



**HAL**  
open science

## Un Nouveau Dirigeant pour une Joint-Venture franco-japonaise

Michel Villette, Anne Leboterf

► **To cite this version:**

Michel Villette, Anne Leboterf. Un Nouveau Dirigeant pour une Joint-Venture franco-japonaise. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 1993, 30. halshs-01392671

**HAL Id: halshs-01392671**

**<https://shs.hal.science/halshs-01392671>**

Submitted on 4 Nov 2016

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

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



Article initialement publié dans les Annales des Mines,  
série Gérer et Comprendre, N°30, Mars 1993

# UN NOUVEAU DIRIGEANT POUR UNE JOINT-VENTURE FRANCO-JAPONAISE

*MICHEL VILLETTE*

*AVEC ANNE LEBOTERF*

Version 7 décembre 1992

*L'arrivée d'un nouveau directeur général à la tête d'un centre de responsabilité comprenant dans son périmètre deux joint-ventures internationales 50/50 entre un groupe industriel Européen et un groupe Japonais est l'occasion de rechercher un nouveau dynamisme pour des cadres dont l'action est contrainte par les difficiles relations entre les deux entreprises parentes. Le nouveau dirigeant souhaite mobiliser ses équipes autour de nouvelles orientations, mais il fait bientôt l'expérience de la difficulté à les formuler dans un contexte où la diplomatie impose sa loi : ne pas trop en dire. L'art du flou, typique des montages institutionnels compliqués reprend alors ses droits.*

Rien de plus habituel, pour un dirigeant expérimenté, formé dans la tradition française, que de profiter de sa prise de fonction pour poser quelques questions essentielles: qui sommes-nous? Où voulons-nous aller? Comment s'organiser? Comment le dire?... Si les réponses ne sont pas toujours novatrices, aborder ces questions permet au moins au nouveau dirigeant de faire connaissance avec l'entreprise et ses cadres, de stimuler l'imagination et d'affirmer son leadership sur l'équipe qu'il prend en main.

## 2 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

Les choses se compliquent singulièrement lorsqu'on cherche à appliquer ce scénario classique dans le cadre d'une joint-venture internationale répartissant le contrôle de l'entreprise à part égale entre une firme européenne et une firme japonaise. Même si le partenaire japonais reste particulièrement discret, il apparaît rapidement délicat de déployer un arsenal de questions existentielles, d'autant que les cadres de l'entreprise se posent ces mêmes questions avec insistance. La logique des rapports de pouvoir entre les deux parents de la joint-venture semblent intervenir comme une limite à l'expression de tout volontarisme managérial. Les techniques de direction que le nouveau dirigeant appliquait avec succès dans des structures plus classiques, en France et en Amérique du Nord, se révèlent difficiles à mettre en oeuvre. Peu à peu, les cadres les plus anciens, passés maîtres dans l'art de gérer le conflit de rôle et

<sup>1</sup> lui font sentir les particularités du lieu.

La conception française traditionnelle selon laquelle diriger, c'est simplifier la réalité pour en dégager des orientations que les collaborateurs pourront suivre, risque de troubler un équilibre patiemment construit, fondé sur l'évitement. Les impératifs diplomatiques de bonne gestion des relations entre les parents s'opposent aux impératifs de conduite "efficace" des opérations. De ce fait, la direction de l'entreprise ne peut être aussi hiérarchique, le dirigeant aussi résolu, les décisions aussi rapides et l'information aussi explicite qu'elles devraient être pour se conformer à l'image traditionnelle du "manager efficace".

Ce scénario renvoie à une expérience réelle, à laquelle nous avons été mêlés en tant que consultants. Appelés par le nouveau directeur pour réaliser un diagnostic de l'état de la communication interne et faire des propositions concernant l'évolution du management, nous avons dû, afin d'aboutir à une prescription raisonnable, tenir compte des attentes supposées des deux

---

1. On peut définir le conflit de rôle comme une situation dans laquelle les priorités d'un système entrent en conflit avec les priorités d'un autre. Le dirigeant d'une joint venture internationale, avec leurs tutelles multiples sont particulièrement exposés à ce phénomène qui peut avoir des effets négatifs: stress, agressivité, insatisfaction, manque de productivité, indécision, distorsion de la réalité. On a montré que l'ancienneté dans un joint venture est corrélée avec une atténuation des aspects négatifs de ce phénomène (Role conflict and Role ambiguity of chief executive officers in international joint ventures. Oded Shenkar and Yoram Zeira. Journal of International Business Studies, First Quarter 1992.)

### 3 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

"patrons" de notre client, alors même qu'il ne nous était pas donné l'occasion de les rencontrer (23). Cette expérience nous a donc permis de réfléchir aux difficultés de transposition des méthodes de management usuelles dans le contexte particulier d'un partenariat international.

Dans la conception française traditionnelle, diriger, c'est simplifier la réalité pour en dégager des orientations que les collaborateurs pourront suivre... Or, pour maintenir la joint venture en équilibre, il faut ménager l'autre partie et, bien souvent, ne pas prendre prématurément parti. Les impératifs diplomatiques de bonne gestion des relations entre les parents entrent constamment en contradiction avec les impératifs de conduite "efficace" des opérations, la direction de l'entreprise ne peut alors être aussi hiérarchique, le dirigeant ne peut être aussi résolu, les décisions ne peuvent être aussi rapides et l'information ne peut être aussi explicite qu'on suppose qu'elles doivent l'être, lorsqu'on cherche à se conformer à l'image traditionnelle du "manager efficace".

## 1. LES DEFINITIONS MULTIPLES DU PERIMETRE D'ACTION DU NOUVEAU DIRECTEUR.

Lorsque le directeur des ressources humaines de l'entreprise nous a présenté au Directeur Général et nous a confié la mission de "proposer une nouvelle politique de communication" après consultation de tous les cadres supérieurs de la maison, le périmètre de notre intervention fut défini très

---

2. Nous utiliserons ici l'information à laquelle nous avons eu accès lors de notre intervention en tant que consultants. Cette information a été recueillie sur une période de trois mois. Elle est délimitée par la nature de la mission (diagnostic de l'état de la communication interne et propositions). Cette mission détermine aussi la liste des personnes rencontrées (vingt cadres, au siège et dans deux usines), la nature des questions posées et la liste des documents auxquels nous avons accès. Cet article est construit sur la base de ce corpus restreint d'informations recueillies dans l'action et pour les besoins de l'action. Ce type de documentation permet au lecteur de percevoir la joint-venture telle qu'elle apparaît, à un moment donné et d'un point de vue pratique, à l'un des nombreux professionnels qui se trouvent mêlés à son histoire. Cette vision partielle pourrait bien entendu être complétée par d'autres ce qui permettrait de faire varier le point de vue et d'élargir l'horizon temporel, l'angle de visée hiérarchique, le type de compétence technique...

## 4 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

simplement: un siège social, deux usines, une vingtaine de chefs de services et directeurs à rencontrer.<sup>(4)</sup>

Tout au plus, nous signalait-on qu'il y avait aussi deux laboratoires de recherche -où il serait inutile de se rendre-, deux usines hors d'Europe, dont l'une aux USA et l'autre au Brésil, d'autres "divisions" au sein de l'une des sociétés, une maison mère Européenne ( que nous nommerons ici l'Européenne) et une autre maison mère Japonaise ( nommée ici La Japonaise) détenant chacune 50% d'une des usines, mais qu'il n'y avait pas lieu de consulter -en raison d'une tradition de décentralisation bien établie-. Bref, tout cela devait rester "en dehors" de notre étude, et cette mise à la marge ne devait poser aucun problème.

Au cours de l'intervention, nous devions découvrir peu à peu qu'en effet, le périmètre de notre mission de consultation correspondait exactement au territoire sur lequel le nouveau directeur (que nous nommerons ici Monsieur Dégé) disposait d'une autorité suffisante pour prendre seul l'initiative d'une telle opération sans avoir à négocier avec des tiers et sans courir le risque d'une quelconque contestation. Cependant, les problèmes de découpage des frontières entre l'intérieur et l'extérieur de "l'entreprise" dont il s'agissait de définir et d'exprimer la politique était loin d'être évidents et de nombreuses allusions de nos interlocuteurs nous obligèrent peu à peu, sans remettre en cause pour autant la définition de la mission telle qu'elle nous avait été confiée, à explorer les marges du périmètre et à adopter une attitude dubitative quant à sa pertinence.

Ainsi, dès le début du travail, quelques signaux nous avaient avertis de la subtilité de la situation. Par exemple, cette notation du contrôleur de gestion:

"Les salaires du Staff du directeur sont en partie imputés à La JV mais pas à la JV US ni à la société Brésilienne. C'est déjà un problème pour nous de faire payer la note des frais de siège à La JV. Les Japonais n'y tiennent pas. On

---

<sup>4</sup>Le champ de l'enquête comportait deux usines situées dans le nord de l'Europe (300 et 250 salariés) et un siège social de 120 personnes groupant la direction, les services généraux et les services commerciaux pour l'Europe.

## 5 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

s'est en quelque sorte auto-proclamé direction générale internationale sans que les Japonais soient trop d'accord." (Entretien avec le contrôleur de gestion).

Les investigations ultérieures devaient nous permettre d'apercevoir que, comme c'est de plus en plus fréquent aujourd'hui, le découpage juridique et financier était découplé du découpage en unités de gestion opérationnelles.

La définition des éléments constitutifs de "l'entreprise" était impossible à fixer de façon objective et les documents officiels édités par différentes instances, à différents moments et à destinations de différents publics variaient dans leur façon de présenter l'identité de l'entreprise et la géographie de ses contours. Les cadres s'y perdaient et ne savaient jamais trop clairement pour quelle entreprise (et quel dirigeant) ils travaillaient. Selon les cas, le contrat de travail pouvait avoir été passé avec l'une ou l'autre des sociétés concernées. Les jeunes cadres, invités un an après l'embauche à un stage de formation, posaient toujours la même question: pour quelle entreprise travaillons-nous?

Quelle est l'entreprise dont il faut exprimer la politique? Quelles sont ses frontières? Quelle est son identité? Ces questions constituaient le leitmotiv des conversations entre cadres depuis de nombreuses années. L'impossibilité d'y répondre de façon univoque paraissait être un frein à l'action; elle empêchait de se représenter l'avenir, de se mobiliser autour d'un projet. Le nouveau Directeur parviendrait-il à stabiliser une définition opérationnelle crédible et acceptable par les différentes forces en présence?

L'activité industrielle et commerciale dont Monsieur Dégé s'était vu confier la responsabilité par le Président-Directeur-Général de *l'Européenne* pouvait être représentée selon cinq visions différentes dont l'une exprimait ses préférences et correspondait bien à la mission dont il était investi, tandis que les autres étaient employées par les cadres de l'entreprise pour refléter d'autres aspects de l'histoire et de la structure et pour suggérer la possibilité de politiques alternatives. Comme ces différentes visions ont été exprimées au cours des entretiens et des réunions, nous allons les présenter toutes et leur porter une égale attention.

La première vision correspond à l'expérience vécue des personnels subalternes (secrétaires, techniciens, ouvriers...). Elle identifie l'entreprise à

## 6 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

l'espace concret des établissements quotidiennement fréquentés: l'usine pour les uns, le siège social pour les autres. Dans cette perspective, le "chef" est le plus gradé parmi les personnes travaillant sur place en permanence c'est à dire les directeurs d'usine ou, pour les hommes de siège, Monsieur Dégé. Les "grands chefs" à la présence épisodique et les structures juridiques et de gestion sont matières à rumeur et paraissent dans une nébuleuse indistincte.

La seconde vision, plus officielle figure sous forme d'organigramme dans le rapport annuel d'activité de la Société et dans le livret d'accueil remis aux nouveaux embauchés. Elle met au jour les participations financières entre des entités juridiques. On y lit clairement l'absence d'unité juridique de l'ensemble industriel et commercial que Monsieur Dégé doit gérer et les influences respectives des deux entreprises parentes.

*(Les participations financières unissant les entités juridiques; DOC N°1)*

La troisième vision figure une hiérarchie aujourd'hui théorique, qui fut prépondérante avant l'arrivée du nouveau directeur général et que celui-ci tend à mettre en veilleuse. Elle est centrée sur le président directeur général de *La Société*, (la filiale sous contrôle majoritaire de *l'Européenne* qui détient les participations financières dans les joint-ventures). Cette vision de l'organisation et de la hiérarchie figure encore sur les plaquettes en quadrichromie de présentation de *La Société* et rien ne permet de penser qu'elle doit être tenue pour négligeable.

*(La représentation officielle de l'organisation du point de vue du Président directeur général de la Société (filiale sous contrôle majoritaire de l'Européenne: Doc N° 2),*

Une quatrième vision, qu'il faut imaginer sans pouvoir la représenter faute d'informations, illustrerait l'influence cachée de *La Japonaise* qui semble s'abstenir de toute ingérence dans le management, mais qui est néanmoins omniprésente parce que ses représentants assistent aux réunions, observent et rendent compte, que chacun des cadres ne cesse de supputer ce que pourrait être ses intentions et que chacun sait qu'elle déploie -par ailleurs- une stratégie technologique et commerciale en Europe qui retentira, à terme, sur le devenir de l'entreprise

## 7 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

Nous pûmes découvrir par hasard, vers la fin de notre enquête, et sans que personne ne nous l'ait signalé, que deux cadres japonais et une secrétaire étaient installés dans le même immeuble que le siège de *La Société*, au sous-sol, dans un petit bureau sur la porte duquel figurait une plaque au nom de *La Japonaise*. Ainsi, il existait une sorte de second siège social, dans l'ombre du premier et apparemment dépourvu de fonction opérationnelle. Par ailleurs, outre les représentants de *La Japonaise* siégeant aux conseils d'administration des joints ventures et celui siégeant au conseil d'administration de *La Société*, y avait en permanence un cadre japonais dans l'usine de *JVFrance*. Il assistait silencieusement aux réunions du comité de direction, sans jamais intervenir formellement, il jouait, paraît-il, un certain rôle dans la nomination du directeur d'usine et du directeur technique. En revanche, et bien entendu, aucun Japonais ne participait au comité de direction du *CR N° 10*, dirigé par Monsieur Dégé ce qui autorisait une plus grande liberté d'expression dans cette instance.

Le poids relatif de la partie japonaise doit s'apprécier en tenant compte de son apport décisif en matière technologique. Elle détient un des brevets du procédé de fabrication tandis que *l'Européenne* apporte l'outil industriel, le réseau de commercialisation en Europe et assure la gestion des opérations (et en particulier, la gestion du personnel Européen).

La dernière vision enfin, est celle que le nouveau directeur cherche à promouvoir. Elle est centrée sur le Président Directeur Général de *l'Européenne*, l'une des deux holding de têtes contrôlant les joint ventures et correspond à un organigramme en râteau, à une organisation par métiers dont chacun formerait un centre de gestion doté de ses propres comptes et de sa propre stratégie.

Comme cette vision est complètement déconnectée du cadre juridique et financier, comme elle ignore les découpages entre sociétés et les variations de l'actionnariat -sans les mettre en cause-, elle n'a pas à être négociée avec les partenaires et n'a même pas lieu d'être contestée par eux. Elle exprime simplement la volonté managériale d'une des parties en présence.

*(La hiérarchie opérationnelle de gestion (dirigée par le président directeur générale de l'Européenne et relayée par Monsieur Dégé: Doc N°3)*



## 8 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

En affirmant son leadership, en créant un poste de "contrôleur de gestion" pour le *CR N°10*, en développant une politique de "communication interne" pour cette même entité et en lui faisant véhiculer un projet stratégique de développement, le nouveau directeur tendait à inscrire dans les faits cette vision de l'identité de l'entreprise, mais chacune des parties prenantes devait être convaincue (ou intéressée) de ce nouveau montage et pouvait à tout moment mettre en doute sa validité. Les cadres, hésitant entre la position d'observateur et la position de supporter étaient un des publics à convaincre. Nous n'étions pas précisément chargés de produire cet effet de conviction. Ce n'est pas ce qu'on nous avait demandé et cela eut été au-delà de notre mission. Nous devions simplement créer un dispositif d'information, des "canaux" qui, bien ajustés au périmètre d'exercice du pouvoir du nouveau directeur véhiculeraient tout naturellement sa vision du devenir de l'entreprise...

## 2. LA DEMANDE DU NOUVEAU DG, LA CONTRE-DEMANDE DE SON DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET LA POSITION DU CONSULTANT.

C'est par l'intermédiaire du Directeur des ressources humaines que nous avons été appelés à intervenir dans cette affaire. Avant de nous introduire auprès de Monsieur Dégé, notre interlocuteur nous expliqua la situation et la mission dont il voulait nous charger. Selon lui, l'idée d'une action de communication auprès des cadres émanait du nouveau directeur qui souhaitait, à l'occasion de sa prise de fonction, avoir des actions rapides et visibles. Il ajouta que l'homme "arrivait de *l'Européenne*", qu'il avait une réputation de bon gestionnaire et qu'il ne connaissait pas le métier du *CR N°10*.

L'action se justifiait aussi parce qu'il y avait eu depuis trois ans une diversification de l'activité de *La Société*, une réorganisation et surtout un fort renouvellement des cadres. Les nouveaux, attirés par la réputation du groupe *l'Européenne* étaient spontanément portés à s'en rapprocher pour tenter d'y faire carrière, tandis que les anciens développaient plutôt un sentiment d'appartenance à *La Société* ou à *JVFrance*.

## 9 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

Cependant, les nouveaux arrivants étaient généralement désorientés -et même déçus- par le flou des structures et par la multiplicité des écrans (ou des relais) entre eux et leur employeur d'élection. Les subtilités et l'intérêt du montage organisationnel réalisé autour des joint-ventures semblaient leur échapper.

Face à la demande de Monsieur Dégé, le directeur de ressources humaines adoptait une attitude en retrait. Confronté à un nouveau directeur souhaitant mettre rapidement en place des outils de communications, lancer un journal du CR 10, organiser des événements, il avait d'abord temporisé puis négocié avec la direction des ressources humaines du groupe *l'Européenne* le budget nécessaire pour financer une étude préalable destinée à tester la "faisabilité" d'une politique de communication pour le *CR N°10*.

Comme nous pûmes le constater, ces précautions, ce souci de réfléchir avant de se lancer dans l'action irritait Monsieur Dégé et ce d'autant plus que celui-ci savait les possibilités budgétaires limitées et voyait bien que l'argent dépensé en réflexions préalables ferait défaut lorsque viendrait le moment des réalisations.

Notre première rencontre avec Monsieur Dégé, (à laquelle n'assista pas Le directeur des ressources humaines), confirma l'attitude volontariste du directeur, sa demande de réalisation rapide.

Dans sa présentation, l'existence d'une joint venture avec des japonais dans son périmètre d'action était complètement occultée et ne semblait pas être un problème, tandis que la redondance entre lui même, responsable du *CR N°10* et les responsables de *la Société* (installés dans un siège social distinct) semblait être une difficulté majeure. Voici quelques extraits de ce qu'il nous dit alors:

"Je suis en fonction depuis le premier janvier. La communication interne est une des premières choses dont on doit s'occuper. Des hommes nouveaux sont en place, dont moi. Ils viennent tous de *l'Européenne*, ils ont un nouveau style de management, la communication est un outil pour imposer, faire passer ce style."(...)

Puis, à un autre moment:

## 10 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

"Le problème, c'est que les gens de l'usine travaillent pour l'usine, mais les gens du siège ne savent plus si c'est pour le *CR N°10*, pour *La Société* ou pour *l'Européenne*. Ce qui est en train d'arriver à *La Société* est trop piloté par *l'Européenne* d'après les gens. Chez *la Société* l'ensemble de la direction générale est maintenant occupé par des gens de *l'Européenne*. Chez certains, il y a une volonté de rester *La Société* <sup>(5)</sup>. Cette volonté aurait pu fonctionner si cela avait été en harmonie avec la stratégie de *l'Européenne*. Ca n'a pas été le cas..."

Plus loin encore, concernant plus particulièrement les actions de communication:

"L'an dernier, la direction de la communication de *l'Européenne* a poussé (le PDG de *La Société*) à travailler sur l'image de *La Société*. Moi, j'ai mis le pied sur le frein car c'était une information du haut vers le bas et il y avait trop d'incertitudes. Donc, pour l'instant, c'est enterré."

"Aujourd'hui, je veux travailler uniquement au niveau du *CR N°10*, ça je maîtrise, sinon j'ouvrirais à nouveau la boîte de Pandore. Après l'acquisition, on redéfinira qui l'on est et seulement après..."

Ainsi, peu à peu, on comprend mieux le contexte particulier de notre intervention: une nouvelle répartition des responsabilités entre dirigeants anciens et nouveaux de *La Société*, qu'il faut faire percevoir au personnel; une perspective de développement prochain par croissance externe.

Au cours de l'entretien, la seule allusion à la partie Japonaise, -le sleeping partner- fut la suivante:

"Pour l'instant, *La Société* fonctionne un peu à la Japonaise: on balance de l'info et la structure absorbe. Moi, Je préfère une mise en ordre, des orientations".

Ainsi donc, l'intervention, dont le périmètre et les modalités étaient prè-définies, plaçait le consultant face à deux "clients" suivants des tactiques opposées: volontarisme, rapidité, orientation vers l'action pour Monsieur Dégé, souci de temporiser et de tenir compte des divers points de vue en présence

---

5. Cette querelle des anciens et des modernes renvoie, en fait, à l'histoire de *l'Européenne* qui est elle-même le produit de la fusion entre deux entreprises. Historiquement, *La Société* se trouvait dans le périmètre d'une des deux composantes, dont les équipes dirigeantes n'occupent plus le devant de la scène aujourd'hui.

## 11 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

parmi les membres du personnel pour le Directeur des Ressources Humaines. Restait pour le consultant une issue: sortir du cadre, s'intéresser à la partie la plus silencieuse de l'organisation, à celle qu'il était impossible de rencontrer et dont les dirigeants du CR N°10 semblaient ignorer la présence: les Japonais, faire parler les absents pour calmer les ardeurs combatives des Européens entre eux.

### 3.LES TEMOIGNAGES ET AVIS DES CADRES.

En fait, cette tactique de consulting ne fut pas très difficile à mettre en oeuvre. Nos clients avaient détourné notre attention de la partie Japonaise de la Joint-venture, mais les cadres avec lesquels nous avons des entretiens ne cessaient de nous en parler:

"J'ai l'impression fausse que ce sont les gens de *L'Européenne* qui me paient alors que c'est *La Japonaise*". (cadre du siège, nouvel embauché)

"J'ai été choqué au départ, de voir que l'on critiquait facilement les Japonais. Maintenant, je comprends. Pour les Japonais, je ne fais pas partie de leur organisation". (Cadre du siège, nouvel embauché).

Plus nous avançons dans notre enquête, plus la liste de nos interlocuteurs devenait variée, plus il devenait évident qu'à la prétention à manager des cadres représentant *L'Européenne* s'opposait une force tacite: le silence de la partie japonaise, relayé par les cadres anciens de *La Société*, convaincus que l'équilibre entre les deux partenaires de la joint venture était incompatible avec un interventionnisme trop direct et trop explicite de *L'Européenne*:

"L'entreprise pour moi, c'est *JVFrance*. La communication interne de *JVFrance*, c'est une chose, la communication interne de *La Société*, c'est une autre chose" (Entretien avec le directeur de l'usine de *JVFrance*).

"Si on demande aux salariés de l'usine quelle est leur entreprise, ils disent tous: "*JVFrance*". Si on demande qui est le patron de l'entreprise, c'est moi pour les uns et M. Dégé pour les autres."(Entretien avec le directeur de l'usine *JVFrance*).

## 12 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

La partie Japonaise, dont tous nos clients directs avaient d'abord minimisé l'importance -au point de nous demander de n'en tenir aucun compte dans notre étude- se rappelait à notre vigilance par l'intermédiaire des propos de toutes les personnes dont l'identité professionnelle était marquée du sceau de l'ambivalence et de la double loyauté.

### **Des perspectives de carrières limitées et des formes de loyauté multiples**

Si l'on met à part les quelques nouveaux arrivants (dont Monsieur Dégé, son contrôleur de gestion, le nouveau directeur de l'usine de *La Société et quelques jeunes cadres et techniciens*), la trentaine d'ingénieurs et techniciens a été embauchée dans l'entreprise il y a environ dix ans dans la perspective d'une forte croissance et du lancement de nombreuses activités nouvelles qui n'ont pas pu être concrétisées comme prévu.

Bien payés, bercés d'espairs, ayant peu d'alternatives du fait de leur spécialisation technique, ces gens sont restés dans la joint-venture bien que l'avancement de carrière n'ait pas été à la hauteur de leurs espérances.

"Il y a eu des mouvements d'homme dans le passé. *La Société* a mis en place ses hommes dans *JVFrance* (jamais l'inverse). Aujourd'hui, il y a des hommes de *L'Européenne* qui débarquent dans *La Société*. Le courant d'hommes passe dans un sens et jamais dans le sens inverse" (Cadre du siège)

Du point de vue des carrières, la joint venture apparaît comme une nasse d'où il est difficile de sortir. Historiquement, la population des cadres a trois origines. On peut distinguer ceux qui ont été embauchés directement par la JV, ceux qui ont été embauchés par *La Société*, ceux qui sont détachés du groupe *L'Européenne* (auxquels il faudrait ajouter les Japonais expatriés dont le salaire est versé totalement ou partiellement par la JV ou qui la supervise).

Certains cadres et, en particulier ceux dont toute la carrière s'est déroulée dans la joint-venture semblent avoir peu d'espoir d'en sortir. En principe, il semble admis par les Japonais comme par les Européens que la gestion du personnel incombe au groupe *L'Européenne* qui, en effet, affiche explicitement la prise en compte de cette responsabilité:

## 13 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

"La gestion , le management c'est plus la vision Européenne que la vision Japonaise. Les Japonais contrôlent par la technologie et laissent L'Européenne s'occuper de la gestion des hommes." (Entretien avec le directeur de l'usine de la JV)

Cependant, et en dépit des déclarations d'intention, les départs vers d'autres filiales du groupe L'Européenne ont été inexistantes pendant de nombreuses années et restent l'exception aujourd'hui.

Avec l'arrivée d'une nouvelle génération d'ingénieurs et de techniciens diplômés -demandeurs de perspectives de carrières-, le problème devient crucial. Pour l'instant, et compte tenu de la situation complexe que nous avons décrite, on ne s'étonnera pas d'apprendre que la réponse apportée est ambiguë: jeunes ingénieurs et techniciens sont recrutés directement par La Société ou La JV, leur contrat de travail est établi avec ces sociétés sans aucune clause écrite d'évolution au sein du groupe L'Européenne. Parallèlement, au cours des entretiens d'embauche, ils se voient verbalement assurer que de réelles perspectives d'évolution de carrières vers d'autres sociétés du groupe pourront leur être offertes un jour. Mais c'est finalement une impression de flou qui l'emporte:

"...J'ai l'impression que je bosse pour "*L'Européenne*", mais c'est une impression fautive. Je suis entrée dans "*La Société*" par "*L'Européenne*", pas par "*La Japonaise*", c'est pour ça. S'il n'y avait pas *L'Européenne*, on serait complètement déboussolé, mais on est pas sûr non plus d'en être. Ici, à *la Société*, on est coincé..." (Entretien avec un cadre du siège de *La Société*, nouvel embauché).

Ce sentiment d'un jeune cadre recoupe les propos du Directeur:

"La politique de gestion des carrières est gérée par *L'Européenne*: le bon fichier, ou plutôt, le fichier des bons est à *L'Européenne*. A *La Société*, tout le monde est dans le fichier." (Entretien avec Monsieur Dégé).

Tous les cadres Européens de la joint-venture semblent compter exclusivement sur le groupe L'Européenne vis-à-vis duquel leur loyauté semble évidente. Cependant, certains cadres supérieurs rompus de longue date à la coopération avec la partie japonaise et relativement marginalisés depuis l'arrivée

## 14 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

de la nouvelle équipe de direction ( composée d'hommes de *l'Européenne* ) laissent entendre prudemment que des renversements d'alliance sont possibles et pourraient intervenir très vite. Ne suffirait-il pas que *La Japonaise* développe fortement ses implantations en Europe (en dehors et à côté de la Joint-venture) et cherche à recruter des cadres pour qu'on observe aussitôt des changements d'allégeance?

Ce n'est pas l'avis des nouveaux embauchés:

"Les Japonais en France ne sont pas des gens faciles. Ils s'expriment mal en Français, ne prennent aucune décision sans en référer à Tokyo, n'ont pas le contact. On éprouve un sentiment de gêne. Pour eux, je ne fais pas parti de leur organisation, c'est clair." (Entretien avec un nouvel embauché).

### **Des rôles professionnels multiples:**

D'ordinaire, les cadres d'entreprise occupent un poste, ont un titre et travaillent pour une entreprise. C'est donc sur le mode de la plaisanterie et au hasard d'une conversation que le directeur technique de La Société s'amusa à nous montrer les trois cartes de visites différentes qu'ils avaient fait réaliser afin de gérer au mieux ses différentes sortes de contacts professionnels. Sur la première il était directeur technique de la société "JV", sur la seconde il était directeur technique d'une division de La Société et sur la troisième il était directeur technique du CR N°10 de l'Européenne, les logos en couleurs de ces trois entreprises se substituant les uns aux autres sur les différentes cartes de visite.

Cette expérience nous incita à vérifier l'identité professionnelle des autres cadres dirigeants et en particulier du directeur général. Celui-ci, bien entendu dirigeait l'entreprise à deux titres différents et par délégation de directeurs ou de conseils d'administrations distincts représentant les intérêts de bailleurs de fond aux poids respectifs différenciés: En tant que directeur général du CR N° 10 de l'Européenne, il rapportait au président directeur général de ce groupe. En tant que directeur général d'une des divisions de La Société, il rapportait au président directeur général de ce groupe. Enfin, en tant que Président directeur général de la joint venture JV, il rapportait à un conseil

## 15 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

d'administration dont le partenaire japonais représentait 50% des votes... Ainsi, le même homme ne donnait pas ses ordres au même titre selon les lieux et les interlocuteurs.

### **Des centres de décisions multiples**

La multiplicité des "comités de direction" à la composition et aux modalités de fonctionnement variables reflétait aussi la multiplicité des sources de l'autorité.

Les décisions opérationnelles étaient censées être prises pour l'ensemble de l'activité du CR N°10 au cours des réunions hebdomadaires réunissant les cadres dirigeants au siège de La Société. Aucun représentant officiel de La Japonaise n'assistait à ces réunions. On tendait donc, sans doute avec quelques précautions, à "faire comme si" les affaires étaient traitées dans le cadre du groupe L'Européenne. Les discussions en notre présence y furent toujours conduites sur cette base implicite.

Un second comité de direction, spécifique à la société JV (et auquel nous n'eûmes jamais l'occasion de participer) avait lieu une fois par mois dans l'usine. Présidé par la même personne mais à un autre titre, elle se déroulait toujours en présence d'un Japonais, représentant officiellement le groupe La Japonaise et restant, paraît-il, presque toujours silencieux, évitant même, dans bien des cas, de répondre directement aux questions qui pouvaient lui être posées.

Rien ne s'opposait à ce que les décisions opérationnelles prises dans les deux instances ne soient identiques, cependant cette identité n'était assurée que par l'intervention personnelle du dirigeant (dénominateur commun entre les deux instances) et pouvait, bien évidemment, se trouver présentée, justifiée et commentée avec certaines nuances.

Un des défauts unanimement reconnus des réunions était le manque de "participation" et de "débat". Monsieur Dégé lui-même déplorait d'être presque toujours le seul à parler. L'analyse du montage organisationnel que nous venons de faire suffit pourtant à expliquer la prudence et l'embarras des autres participants: Seul le directeur général pouvait assurer la compatibilité des décisions prises dans les deux instances. A ce titre, il lui incombait aussi de prendre à chaque fois le risque d'assurer une présentation diplomatiquement



## 16 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

acceptable pour les deux parties de la joint-venture. Conscient de la fragilité de l'équilibre décisionnel, aucun participant ne prenait le risque de poser une question embarrassante, susceptible de dévoiler tel ou tel sous-entendu et de rompre l'apparent consensus:

"Le Directeur essaie d'animer les réunions mais il se heurte à un mur. Ça enlève du poids à ces réunions et ça le gêne. Il s'use contre ce mur, il ne sait plus comment faire." (Entretien avec le directeur technique)

"Le représentant de *La Japonaise* dans l'usine est présent aux réunions mensuelles. Il est bien connu. Il peut y avoir une information qui ne sera pas faite parce que le Japonais est là. Il y a des choses qui ne peuvent pas être dites de la même façon selon qu'il y a un Japonais ou pas dans l'assistance." (Entretien avec le directeur technique).

### **Des secrets bien gardés**

Le cloisonnement des activités et le goût du secret se trouvent développés à des degrés divers dans toutes les entreprises mais, dans une joint-venture, elle peut prendre une forme extrême. En effet, deux actionnaires ayant en principe un contrôle égal sur l'ensemble des opérations se trouvent en pratique dans une relation ambivalente de coopération et de compétition. Ils ont tous deux un intérêt immédiat à ce que la joint venture tourne bien et gagne de l'argent, mais à terme, ils peuvent se trouver en concurrence pour le développement de nouvelles techniques ou pour la conquête de nouveaux marchés.

Ainsi, le comité de direction du groupe opérationnel examinait chaque mois le chiffre des ventes réalisé en Europe tout en s'efforçant d'éviter que le partenaire japonais en ait connaissance. Le directeur technique affirmait au cours de l'entretien qu'il nous accorda qu'il était tenu par une "obligation de réserve" et qu'il évitait de divulguer certains secrets de fabrication d'une des usines à l'autre. Aucun contact n'avait lieu entre les chercheurs des deux centres de recherche. On peut dire, bien sûr, qu'ils travaillaient sur des projets très différents et n'avaient pas grand chose à échanger. On peut dire aussi qu'ils travaillaient pour des intérêts différents soucieux de se réserver l'exclusivité des résultats. Les réunions de travail entre techniciens des deux usines, elles aussi, étaient évitées.

## 17 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

"Les recherches sur sites sont totalement indépendantes d'une usine à l'autre. Je suis le seul élément fédérateur. Il y a un problème de confidentialité, surtout du côté japonais. On est associé sur le "produit A" mais on reste concurrent sur le "produit B". (Entretien avec le directeur technique)

Quand aux échanges entre l'usine Française et les usines fabriquant le même produit, selon la même technique dans d'autres pays (et directement dirigé par le groupe La Japonaise ou en Joint-venture avec l'Européenne), ils étaient, on s'en doute, inexistant:

"Je tourne beaucoup entre les deux usines mais je n'ai pas accès aux sites étrangers" (directeur technique)

"Il n'y a aucun Européen dans les usines ni dans les structures techniques à l'étranger parce que les Japonais ne veulent pas. Pourtant, il y aurait des candidats." (directeur technique)

### **Des comportements prudents**

Dans des usines, dans un milieu d'ingénieurs et de techniciens soumis à l'impératif d'efficacité, on pourrait s'attendre à observer des comportements type de comportement est sans doute présent dans la gestion des affaires courantes mais, dès lors que les aspects plus stratégiques de l'évolution de l'entreprise sont en jeu, les cadres de la JV recourent à un discours tout en nuances, enrichi de nombreuses précautions oratoires et souvent irréductible à une prise de position univoque.

Nous avons observé que plus un cadre était ancien dans la joint venture, plus ses propos devenaient nuancés et subtils. Tout se passe comme si les cadres dirigeants de la joint venture étaient devenus, au fil du temps, d'habiles diplomates à moins que seules les personnes aptes à développer les arcanes de la diplomatie n'aient pu se maintenir dans cette ambiance de travail très particulière.

Plusieurs cadres, travaillant dans cette joint venture depuis longtemps s'exprimaient très lentement (au cours des entretiens que nous avons eus avec eux), et faisaient un effort visible pour contrôler leurs propos. Plusieurs revenaient sans cesse sur ce qu'ils venaient d'énoncer pour le corriger, le

## 18 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

nuancer ou même l'annuler par une proposition contraire. Partant d'une interrogation ou d'un thème, ils évitaient d'exprimer une position personnelle et cherchaient plutôt à faire le tour des points de vues que tous les autres pourraient avoir sur le sujet. Ce comportement stratégique presque trop sophistiqué pour les besoins de l'action avait pour effet certain de nous égarer en de vaines conjectures...

Au siège surtout, et chez les cadres fonctionnels en particulier, l'inhibition de l'action par excès de prudence était patente: le moindre projet tendait à devenir matière à études et à négociations sans fin et d'ailleurs, l'étude que nous fîmes était elle-même l'expression des précautions prises avant la moindre décision.

### **Des perspectives d'avenir impossibles à dévoiler**

Les cadres dirigeants du CR N°10 sont unanimes à manifester le manque de visibilité des perspectives d'avenir:

"On ne sait pas dire: à l'an 2000 on sera ça"

"Je voudrais introduire une vision plus stratégique des choses"

"Il faudrait que les patrons de La Société arrivent à exprimer une envie"

"Il faut dire aux gens pour quoi et pour qui ils courent"

En dépit d'incessantes réunions et de gros efforts d'information, ces questions restent indéfiniment sans réponse satisfaisante. C'est que l'équilibre entre les parties en présence, le montage juridique, financier, commercial et technologique ne peuvent être modifiés sans l'accord de toutes les parties et que chacun cherche à influencer l'autre indirectement sans dévoiler trop clairement son jeu. Rien n'assure la convergence future des intérêts.

Pour les cadres, l'avenir est d'autant plus incertain qu'il devient de plus en plus évident que la situation actuelle de l'entreprise devra bientôt être modifiée. Pour garder une taille compétitive en Europe et dans le monde, des acquisitions et des développements techniques nouveaux sont indispensables. Tout le monde est conscient que ces évolutions ont déjà trop tardé. Beaucoup pensent qu'elles sont rendues plus difficiles par la complexité du montage:

## 19 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

"On a loupé des opportunités. Les gens qui étaient au-dessus ont laissé passer ces opportunités"

### **4. LA FIN DE L'INTERVENTION.**

Les résultats de notre enquête aboutirent à exprimer les plus grandes réserves sur la possibilité d'une communication d'entreprise aussi directe et explicite que paraissait le souhaiter Monsieur Dégé à son arrivée. Si rien n'empêchait le nouveau directeur d'exercer sa responsabilité de direction avec le soutien de l'Européenne et le consentement de la partie Japonaise il ne pouvait, selon nous, aller trop loin dans l'expression directe et officielle de son leadership sous peine de l'affaiblir. Il était possible au directeur général d'organiser à sa façon les circuits de décision et d'information, de déployer sa stratégie mais à la condition de ne jamais donner un tour "officiel" ou "formel" à de telles activités susceptibles à tout moment d'être interprétées comme des abus par la partie Japonaise. Le CR N° 10 pouvait être toléré par les Japonais en tant qu'entité de gestion "informelle" exprimant la stratégie et les intérêts de l'Européenne, mais à la condition de rester précisément "informel". Eviter les écrits et les réunions officielles et tous les procédés de médiatisation moderne pour leur préférer des contacts personnalisés et des conversations "de personne à personne"; entretenir un réseau d'informations verbales méthodiques, fiables mais très souple. Eviter autant que possible les propos d'institution et leur préférer les déclarations *és*-personne, parler de stratégie, annoncer les décisions sur le mode de la confiance mais ne pas afficher de stratégie... Bref une sorte de communication minimaliste qui pourrait passer pour de la non-communication tant elle est d'apparence traditionnelle.

### **5. POUR UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES JOINT VENTURES.**

La rareté des publications françaises sur le phénomène de joint venture, le manque de familiarité des cadres français avec ce genre de dispositif organisationnel contribue à expliquer le malaise des cadres et les difficultés

## 20 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

rencontrées par le dirigeant dans le cas étudié ci-dessus. Une meilleure connaissance des particularités et des difficultés "classiques" des joint ventures internationales, signalées depuis longtemps déjà par une abondante littérature anglo-saxonne eut aidé les cadres à modéliser la situation qu'ils vivent et eut peut être modifié leur conduite. En tout les cas, elle aurait contribué à placer le phénomène "JVI" au centre des préoccupations au lieu d'en refouler l'analyse. Elle eut atténué les inquiétudes face à des processus perçus à tort comme "anormaux".

L'identité d'une joint-venture est cellée des les premiers instants et d'autant plus difficile à modifier que les partenaires coopèrent sur un objectif limité tout en étant par ailleurs rivaux. Elle est marquée du sceau de la complexité, de la rigidité du montage juridique et financier et des embarras diplomatiques. Elle est fragile et impose indéfiniment de contourner pudiquement un espace du non-dit: la part de rivalité entre les parents.

Une joint-venture est une entreprise qui vieillit sans jamais pouvoir être explicite sur son futur. Elle impose de gérer à long terme, mais sans qu'il soit possible d'annoncer des projets pas forcément compatibles à terme, avec le maintien de la coopération entre les parties. Elle met cadres et dirigeants dans l'obligation de faire sans dire...ce qui est particulièrement mal commode et inconfortable lorsqu'on passe une grande partie de son temps de travail en entretiens et en réunions..

On peut être tenté de considérer les joint-ventures comme des êtres économiques à part, méritant une analyse spécifique. C'est vrai qu'il se passe dans les joint-ventures des choses assez différentes de ce qu'on peut voir dans des entreprises soumises à un contrôle plus monolithique. Cependant, il ne faut pas oublier que les joint-ventures sont de petites entités enchâssées dans de vastes nébuleuses industrialo-financières. Plus précisément, la joint-venture n'est rien d'autre que l'intersection problématique entre deux vastes organisations.

Pour comprendre la position d'un pion sur le damier d'un jeu de go, il faut considérer l'ensemble du damier et avoir une vision dynamique de la partie. De même, on ne peut comprendre ce qui se passe dans une joint-venture qu'à la condition de visualiser le jeu des deux entreprises parentes. Ce n'est facile ni

## 21 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

pour les chercheurs, ni pour les consultants, ni pour les cadres et responsables de la joint-venture, ni-même sans doute pour les dirigeants des deux groupes industriels en présence: l'incertitude (et la méfiance) sont au coeur des stratégies des uns et des autres. La description empirique de la vie quotidienne dans une joint-venture traduit ce fait: on n'y observe rien d'autre qu'une docte ignorance et une foule de comportements adaptés à l'incertitude: c'est un ssaires et, d'une certaine façon "fonctionnelles".

La structure compliquée et à géométrie variable que nous avons décrite apparaît sans doute comme un produit de l'histoire, mais elle ne perdure que parce qu'elle est utile. On peut se la représenter comme un jeu de cloisons mobiles qui peuvent se lever ou s'abaisser au gré de l'évolution imprévisible des rapports de coopération ou de rivalité entre La Japonaise et l'Européenne. Personne ne peut dire à l'avance comment la partie va tourner, chacun s'efforce donc d'être toujours prêt à se replier sur un périmètre défensif et à opérer dans un cadre juridique où l'autre partie n'aura plus son mot à dire.

Les joints-ventures sont des structures opaques et peu autonomes. En tant que cadre ou ingénieur, on peut y vivre -éventuellement très bien<sup>(6)</sup> - à condition d'accepter d'ignorer de quoi demain sera fait et de développer une

*L'Européenne* va-t-elle miser sur la JV ou se désengager? Va-elle se retirer du secteur, va-t-elle au contraire y investir massivement, choisir de développer *La Société* et de réduire la part relative de la JV ou l'inverse? Va-t-elle développer un partenariat avec *La Japonaise* à l'échelle mondiale ou entrer en rivalité de plus en plus marquée avec elle? Un des laboratoires de recherche des deux groupes en présence sera-t-il au centre de la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé permettant une percée sur le marché? Aucune de ces questions ne peut trouver de réponse au niveau des cadres

---

<sup>6</sup>. Dans ce cas au moins, le fait de travailler dans une joint-venture apportait aux cadres un avantage salarial certain. Plus généralement, le travail dans une joint-venture semble conduire assez souvent les cadres à percevoir un sur-salaire qu'on peut interpréter comme une prime de fidélisation permettant d'assurer la loyauté vis-à-vis d'une des deux entreprises parentes. Par ailleurs, la double tutelle aboutit souvent à une certaine surabondance d'encadrement.

## 22 Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale.

dirigeant la JV. Cela ne dépend d'eux que très marginalement même si ces questions déterminent complètement leur avenir.

Ainsi , dans une joint-venture internationale plus encore que dans d'autres structures plus classiques, l'encadrement de base apparaît dépourvu de la capacité à participer aux décisions stratégiques et même à être informé précocément -secret oblige-. Dans un tel contexte, la communication interne et la participation de l'encadrement aux décisions apparaissent comme une gageure. L'équipe doit vivre dans le court terme.

Le seul objectif susceptible de rassembler officiellement l'équipe d'encadrement de la Joint-venture - dans l'attente de décisions stratégiques venues d'ailleurs et dont on ne parlera à l'intérieur que de façon très informelle, personnelle et confidentielle, - c'est une gestion profitable à court terme. C'est en tant que patron d'un "centre de profit" de l'Européenne que le directeur général conduit la marche des opérations. Quelques soient les évolutions stratégiques, il doit s'efforcer d'obtenir un résultat opérationnel satisfaisant à court terme. La recherche d'un tel résultat est à peu près le seul message qu'il puisse délivrer à son équipe. Cela peut paraître bien banal et peu mobilisateur , mais cet objectif apparent et cet indicateur convenu de la performance économique n'est qu'un masque commode. Il exprime le minimum communicable officiellement, sur lequel toutes les parties peuvent s'accorder et qui rend possible le déploiement de stratégies implicites et à plus long terme. Le jeu de la joint-venture internationale se joue à la muette.

.....