient dépendants, subordonnés à CarSeat : *“They asked for analytical work, economical work, and chemical sources of delivery. I think that they were very well prepared”* [HR]. *“I always had a very good feeling about their [the Carseat] expertise in the automotive business”* [LP2]. *“They [second partner] checked every small thing with the Carseat”* [PDG de la filiale russe]. Les règles imposées lors du transfert technologique furent acceptées et intégrées parce que les Russes avaient été impressionnés par les compétences technologiques. *« Ils ont promis. Ils nous ont convaincu de faire comme ils faisaient. [Nous] avons commencé à nous dire : pourquoi pas ? Ok. Essayons ensemble’ [...] En effet, ils avaient l’air professionnel, préparés. Nous avons pensé, ‘Pourquoi ne pas participer à ce business ? »* [LP2]. Néophytes du secteur automobile, les Russes percevaient le partenaire Occidental comme ‘omniscient’, imaginant qu’ils avaient anticipé toute réaction potentielle du constructeur. *« CarSeat [...] a évalué tous les risques possibles et c’est pourquoi, jusqu’au dernier moment, ils [LP2] pensaient que le constructeur aurait apporté davantage de volume sur la ligne de production »* [PDG de la filiale russe].

Les occidentaux, au contraire, croyaient dans les procédures établies du marché automobile, mais ils avaient une confiance limitée dans leurs partenaires russes : *« C’était un peu dangereux de les croire sur parole car après vous les voyez se comporter différemment »* [PDG]. Cette méfiance s’est traduite par une écoute limitée qui a été perçue par les Russes : *« [Cela aurait pu aller mieux] si le Directeur développait avait pu faire plus confiance aux gens, y compris à moi-même, mais [...] j’ai été en position où j’ai dû l’écouter et si je disais quelque chose, il répondait, ‘Non, vous ne comprenez pas. Vous [ne] comprenez pas !’ Ça se passait souvent comme ça... »* [PDG de la filiale russe].

La notion d’instabilité nous conduit à nous intéresser aux changements, prématurés et imprévus, qui ont marqué la relation entre les partenaires (Soulsby, Clark, 2011, p.297). *“Political game-playing in MNCs is triggered and informed by critical events”* (Geppert, Dorrenbacher, 2014, p.239), telles que les pertes financières imprévues. Suite à la crise de 2009, le modèle économique russe de CarSeat ne générait plus de profits.

Ainsi, les pièces produites furent vendues à perte au constructeur. Qui plus est, la méthode comptable utilisée imputait ces pertes au sous-traitant. Lorsque les Russes ont compris, leur confiance ‘aveugle’ s’est rapidement transformé en une forte déception et en un sentiment de trahison : *“The first impression of Russian employees was that Carseat [was] manipulating figures...”* [BS]. Effectivement, Carseat *“took a little bit of a margin, not very much but a little bit”* [PM3]. Cette situation mit à l’épreuve la confiance entre partenaires sur l’ensemble du projet. Cette crise de confiance fut aggravée par une communication asymétrique, comme par exemple dans le cas du PDG de la filiale russe qui n’informa pas les managers de CarSeat de la frustration croissante du sous-traitant russe, ce qui a contribué au *“problem of patience and brutality of reactions”* [HQ CEO].

Si les managers de CarSeat ont réussi à former les opérateurs de la chaîne de production des pièces, ils ont échoué la ‘conversion’ des actionnaires du partenaire aux normes du secteur automobile. Comme l’apprentissage superficiel voire inexistant *“is unlikely to displace prevailing organizational norms”* (Soulsby, Clark, 2007, p.1429), les partenaires russes sont rapidement passés d’une forte confiance envers les Occidentaux à un rejet de la coopération.

Par ailleurs, l’effet de la ‘dépendance du chemin’ suggère que dans des conditions de forte incertitude et d’ambiguïté environnementale, les managers tendent à revenir à des connaissances bien intégrées et historiquement enracinées (Soulsby, Clark, 2007, p.1428). Ainsi, après l’échec du « socialisme développé » des années 1970, toute « grande idéologie » risque d’être suspecte, comme le dogme socialiste en son temps. Cet héritage explique pourquoi les actionnaires russes ont été réfractaires au discours automobile.

Autrement dit, le sous-traitant russe n’était plus enclin à accorder sa légitimité aux normes du secteur automobile, en même temps qu’il devenait évident que les compétences de CarSeat ne permettaient pas de résister à la crise. De surcroît, la répartition défavorable des coûts donnait

l'impression aux Russes qu'ils avaient été manipulés. Car, confronté à un dilemme éthique, « le russe met l'accent sur la spécificité de la situation » (Robertson *et al.*, 2003, p.379). Au sein d'un espace social faiblement réglementé les acteurs 'créatifs' et/ou sans scrupules s'inventent de nouvelles formes de 'rationalité' pour orienter le changement dans le sens de leurs intérêts (Soulsby, Clark, 2007, p.1430). Une fois convaincus d'être manipulés, les russes se sont mis eux-mêmes à manipuler.

Le contrat prévoyait une clause de pénalité dans le cas de non-fourniture des pièces par le sous-traitant. Toutefois, peu après que le sous-traitant russe se soit rendu compte qu'il travaillait à perte, un avenant signé par la hiérarchie occidentale a abrogé cette clause de pénalité. Même si nous ne savons pas pourquoi et comment ce document fut signé, cette manipulation a renversé le rapport de force entre partenaires. Enfin, lorsqu'il reprit le contrôle de la situation, le sous-traitant exerça la coercition directe et brutale sur CarSeat en menaçant d'arrêter immédiatement la production. *"They did not want any more. They put us then in front of an ultimatum. They said 'We are still prepared to work for you till a certain day and then we stop'" [PDG].* Cette décision fut ressentie de manière d'autant plus violente que les Russes avaient attendu longtemps avant d'exprimer leur déception. En revanche, une fois le désaccord proclamé, ils passèrent vite à l'action. L'importance du pouvoir dans le contexte local explique pourquoi les entreprises russes cherchent généralement à créer des situations de monopole. Ainsi, un jour « *tout le secteur automobile, tous les équipementiers russes ont fini par dépendre du concurrent local* » [PDG filiale russe]. Une fois le monopole acquis, le contrôle des 'goulots d'étranglement' permet de contraindre les partenaires. Lorsque CarSeat a quitté le marché local, la négociation entre le constructeur automobile et l'unique fournisseur russe s'est déroulée ainsi :

*« Bien sûr, cela s'est fait à la russe. Nous fournissons ces produits, point. [Le constructeur] devait 'digérer' certains accommodements [concernant la qualité] qu'il n'aurait pas acceptés pour nous. Mais il n'y avait pas d'autre possibilité... [...] C'est le prix. C'est à prendre ou à laisser ! » [PDG].*

Même si de tels comportements peuvent "appear to be non-rational to Western eyes, it made sense to the local managers who had to live with the shifting realities of post-socialism" (Soulsby, Clark, 2007, p.1428). Or, la rationalité des occidentaux apparaît toute aussi relative. Dès le début, le PDG de CarSeat et l'équipe projet avaient l'information suffisante pour estimer que le modèle économique d'implantation en Russie n'était pas viable. Curieusement, ces informations n'ont pas été diffusées en interne, ni prises en compte dans la mise en œuvre.

## Discussion

### *Importance de la dimension micro-politique*

Notre analyse démontre le poids de l'interaction sociale avec les acteurs du marché-cible (Reihlen, Appel, 2007) tout en attestant de l'intérêt de l'approche micro-politique pour suivre les vicissitudes d'un projet d'internationalisation. Plus spécifiquement, le cas analysé illustre le risque couru par une multinationale occidentale ne tenant pas compte des relations de pouvoir dans un contexte d'institutions défaillants.

Dans les pays industrialisés, les relations entre sous-traitants et clients représentent, pendant les périodes de croissance, une forme particulière d'alliance : une « dynamique verticale où le fournisseur compte économiquement sur son acheteur et cherche à maintenir une relation convenable » (Mukherji, Francis, 2008). Implanté en Russie à l'invitation du constructeur, CarSeat a construit son activité dans la logique d'une telle alliance. Ses managers s'attendaient certainement à ce que le poids économique et la rigueur du constructeur aurait garanti le respect des normes du secteur.

Toutefois, l'ampleur de la crise a exacerbé les contraintes du contexte local, obligeant le constructeur à se concentrer sur sa propre survie et laissant ses fournisseurs à leur sort. Par ailleurs, le cas analysé montre les limites de l'approche évolutionniste (Ghoshal, Bartlett, 1990), puisque l'intégration par normes sectorielles n'a pas eu d'effet sur le biais micro-politique. Le pouvoir formel d'une multinationale rationnelle s'est avéré insuffisant face à un partenaire qui maîtrisait le contexte local (Bouquet, Birkinshaw, 2008). Dans une telle situation, l'orientation stratégique structurée par le discours de l'industrie automobile, a empêché CarSeat à s'adapter aux contraintes locales. Son manque d'attention aux divers rapports de force s'explique par l'«aveuglement» des managers, qui avaient intériorisé les normes dominantes de l'industrie automobile et étaient incapables de prendre de la distance (Geppert *et al.*, 2016, p.1211-12).

### *Contributions*

Le cas analysé, qui montre un fort niveau de confiance envers les institutions, mais un manque d'attention pour les jeux micro-politiques, fait ressortir à quel point il est important de s'intéresser au pouvoir en entreprise. "The [...] area of neglect concerns the way institutional theory [...] appears to have downplayed the role of power in organizations." (Fleming, Spicer, 2014, p.284). Cette négligence du rôle du pouvoir est devenue manifeste, notamment en situation de crise économique et dans un cadre institutionnel post-soviétique.

Lorsque les institutions n'assurent pas le respect des règles et des obligations contractuelles, les relations de pouvoir entre acteurs deviennent la garantie des transactions économiques. Des vides institutionnels peuvent être compensés de plusieurs manières. D'un côté, l'usage du pouvoir coercitif par le contrôle des ressources critiques permet de garantir ou d'annuler le respect des règles et des contrats. De l'autre, l'accès aux réseaux sociaux permet d'obtenir une information fiable. Les ressources d'influence, telles que l'encastrement dans divers réseaux, les asymétries informationnelles, la manipulation des agendas, prennent une importance critique. En revanche, la portée de la domination et de la subjectivation est limitée par les changements rapides et imprévisibles, moments où les différences entre les pays prennent toute leur ampleur.

Notre cas contribue au cadre micro-politique en pointant les limites de la domination et de la subjectivation en contexte de marché émergent. En effet, en situation de forte incertitude, les porteurs du discours dominant ont du mal à exercer leur contrôle sur les autres acteurs en raison d'une faible maîtrise de l'imprévu. Par ailleurs, la subjectivation des occidentaux au système automobile les a empêchés de voir la réalité du contexte local, notamment la configuration effective des relations de pouvoir. Ceci, alors que les formes plus basiques de pouvoir (coercitif et manipulatif) s'exercent de manière organique dans un cadre institutionnel local perçu comme défaillant.

De même, l'analyse présentée contribue à l'élaboration d'« un nouveau cadre théorique permettant de comprendre la complexité des décisions liées à la localisation des activités » (Colovic, Mayrhofer, 2008, p.164). Suivant cette suggestion, nous démontrons le rôle des facteurs politiques dans le processus de localisation. Nous avons notamment montré l'articulation, par le constructeur automobile, de relations avec son sous-traitant en « multilocalisant » leurs activités à l'échelle européenne. Ici, l'optimisation de la chaîne de valeur globale du constructeur s'est appuyée sur l'application universelle du contrat cadre. Ainsi, les conséquences de la crise économique étaient répercutées d'un côté sur le fournisseur qui s'est retiré du pays en perdant environ 1.5 million €, et, d'un autre côté, sur les utilisateurs des voitures par le biais de la qualité réduite.

Nous montrons, par ailleurs, que les jeux micro-politiques peuvent utilement compléter les études de partenariats verticaux.



## *Apport managérial*

Le pouvoir et les intérêts des acteurs-clés devraient donc être largement pris en compte par les multinationales. Notre cas met en lumière le rôle du pouvoir discursif et de subjectivation au siège de la multinationale, alors qu'il est coercitif et manipulatif dans l'Europe de l'Est, notamment au-delà de l'UE. Pour prendre en compte ces facteurs, nous attirons l'attention des managers Occidentaux sur l'importance de :

- la supervision directe des salariés locaux ;
- le contrôle du respect des obligations contractuelles par les partenaires ;
- la connaissance du contexte local : réseaux des relations formelles et informelles, contacts avec les autorités, contraintes bureaucratiques ;
- la maîtrise de la langue locale facilite grandement les points précédents.

Pour conclure, une sorte d'activisme avait menée l'équipe projet à lancer vite des actions pour compenser ce qui n'avait pas marché. Or, en entreprise, il est essentiel de savoir s'arrêter, faire le point et se mettre d'accord sur les meilleures actions à prendre. Il aurait été important d'organiser des réunions communes à différentes parties prenantes visant à faire le bilan de ce qui avait été fait. Ces réunions auraient pu expliciter les divers intérêts en présence, en augmentant ainsi une possibilité des solutions plus constructives.

## **Bibliographie**

Aycan, Z.; Kanungo, R. N.; Mendonca, M.; Yu, K.; Deller, J.; Stahl, G. (2000). « Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison », *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No°1, p. 192-221.

Bachrach, P.; Baratz, M. (1963). « Decisions and nondecisions: An analytical framework », *American Political Science Review*, Vol. 57, No°3, p. 641-651.

Becker-Ritterspach, F.; Dörrenbächer, C. (2011). « An Organizational Politics Perspective on Intra-firm Competition in Multinational Corporations », *Management International Review*, No°51, p. 533-559.

Beddi H.; Mayrhofer U.; Rateau, J. (2017). « Gérer une relation d'affaires entre deux PME dans un contexte international », *Management & Avenir*, vol. 95, no 5, p. 77-101.

Beddi, H. (2015). « Pouvoir et conflit dans les relations siège-filiales des firmes multinationales », *Management International*, Vol. 19, No°spécial, p. 84-100.

Bollinger, D. (1994). « The Four Cornerstones and Three Pillars in the 'House of Russia' Management System », *Journal of Management Development*, Vol. 13, No°2, p. 49-54.

Bouquet, C.; Birkinshaw, J. (2008). « Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence », *Journal of Management*, Vol. 34, No°3, p. 477-508.

Carter, C. (2007). Aftermarket Business, 117(11), 14.  
<http://www.searchautoparts.com/aftermarket-business/oem-news/opening-red-curtain-revealsbooming-automotive-industry> (consulté le 10/03/2018)

Colovic, A., Mayrhofer, U., (2008). « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4 No°184, p. 151-165.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil

Dahl, R. (1957). « The concept of power », *Behavioural Science*, No°2, p. 201-215.

Donada, C. (2014). « Pour une réingénierie des partenariats verticaux : le cas de la Plateforme de la Filière Automobile », *Research Center ESSEC*, Working Paper 1401

Dörrenbächer, C.; Geppert, M. (2009). « Micro-political Games in the Multinational Corporation: The Case of Mandate Change », *Management Revue*, Vol. 20 No°4 p. 373-391.

Dörrenbächer, C.; Geppert, M. (2014). « Politics and Power within Multinational Corporations: Mainstream Studies, Emerging Critical Approaches and Suggestions for Future Research », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, p. 226-244.

Dunning, J.H. 1988. « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no 1, p. 1-31.

Edwards, T.; Colling, T.; Ferner, A. (2007). « Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach », *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No°3, p. 201-217.

Eisenhardt, K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-50.

Fallery, B.; Rodhain, F. (2013). « Quatre Approches Pour l'analyse de Données Textuelles : Lexicale, Linguistique, Cognitive, Thématique », *Actes de la XVIème conférence AIMS*, Montréal, p. 1-16.

Ferner, A.; Edwards, P. (1995). « Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises », *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 1, No°2, p. 229-257.

Fischer, G.B.; Hartel, C.E.J., (2008). « Cross-cultural effectiveness of Western expatriate-Thai client interactions: Lessons learned for IHRM research and theory », *Cross-Cultural Management: An International Journal*, Vol. 10, No°4, p. 4-28.

Fleming, P.; Spicer, A. (2014). « Power in management and organization science », *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, No°1, p. 237-298.

Foucault, M. (1982). « The subject and power », *Critical Inquiry*, Vol. 8, No°4, p. 777-795.

Freyssenet, M.; Lung, Y., (2001) Intégrations régionales et stratégies d'internationalisation des constructeurs automobiles, communication à la Journée d'étude du GERPISA « L'internationalisation des constructeurs automobiles », EHESS, Paris

Johanson, J.; Vahlne, J.-E. (1977). « The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no 1, p. 23-32.

Håkansson, H.; Havila, V.; Pedersen A.-C. (1999). « Learning in Networks », *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no 5, p. 443-52.

Geppert, M.; Becker-Ritterspach, F.; Mudambi, R. (2016). « Politics and Power in Multinational Companies: Integrating the International Business and Organization Studies Perspectives », *Organization Studies*, Vol. 37, No°9, p. 1209-1225.

Ghoshal, S.; Bartlett, C. (1990). « The Multinational Corporation as an Interorganizational Network », *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, No°4, p. 603-625.

Kostova, T.; Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No°1, p. 215-233.

Kroska, L.; Spencer, A., (2008), Automotive Industry in Russia: Impact of foreign investments in car assembly plants on suppliers' entry, Eurobank for Reconstruction and Development. London.

Ledeneva, A., (2006), *How Russia Really Works. The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics and Business*, Ithaca and London, Cornell University Press.

Leung, K.; Morris M.W (2015). « Values, Schemas, and Norms in the Culture–behavior Nexus: A Situated Dynamics Framework », *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, No°9, p. 1028-50.

Lukes, S. (2005). *Power: A radical view* (2nd ed.). London: Palgrave.

Makamurera, J; Lacourse F.; Couturier Y. (2006). « Des Avancées En Analyse Qualitative : Pour Une Transparence et Une Systématisation Des Pratiques », *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, No°1, p. 110–38.

Mukherji, A.; Francis, J., D, (2008). « Mutual adaptation in buyer-supplier relationships », *Journal of Business Research*, No°61, p. 154-161.

Pettigrew, A.M. (1990). « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-92.

Puffer, S. M.; McCarthy, D. J. (2007). « Can Russia's State-Managed, Network Capitalism Be Competitive? », *Journal of World Business*, Vol. 42, No°1 p. 1–13.

Puffer, S. M.; McCarthy, D. J.; Boisot, M. (2010). « Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 34, No°3, p. 441-467

Quidet E.; Ivanov A., (2007). *The Russian Automotive Market: Industry Overview*, Ernst & Young

Reihlen, M.; Apel B.A. (2007). « Internationalization of Professional Service Firms as Learning – a Constructivist Approach », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 18, no 2, p. 140–51.

Robertson, C.J.; Gilley, K.M.; Street, M.D. (2003). « The Relationship between Ethics and Firm Practices in Russia and the United States », *Journal of World Business*, Vol. 38, No° 4, p. 375-384.

Salmi, A.; Heikkilä, K. (2015). « Managing relationships with public officials. A case of foreign MNCs in Russia », *Industrial Marketing Management*, No° 49, p. 22-31.

Sapsford, R.; Abbott, P. (2006). « Trust, Confidence and Social Environment in Post-Communist Societies », *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 39, no 1, p. 59-71.

Schmid, S., (2011). « How Automotive Companies Successfully Coordinate Their Activities Across Borders: Focus on Corporate Culture and Networks; a Survey of the Automotive Industry ; a Joint Study », *Roland Berger Strategy Consultants*, ESCP Europe Wirtschaftshochschule.

Schwartz, G.; McCann, L. (2007). « Overlapping effects: Path dependence and path generation in management and organization in Russia », *Human Relations*, Vol. 60, No° 10, p. 1525-1549.

Shlapentokh, V. (2006). « Trust in public institutions in Russia: The lowest in the world », *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 39, No° 2, p. 153-174.

Soulsby, A.; Clark, E. (2007). « Organization theory and the post-socialist transformation: Contributions to organizational knowledge », *Human Relations*, Vol. 60, No° 10, p. 1419-1442.

Soulsby, A.; Clark, E. (2011). « Instability and Failure in International Joint Ventures in Post-Socialist Societies: Power, Politics and Strategic Orientations », *Competition and Change*, Vol. 15, No° 4, p. 297-315.

Sturgeon, T. J.; Memodovic, T.; Biesenbroeck, J. V.; Gereffi, G. (2009). « Globalization of the automotive industry: main features and trend », *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 2, No° 1, p. 7-24.

Thelen, S.; Zhuplev, A. (2001). « Comparing Attitudes toward Ethical Dilemmas in Small Business: Russia versus the United States », *Journal of East-West Business*, Vol. 7, No 4, p. 29-54.

Webster, F.E.Jr. (1992), « The changing role of marketing in the corporation », *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, p. 1-17.

Whitley, R. (1999), « Competing Logics and Units of Analysis in the Comparative Study of Economic Organization. The Comparative-Business-Systems Framework in Perspective », *International Studies of Management & Organization*, Vol. 29, No°2, p. 113-126.

Williamson, O.E. (1991), « Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No°2, p. 269-296.

Yin, R. (2014), *Case Study Research : Design and Methods*, 5<sup>th</sup> Ed, Sage Publications