

Working Paper

serie Management N° 008



Etude sur Eurocopter Japon

Changement stratégique afin de conquérir
le marché de la Défense japonais

par Lionel Ducamin

2010



Lionel Ducamin

Mémoire Management

Etude sur Eurocopter

Japon

Changement stratégique afin
de conquérir le marché de la
Défense japonais

Année 2009-2010

*Analyse d'une stratégie d'entreprise, et de management d'une équipe
Japonaise par un manager Français - transition d'une Corporate
Identity japonaise à une Corporate Identity européenne.*

REMERCIEMENTS

Je souhaiterais remercier les personnes qui m'ont aidé à réaliser ce mémoire : M. Gueguen, qui m'a fourni les premières informations durant deux entrevues et mis en contact avec M. Ginoux,

M. Ginoux, qui m'a gentiment reçu au Japon pour deux entrevues et m'a fourni de précieuses remarques afin d'améliorer ce mémoire

Et l'administration d'Eurasiam, Mme Outteryck et M. Panafait, pour leur soutien et leur aide bienveillante tout au long de mon cursus dans l'école.

Merci à tous, j'espère que ce travail comporte quelques qualités qui vous satisferont, je ne peux trouver de meilleur façon de vous remercier qu'en faisant de mon mieux.

Lionel Ducamin

RESUME

Le sujet que nous allons aborder ici consiste en une étude générale concernant les récents changements stratégiques du groupe Eurocopter au Japon, ayant mené à la fondation de la filiale Eurocopter Japon à Tôkyô à partir du rachat de la *sogoshosha* Itochu Corporation Tôkyô et de la plate-forme technique All Nippon Airways Maintenance Ôsaka.

Après avoir traité en introduction un historique abrégé au sujet de l'histoire du groupe Eurocopter au Japon, nous allons aborder le sujet principal sous deux angles.

Le premier va consister en une étude de la stratégie d'entreprise en ce qui concerne la constitution de la structure et ses objectifs. Le point de vue sera celui macro managérial. Nous allons essayer de comprendre les enjeux de la conquête du marché de la Défense japonais, et pourquoi Eurocopter a choisi les rachats d'Itochu Corporation et de la ANAM.

Le second sera celui du management interne de la structure, la gestion de la force de travail humaine par le Directeur et Manager Général, M. Stéphane Ginoux. Ce sera un essai rendant compte d'entretiens conduits avec M. Ginoux au sujet de son expérience en tant que Manager Général Français à la tête d'une équipe constituée d'employés Japonais.

Les hypothèses à valider sont : Eurocopter devait nécessairement se transformer pour pouvoir conquérir le marché de la Défense au Japon, et le Manager Général doit appliquer une méthode de management spécifique afin de transmettre la *corporate identity* européenne d'Eurocopter aux employés Japonais.

ABSTRACT

The subject we will work on during this essay is a general study about the recent strategic adaptation conducted by the group Eurocopter in Japan, leading to the foundation of the subsidiary Eurocopter Japan in Tôkyô, based on the buyout of the *sogoshosha* Itochu Corporation Tôkyô and the platform All Nippon Airways Maintenance Ôsaka.

As an introduction we will rapidly talk about the history of the group Eurocopter in Japan, and then we will begin the master subject using two different points of view.

The first will be the firm strategy study concerning the constitution of the structure and its objectives. It will be a macro management point of view. We will try to stress the stakes about conquering the Defense market in Japan, and why Eurocopter chose the buyout of Itochu Corporation and ANAM.

The second will be the intern management, dealing with the human work force of the structure, conducted by the Director and General Manager Mr. Stephane Ginoux. It will be an essay based on interviews of Mr. Ginoux concerning his experience as a French General Manager for a Japanese team.

The hypotheses are that Eurocopter had eventually to transform to conquer the Japanese Defense market, and that the General Manager has to apply a specific management method in order to transmit the European Eurocopter Corporate Identity to the Japanese employees.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
ABSTRACT	6
INTRODUCTION : HISTOIRE D'EUROCOPTER AU JAPON.	8
CHAPITRE 1 : ETUDE STRATEGIQUE.	11
A LES ENJEUX DU MARCHE JAPONAIS DE LA DEFENSE.	11
B UNE OPPORTUNITE POUR EUROCOPTER.	18
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT, EXPERIENCE DU CEO D'EUROCOPTER JAPON, M. STEPHANE GINOUX.	24
A EN AMONT DU RACHAT.	25
B EN AVAL DU RACHAT.	29
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAPHIE	37
ANNEXE	39
TABLE DES MATIERES	42

INTRODUCTION :
HISTOIRE D'EUROCOPTER AU JAPON.

Eurocopter s'est implanté en Asie très tôt après la Seconde Guerre Mondiale afin de conquérir de nouveaux marchés, notamment en Asie du Sud Est¹. L'implantation au Japon date de la fin des années 60, mais ne semblait pas une évidence à cette époque.

En effet, le Japon était pour les dirigeants d'Eurocopter « un investissement qui n'en vaut pas la peine ». L'investissement financier et humain pour parvenir à pénétrer le marché constituait un « ticket d'entrée trop lourd » à supporter. La rentabilité d'un centre japonais n'était pas assurée, d'autant plus que les USA faisaient déjà figure de partenaire privilégié du Japon².

Cependant, une tentative de pénétration du marché japonais eu lieu, et des succès furent remportés dans les domaines de l'épandage agricole, et de la surveillance et lutte anti-incendie. L'utilisation d'hélicoptères dans le domaine de la surveillance n'était pas nouvelle, mais la lutte anti-incendie à l'aide d'hélicoptères « canadiens », pouvant transporter plusieurs tonnes d'eau et les larguer avec une grande précision, était récente dans les années 60.

L'épandage agricole est devenu une excellente source de revenus pour l'entreprise, avec un public d'agriculteurs qui apprécie le produit Eurocopter et y reste fidèle. Le développement de cette clientèle fidélisée permet de renforcer durablement la présence d'Eurocopter au Japon. La conquête partielle du domaine de la surveillance para civile (incendie), va permettre d'augmenter les parts du marché civil et para civil de l'entreprise au fil des années.

Aujourd'hui, ce sont plus de 600 appareils civils homologués répertoriés au Japon³, dont 55% sont des produits Eurocopter. Eurocopter possède un peu plus de 55% du marché civil et para civil, leader au Japon face aux Américains et aux Italiens. La coopération de l'entreprise avec le Japon afin de créer une image de l'entreprise positive dans le pays et améliorer la confiance mutuelle de fournisseur à client a été poussée jusqu'à développer un modèle, le BK 117. Ce modèle est le fruit de la recherche conjointe entre l'Allemagne (Aérospatiale) et le Japon.

¹ Eurocopter est présent en Chine, Corée, Taïwan, Singapour par exemple.

² Le protectorat militaire américain lui assurait un avantage dans l'acquisition de marché de vente de matériel militaire et de surveillance aérienne.

³ Chiffres 2008.

Cet appareil de 3,7T, bimoteur, peut servir à la police, à la surveillance sanitaire, et au programme EMS⁴. Produit depuis lors, remplacé partiellement récemment par l'EC 135, de 2,7T, bimoteur, servant aussi aux patrouilles et à la télévision, le BK 117 reste une excellente référence dans son domaine. L'armée américaine s'est portée acquéreur encore récemment de 300 exemplaires de cet appareil pour sa flotte, démontrant son entière faculté à être opérationnel et efficace même après le développement d'appareils plus récents.

Le succès d'Eurocopter dans les domaines civil et para civil ne doit cependant pas faire oublier les problèmes à surmonter. Le principal a été constitué par la faculté même à vendre au Japon. Pour ce faire, Eurocopter a utilisé une *sogoshosha*, une entreprise de vente japonaise dont la spécialité est d'être intermédiaire pour les entreprises étrangères au Japon. De nombreuses entreprises japonaises ont endossé ce rôle pendant 40 ans.

Afin de créer une structure de vente harmonieuse permettant aux deux partis de collaborer au mieux, et de rationaliser la relation fournisseur-vendeur, Eurohéli a vu le jour. Eurohéli était une Joint Venture, partagée 90% Itochu Corporation et 10% Eurocopter. Durant les dernières années, c'est Stéphane Ginoux qui était le représentant d'Eurocopter à Eurohéli, élu Manager Général à la tête des 53 employés Japonais de l'entreprise. Il est le principal acteur du rachat d'Eurohéli afin de créer Eurocopter Japon.

Le marché de la Défense Japonais restait cependant fermé. Le Japon gardait les USA comme partenaire privilégié, et Eurocopter n'avait pu pénétrer que pour 1% de ce marché. Son ouverture récente⁵, quelque peu soudaine, marque un tournant pour Eurocopter, hélicoptériste leader mondial. Cette ouverture, en conjonction avec d'autres événements, va motiver un changement profond dans la stratégie d'entreprise. Je veux parler du rachat d'Eurohéli et du contrat de fourniture d'appareils et de système de formation par Eurocopter à la Force d'Auto-défense Japonaise.

⁴ Emergency Medical System, le déploiement d'hélicoptères afin de transporter d'urgence les blessés, malades, ou personnels et matériels médicaux.

⁵ L'ouverture partielle de ce marché s'est faite au tout début de l'année 2009.

CHAPITRE 1 :
ETUDE STRATEGIQUE.

Nous allons donc commencer par observer les enjeux et objectifs qui ont conduit Eurocopter à envisager puis engager un changement stratégique en profondeur.

A LES ENJEUX DU MARCHÉ JAPONAIS DE LA DEFENSE.

I LE JAPON ET LES HELICOPTERES APRES 1945.

1 Historique des Forces Japonaises d'Auto-défense.

Lorsqu'en 1945 le Japon capitule, il perd le droit de posséder une armée et passe sous protectorat américain. Les Forces d'Auto-défense⁶ seront créées en 1954 lors du départ partiel des Américains à cause de la Guerre de Corée. Le public japonais n'a cependant pas accepté ces Forces immédiatement, et il y eut même des manifestations en raison de l'article 9 de la Constitution Japonaise qui retire au Japon tout pouvoir militaire, mais fut réinterprété pour les besoins de la création de la Force en « retire au Japon tout pouvoir militaire offensif ».

A partir de 1954 les trois corps d'armée sont créés : Terre, Air et Marine. Fournis en hommes⁷, ces corps ont eu besoin de matériel. Le Japon s'est doté d'une industrie capable de fournir la majorité des fournitures, mais pour l'aéronautique il s'est tourné en grande partie vers les USA. Les avions de chasse et les hélicoptères ont été commandés pour la majorité à des entreprises américaines, et ainsi le Japon est devenu le premier client des USA en matière d'aéronautique militaire.

Cette relation commerciale s'est fondée selon le principe que les USA protégeant le Japon, se fournir en armement chez eux était le plus simple. La force industrielle américaine pouvait fournir de bons appareils à un bon prix au Japon, très certainement, mais en tant que fournisseur exclusif les USA se sont montrés durant les dernières années comme imparfait : ils ont pris un retard technologique, et la flotte

⁶ « Jieitai » : Japan Self-Defense Forces.

⁷ Initialement 110 000 militaires, puis jusqu'à 240 000.

japonaise en hélicoptères s'est révélée obsolète dans bien des aspects, notamment celui de la formation des pilotes.

Les nouveaux objectifs de Défense, la nouvelle donne géopolitique, ont amené le Japon à reconsidérer leur fournisseur et à faire un appel d'offre pour la fourniture de nouveaux appareils et systèmes de formation, remporté en début d'année par Eurocopter. Cet appel d'offre n'est pas un processus habituel dans ce domaine au Japon, et il faudrait compléter le tableau précédent par quelques explications sur le clientélisme au Japon.

2 Quelques éléments sur le clientélisme au Japon.

Depuis 1952, et jusqu'en septembre 2009, le PLD⁸ a tenu les rênes du pouvoir politique japonais de façon quasi-ininterrompue. Le système d'échelonnement administratif a créé le système *amakudari*. Il s'agit du fait de placer des fonctionnaires d'expérience en fin de carrière dans des entreprises, notamment dans les Conseils d'Administration, afin principalement de leur trouver une alternative au blocage dans leur évolution administrative⁹. Ils constituent ensuite des contacts privilégiés pour l'Etat, puisque les hauts fonctionnaires connaissent déjà leurs anciens collègues pour l'attribution de contrats nationaux.

Ce système *amakudari* a créé un réseau très soudé politiquement, avec des intérêts croisés entre l'Etat et les entreprises. La relation avec les USA s'en est ressentie : la gestion du budget se faisant selon un cercle très fermé depuis un demi-siècle, il était quasiment impensable pour le PLD au pouvoir de changer de fournisseur. Les USA étaient donc assurés de rester fournisseurs d'appareils en aéronautique de façon pérenne. Les intérêts américains étant aussi représentés par des entreprises japonaises, le clientélisme s'est profondément incrusté pour ce sujet.

Cependant, le PLD était depuis de nombreuses années déjà très impopulaire, mais bénéficiait d'une image particulière : ils apparaissaient comme les seuls pouvant mener la politique japonaise. Depuis Koizumi Junichirô¹⁰, toutefois, le PLD vacillait sur

⁸ Parti Libéral Démocrate.

⁹ Les postes hauts placés dans l'administration sont peu nombreux, tous ne peuvent pas en profiter, d'où affrontements pour briguer les meilleurs postes.

¹⁰ Premier Ministre du Japon de 2001 à 2006.

ses fondations. Les nouvelles données géopolitiques et les problèmes budgétaires du Japon ont poussé le gouvernement japonais, après discussion avec Eurocopter, à lancer un appel d'offre au début 2009, brisant par là-même une première fois le clientélisme.

Le Japon s'est rendu compte de son retard technologique en armements et systèmes aéronautiques, et des possibilités d'économies que représentent les appels d'offres. La chute du PLD aux élections d'août 2009 face au Parti Démocrate du Japon¹¹ à cause de sa mauvaise gestion de la Crise Economique a peut-être lancé un mouvement de chute du clientélisme lié au PLD. Les possibilités offertes par le nouveau pouvoir libéral en place, qui veut faire des économies de gestion du pays, lancent une concurrence sur le tout nouveau marché de la Défense Japonaise.

Il faut toutefois bien comprendre ce que sont les nouveaux enjeux géopolitiques auxquels le Japon doit faire face, et comment s'est construit ce marché de la Défense. Il faut donc regarder les relations entre le Japon et les Nations Unies et les théâtres de guerre depuis 1990.

II LA NECESSITE DE MODERNISER LES FORCES JAPONAISES.

1 Le Japon reprend des activités militaires internationales.

Depuis 1945, le Japon avait renoncé à toute action militaire autre que la « Défense du Territoire ». Mais à partir de 1990, le Japon fait son retour sur la scène géopolitique internationale, avec comme besoin, afin de renforcer sa collaboration avec les autres pays, de se mêler des théâtres militaires.

En 1992, pour la première fois depuis la Défaite de 1945, des militaires japonais sont déployés dans un pays étranger, en tant que casques bleus¹² au Cambodge. A partir

¹¹ PJD, avec Hatoyama Yukio.

¹² Casques Bleus : soldats en mission pour l'ONU, qui portent des casques bleus, et dont la mission est le maintien de la paix dans des zones d'affrontement, la protection des civils essentiellement. Ils ont interdiction de faire usage de leurs armes sauf en cas de légitime défense.

de 1996, des soldats japonais sont membres de la force alliée chargée d'observer le dégagement au Golan¹³.

En 2004, le Japon participe à l'effort en Irak sous le commandement américain, mais dans un but uniquement de maintien de la paix et de reconstruction. La mission se terminant en décembre 2008. C'était la première fois que le Japon venait sur un théâtre d'affrontement en temps de guerre, et il est notable que les forces japonaises pâtissent, pour intervenir dans ces zones, de gros manques en termes de projection.

Car toutes ces missions ont révélé ce manque qui handicape gravement toute action que le Japon pourrait entreprendre, même humanitaire : la capacité de projection. Le Japon ne peut pas déployer de vaisseaux de type porte-avion. Il possède trois bâtiments de classe Osumi de débarquement, mais cela ne représente que peu de capacité de transport de troupes et de ravitaillement.

Ce constat s'accompagne d'une prise de conscience d'un danger potentiel autre : le vecteur nucléaire. Le Japon est fermement opposé à la possession d'armes nucléaires. Cependant, la Chine et la Corée du Nord, ses voisins, possèdent ou souhaitent posséder la maîtrise de l'arme nucléaire. Face à cette donnée, la géopolitique instable de la région est très ardue à gérer pour un pays pacifique comme le Japon.

C'est à une fin de modernisation des Forces Japonaises que le 15 décembre 2006 le Japon transforme son Secrétariat à la Défense en Ministère de la Défense, suite à un vote favorable des Chambre Haute et Chambre Basse. Ce vote avait été précédé d'une large campagne de sensibilisation auprès du public japonais, très hostile au concept d'armée japonaise, mais qui est devenue consciente de sa vulnérabilité, et de la nécessité de collaborer plus activement avec les USA.

2 Le Japon doit faire un bilan de ses forces militaires.

Le 19 juin 2009, la Diète Japonaise vote en faveur d'un accord renforçant le déploiement japonais dans le Golfe d'Aden, afin de protéger les bâtiments battant pavillon japonais contre les pirates. C'est la première mission japonaise où les Forces ont autorisation de faire usage de leurs armes. Les USA se déclarent satisfaits de cette initiative, et ajoutent souhaiter que le Japon devienne un pays allié armé capable de

¹³ Démilitarisation du plateau du Golan, entre Israël et la Syrie.

lever un bouclier efficace en cas de besoin, mais aussi capable d'intervenir militairement de manière efficace dans les coalitions armées.

Le Japon doit alors faire le bilan de ses capacités et faiblesses, et moderniser son armée afin de la doter de tous les outils nécessaires à ces missions. Depuis 1974, le budget de la Défense est fixé au seuil symbolique de 1% du PNB. Ce budget sert à entretenir les bases et le personnel. Mais la recherche et développement reste très réduite. Et les ressources en hommes se chiffrent à 240 000 hommes, ce qui est relativement peu pour un pays comme le Japon.

En 2006, le budget était de 32 milliards d'euros, soit le 4^e budget le plus important du monde. Le décalage avec la capacité japonaise de déploiement est flagrant : comme le 4^e budget militaire du monde peut-il se traduire par une armée qui ne peut se déployer et combattre efficacement ? La réponse se trouve certainement dans le coût élevé du matériel japonais fabriqué sur son propre sol, et dans le fait que le pays participe financièrement à l'entretien des bases américaines sur son sol, sensées défendre le pays en cas d'attaque.

Ce qui veut dire que le Japon dépense déjà beaucoup pour son armée, alors qu'elle n'est pas très fournie en hommes, manque de matériel lourd coûteux¹⁴, et est en retard technologiquement, tout en subissant une crise économique nécessitant des économies budgétaires. Le défi à relever est de taille pour moderniser complètement les forces armées dans ces conditions. Le clientélisme et la politique du PLD de « l'abondance budgétaire » n'ont pas arrangé les choses au fil des années.

Avec les changements politiques de cette année, et les nouveaux enjeux, le Japon a commencé à modifier un certain nombre de comportement. Sous le conseil d'Eurocopter en ce qui concernait les hélicoptères, le Japon a lancé un appel d'offre afin d'optimiser sa gestion du domaine. Le résultat est le constat du retard américain en matière d'aéronautique hélicoptères, et des possibilités d'économies que représente le principe de l'appel d'offre.

Eurocopter a remporté le premier appel concernant des appareils de formation de type EC 135 et du programme Advance Training System¹⁵. Ce premier succès marque

¹⁴ Notamment une flotte marine composée de porte-avions et de bâtiments d'escorte.

¹⁵ Programme de formation des pilotes sur des appareils à technologie avancée.

l'entrée d'Eurocopter dans le marché de la Défense japonais. Les USA s'étant portés acquéreurs d'appareils Eurocopter pour leur Marine, force est de constater que ce succès est de bonne augure pour les prochains appels d'offres, qui pourraient constituer un marché pouvant aller jusqu'à 4,5 milliards d'euros.

B UNE OPPORTUNITE POUR EUROCOPTER.

I EUROCOPTER DOIT SE RENFORCER AU JAPON, STRATEGIE MACRO.

1 Les enjeux d'une installation au Japon.

Le marché de la Défense représente un défi différent des marchés civil et para civil. Fournir du matériel d'armement est un domaine où la sécurité et la relation entre les partis sont prépondérantes. Remporter le marché signifie dans un premier temps remporter la confiance du Japon. Pour cela, Eurocopter devait renforcer son image au Japon.

Le projet de rachat de Itochu Corporation et de création de Eurocopter Japon en tant qu'entité autonome et filiale d'Eurocopter est un projet qui devait répondre à de nombreux impératifs, et non seulement satisfaire à une stratégie d'entreprise cohérente d'un point de vue externe mais aussi d'un point de vue interne : répondre au marché, garder la *corporate identity* Eurocopter, optimiser la relation au pays d'accueil, s'adapter au marché du travail local, développer les relations professionnelles, contrôler les aspects du cycle produit.

D'un point de vue macro stratégique, remporter le marché de la Défense signifiait atteindre une taille critique qui répondrait aux besoins techniques¹⁶, organisationnels¹⁷ et de qualité de service¹⁸. Etant donné le niveau d'exigence d'un marché de la Défense, la relation fournisseur/vendeur avec Itochu Corporation ne pouvait suffire à satisfaire à l'appel d'offre. Le développement d'activité appelait un changement de stratégie, mais le changement de stratégie appelait aussi à un développement d'activité afin de rentabiliser la nouvelle structure.

Le projet de rachat était donc un pari risqué, devenu nécessaire pour remporter le marché. Le premier succès semble venir valider le modèle. Le rachat d'Itochu

¹⁶ La plate-forme technique de soutien au produit et au client.

¹⁷ La force de vente et de gestion de l'entreprise.

¹⁸ La plate-forme Customer Support, indispensable au vue de la technologie avancée du produit.

Corporation à 80% afin de faire monter les parts Eurocopter à 90% de la structure¹⁹ pour la renommer Eurocopter Japon a été effectif en avril 2009. Le contexte économique difficile du Japon actuellement est venu apporter d'autres éléments au contexte déjà délicat.

Les objectifs du projet étaient donc : atteindre une taille critique afin d'atteindre les objectifs de représentation de la marque au Japon dans tous les domaines et aspects nécessaires à la satisfaction des données du marché japonais de la Défense. Atteindre une identité signifiait transmettre une identité au travers d'une force de travail compétente, le recrutement est alors essentiel afin de créer cette force de travail. Cela nécessite une stabilisation par la sécurité de l'emploi : stabiliser l'entreprise pour stabiliser les emplois. Une approche prudente a donc été adoptée.

2 Les objectifs à remplir.

C'est le type de commerce qui détermine l'action à mener : vente, support au client, tout ceci demande une force humaine compétente : ingénieurs, techniciens, employés de bureau, toutes personnes faisant preuve de compétence et d'expérience devant remplir un rôle important dès le lancement de l'entreprise. Le rachat d'une structure déjà existante, comprenant une équipe répondant à ce besoin, était une solution parfaitement valable, bien que potentiellement coûteuse. Itochu Corporation convenait.

Les offres que la nouvelle structure devait pouvoir assumer dans sa constitution couvraient : le financier, *l'after-market*²⁰, la capitalistique²¹, et la recherche de marchés de plus en plus sophistiqués. Après sa fondation, il était aussi nécessaire d'assurer le suivi du produit, et c'est une aubaine que la ANA²² a présenté à Eurocopter en lui proposant de lui vendre la ANAM²³, sa plate-forme technique pouvant servir aux hélicoptères, afin de développer l'activité de cette plate-forme, peu rentable pour la ANA. Les locaux avaient reçu la qualification par Eurocopter, et l'activité technique correspondait à ce que pouvait vouloir l'entreprise, donc le rachat a été négocié et effectué durant l'été 2009.

¹⁹ Initialement, Eurocopter possédait 10% des parts.

²⁰ Le suivi de marché.

²¹ Partenariat de fondation.

²² All Nippon Airways.

²³ All Nippon Airways Maintenance.

Au final, Eurocopter Japon se constitue actuellement du siège à Tôkyô qui gère, vend, et suit les produits, et du centre technique à Ôsaka. L'entreprise peut se consacrer au fait de représenter la marque et développer son image et son activité au Japon. Il est même une possibilité selon laquelle le centre japonais, de par sa toute nouvelle importance, pourrait centraliser une partie de la logistique asiatique du groupe Eurocopter. Mais cette éventualité est à considérer sous tous ses angles avant d'être effective.

Eurocopter effectue donc une sécurisation de ses relations avec le tout nouveau gouvernement, utilisant la toute nouvelle image stratégique de la marque avec ce changement de taille : Eurocopter se représente elle-même sur le marché japonais, un pari qu'aucun autre hélicoptériste n'a encore pris. L'objectif de faire tomber le clientélisme au profit de la concurrence, afin de mettre en avant l'offre Eurocopter, pourra se réaliser si la marque obtient des soutiens et des alliés. Les marques d'appréciation de la part des entreprises japonaises, comme le fait de vendre à Eurocopter une plate-forme technique, ou de lui permettre le rachat d'une structure de vente japonaise, montrent qu'Eurocopter bénéficie d'ores et déjà d'un prestige précieux, celui du premier hélicoptériste mondial. Il faut à présent étudier ce changement sur le plan managérial.

II LA GESTION DE LA FORCE DE TRAVAIL.

1 Les nécessités de recrutement, négociation.

L'image de l'entreprise passe aussi par la compétence de ses employés. C'est une donnée essentielle de la pérennité de l'entreprise, et une garantie pour les clients d'être satisfaits. Atteindre la taille critique d'activité ne pouvait se faire sans le recrutement adéquat, qui pose un problème : comment rendre une entreprise dont l'activité se situe à un aussi haut niveau technologique, et un haut niveau d'exigence en termes de qualité et de sécurité que celui de la Défense, opérationnelle dès le début de son activité, puisque le premier contrat était déjà en train d'être signé.

La solution la plus valable était certainement de racheter des structures existantes qui comptaient des équipes opérationnelles, expérimentées, mais aussi coûteuses. C'est le prix des opérations de rachat qui a été le facteur négocié le plus ardemment, puisque la rentabilité de l'entreprise était en jeu. La solution de rachat de Itochu et ensuite le rachat de la ANAM ont déterminé des objectifs financiers pour le groupe.

Itochu Corporation étant une entreprise de vente déjà rentable²⁴, la négociation pouvait s'axer sur l'inter profitabilité du rachat. En effet, le vendeur reste tributaire des performances du fournisseur. La relation entre les deux pour obtenir de bons résultats se basant sur les compétences et l'image de l'un et de l'autre, un développement de l'activité du fournisseur peut fournir de bonnes opportunités de développement pour le vendeur.

La négociation de rachat a donc consisté en l'évaluation correcte du prix des compétences d'Itochu Corporation, ainsi que de ses contacts et son image, qui allaient être cédés et transformés, puisque le nom de la structure allait dorénavant être Eurocopter Japon. Les facteurs de variation ont été l'inter profitabilité du rachat, donc le fait que Itochu Corporation allait profiter du nouveau marché à conquérir, et la qualité de la relation entre Eurocopter et Itochu²⁵. Les négociations ont certainement été facilitées par ces facteurs, et le fait que M. Ginoux était déjà Manager Général au sein de Itochu Corporation, et qu'il allait devenir le nouveau Directeur de la structure.

Selon une échelle de temps raisonnable, le rachat d'Itochu a été très rapide. Les négociations ont pu se dérouler apparemment selon les désirs de chacun, et nul doute que les termes proposés ont été satisfaisants. Il ne faut pas oublier sur le sujet de la négociation les termes de l'équation d'optimisation selon l'équation de Nash. Intégrer dans celle-ci les avantages obtenus dans le résultat de la fusion des images et des compétences est important.

²⁴ La sogoshosha Itochu Corporation par Eurohéli affichait 122 M€ de turnover.

²⁵ Au Japon, une longue relation de confiance permet de négocier les prix entre professionnels en ayant confiance dans la bonne foi des deux partis.

2 Le bilan de compétence.

Les apports en compétences respectifs sont à détailler. Eurocopter apporte son expérience de logistique, en tant que premier hélicoptériste mondial, sa gestion de toute la chaîne du produit et sa maîtrise technique. Itochu représente un apport en gestion de vente et *customer support*, sa connaissance du marché japonais, et une force d'administration locale. ANAM apporte les capacités techniques de soutien au produit, et la faculté de projection et de transport du matériel de soutien.

L'association des trois entités donne un résultat supplémentaire à la seule somme de leurs compétences. Par le mélange et le partage de l'expérience, la mise en avant des spécialités, des points forts, de nombreux défauts qui pouvaient survenir par la séparation entre les structures sont gommés. La structure ne doit cependant pas dépasser certaines limites dans un premier temps, afin de laisser un temps d'adaptation aux équipes, afin qu'elles apprennent à se connaître, à travailler ensemble et en collaboration. Le potentiel de facilitation de rapports, de communication, celui d'efficacité de l'ensemble du cycle produit, permet une amélioration importante de la capacité de concurrence d'Eurocopter au Japon.

Il ne faut pas oublier que tout ceci est effectué en vue de remporter le marché de la Défense, et non pas seulement un changement stratégique aléatoire. Rempporter des appels d'offres est devenu certainement plus aisé par ce changement, mais il oblige aussi à des objectifs de rentabilité différents. C'est tendre vers ce but qui doit être l'objectif de la structure entière. Le point fort de la structure centrale basée sur le rachat d'Itochu, est que le manager, M. Ginoux, connaît déjà l'équipe puisqu'il travaille avec elle depuis plusieurs années. La longue relation entre Eurocopter et Itochu s'avère épargner un temps précieux pour obtenir une bonne efficacité.

Il est à noter aussi que les employés d'Itochu étaient en grande partie des femmes. Une étude récente²⁶ montre que les Japonaises ont une productivité égale à 1,2 fois celle des Japonais, et qu'elles excellaient dans les tâches administratives²⁷. De plus, leur salaire étant en moyenne 20% inférieur à celui des hommes dans les entreprises japonaises, le fait que de bonnes offres leur soient proposées dans les entreprises

²⁶ Japan Labor Review mai 2009.

²⁷ La revue conseillait même aux entreprises étrangères et japonaises au Japon de se doter d'une forte main d'œuvre féminine dans ce domaine.

étrangères à tendance à les motiver grandement. Itochu, sur ses 53 employés, comptait une quarantaine de femmes.

Eurocopter étant une entreprise transnationale, il va falloir aussi établir de nouvelles relations avec le groupe. Le contact existant déjà depuis des années, ce ne sera sûrement qu'une question d'adaptation, afin d'améliorer la cohérence des rapports et de la communication. C'est un appui supplémentaire que le groupe peut fournir, puisque dans les années passées des rachats de ce genre ce sont déjà produits, par exemple en Angleterre en 2006, bien que les objectifs n'aient pas été exactement les mêmes.

CHAPITRE 2 :
LE MANAGEMENT, EXPERIENCE DU CEO²⁸
D'EUROCOPTER JAPON : M. STEPHANE
GINOUX.

²⁸ CEO : Chief Executive Officer, soit Chef de la Direction, et Manager Général.

Nous allons à présent examiner de quelle façon la nouvelle structure est gérée sur le plan du management par M. Ginoux, CEO d'Eurocopter Japon, à la fois en amont du rachat, mais aussi depuis le rachat. Son expérience est d'autant plus intéressante qu'il a été à l'origine du projet et l'a suivi d'un bout à l'autre. Nous verrons quelle a été sa méthode personnelle afin de mener à bien cette période difficile et cruciale du rachat.

Quelques mots avant de commencer à propos de M. Ginoux. Arrivé au Japon en 1996 pour un programme de coopération aérospatial, il entre en 1999 à Eurocopter au Bureau de Représentation Japonais avec pour mission d'arbitrer les relations entre les différents intermédiaires de vente japonais. Il s'est intéressé de très près au système de fusion/acquisition dans les entreprises.

A EN AMONT DU RACHAT.

Avant d'effectuer le rachat d'Eurohéli, il fallait déterminer les tenants et aboutissants de ce rachat, comme expliqué dans la première partie. Afin d'avoir accès aux informations nécessaires à l'évaluation, il fallait créer une visibilité de l'intérieur de l'intermédiaire de vente. Il est très difficile de savoir la réelle « santé » d'une entreprise, ou à quel point elle est profitable. Avoir accès aux comptes-rendus des assemblées est le moyen le plus efficace d'avoir les informations les plus précises et fiables.

I ANCIEN CEO EUROHELI.

Nous allons voir quels étaient les avantages et risques pris par M. Ginoux dans son poste de CEO d'Eurohéli avant le rachat. L'intérêt réside dans la rareté de l'occurrence d'un Européen à ce poste dans une entreprise japonaise. Pour Eurocopter, c'était un moyen de première importance afin d'obtenir les bonnes informations sur l'intermédiaire. Cependant, il n'était pas sûr que les dirigeants d'Eurohéli et Itochu acceptent cette « intrusion ».

1 Face aux dirigeants d'Eurohéli et Itochu Corporation.

Eurohéli, comme tout intermédiaire de vente, avait tout intérêt à garder une certaine opacité sur son fonctionnement vis-à-vis du fournisseur, afin de protéger ses compétences. Eurocopter était ainsi « forcé » d'utiliser un intermédiaire puisque l'entreprise ne pouvait pas fournir les compétences nécessaires. Sur le long terme, Eurocopter ne pouvait que difficilement envisager de se passer d'intermédiaire tant que ces compétences n'étaient pas connues.

De plus, si Eurocopter avait vent d'une profitabilité excellente de l'intermédiaire, à coup sûr elle tenterait de créer sa propre structure afin de profiter de la manne économique. Il ne fallait donc pas qu'Eurocopter soit au courant du niveau de bénéfice, et du volume exact financier que l'activité dégagait. Les communications sur ces points entre Eurohéli et Eurocopter étaient minimales à raison, un handicap dans le processus d'évaluation en but de rachat.

C'est pourquoi M. Ginoux a demandé de faire partie du *board*²⁹ de l'entreprise Eurohéli en faisant acheter 10% des parts sociales de la Joint Venture. C'était assez difficile à réaliser, puisque Itochu Corporation livrerait directement à Eurocopter des comptes-rendus, et donc une visibilité sur leurs activités, mais la place présentait toutes les caractéristiques les plus avantageuses afin d'obtenir les informations critiques.

L'accord donné par les dirigeants peut être considéré comme une heureuse surprise, étant donné l'importance de taille de cette place. Nous pouvons considérer que ces dirigeants ont estimé que l'intérêt pour Eurohéli était bon, de par le renforcement de la relation fournisseur-intermédiaire, qui leur assurait la continuité de l'activité. Il ne faut pas oublier que les intermédiaires ont été nombreux avant Itochu, et souvent multiples. Un intermédiaire unique qui profite d'une forme de monopole est une place confortable. C'est une loi qui resurgit : l'inter profitabilité d'une situation.

2 Face aux employés.

Le second point important est le statut de CEO, donc Manager Général, de M. Ginoux. Cette place donnait en sus l'accès aux compétences et employés d'Eurohéli. Le danger était pour un étranger de diriger une équipe japonaise, en cas de problèmes tout le processus serait mis à mal. Devenir CEO d'Eurohéli fournissait au final la visibilité

²⁹ Board : conseil d'administration, le mot anglais étant très usité, je l'utiliserai dans cet essai.

sur les informations restantes à propos du processus de vente à Eurocopter, mais compliquait la tâche d'évaluation en amenant la gestion du personnel.

Il s'agissait de construire la relation du manager envers les employés, tout en préparant une modification profonde du fonctionnement de la structure. Certes, cela permettait d'engager beaucoup plus tôt tout un processus de préparation, mais sans pour autant de perspective de réussite infaillible. Le différentiel de culture pouvait aussi poser problème. Mais l'expérience de M. Ginoux au Japon pouvait palier à celui-ci.

Gérer tous ces risques et accumuler les informations a été couronné de succès, puisque non seulement Eurohéli était une entreprise profitable, mais en plus en quelques années le projet de rachat a pu être développé, mis en place et effectif. Les employés semblent satisfaits du travail de M. Ginoux en tant que CEO, et les dirigeants du *board* se sont montrés intéressés par les avantages de la fusion.

Afin d'obtenir un tel résultat, une ligne de conduite durant la préparation peut être dégagée. C'est ce que nous allons voir à présent.

II ORGANISER LE RACHAT.

L'organisation du rachat a demandé une bonne dose de tact de la part de M. Ginoux. Il ne se trouvait pas en tant que financier proposant à une entreprise lambda une opération stratégique. Il occupait une fonction primordiale en interne, et se trouvait donc responsable des employés, et il aurait pu être confronté à des réactions d'hostilités pouvant causer d'importants dégâts à l'entreprise.

1 Savoir gérer un processus dans le temps.

Organiser le rachat en interne pouvait être considéré comme facilité, au vu des informations disponibles. Cependant, les difficultés à surmonter étaient nombreuses. La ligne de conduite de M. Ginoux a été : ne jamais forcer ou brusquer les choses. Agir afin d'activer des processus, faire interagir les acteurs, tout en maintenant l'équilibre interne et la confiance mutuelle ont été les maîtres mots

Auprès des employés, afin de leur proposer le projet et faire en sorte qu'il leur plaise, il a fallu apporter des nouvelles informations à la dose et au rythme juste afin de ne pas brusquer les sensibilités. Il serait normal pour toute personne de craindre pour

son statut ou son emploi en entendant parler d'une fusion/acquisition. Lorsque le repreneur est représenté par son CEO, nous pouvons nous préparer à de fortes attentes de la part des équipes, qui souhaitent légitimement que leur responsable prenne soin d'eux.

En cas de déception, la réaction sera très vive, puisque la relation de confiance aura été brisée à l'intérieur même de l'entreprise. En tant que CEO, cela veut dire mettre à mal la cohésion interne, et en tant que repreneur vous détruisez ce qui faisait la valeur de ce que vous achetez. Le risque est doublé. Mais en cas de réussite, vous pouvez commencer votre activité en possédant un atout déterminant, cette relation de confiance que vous n'avez plus à construire de rien, mais à entretenir et développer.

2 Une méthode personnelle.

C'est une constante dans la méthode de travail de M. Ginoux : savoir maintenir une harmonie et conserver les qualités tout en apportant au bon rythme de nouveaux éléments et les intégrer toujours le mieux possible dans la structure existante. Il vaut toujours mieux bien observer avant d'agir pour éviter la précipitation. Cette ligne de conduite peut venir à l'encontre de certains objectifs de maximisation des profits, de par le temps nécessaire. Mais il ne faut pas confondre brusquer et savoir mener au bon rythme. Le temps n'est jamais perdu lorsqu'il est employé à pérenniser vos intérêts.

Appliquer cette méthode au Japon est très cohérent étant donné le monde de l'entreprise japonais. Les employés japonais attendent une très grande relation de confiance avec leur employeur, surtout dans le domaine concerné où sont nécessaires des diplômes avancés et une grande compétence. Ce n'est pas une spécificité japonaise sur ce point : il est notable qu'un employé à fort niveau d'éducation et de compétence attende de son entreprise des qualités certaines. Ce problème est récurrent, le phénomène de la « fuite des cerveaux³⁰ » en est une preuve.

Cependant, même s'il semblerait un peu futile de rappeler qu'il est nécessaire de ne jamais brusquer les employés durant un processus de *merger*³¹, au vu de la situation économique mondiale actuelle cela semble nécessaire. En période de crise, la confiance des employés envers leur entreprise est mise à mal. Les *merger* sont nombreuses, et

³⁰ Phénomène de départ des personnes possédant des diplômes à haute qualification pour des pays étrangers.

³¹ En français « fusion/acquisition », cependant dans le monde de l'entreprise et management ce terme anglais est le plus usité.

toutes ne sont pas fructueuses. Employer un peu de temps afin de prendre soin des personnes qui font fonctionner votre activité est tout sauf superflu.

Nous allons à présent nous intéresser à ce qu'il s'est passé après la signature du rachat.

B EN AVAL DU RACHAT.

Une fois la négociation scellée par un contrat signé, le travail de management prend toute son importance afin d'amener la nouvelle structure à correspondre aux attentes de ses nouvelles missions. Il ne faut cependant pas brusquer le processus, et la méthode de M. Ginoux sur ce point l'a engagé à respecter un certain délai à la suite du rachat avant de lancer véritablement les apports qu'il souhaitait faire.

I TEMPS D'OBSERVATION ET DE PLANIFICATION, ET ACTIONS.

Même une préparation minutieuse pourra se révéler vaine face aux réactions humaines et aux imprévus. Planifier, prévoir et anticiper sont toujours des éléments indispensables, mais il y a des limites à ce qu'une personne peut contrôler. Les premières semaines suivant le rachat sont très délicates, car tout ce que vous avez construit peut s'effriter voire s'effondrer, et votre investissement se révéler être une perte sèche.

1 L'observation.

Toute opération de *merger* demande un temps d'observation pour une simple raison : face à la réalité de la résolution de la transaction, les employés peuvent réagir de façon négative. Une acceptation théorique de la part du staff ne se confirme pas toujours une fois l'opération effective. Il convient donc de laisser quelques semaines à une transformation mentale chez les employés : accepter la nouvelle *corporate identity*.

Dans le cas d'Eurocopter, une ouverture internationale est de plus présente, à cause du statut mondial du groupe.

Il ne faut cependant pas rester inactif, ce qui laisserait une fausse impression d'immobilisme ou de laxisme. Les premières actions du manager doivent servir un objectif principal : faire adhérer au projet l'ensemble des employés. En effet, des employés motivés qui sentent qu'une nouveauté peut leur être positive auront une productivité haute et un excellent taux de tolérance aux réformes. Une merger s'accompagne d'un certain nombre de modifications des *process*³², et des méthodes de travail, les intégrer peut être délicat.

Dans ce but, rencontrer les employés, discuter avec eux, et communiquer sur les futures modifications permet d'établir une bonne confiance. Il faut avant tout faire s'envoler les craintes qui peuvent survenir au sein des équipes, et rassurer sur un point essentiel : le rachat a été effectué parce que la structure fonctionnait bien, et il est essentiel de conserver ce qui faisait sa valeur. Dans le cas présent, même si la structure de Tôkyô était bien connue, celle d'Ôsaka étant totalement inconnue, il fallait construire des liens forts au plus vite.

2 La communication interne.

Mais M. Ginoux a également intégré un autre aspect de la communication : celle horizontale. Il a fait en sorte de faire discuter les employés entre eux. Cela pourrait sembler élémentaire, mais en fait les tenants et aboutissants sont très larges. Faire discuter entre eux des personnes qui travaillent ensemble depuis des années peut être facile, mais là il faut aussi faire discuter entre eux des personnes qui ne se connaissaient pas avant le rachat : le groupe européen, la structure de Tôkyô, et celle d'Ôsaka.

L'intégration au sein d'un grand groupe et la fusion de plusieurs structures provoquent inmanquablement des objectifs de coopération, et ceux-ci ne peuvent être atteints que par une bonne communication, effective rapidement. La communication permet de gérer au mieux toutes les activités de l'entreprise, et la compétitivité en dépend. Dans la situation actuelle, avec le marché de la Défense comme enjeu prioritaire, de cette compétitivité dépendra la survie de la nouvelle entreprise.

³² Process : ensemble des étapes et méthodes afin de réaliser un produit. Le mot anglais étant très usité dans le monde de l'entreprise, je l'utiliserai dans cet essai.

La coordination des différentes branches est à ce prix : il faut faire interagir de façon harmonieuse les différentes équipes, les mettre en relation, afin de faire naître entre eux le sentiment d'appartenir à la même structure homogène. Une fois ce processus établi, des actions pourront être menées afin de développer l'activité. La connaissance des temps de réaction, de transport, les compétences spécifiques, le matériel, la rapidité de correspondance pour les informations, et beaucoup d'autres paramètres qui doivent être contrôlés.

A partir de ces informations, une suite d'actions sera entreprise afin de combler les manques, ou développer les points forts.

II LES ACTIONS ENTREPRISES.

Une fois la phase d'observation terminée, les informations nécessaires sont connues et il faut à présent savoir mettre en place les réformes qui serviront à développer l'activité en concordance avec les objectifs dégagés. Ces réformes prennent deux ampleurs : celles globales, qui touchent la structure dans son ensemble, et celles plus précises qui visent le personnel. Dans les deux cas, les conséquences touchent toute l'activité, et il faut savoir doser à tout moment son action.

1 Les actions globales.

La mise en valeur des compétences de la nouvelle structure est un souci constant. Après une phase d'évaluation, de nombreuses possibilités ont été mise au jour : entretien appareils lourds en un temps record, marché « VIP » à construire, marché médical à développer, marché de la Défense à développer, un objectif de production au Japon (et non plus seulement de l'assemblage partiel³³), et une meilleure intégration au sein du groupe mondial et dans la zone Asie.

Le développement des marchés ou leur construction va dépendre de la capacité de l'entreprise à proposer des offres concurrentes. Cette faculté de concurrence est renforcée avec la fusion du centre de maintenance à Ôsaka : Eurocopter Japon peut maintenant proposer un contrôle de la chaîne de produit complet, depuis la vente

³³ Le BK117 était monté au Japon en partie, puisqu'il était le fruit d'une coopération entre l'Allemagne et le Japon lors de sa création.

jusqu'au retrait de l'appareil. C'est ici que la prépondérance de la coopération interne et celle avec la maison-mère feront la différence. Renforcer la communication sera une action de longue durée.

Les objectifs de production sur le sol japonais vont aider surtout avec la Défense, en renforçant l'économie japonaise par une activité industrielle de pointe, la relation de confiance entre le groupe et le pays ne sera que meilleure, tout pays souhaitant légitimement fabriquer son matériel de défense sur son propre sol. Ce sera un argument de poids dans les futures négociations de contrat, et une spécificité d'Eurocopter par rapport aux autres hélicoptéristes. Les possibilités du centre de maintenance et la collaboration avec des entreprises japonaises déjà implantées seront évaluées dans ce but.

2 Le management du personnel.

Pour ce qui est du management des employés, les actions visent à introduire certaines méthodologies. Par exemple il y a l'apport progressif d'objectifs chiffrés pour les employés. Ceci vise à créer une plus grande compétition entre les employés pour atteindre les postes importants. Il ne faut pas confondre avec une incitation à l'individualisme, mais plutôt comme un renforcement de la reconnaissance du mérite personnel au sein de l'équipe. C'est un processus délicat au Japon, et plutôt risqué, mais qui peut donner d'excellents résultats.

Il y a aussi les actions entreprises afin de développer les compétences à l'internationale des employés. Dans ce but, certaines personnes vont être envoyées en Europe afin de découvrir le groupe et ses activités, et inversement des Européens pourraient venir au Japon afin de partager un savoir-faire. Il s'agit toujours d'intégrer les employés dans le groupe mondial, mais aussi d'adapter leur méthode de travail à une meilleure harmonie dans le *process* Eurocopter.

De nouveaux profils vont être recrutés. Cela est rendu possible notamment grâce aux bons résultats de l'entreprise dans un contexte de crise, ce qui amène des personnes extrêmement qualifiées à postuler pour des postes. Cette opportunité d'amener des profils internationaux à des postes clés, ainsi que des compétences nouvelles ou un savoir sur des méthodologies avancées, est une chance pour l'entreprise. L'expérience de ces personnes apportera un plus au panel déjà présent.

Nous terminons ainsi l'exposition des faits observés sur cette période de rachat d'Eurohéli par Eurocopter afin de créer Eurocopter Japon. Nous avons vu les enjeux stratégiques, et la gestion par M. Ginoux, et nous allons à présent tirer les conclusions quant aux questions posées en introduction.

CONCLUSION

Nous l'avons vu, les meilleures perspectives de développement de marché pour Eurocopter étaient cristallisées dans l'ouverture du marché de la Défense japonais. La conquête de ce marché en concurrence avec les autres hélicoptéristes se présentait gênée par un handicap : la relation déjà établie entre les USA et le Japon en matière de matériel de défense. La réponse à ce problème était de créer une relation de confiance au moins équivalente, et d'apporter au Japon un supplément qui ferait la différence.

Cette différence s'est faite par la création d'une structure locale qui amène les avantages suivants : la gestion locale de la chaîne de vie des appareils depuis la vente jusqu'au retrait, la création d'emplois locaux, le paiement d'impôts locaux³⁴, une activité inscrite dans l'économie japonaise, la gestion de la maintenance, un apport d'activités supplémentaires dans le cadre du groupe mondiale et de la zone Asie³⁵, la possibilité de produire au Japon, et la possibilité de recherche et développement au Japon.

L'Etat Japonais ne peut que se réjouir de ces apports, et le premier contrat signé est un gage que l'offre Eurocopter est d'ores et déjà très compétitive. Afin d'obtenir cette compétitivité, une taille critique était nécessaire, comportant tous les aspects cités plus haut. La première hypothèse est donc validée : Eurocopter devait nécessairement se transformer pour pouvoir conquérir le marché de la Défense au Japon.

Nous avons également vu que M. Ginoux a appliqué tout à long de la préparation du rachat et à la suite du rachat une méthode personnelle consistant à ne pas brusquer les employés par des réformes intempestives, tout en construisant un bon système de communication, améliorant par la même la coopération interne. Il est basé sur un principe simple : il ne faut pas détruire ce qui faisait la valeur même de ce que l'on a racheté.

Afin de faire accepter la nouvelle *corporate identity* aux employés japonais, il a insisté sur le développement de la communication avec le groupe, programmant des échanges entre les employés à l'internationale, envoyant en Europe des Japonais afin qu'ils se familiarisent avec le groupe. Ces actions sont toutes adaptées à la situation, et choisies par M. Ginoux.

³⁴ Rappelons qu'un bureau de représentation ne doit pas générer de revenus au niveau local, les impôts sont donc très réduits.

³⁵ Comme par exemple la maintenance d'appareils lourds qui donne des résultats tels que le groupe envisage de confier cette tâche aux ateliers japonais pour une zone étendue de gestion.

Cependant, nous avons que cette méthode peut s'appliquer dans d'autres pays ou situation de fusion, elle est une méthode personnelle qui s'adapte selon la situation, mais n'est pas spécifique au Japon ou à la situation présente. La seconde hypothèse n'est pas validée : le Manager Général ne doit appliquer une méthode de management spécifique afin de transmettre la *corporate identity* européenne d'Eurocopter aux employés Japonais.

Néanmoins il faut saluer le fait que cette méthode donne d'excellents résultats. Elle peut s'appliquer dans de nombreuses situations avec succès, et il est à mettre au crédit de M. Ginoux la dextérité dont il a fait preuve afin d'y arriver dans le cas présent. Une méthode peut être positive, c'est toujours sa mise en œuvre qui pose problème. C'est la compétence du manager qui détermine ici la réussite, plutôt que la méthode en elle-même.

Il faut donc édicter : la réussite de la mise an place d'une méthode de management afin de transmettre la *corporate identity* européenne d'Eurocopter aux employés japonais dépendait de la compétence du manager afin de doser et adapter aux circonstances cette méthode.

BIBLIOGRAPHIE, SOURCES PRINCIPALES

ARTICLES, SOURCES.

Ginoux, S. (2009). A propos d'Eurocopter Japon. Rotor Journal, n°83, octobre-novembre 2009, propos recueillis par Onodera Yuki.

Press Kit Eurocopter : press kit, white book, ligne 2009-2010.

ENTRETIENS.

Avec M. Gueguen, les 30 avril 2009 et 04 novembre 2009, à Paris

Avec M. Ginoux, les 10 janvier et 09 février 2010, à Tôkyô

ANNEXE

Histoire des distributeurs d'Eurocopter au Japon.

1960 : contrat entre Sud Aviation et Nozaki Co.

1970 : fondation d'Aérospatiale.

1981 : contrat entre Sonny et Aérospatiale.

1992 : fondation d'Eurocopter.

1999 : fusion entre Nozaki et Kawasho Corporation.

2001 : fondation d'Eurohéli Corporation (55% Kawasho, 35% Sonny, 10% Eurocopter).

2004 : Eurohéli entre au groupe Itochu (Japan Aerospace 90% (100% filiale Itchu Corp), Eurocopter 10%).

2006 : changement de structure de capital d'Eurohéli (90% Itochu, 10% Eurocopter).

2009 : changement de structure de capital, Eurocopter rachète 80% du capital à Itochu (Eurocopter 90%, Itochu 10%), le nom de l'entreprise devient Eurocopter Japan Co, Ltd.

2009 : fondation d'Eurocopter Japan T&E Co, Ltd (Eurocopter Japan 60%, ANAM 40% (100% filiale ANA)).

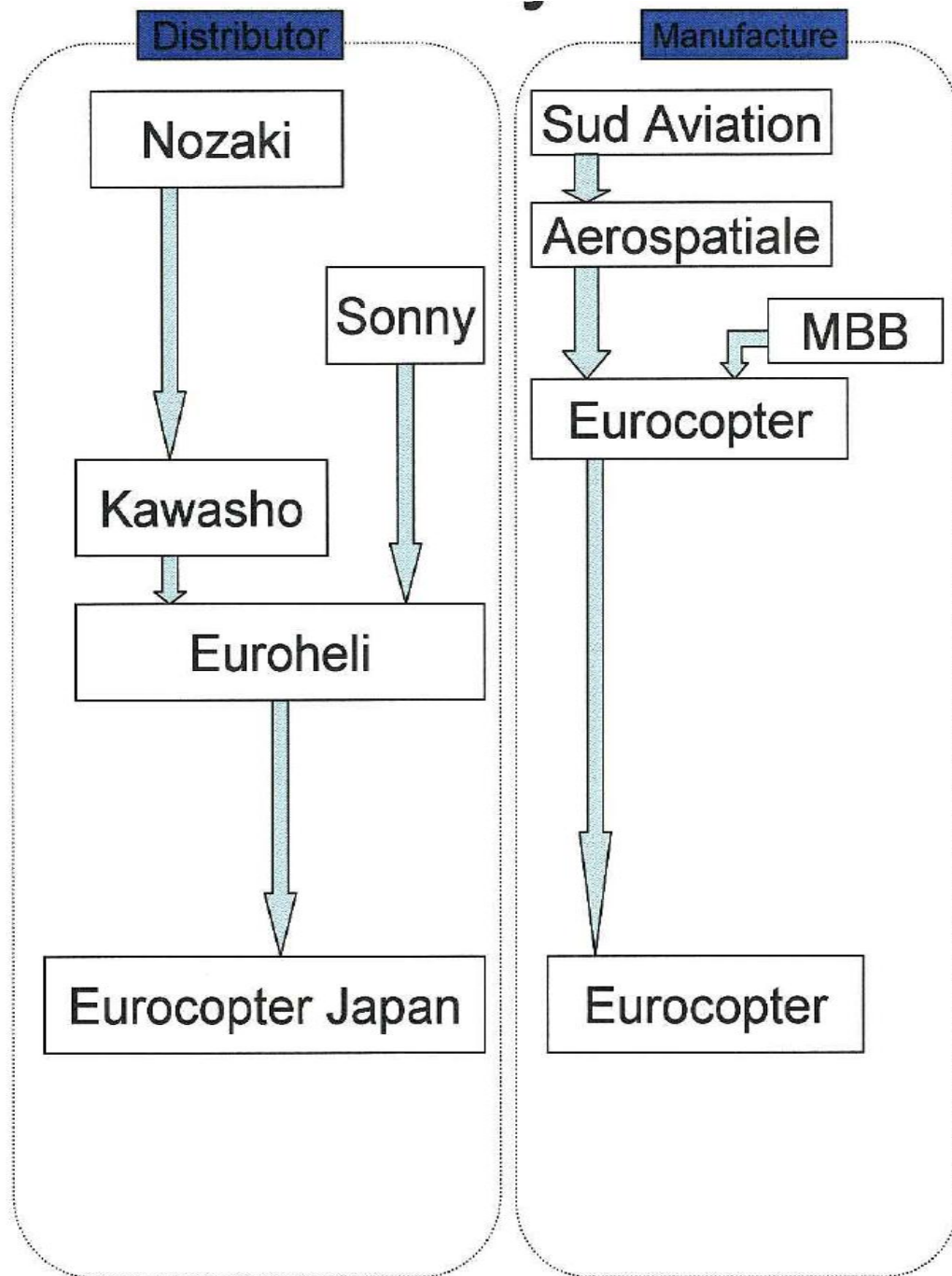


TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
ABSTRACT	6
INTRODUCTION : HISTOIRE D'EUROCOPTER AU JAPON.	8
CHAPITRE 1 : ETUDE STRATEGIQUE.	11
A LES ENJEUX DU MARCHE JAPONAIS DE LA DEFENSE.	11
I LE JAPON ET LES HELICOPTERES APRES 1945.	11
1 Historique des Forces Japonaises d'Auto-défense.	11
2 Quelques éléments sur le clientélisme au Japon.	13
II LA NECESSITE DE MODERNISER LES FORCES JAPONAISES.	14
1 Le Japon reprend des activités militaires internationales.	14
2 Le Japon doit faire un bilan de ses forces militaires.	15
B UNE OPPORTUNITE POUR EUROCOPTER.	18
I EUROCOPTER DOIT SE RENFORCER AU JAPON, STRATEGIE MACRO.	18
1 Les enjeux d'une installation au Japon.	18
2 Les objectifs à remplir.	19
II LA GESTION DE LA FORCE DE TRAVAIL.	20
1 Les nécessités de recrutement, négociation.	20
2 Le bilan de compétence.	22
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT, EXPERIENCE DU CEO D'EUROCOPTER JAPON, M. STEPHANE GINOUX.	24
A EN AMONT DU RACHAT.	25
I ANCIEN CEO EUROHELIX.	25

1 Face aux dirigeants d'Eurohéli et Itochu Corporation.	25
2 Face aux employés.	26
II ORGANISER LE RACHAT.	27
1 Savoir gérer un processus dans le temps.	27
2 Une méthode personnelle.	28
B EN AVAL DU RACHAT.	29
I TEMPS D'OBSERVATION ET DE PLANIFICATION, ET ACTIONS.	29
1 L'observation.	29
2 La communication interne.	30
II LES ACTIONS ENTREPRISES.	31
1 Les actions globales.	31
2 Le management du personnel.	32
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAPHIE	37
ANNEXE	39
TABLE DES MATIERES	42

Groupe Eurasiam
Institut Européen du Management Asiatique
European Institut of Asian Management
Etablissement d'enseignement supérieur privé
7 rue Charles François Dupuis 75003 Paris
t : +33 (0) 1 47 00 18 94
e : management@eurasiam.com

www.eurasiam.com/management