

# **Une coordination structurée pour développer les ventes dans les pays émergents asiatiques**

**Fossats-Vasselin, Valérie**

**IAE Lyon, Centre de Recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3**

**IUT, Département Techniques de Commercialisation, Université Claude Bernard Lyon 1**

**valerie.fossats-vasselin@univ-lyon1.fr**

## **Résumé :**

Cette recherche vise à comprendre la coordination de la firme multinationale au niveau régional dans les pays émergents asiatiques. Elle s'appuie sur les mécanismes de coordination identifiés dans la littérature, comprenant les mécanismes formels (coordination par les personnes, par les résultats et bureaucratique) et ceux informels (relations latérales, communication informelle et culture organisationnelle). Elle étudie aussi les liens entre la coordination et la configuration en analysant l'organisation régionale.

L'étude empirique porte sur le cas d'un fabricant français de produits industriels pour sa vente en Asie Pacifique. Ce choix a été réalisé du fait de la situation particulière de l'entreprise qui a une faible part de marché sur la zone et un nouveau manager depuis deux ans, recruté avec un objectif de croissance des ventes. Il est donc intéressant d'analyser la coordination qu'il va déployer. La sélection du cas répond aussi aux manques identifiés en recherche pour les travaux de management régional dans les pays émergents asiatiques et à l'intérêt marqué des firmes multinationales pour cette zone considérée comme un relai de croissance dans un contexte économique mondial difficile.

Les résultats obtenus montrent la prépondérance de la coordination par les personnes et celle par les résultats alors que l'objectif prioritaire de l'entreprise est la croissance des ventes à un stade de développement peu important sur la zone. Un autre résultat est l'appropriation de la coordination par le manager et sa conséquence, soit le lien fort entre les changements de managers et ceux de la coordination. Aussi, les spécificités de la coordination des pays seraient autant liées aux managers en place qu'aux aspects culturels propres. En termes d'organisation régionale, le regroupement récent pour plus d'efficacité des pays d'Asie du Sud-Est en un seul « pays » avec un general manager est un bel exemple de l'appartenance de la configuration à la coordination. Le rôle du siège régional est aussi mis en avant en tant qu'intermédiaire entre le siège et les filiales. Plus classiquement, ce cas montre la complémentarité des mécanismes formels et informels. Il confirme aussi le résultat de recherches récentes que la coordination formelle peut générer de la coordination informelle, comme le reporting par exemple, et donc la porosité de la frontière de ce classement. Pour la coordination informelle, ont été développées des formations données par des personnes du siège du fait de l'importance stratégique croissante de l'Asie Pacifique. Enfin, l'utilisation importante des outils numériques est à souligner, liée tout particulièrement à l'étendue géographique de la zone. En conclusion, c'est un réel effort de structuration de la coordination qui a été accompli pour augmenter les ventes dans la région.

**Mots-clés :** coordination, FMN, pays émergents, Asie, configuration

## **Une coordination structurée pour développer les ventes dans les pays émergents asiatiques**

### **INTRODUCTION**

En 2015, après une hausse de 16%, les Investissements Directs Etrangers dans les pays en développement d'Asie ont atteint le montant inégalé de 541 milliards de dollars, renforçant la position de ces pays au rang des premiers bénéficiaires dans le monde (CNUCED, 2016). L'Asie constitue en particulier un objectif de vente pour de nombreuses firmes multinationales occidentales (FMN). Mais les pays émergents asiatiques présentent un degré d'incertitude plus élevé que les pays développés, lié aux transitions institutionnelles et aux changements environnementaux (Peng et Zhou, 2005). Ces éléments contextuels devraient influencer sur les relations siège-filiales alors que la recherche actuelle décrit la FMN comme un réseau de filiales différenciées (Andersson et al., 2007). L'objet de notre recherche est l'étude de la coordination de la FMN dans les pays émergents asiatiques.

La littérature a beaucoup abordé les mécanismes de coordination utilisés dans les entreprises (Martinez et Jarillo, 1989; Harzing, 1999; Jaussaud et al., 2012; etc.). Mais certaines questions demeurent, en particulier sur la coordination dans les pays émergents qui devrait présenter des caractéristiques propres selon de nombreux auteurs (Beddi et Mayrhofer, 2013; Schmid et al., 2016), ou sur l'analyse en profondeur des choix réalisés au sein d'une entreprise. Nous cherchons à combler ces manques dans le cadre de l'étude qualitative du développement d'un fabricant français en Asie Pacifique, zone à la fois instable, éloignée et attractive. L'entreprise a besoin de compenser le retard pris sur ce marché par rapport à ses concurrents. L'arrivée d'un nouveau responsable pour la zone met en exergue l'importance de la coordination, puisque c'est en la faisant évoluer qu'il a abouti à une croissance des ventes.

Ce cas s'inscrit dans le courant des recherches sur une région donnée, peu nombreuses et qui offrent des informations intéressantes sur la variété des structures régionales, leurs rôles et leurs implications dans le fonctionnement de la FMN en réseau (Bruton et Lau, 2008; Amann et al., 2014; Lunnan et Zhao, 2014). De plus, il porte sur les activités commerciales. Or, les mécanismes de coordination sont à l'origine de types de comportement spécifiques. Melin et Mayrhofer (2016) ont trouvé que certains outils sont mieux adaptés pour piloter les relations verticales constructeur-assembleurs dans le secteur industriel. Selon les activités concernées

(production, marketing, recherche et développement, etc.), ce sont certains comportements qui sont attendus (Schmid et al., 2016). Ce domaine de recherche mérite d’être enrichi et c’est l’objectif de notre étude qui prend place ici dans un réseau dédié à la vente en Asie Pacifique. Dans un premier temps, nous présentons la coordination et ses principales caractéristiques actuelles dans le management régional à travers des travaux de recherche récents. Puis nous explicitons notre cadre de recherche, pour ensuite développer les résultats marquants. Enfin, nous mettons en évidence les contributions théoriques et managériales issues de ce cas d’entreprise, ainsi que les pistes de recherche.

## **1. LA COORDINATION AU SEIN DE LA FMN**

Cette question occupe une place essentielle dans la pratique des entreprises et dans les recherches universitaires. Ainsi, cent vingt travaux clefs sur les mécanismes de coordination dans les FMN de 1953 à 2011 ont été identifiés dans l’étude fondamentale de Martinez et Jarillo (1989), qui a été poursuivie par Jaussaud et al. (2012). Nous expliquons d’abord le concept de coordination. Puis, nous nous attachons à éclairer l’importance actuelle de la coordination dans l’organisation régionale de la FMN.

### **1.1 LA COORDINATION : UN PROCESSUS D’INTEGRATION**

Martinez et Jarillo (1989) ont défini la coordination comme tout instrument administratif aboutissant à l’intégration de différentes entités dans une organisation. Ils assimilent ainsi les notions de coordination et intégration. Ils classifient les mécanismes de coordination en deux grands blocs : ceux structurels et formels versus ceux informels et subtils. Cette classification découle de leur définition, focalisée sur « *l’instrument administratif* » formalisé ou non. Harzing (1999), en s’appuyant sur l’étude de Martinez et Jarillo (1989), a cherché à mettre plus en avant la place des salariés dans la coordination. Elle utilise alors deux dimensions pour classer les mécanismes de coordination : personnel versus impersonnel et direct versus indirect. Nous avons réalisé une typologie des mécanismes, principalement à partir de ces travaux que nous présentons dans le tableau 1 ci-dessous.

**Tableau 1. Mécanismes de coordination identifiés**

<b>MECANISMES FORMELS</b>
<b>COORDINATION PAR LES PERSONNES</b>
Centralisation et décentralisation des décisions
Expatriation pour le contrôle : Nombre total de managers expatriés / Fonctions clefs du management
Hiérarchie

Part de capital / Part des membres du board des directeurs de la filiale Systèmes de récompenses
<b>COORDINATION PAR LES RESULTATS</b>
Budgets / objectifs Procédures de reporting et périodicité Systèmes de contrôle Nombre de documents et type de documents à fournir Processus de planification
<b>COORDINATION BUREAUCRATIQUE</b>
Définition et description des postes de direction Procédures suivies, ERP, certification, etc.
<b>MECANISMES INFORMELS</b>
<b>RELATIONS LATERALES</b>
Echanges entre filiales Réunions expatriés-cadres locaux Formations dans une autre filiale
<b>COMMUNICATION INFORMELLE</b>
Communication spontanée Rencontres, Repas, Conférences, Voyages
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>
Formations dans la filiale, au siège ou siège régional Expatriés pour la culture d'entreprise Valeurs de l'entreprise Nombre annuel de missions de court terme pour les managers du siège

Le concept de coordination est fréquemment associé à celui de contrôle, voire les deux sont confondus, puisque les deux taxonomies précédentes proposent en mécanisme de coordination des systèmes de contrôle. Ce sont ces deux volets de la gestion de la FMN que nous étudions et nous utilisons le terme de coordination au sens large en intégrant le contrôle. Une classification du contrôle mise en œuvre par de nombreux chercheurs, comme Martinez et Jarillo (1989), distingue le contrôle par les résultats, le comportement ou le contrôle culturel. Le contrôle par les résultats s'appuie sur des procédures d'utilisation de ressources et des objectifs attendus. Le contrôle par le comportement se caractérise par une surveillance personnelle qui permet aux cadres supérieurs de diriger leurs subordonnés. Le contrôle culturel, enfin, se matérialise par un système induisant une appropriation de la culture d'entreprise par l'ensemble du groupe. Un des moyens utilisés est l'expatrié, vecteur de diffusion des valeurs et normes de la FMN.

« Dans le contexte de la globalisation économique actuelle, les questions de coordination et de contrôle n'ont rien perdu de leur actualité » (Jaussaud et al., 2012, p.2). Nous étudions

ensuite à l'aide de travaux empiriques récents en Asie, l'utilisation de la coordination et de la configuration dans le management régional.

## **1.2. LA COORDINATION : SES CARACTERISTIQUES ACTUELLES DANS LE MANAGEMENT REGIONAL**

La crise économique de 2009 a poussé les entreprises à considérer les marchés asiatiques comme stratégiques de par leur dynamisme. Par conséquent le contrôle formel a été intensifié car il favorise les échanges (Jaussaud et Schaaper, 2006). Pour que la FMN augmente son niveau de compétitivité, il est nécessaire que les bonnes pratiques et les innovations soient partagées. Cela nécessite une circulation de l'information et des mécanismes de coordination adaptés. La mise en place de procédures routinières est souhaitable pour les flux de savoirs stratégiques tels que ceux concernant la concurrence par exemple. Comme la concurrence industrielle utilise de plus en plus de connaissances, la capacité de la FMN à transférer ses connaissances constitue un atout pour construire un avantage compétitif. Ainsi, l'évolution vers plus de recrutements de cadres locaux nécessite des formations adaptées. Cette combinaison de mécanismes permet de former des employés aux comportements adhérent aux objectifs de la FMN plutôt que d'imposer une culture d'entreprise par le biais d'expatriés au sein de la filiale. Cela est en phase avec l'analyse de Welch et Welch (2006) qui expliquent que la FMN obtiendra des performances meilleures avec une communication claire des comportements attendus associée à un système de récompenses, plutôt que la diffusion d'une culture d'entreprise. Par ailleurs, les FMN utilisent les différentes dimensions du contrôle quand elles sont très grandes. En outre, la formalisation de l'organisation de la filiale et la formation des employés locaux sont des mécanismes incontournables pour Jaussaud et al. (2012).

En Asie, les grandes FMN ou celles avec de fortes ventes ont une stratégie de regroupement de pays et vont souvent installer un siège régional avec pouvoir de décision, adossé à des bureaux régionaux aux fonctions opérationnelles (Amann et al., 2014). Les FMN qui n'ont pas cette stratégie s'appuieront sur des centres régionaux avec peu de rôle et d'autonomie comme des plateformes logistiques ou des bureaux de représentation. Pour les FMN, les structures de management régional sont des relais pour assurer le contrôle des activités en Asie mais aussi pour répondre mieux aux contraintes et opportunités locales. Le rôle des sièges régionaux est fondamental pour le transfert des connaissances (Lunnan et Zhao, 2014). Cela repose pour beaucoup sur le dirigeant du siège régional mais aussi sur le choix de structure de ce siège et sa localisation. Les comportements de type facilitateur ou médiateur

semblent les plus adaptés. Les organisations matricielles favorisent la circulation des connaissances avec un focus régional, comparées à celles verticales qui transfèrent un savoir plus technique. Les échanges de savoir du siège régional sont plus denses avec les filiales situées à proximité et plus stratégiques.

Ces principaux éléments nous renseignent sur la coordination de la FMN. Mais peu d'études portent sur tous les mécanismes ensemble et sur la compréhension des choix réalisés par les managers avec le double point de vue du siège et des filiales. De plus, une analyse approfondie est nécessaire pour connaître mieux le management régional de l'entreprise, en particulier dans les pays émergents asiatiques. Notre objectif est de répondre à ces différents manques à travers le cas d'entreprise retenu.

---

#### UNE ETUDE EMPIRIQUE QUALITATIVE

La méthode est un cas d'entreprise. Les données sont collectées principalement à l'aide d'entretiens individuels en français et anglais, réalisés d'octobre 2014 à décembre 2016, que nous complétons avec des données secondaires (articles de presse, site internet de l'entreprise, documents de communication externe). L'objectif est de disposer d'une information riche, intensifiée par la nature des répondants qui exercent leurs responsabilités au siège ou dans les filiales. L'échantillon est décrit dans le tableau 2.

Notre guide, basé sur des questions ouvertes, permet à nos interlocuteurs de parler de l'utilisation des mécanismes de coordination, du rôle du manager, de la stratégie de l'entreprise et de la place des filiales des pays émergents dans le groupe. Nous commençons par les questionner sur le développement en Asie et l'organisation régionale de l'entreprise. Pour la coordination, nous les encourageons à expliquer les raisons des choix réalisés, les adaptations éventuelles selon les pays, ses évolutions et ses effets. Des questions portent aussi sur l'influence des aspects culturels dans leur travail.

---

**Tableau 2. Description de l'échantillon**

<b>Personnes interviewées</b>	<b>Niveau dans l'entreprise</b>	<b>Entretiens</b>	<b>Durée</b>
Vice-président Asie Pacifique	Siège régional Singapour	5	4H40
Directeur Ressources Humaines Asie Pacifique	Siège régional Singapour	1	2H
Business Development Manager Asie Pacifique	Siège régional Singapour	1	2H40
General Manager Asie du Sud-Est	Filiale Thaïlande	1	2H20
Vice-président Ressources Humaines Global	Siège Europe	1	2H
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>13H</b>

## **2. UNE COORDINATION STRUCTUREE REGIONALE AVEC DES PARTICULARITES PAYS**

Nous étudions le réseau de vente de produits industriels haut de gamme à des clients professionnels d'une firme française. Nous limiterons notre étude à l'Asie Pacifique, telle qu'elle est considérée par l'entreprise, soit l'Australie, la Corée et le Japon, l'Inde, ainsi que l'Asie du Sud-Est (Indonésie, Thaïlande, Singapour, Malaisie et Vietnam). Notre attention se porte plus sur les pays émergents, ce qui exclut l'Australie, la Corée et le Japon ainsi que Singapour. Cela répond à la fois à des manques issus de notre revue de littérature et aux attentes de l'entreprise qui accentue ses efforts dans ces pays. Ils correspondent aujourd'hui à la moitié du chiffre d'affaires sur la zone Asie Pacifique. Nous détaillons dans cette partie les principaux résultats obtenus. Ils portent sur les caractéristiques et l'évolution de la coordination formelle et informelle ainsi que celles de la configuration. Notre réflexion cherche à éclairer les particularités de la coordination propres aux pays.

### **2.1. LA COORDINATION FORMELLE GENERATRICE DE CROISSANCE DES VENTES**

La société a des processus très forts selon le Vice-président Asie Pacifique (VP).

Concernant la coordination par les personnes, on retrouve tous les mécanismes identifiés dans la littérature. Dans tous les pays, ce sont des filiales à 100 %, comme souvent pour les petites structures de vente (Schaaper, 2005). La hiérarchie est très importante et les niveaux d'autorité sont clairement définis en fonction des postes. Ils utilisent les systèmes de récompense pour les commerciaux itinérants et sédentaires ainsi que le management local. Cette uniformisation des systèmes de récompense s'est déroulée les deux dernières années sous l'impulsion du nouveau VP. En Thaïlande, l'adoption fut délicate. « Culturellement c'est différent, la communication n'a pas forcément été faite correctement à ce moment-là. Il a fallu s'y reprendre à deux ou trois fois pour mettre les choses au clair. » (general manager Asie du Sud-Est). Les expatriés ne sont pas nombreux, mais nous retrouvons la présence de français sur des postes de management ou techniques liés aux caractéristiques du produit.

Si nous considérons la coordination par les résultats, le reporting est très strict. Un budget annuel est déterminé après discussion avec les différents pays et validation par les présidents Monde et des business units. Il devient la cible et est décliné en objectif mensuel « ... on a un rapport d'entrée de commandes pour savoir si on va obtenir l'objectif du mois, je suis cela avec mes équipes, au moins une fois par mois et sinon en fonction des affaires qui le justifient. » (VP). La coordination par les résultats est donc ici fondamentale. La réunion mensuelle téléphonique, avec les general managers et toute l'équipe du siège régional, génère

des échanges car selon le temps et les sujets à traiter, elle peut être plutôt « top down » ou « bottom up ». Mais le périmètre de cette coordination est limité à l'aspect financier et centré sur l'entrée de commandes. C'est essentiel pour l'entreprise car son but est la croissance des ventes et la prise de commandes est le point de départ. Par ailleurs, les documents à fournir au siège, le plus souvent sur des formats excel ou word, sont nombreux. Il y a la partie financière, mais aussi administrative et ressources humaines. Certains pays ont culturellement plus de difficultés avec les outils formels. C'est le cas de l'Inde avec le reporting et il va falloir travailler avec les indiens pour « enlever les affaires qui ne sont pas réellement des affaires même si le résultat qu'on voit à la fin ne nous plaît pas car cela ne fait pas l'objectif qu'on veut faire. » (VP). Le Business Development Manager souligne : « Ces chiffres changent beaucoup et là c'est plus culturel, et c'est beaucoup plus propre à l'Inde d'avoir cette difficulté de discipline. » Le reporting est identique dans tous les pays, mais la manière dont le general manager le réalise avec son équipe va varier.

Enfin pour la coordination bureaucratique, les postes sont définis et la description des postes existe à chaque recrutement, « écrite, validée jusqu'à mon niveau au moins » (VP). Nous retrouvons ici le contrôle par la centralisation, importante dans l'entreprise.

L'objectif poursuivi sur la zone est la croissance et l'an passé une hausse de 15 % sur les commandes a été atteinte. « Les mécanismes de coordination et de contrôle c'est une grosse partie ... peut-être appeler ça leadership pour l'élargir un peu ... La coordination c'est donc beaucoup des questions de transfert de connaissances et derrière de contrôle car si on n'a pas fait le résultat et pourquoi... » (VP). L'évolution ces dernières années a porté sur l'adoption et la compréhension des outils ainsi que sur la discipline relative à l'utilisation de ces outils. Le suivi plus serré a finalement généré des échanges plus nombreux, comme identifiés par Jaussaud et Schaaper (2006). Pour soutenir les équipes commerciales, le poste de Business Development Manager a été créé. Le problème de discipline pour l'Inde se retrouve dans le suivi de projet client et le Business Development Manager précise « je vais venir en support de ce pays pour m'assurer qu'un projet identifié qui doit se réaliser en mars l'année prochaine, qu'on soit sûr qu'il y ait un suivi régulier... ». La différence de coordination des pays découle du manager et de la culture pour l'ensemble des interviewés. Le Business Development Manager facilite aussi la communication entre les différents pays car un manque avait été identifié par le siège régional. Ce sont justement les mécanismes de coordination informelle que nous allons maintenant étudier.

## **2.2. LA COORDINATION INFORMELLE PORTEUSE DE CONFIANCE**

La coordination informelle facilite la circulation du savoir. Le VP Asie Pacifique a mis en place une réunion annuelle pour développer les relations latérales entre pays. « On partage les différentes pratiques ... C'est probablement le moment fort le plus informel ...évidemment sur cette base-là, une fois que les gens ... se sont rencontrés, cela rend plus facile de prendre le téléphone pour résoudre leurs problèmes. » (VP). La rencontre physique nourrit la relation, fondamentale pour certains pays d'Asie du Sud-Est qui ont une culture basée sur le réseau du fait de la présence chinoise importante. En Asie du Sud-Est, un regroupement des pays depuis un an avec un seul general manager a instauré « obligatoirement des échanges car il y a des ressources sur un pays qui peuvent être utilisées dans un autre.» (general manager). Un ingénieur indonésien ira en formation en Thaïlande par exemple. Les échanges plus nombreux entre les filiales donnent lieu pour le general manager à « des transferts de connaissances, d'expériences qu'on a pu avoir. ».

Ainsi, s'instaure aussi plus de communication informelle pour ces pays d'Asie du Sud-Est. En Asie Pacifique, le VP rencontre régulièrement les employés des différents pays. Mais du fait de l'étendue de la zone, des décalages horaires et de la multitude des petites équipes, les échanges spontanés se déroulent prioritairement entre les personnes d'un bureau « quand elles vont prendre un café ou quand elles vont manger ... tout le reste a besoin d'être un minimum formalisé. » (VP). La communication informelle est naturellement moins développée dans une zone aussi grande mais les voyages du VP ou la conférence annuelle y contribuent.

Cette réunion est le moment fort de formation pour les commerciaux puisque des personnes viennent du siège. Des formations plus techniques en Asie peuvent être mises en œuvre, comme pour les techniciens de service après-vente ou les vendeurs sur un produit spécifique. D'autres formations sont réalisées par le siège en téléconférence pour le marketing produit ou l'éthique, rappel annuel obligatoire sur les valeurs du groupe. Depuis quatre ans, un accent a été mis pour former les gens à partir du siège. « Il y a dix ans, il y avait quasiment personne qui venait d'Europe faire de la formation. On a cela régulièrement, deux fois par an quelqu'un du siège. » (general manager Asie du Sud-Est). Cet effort de formation est lié à la volonté de développer les ventes en Asie.

Une autre nouveauté est le fait de s'adresser une fois par trimestre par webex à l'ensemble des employés de la zone « pour leur expliquer où on en est au niveau financier, par rapport au plan de communication, répondre aux questions. ... les indiens ont une personnalité, une culture où c'est ok pour poser des questions. ... En Asie du Sud-Est ... ils ne posent pas

naturellement comme cela des questions.» (VP). Pour intégrer cette différence culturelle, le suivi sera adapté lors des visites dans les pays. La communication du siège régional plus dense semble porteuse, puisque « les gens savent ce qui est attendu d'eux. » (general manager Asie du Sud-Est). C'est important car pour lui « la confiance avec le siège c'est obligatoire. ... C'est plutôt dans les mécanismes informels et la communication et la façon dont cela se fait que la confiance s'établit.» Ces propos soulignent l'impact des outils de coordination informelle sur la confiance. Elle repose beaucoup sur le manager pour la VP Ressources Humaines Global. En Asie du Sud-Est, trois expatriés français sont présents pour une meilleure communication avec le siège pour ces pays émergents en croissance d'après le Business Development Manager, un des rôles soulignés par Harzing (1999). Le travail attendu est identique pour les personnes qu'elles soient expatriées ou pas. En Asie du Sud-Est, « le malaisien general manager avant n'était pas capable de suivre tous ces processus-là. », commente le VP en expliquant le recrutement d'un français plus compétent sur les outils de coordination. Ainsi, se pose la question d'un manager plus strict en Inde, avec l'éventualité d'un recrutement d'expatrié pour mieux cadrer la coordination. Dans les pays où la présence de l'entreprise est ancienne, des locaux sont arrivés aux postes les plus élevés de la filiale, avec l'établissement de la confiance. A compétences identiques, l'entreprise préfère un local pour la stabilité, la compréhension du pays et le coût. L'aspect culturel constitue donc une des raisons du recrutement local, à associer avec la compétence. En Asie, le turnover des employés complique les relations avec les personnes du siège, et « une des difficultés est de réussir à conserver et faire monter en local quelqu'un en qui elles ont complètement confiance... » (general manager Asie du Sud-Est). L'étude des mécanismes informels montre de nouveau que la coordination des pays dépend à la fois du manager et de la culture. Nous nous intéressons maintenant à l'organisation générale dans la zone.

### **2.3. UNE CONFIGURATION EN ASIE PACIFIQUE EVOLUTIVE**

Tous les répondants ont mis en avant la croissance en Asie, qui justifie leur présence dans la zone. Les pays émergents sont en essor sur les marchés visés par l'entreprise. La société s'est d'abord implantée à Singapour qui était la tête de pont il y a vingt ans. Puis des filiales ont été ouvertes en Malaisie, en Thaïlande et en Indonésie, au fur et à mesure que les ventes augmentaient. Le prochain pays qui devrait beaucoup se développer pour le groupe sera l'Inde. Par ailleurs, la concurrence est forte en Asie et l'objectif est de ne pas laisser la place à des concurrents qui gênent ensuite l'entreprise en Europe.

En Asie Pacifique, l'activité confiée à l'équipe est la distribution commerciale, le marketing local et le service technique avec la réparation. En Inde, il y a aussi une usine d'assemblage final. Pour chaque pays, il y a un general manager qui gère une équipe, comprenant de la vente, du support administratif à la vente (cotation, expédition, facturation etc) et le service après-vente. Un support financier et un support ressources humaines seront présents selon la taille de l'équipe. Il existe un siège régional à Singapour qui gère toute l'Asie Pacifique. L'équipe est composée du VP, d'un financier qui réalise la consolidation pour la zone, d'un directeur des ressources humaines, d'un business développement manager et d'un directeur technique.

Cette équipe de support régional à Singapour est l'interface avec le siège européen. « Nous sommes en relation avec le siège régional. C'est pour nous le siège. Son rôle est de rassembler. » (general manager Asie du Sud-Est). Chaque manager de pays réfère au siège régional, qui a la visibilité sur la zone et décide la répartition des moyens. Les interactions avec le siège se réalisent par l'intermédiaire du VP. Les grandes lignes générales sont définies par le siège régional. « J'ai établi une stratégie de développement sur toute la zone Asie-Pacifique. On a choisi des segments de marché sur lesquels nos produits sont bien positionnés, où il y a de la croissance. » (VP). Mais il y a des adaptations selon les pays à condition de les justifier. « Si le pays présente des spécificités ...on va leur demander d'explorer cette opportunité pour voir si effectivement on peut développer ce marché localement. » (Business Development Manager). En Inde, l'approche du marché sera particulière avec la nécessité de l'aval des consultants pour que l'entreprise puisse participer à un appel d'offre. Cela nécessite de les rencontrer, de les suivre et cela a un impact sur la coordination de l'équipe.

Une évolution du poids du siège régional dans la zone est mise en évidence par le Business Development Manager. « Avant, Singapour, c'était le centre ... Singapour était à l'origine là pour aider les activités commerciales en Asie du Sud-Est.» Comme la Thaïlande représente des débouchés plus importants, le general manager s'y trouve depuis un an, les effectifs y ont augmenté et ont réduit au siège régional. Une autre évolution soulignée par le general manager d'Asie du Sud-Est est une meilleure écoute du siège de la spécificité des besoins en Asie. « Je pense que cela aide à la construction d'un avantage compétitif régional, car de plus en plus on essaie de réfléchir en mode régional. » Cette évolution serait liée aux changements de dirigeants dans l'organisation, en commençant par un nouveau président. « C'est plus le

changement des managers que nous avons qui produit le changement. » (Business Development Manager).

Une évolution majeure de la configuration est la création du « pays intégré » en Asie du Sud-Est et le recrutement d'un seul general manager pour tous les pays. La volonté du siège régional en instaurant ce fonctionnement en une seule équipe était l'efficacité. Ainsi, « il y a beaucoup de communication entre ces pays de l'Asie du Sud-Est. Cela se ferait beaucoup moins si on avait des managers séparés car les vendeurs n'auraient pas l'occasion de se parler. Comme ils ont une réunion hebdomadaire, ils sont tous au téléphone. » (general manager). La nouvelle configuration favorise la communication entre ces filiales de petite taille. La vision de chacun est plus globale et le general manager sert de lien entre les pays. Il a remplacé un cadre malaisien et il est «... sûrement par nature beaucoup moins pointu sur la compréhension de la culture malaisienne mais ce n'est pas grave ... en particulier quand on représente 0,5% de part de marché, avant qu'on soit bloqué à cause d'une incompréhension culturelle on peut sûrement gagner 10 points de parts de marché. » (VP). Ce choix d'un expatrié est validé par l'évolution positive des ventes. Apparaît clairement ici la notion de stade de développement dans la zone, qui a un impact sur les choix de coordination, comme l'ont montré Amann et al. (2014). En conclusion, la configuration régionale est supportée par la combinaison de spécificités culturelles - manager et s'adapte à l'évolution des affaires.

### **3. DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS**

Il est intéressant de confronter certains résultats de ce cas d'entreprise sur la coordination dans les pays émergents asiatiques avec ceux issus de recherches antérieures sur la coordination et la configuration régionales afin de dresser des contributions théoriques et managériales.

#### **3.1. APPORTS THEORIQUES**

Le choix du mode d'entrée dans un pays est une décision stratégique et nos résultats confirment ceux de Schaaper (2005) sur la plus grande constitution de filiales à 100% quand l'objectif est la vente. Or, il montre qu'une part de capital importante amène à un recours plus fort à des expatriés sur des postes-clés de la filiale afin de la contrôler. Notre cas montre que la part d'expatriés n'est pas élevée : trois sur cent employés pour la zone. Mais, il y a eu une évolution au fur et à mesure du développement de l'entreprise dans les pays avec une montée en compétences de locaux et l'instauration de la confiance. Même si l'entreprise souhaite recruter plus de locaux, les derniers employés engagés sont tous des français. Cela serait une question de compétences d'après nos interlocuteurs mais nous notons que cela se déroule

alors que la coordination est plus structurée, plus formelle et s'appuie prioritairement sur le contrôle par les résultats et les personnes, avec des créations de postes spécifiques comme celui du Business Development Manager confié à un français. L'accent sur ces modes de coordination nous semble clairement lié au stade de développement de l'entreprise sur la zone, qui a une faible position concurrentielle.

Notre cas montre que la coordination formelle, avec un reporting dense et cadencé géré par des managers connaisseurs de l'entreprise et de la technicité des produits, permet aux équipes locales de mieux connaître les directions à suivre mais aussi d'avoir des retours plus rapides pour répondre aux clients grâce à l'équipe du siège régional. Cette vision du contrôle formel source d'échanges informels est soutenue par Jaussaud et Schaaper (2006). Ce résultat rend plus poreuse la classification de Martinez et Jarillo (1989) car l'instrument administratif, comme du reporting mensuel, entraîne des discussions informelles. Cette difficulté de classification se retrouve pour la typologie de Harzing (1999) puisqu'un mécanisme impersonnel de formalisation est aussi un mécanisme de socialisation.

Le recours à des cadres locaux serait un nouvel élément à lister dans ces taxonomies, comme mécanisme informel et subtil pour Martinez et Jarillo (1989) ou mécanisme personnel de coordination implicite, plus précisément de socialisation et de réseaux pour Harzing (1999). En effet, les managers locaux permettent un ancrage dans le pays étranger et une meilleure compréhension de l'équipe de la filiale. Ainsi la promotion d'un commercial en Thaïlande qui travaille de manière rapprochée avec le general manager d'Asie du Sud-Est facilite la coordination.

Enfin, un autre questionnement pour ces classements concerne la présence de la culture d'entreprise en outil de coordination. Welch et Welch (2006) concluent qu'une forte culture d'entreprise peut nuire à la FMN en empêchant les changements stratégiques nécessaires. Notre cas montre que la culture d'entreprise n'est pas un outil fortement utilisé. Cela se comprend à la fois du fait de la distance entre le siège et l'Asie, mais aussi de la multiplicité des entités impliquées dans l'organisation régionale. L'association communication de l'objectif et système de récompenses est privilégiée. C'est donc la coordination par les résultats et celle par les personnes qui dominent.

Nos résultats sur l'organisation régionale concordent avec ceux trouvés par Amann et al. (2014), en particulier pour le rôle du siège régional qui est à la fois d'assurer la coordination dans la région mais aussi de répondre aux opportunités locales. Le regroupement des pays de l'ASEAN en un seul « pays » pour plus d'efficacité correspond à un « cluster » lié au montant

des ventes (Amann et al., 2014). Il y a donc des évolutions dans la configuration régionale pour permettre une meilleure coordination et c'est en ce sens que pour nous la configuration est réellement un outil de coordination (Martinez et Jarrillo, 1989).

L'importance de la culture dans les relations entre les filiales des pays émergents et le siège français (Beddi et Mayrhofer, 2013) doit être associée au rôle du manager, comme mis en évidence dans tous les interviews. Pour le VP par exemple, il y a des spécificités selon les pays et l'adoption des mécanismes de coordination est plus ou moins aisée, « mais ce qui est important c'est d'avoir un bon leader dans la région qui comprend le mécanisme, qui comprend pourquoi il est là et qui le gère au jour le jour. » Même si les processus sont toujours identiques, il y a toujours une influence du leader. En Inde, par exemple, où le manager est en place depuis plusieurs années, « c'est l'influence du VP qui change la manière dont il s'organise pour avoir un reporting plus régulier. » (Business Development Manager). En Asie du Sud-Est, le suivi est plus régulier sous l'impulsion du nouveau manager. C'est clairement la combinaison manager-culture du pays qui caractérise les spécificités de la coordination des pays.

### **3.2. APPORTS MANAGERIAUX**

Un certain nombre de contributions semblent utiles pour les managers.

Lorsque l'objectif recherché est la réactivité et l'apprentissage organisationnel de la filiale, la coordination formelle est un mécanisme à instaurer puisqu'elle nourrit des échanges informels. Bien que les pays émergents soient de plus en plus la cible des investissements des FMN, ils sont moins connus par les praticiens et un outil de coordination performant est la combinaison d'expatriés et de cadres locaux pour gérer la filiale. L'importance de la confiance est partagée par tous les répondants et le fait d'avoir la même culture peut y contribuer. Une autre pratique, moins coûteuse que l'expatriation, consiste à recruter des jeunes européens déjà sur place. C'est le cas du Business Development Manager sous contrat local. Il sera alors nécessaire de dispenser des formations. Il est impératif de combiner plusieurs instruments de coordination, ce qui aboutit à des portefeuilles complets de mécanismes à déployer. Tous ces outils s'imbriquent dans un souci de contingence, mais aussi de qualité ou d'harmonisation des systèmes intégrés de gestion de l'information, en recherchant la performance de la FMN. Ils bénéficient de l'évolution des technologies de l'information car des réunions à distance ou des forums d'échanges sont souvent nécessaires. L'implication du manager est un facteur de succès de la coordination. Le VP associe totalement son rôle à la coordination qu'il met en place. Enfin, dans l'environnement

turbulent actuel, privilégier la communication des objectifs associée à un système de récompenses plutôt que la diffusion d'une culture d'entreprise favorise les évolutions nécessaires.

Concernant la configuration de la FMN, du fait des distances de plus en plus grandes entre les sièges et les pays étrangers d'implantation, il est souvent préférable d'installer des sièges régionaux et de grouper des pays à chiffres d'affaires faibles pour plus d'efficacité comme en Asie du Sud-Est. Des distinctions sont tout de même à réaliser au sein de ce « pays intégré ». « Les méthodes de travail, la façon d'aborder les gens, de les manager c'est différent...Le plus flagrant est la différence avec la Thaïlande. » (general manager Asie du Sud-Est). Du fait d'une appropriation moindre de l'anglais par l'équipe, un commercial a été identifié pour servir de relai. Lors des négociations commerciales, la présence d'un thaïlandais est indispensable. Un autre aspect important de la culture thaïlandaise est le respect des règles et du protocole. Le décès du roi en octobre 2016 a amené le general manager d'Asie du Sud-Est à donner la journée à son équipe avant même l'information gouvernementale. Comprendre les spécificités locales grâce aux qualités managériales des responsables des pays constitue un des moteurs du succès.

## **CONCLUSION**

Ce cas d'un fabricant français est l'illustration de l'importance de la coordination pour la stratégie de l'entreprise. Il montre aussi sa complexité liée à son caractère changeant et à ses nombreux aspects (Martinez et Jarillo, 1989; Harzing, 1999; Jaussaud et al., 2012). Le rôle du manager est souligné et son appropriation du travail de coordination est forte, allant jusqu'à l'identification. Ce résultat n'était pas apparu dans la littérature à notre connaissance. La coordination est intégrée au leadership, au fait d'amener son équipe vers l'objectif et le résultat du changement de coordination avec celui de manager en découle.

Le cas d'entreprise sélectionné est un exemple de coordination d'une région et pas seulement d'un pays, ce qui est très peu étudié (Bruton et Lau, 2008; Amann et al., 2014; Lunnan et Zhao, 2014). Apparaissent des différences pour les pays mais ce sont les mêmes mécanismes employés avec des adaptations liées à la culture et au manager. Un résultat significatif est le regroupement des pays de l'ASEAN dans un seul « pays » pour plus d'efficacité en considérant qu'il s'agit d'une seule équipe. Ces résultats ainsi que le rôle du siège régional

relai entre le siège et les filiales mais aussi acteur dans la coordination et la réactivité régionales prolongent ceux sur l'organisation régionale trouvés par Amann et al. (2014).

Les mécanismes dominants de la coordination sont formels, en particulier ceux liés à la coordination par les résultats et à celle par les personnes. Cela semble la conséquence à la fois de l'objectif fort de croissance des ventes et de la position faible de l'entreprise sur le marché. De nouvelles recherches seraient à mener en intégrant plus les spécificités des produits, qui nécessitent des adaptations clients et des échanges siège-filiales. Il serait aussi intéressant de réaliser une analyse inter-cas, avec des firmes proposant d'autres produits ou à des stades différents de développement en Asie.

Le caractère idiosyncrasique du cas unique proposé est une autre limite de notre recherche, du fait en particulier de l'absence du potentiel de généralisation. Mais la rareté des études sur l'organisation régionale dans les pays émergents asiatiques avec une volonté d'analyse en profondeur des choix de l'entreprise constitue un argument en faveur de cette démarche.

Plus classiquement, ce cas montre la complémentarité des mécanismes formels et informels. Il confirme aussi le résultat de recherches récentes que la coordination formelle peut générer de la coordination informelle (Jaussaud et Schaaper, 2006), comme le reporting par exemple, et donc la porosité de la frontière de ce classement. Pour la coordination informelle, porteuse de confiance d'après nos résultats, ont été développées des formations données par des personnes du siège grâce à l'intérêt stratégique croissant de la zone ou des occasions de rencontres physiques afin de faciliter les échanges entre les employés de la région. Enfin, l'utilisation importante des outils numériques est à souligner, liée tout particulièrement à l'étendue géographique de la zone. En conclusion, c'est un réel effort de structuration de la coordination qui a été accompli pour augmenter les ventes dans la région Asie Pacifique.

## REFERENCES

- Amann, B., Jaussaud, J. et Schaaper, J. (2014), Clusters and Regional Management Structures by Western MNCs in Asia: Overcoming the Distance Challenge, *Management International Review*, 54 : 6, 879-906.
- Andersson, U., Forsgren, M. et Holm, U. (2007), Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC - a Business Network Perspective, *Journal of International Business Studies*, 38 : 5, 802-818.
- Beddi, H. et Mayrhofer, U. (2013), Headquarters-subsidiaries relationships of French multinationals in emerging markets, *Multinational Business Review*, 21 : 2, 174-194.
- Bruton, G. D. et Lau, C.-M. (2008), Asian Management Research: Status today and future outlook, *Journal of Management Studies*, 45 : 3, 636-659.
- CNUCED (2016), World Investment Report 2016, Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, New York – Genève.
- Harzing, A.W. (1999), *Managing the multinationals: An international study of control mechanisms*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Jaussaud, J. et Schaaper, J. (2006), Entre efficience, réactivité et apprentissage organisationnel : une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine, *Management International*, 11 : 1, 1-14.
- Jaussaud, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H. et Schaaper, J. (2012), Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine, *Finance Contrôle Stratégie*, 15 : 1-2, 1-25.
- Lunnan, R. et Zhao, Y. (2014), Regional headquarters in China: Role in MNE knowledge transfer, *Asia Pacific Journal of Management*, 31 : 2, 397-422.
- Martinez, J.I. et Jarillo, J.C. (1989), The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 20 : 3, 489-514.
- Melin C., et Mayrhofer, U. (2016), Les relations interorganisationnelles déséquilibrées au sein de l'usine mondiale, *Revue Française de Gestion*, 42 : 256, 87-102
- Peng, M.W. et Zhou, J.Q. (2005), How network strategies and institutional transitions evolve in Asia, *Asia Pacific Journal of Management*, 22 : 4, 321-336.
- Schaaper, J. (2005), Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger : construction d'un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine, *Finance contrôle stratégie*, 8 : 1, 159-190.

Schmid, S., Grosche, P. et Mayrhofer, U. (2016), Configuration and coordination of international marketing activities, *International Business Review*, 25 : 2, 535-547.

Welch, D.E. et Welch, L.S. (2006), Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism, *International Business Review*, 15 : 1, 14-28.