

2m11.2615.1

Université de Montréal

**Les coentreprises en Chine :
vers une meilleure communication interculturelle**

par
Baizhen CAO
Département de communication
Faculté des arts et des sciences

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en science de la communication**

(mai 1998)

©Baizhen CAO, 1998



P
90
U54
1998
U.004

Université de Montréal

Les centres de recherche en Chine :
vers une meilleure communication interculturelle

par
Baizhen CAO
Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître en sciences (M.Sc.)
en science de la communication

(mai 1998)

Baizhen CAO 1998



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé

**Les coentreprises en Chine :
vers une meilleure communication interculturelle**

présenté par

Baizhen CAO

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Présidente du jury

_____ **Line Grenier**

Directeur de recherche

_____ **Gilles Brunel**

Membre du jury

_____ **Annie Méar**

Mémoire accepté le :

04.08.1998

入 入 入
境 國 門
而 而 而
問 問 問
禁 俗 諱
， ， 。



Confucius (551-479 B.C.) était un grand penseur, un éducateur et le fondateur de confucianisme.

*"Si vous entrez dans une région, demandez quelles sont les prohibitions;
Si vous visitez un pays, demandez quelles sont les coutumes;
Si vous franchissez le seuil d'une famille, demandez quel sont les tabous."*

- Extrait du « *LI JI* » (Les Livres des Rites)
Un des cinq classiques confucéens

SOMMAIRE

Au fur et à mesure que la compétition internationale et les risques pris au niveau commercial s'accroissent, les grandes entreprises cherchent à établir des coentreprises (*joint-ventures*) et à exploiter d'autres formes de stratégies coopératives, particulièrement dans les pays en voie de développement qui manquent de capitaux et de technologies. Les coentreprises constituées par des entreprises de pays industrialisés et par celles de pays en voie de développement comme la Chine ont parfois un succès mitigé, du fait notamment des problèmes cruciaux que pose la communication interculturelle.

La présente étude porte sur la communication interculturelle dans les coentreprises en Chine. L'objectif de la recherche est de faciliter la compréhension mutuelle entre partenaires et agents de cultures différentes en permettant à chaque personne de bien connaître les codes culturels de l'autre.

La coopération sous forme de coentreprise a créé des occasions pour des partenaires de pays différents et de cultures différentes de travailler ensemble. Pour ces partenaires, la capacité d'établir une communication efficace entre des personnes et des groupes de cultures différentes est essentielle.

La recherche effectuée dans le cadre de la présente démontre que l'habileté à communiquer de façon différenciée à l'intérieur de sa propre culture est un sérieux atout dans la maîtrise de la communication interculturelle. De plus, elle démontre que les difficultés de la communication interculturelle peuvent être surmontées.

La communication interculturelle est d'abord un savoir-faire interpersonnel que toute personne a développé d'abord dans sa propre culture. Chaque personne, dans sa propre culture, a l'habitude de communiquer en respectant différents codes de communication et possède dès l'enfance une

habileté plus ou moins grande à transmettre et recevoir des messages en fonction de diverses situations de communication.

La présente étude donne des informations sur la structure et les modèles de coentreprises en Chine ainsi que sur les différences culturelles de base entre la Chine et les pays occidentaux: les différences de conditionnement culturel, les conflits de valeurs et l'influence des stéréotypes qui causent des malentendus liés aux points de vue culturels dans le contexte des activités commerciales et de la gestion de la coentreprise.

Cette recherche possède une dimension pratique, elle offre aussi des conseils aux étrangers qui travaillent ou qui vont travailler dans une coentreprise en Chine. Ces conseils portent sur les moyens de combler le fossé culturel et de communiquer d'une façon plus claire avec les Chinois. Il est nécessaire de bien comprendre les contextes sociaux, culturels, politiques et économiques de l'univers chinois, parce que les modes de pensée et les styles de persuasion ne sont pas universels. Ils sont déterminés par le processus de socialisation qui s'effectue au sein d'une culture donnée.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
REMERCIEMENT.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1: CADRE THÉORIQUE	6
<i>1.1 Analyse de la communication interculturelle</i>	<i>7</i>
1.1.1 Le comportement humain et le rôle de la culture	8
1.1.2 La communication humaine comme une activité de but-orienté	9
1.1.3 La communication et l'acculturation.....	11
<i>1.2 Analyse de la communication organisationnelle</i>	<i>12</i>
1.2.1 La communication et la culture organisationnelle	12
1.2.2 Le développement de cultures et de sous-cultures	14
<i>1.3 Analyse des systèmes de gestion asiatique</i>	<i>17</i>
1.3.1 Les systèmes de gestion asiatique	18
1.3.2 La différenciation idéologique entre l'Est et l'Ouest	18
1.3.3 Les systèmes comparatifs de la gestion chinoise	19
1.3.4 Le dynamisme du “ <i>guanxi</i> ” et l'établissement de réseau des relations en Chine	20
<i>1.4 Une hypothèse : la création d'une sous-culture provisoire de coentreprise à travers la communication interculturelle</i>	<i>22</i>

CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE	25
<i>2.1 Description de la démarche de recherche</i>	26
2.1.1 Le but de la recherche	26
2.1.2 La stratégie de recherche	27
<i>2.2 La recherche documentaire</i>	28
<i>2.3 L'observation</i>	29
<i>2.4 Les entrevues</i>	32
2.4.1 Le choix des entreprises	32
2.4.2 Préparation du questionnaire	32
2.4.3 Le déroulement des entrevues	33
<i>2.5 Le traitement de l'information</i>	34
2.5.1 La classification de l'information	34
2.5.2 L'analyse des données et les limites de la recherche	34
 CHAPITRE 3: LES COENTREPRISES INTERNATIONALES ET LES COENTREPRISES EN CHINE	 36
<i>3.1 La revue de littérature sur les coentreprises</i>	37
3.1.1 La définition d'une coentreprise	37
3.1.2 La naissance de la coentreprise	38
3.1.3 La prospérité de la coentreprise : une stratégie favorisée par les sociétés multinationales et une tendance durable de la coopération internationale	40
<i>3.2 Les coentreprises en Chine</i>	42
3.2.1 La formation et le développement des coentreprises en Chine	43
3.2.2 La définition d'une coentreprise sino-étrangère	44
3.2.3 Les procédures de formation et d'approbation d'un projet de coentreprise en Chine	46
3.2.4 La structure et le modèle des coentreprises en Chine	48
3.2.5 La gestion dans les coentreprises en Chine	52

CHAPITRE 4 : LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE DANS LES COENTREPRISES EN CHINE	55
4.1 Les cultures et la communication	58
4.1.1 La communication et les facteurs culturels	58
4.1.2 Le rôle de la communication interculturelle	59
4.2 Les différences culturelles et la communication	62
4.2.1 Les différences de la culture nationale et la communication	64
4.2.2 Les différences de la culture d'entreprise et la communication	71
4.2.3 Les différences de la culture individuelle et la communication	75
4.3 L'apprentissage interculturel et la communication	79
4.3.1 L'apprentissage interculturel : quelques différences de base entre la culture chinoise et la culture occidentale	79
4.3.2 La communication dans les coentreprises sino-étrangères	85
CHAPITRE 5 : ANALYSE DE CAS : LA COMMUNICATION AVEC LES CHINOIS.....	92
5.1 L'analyse du cas # 1 :	
<i>L'obstacle de la langue dans la communication avec les Chinois</i>	<i>93</i>
5.1.1 La compagnie de M. Daniel Rolland et sa coentreprise en Chine ..	93
5.1.2 "Pourquoi ne traduit-on pas exactement ce que j'ai dit ?" Une expérience d'un directeur étranger en Chine	94
5.1.3 Commentaire	95
5.2 L'analyse du cas # 2 :	
<i>L'obstacle des différences culturelles dans la communication avec les Chinois</i>	<i>97</i>
5.2.1 Goodman Phillips & Vineberg et leurs affaires en Chine	97
5.2.2 "Je vois les différences !" Un avocat sino-canadien qui se sert d'un intermédiaire dans la communication interculturelle	98
5.2.3 Commentaire	101
5.3 Les différences culturelles et la communication avec les Chinois	102

CHAPITRE 6 : INTERFACE DES CULTURES CHINOISES - ÉTRANGÈRES ET CRÉATION D'UNE SOUS-CULTURE DE LA COENTREPRISE	106
6.1 <i>Créer une sous-culture de la coentreprise</i>	107
6.1.1 Les objectifs de l'entreprise	108
6.1.2 Fixer une valeur commune	109
6.1.3 La tradition et le style de management	111
6.1.4 Les rites, les habitudes et les règles de la vie quotidienne	112
6.1.5 La structure organisationnelle, le système de gestion et l'acculturation chinoise	114
6.2. <i>Surmonter la barrière culturelle et améliorer la communication dans les coentreprises sino-étrangères</i>	115
6.2.1 Structurer la communication	115
6.2.2 Surmonter l'obstacle de la langue	118
6.2.3 Recruter et former un personnel interculturel	120
6.2.4 Savoir communiquer avec les Chinois	123
CONCLUSION : LE TRAITEMENT DE LA SOUS-CULTURE	129
BIBLIOGRAPHIE	135

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1.1</i> : Exemple de sous-culture d'entreprise	23
<i>Figure 4.1</i> : L'iceberg de la culture de Kohls	57
<i>Figure 8.1</i> : L'interface de deux cultures et la formation d'une sous-culture de la coentreprise	134

ISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 3.1</i> : Procédures d'approbation de la coentreprise	47
<i>Tableau 3.2</i> : Les coentreprises en Chine	48
<i>Tableau 3.3</i> : La coentreprise dominée par la société-mère	49
<i>Tableau 3.4</i> : La coentreprise avec gestion partagée	51
<i>Tableau 3.5</i> : La coentreprise indépendante	52
<i>Tableau 4.2</i> : Macro et micro cultures	63
<i>Tableau 4.4</i> : Modification des produits pour un nouveau marché	75
<i>Tableau 4.5</i> : Les choses à faire et ne pas à faire en communication avec les Chinois	83
<i>Tableau 4.6</i> : Les différences caractéristiques culturelles entre les Chinois et les Occidentaux	84
<i>Tableau 4.7</i> : L'organigramme d'une coentreprise sino-germanique	87
<i>Tableau 4.8</i> : La coopération linguistique dans une coentreprise sino-française	88
<i>Tableau 4.9</i> : Méthodes de la communication dans l'organisation	90
<i>Tableau 4.10</i> : Les informations générales sur les réunions d'une coentreprise	91
<i>Tableau 6.1</i> : La communication interne	116
<i>Tableau 6.2</i> : La communication interne et externe	117
<i>Tableau 6.3</i> : La formation interculturelle	122
<i>Tableau 6.4</i> : Les cinq relations en Chine	125

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes, à l'Université de Montréal et à l'extérieur qui m'ont donné leur aide et leur support pendant mes études. Grâce à l'appui de ces personnes, j'ai pu finir ma recherche avec succès.

J'aimerais remercier d'abord Monsieur Ray G. Harris, mon ancien patron et ex-président de Deloitte & Touche International, qui n'a cessé de m'encourager et qui m'a ouvert le chemin pour faire mes études au Canada.

Je tiens à exprimer ensuite ma reconnaissance à mon directeur de recherche, Monsieur Gilles Brunel, professeur agrégé du département de communication de l'Université de Montréal, pour son enthousiasme hautement stimulant qui a guidé mon parcours, sa disponibilité, et sa participation de près à l'évaluation de mes idées, sa patience et les efforts dont il a fait preuve à mon égard.

Je désire également exprimer mes remerciements à Monsieur Claude-Yves Charron, professeur du département de communication de l'UQAM, qui, malgré son horaire chargé, a pris le temps de me donner de précieux conseils et son point de vue sur ma recherche.

Je voudrais exprimer mon appréciation à Mme. Suzanne Lecompte, directrice des services linguistiques et Mme. Michèle Bertrand, directrice-traduction, de Deloitte & Touche International à Montréal, pour le support constant qu'elles m'ont prodigué relativement à mes études et à ma vie à Montréal.

Finalement, je voudrais exprimer mes remerciements et mon appréciation toute particulière à Mme. Coralie Hulkel, professeure de français à l'Université McGill, Mlle. Genviève Dufour et Mlle. Caroline Sauvé de Goodman Phillips & Vineberg, qui ont pris de leur temps pour réviser mon mémoire sur la pertinence et la qualité du texte et de la langue française.

CHAPITRE 1
CADRE THÉORIQUE

1.1 Analyse de la communication interculturelle

Durant les vingt dernières années, l'étude de la communication interculturelle a établi elle-même un domaine d'investigation légitime, mais deux décennies auparavant, il n'y avait pas d'universités qui offraient les cours en communication interculturelle. Aujourd'hui pratiquement presque toutes les universités qui ont des programmes de communication donnent le cours en communication interculturelle.

Il existe un lien étroit entre culture et communication. Nous ne pouvons pas comprendre la culture sans faire référence à la communication; d'autre part, nous ne pouvons pas saisir la communication sans considérer la culture. La culture est un code que nous apprenons et partageons. Apprendre et partager demandent de la communication; celle-ci a aussi besoin de la codification et des symboles qui doivent être appris et partagés. Birdwhistell (1970) explique que la culture et la communication sont des termes qui représentent deux méthodes ou points de vue différents de représentation des liens humains structurés. En ce qui concerne la culture, on met l'accent sur la structure, alors que la communication le met sur le processus.

Cependant, ce lien entre la culture et la communication peut être étudié par trois modes d'analyse. Premièrement, la culture forme le comportement humain et les implications pour la communication et on discute les points de vues de Richard Weaver (1964) et Gerry Philipsen (1980). Deuxièmement, la communication humaine comme une activité de but-orienté et on examine des règles de Cushman et ses associés (1976). Troisièmement, la conceptualisation de la communication interculturelle est illustrées selon l'exemple de l'acculturation présenté par W. Banett Pearce et Kyung-Wha Kang (1980). Cette discussion propose que la communication interculturelle n'est pas simplement la communication entre une personne d'une culture et une autre personne d'une autre culture. Il s'agit réellement du phénomène de l'indication d'une personne d'une culture à une autre personne d'une autre culture. La pression culturelle de leur système dominant et les moyens doivent être respectés pour une communication efficace. Autrement dit, la

communication interculturelle implique l'indication de moi à vous des règles qui gouvernent la compréhension et le comportement de ma culture, et l'indication de vous à moi des règles qui gouvernent votre culture, ainsi que notre performance d'un respect mutuel pour les similarités et les différences.

1.1.1 Le comportement humain et le rôle de la culture

Weaver (1964) explique le rôle de la culture dans le comportement humain en mettant l'accent sur le fait que l'être humain est, par sa nature, un animal social, il analyse le rapport qui existe entre l'homme et la nature à trois niveaux :

- i. Les idées et la conception spécifique de l'homme sur son environnement.
- ii. Les convictions et les croyances générales de l'homme.
- iii. La vision métaphysique de l'homme sur le monde.

Le premier niveau comprend les pensées et les idées que l'homme utilise dans les affaires de la vie quotidienne. Cette catégorie concerne l'existence de l'homme. Le deuxième niveau comporte les systèmes de croyances et de valeurs que les gens acquièrent à travers la mémoire commune ainsi que par les nouvelles rencontres humaines. Le troisième niveau qui, selon Weaver, est le plus important, concerne un sentiment intuitif sur la nature imminente de la réalité et un point de référence pour les idées, les croyances et les actions.

Basé sur l'argument de cette typologie, Weaver fait le point : une société est essentiellement une entité organisée qui est en même temps structurée et hiérarchique. Cette organisation dérive sa force cohésive des tendances centripètes visibles dans toutes cultures. Il indique que cette culture par sa nature même tend vers la direction centripète et aspire vers l'unité.

La notion d'identité partagée indiquée par Weaver et Philipsen est un point de vue central à notre compréhension de la culture. Selon Philipsen, il y a trois

formes caractéristiques employées pour affirmer et négocier un sens d'identité partagé; ce sont le rituel, le mythe et le drame social.

Par le rituel, cela signifie que dans une forme de communication il y a une séquence structurée d'actes symboliques. En voie de l'exécuter correctement, on aura un profond respect envers un idéal le plus cher. La fonction de rituel est d'établir et de confirmer le consensus nécessaire pour l'ordre social.

En outre, Philipsen dit que le mythe offre une occasion plus grande pour une ouverture de soi-même considérée comme une forme de narration symbolique qui capture l'imagination des gens et fournit une fondation pour l'action et la pensée harmonieuse.

Un drame social aura lieu quand les personnes spécifiques rassemblent de certains identités qui permet à une action dramatique particulière. C'est un moyen d'examiner et valider la légitimité des règles de la vie qui gouvernent un groupe.

1.1.2 La communication humaine comme une activité de but-orienté

Certains théoriciens (Cushman & Whiting 1972) considèrent la communication comme une activité qui permet de transmettre par l'apprentissage des significations à travers les consensus et les règles partagées. En communication, ce qui est transmis représente la structure ou l'information. En outre, la communication demande qu'au moins deux personnes cherchent à se comprendre en développant et en utilisant des règles de communication pour guider et former la signification de leurs actes de communication. Les choix qu'on fait pour encoder et décoder les messages sont largement déterminés par ces règles, mais ces règles créées par l'être humain qui vit dans un contexte culturel spécifique peuvent être changées et reformulées quand le consensus partagé et axé sur des ressources précises fournit à l'être humain ses caractéristiques définies. En élaborant ces règles partagées, on considère la communication comme le focus d'intérêt.

Comme Cushman et Whiting (1972) le soulignent, la communication réussie se produit quand l'information est fructueusement transmise d'un participant à un autre. Dans ce processus, le rôle joué par les symboles et les signaux représente les règles qui doivent être appliquées pour comprendre la signification de la communication. Les symboles génèrent la compréhension appropriée dans l'esprit des récepteurs. Cushman et Whiting nous font remarquer trois niveaux importants de signification: le niveau personnel, le niveau interpersonnel et l'usage standardisé.

Le niveau personnel de signification est un produit de l'interaction directe dans un environnement. Il représente l'individualité de la personne concernée. La signification unique et individualisée est une valeur limitée dans la communication humaine. Certes, elle peut devenir un obstacle. La communication humaine nous demande constamment de considérer des modifications afin que les informations soient bien transmises.

D'un autre côté, s'il y a un accord entre au moins deux personnes relativement à ce qu'un symbole implique dans un contexte donné, nous considérerons alors que le niveau interpersonnel de signification a été atteint. Ce niveau de signification est contrôlé par des règles et des ressources et fonctionne dans un contexte bien déterminé, par exemple, entre deux ou plusieurs personnes ou dans un groupe.

Enfin, l'usage standardisé est le niveau le plus général de signification. Dans un contexte d'organisation complexe la signification est remplacée par l'impersonnalité et une série de règles de communication propre à cette organisation est développée, c'est-à-dire qu'on passera du niveau personnel de signification à l'usage standardisé. La différenciation entre ces trois niveaux de signification nous permet d'avoir une meilleure compréhension de l'impact de la communication interculturelle.

1.1.3 La communication et l'acculturation

W. Barnett Pearce et Kyung-Wha Kang (1980) ont entrepris une étude sur l'acculturation et la communication. Cette étude cherche à montrer le rapport naturel qui existe entre la communication et l'acculturation. Utilisant la notion de la compétence "satisfaisante" et "optimale" dans la nouvelle culture, une nouvelle conceptualisation est suggérée, ce qui permet la différenciation de plusieurs formes d'acculturation.

Selon ces auteurs, l'acculturation signifie que la compétence d'une personne qui est née et élevée dans une culture lui permet de vivre et d'agir avec compétence dans un système comportemental et symbolique d'une autre culture. La compréhension du système comportemental et symbolique d'une autre culture est une tâche pleine de difficultés. La culture peut être comprise comme la toile de fond des significations autour desquelles l'être humain gravite. Il n'y a aucune formule magique aidant à découvrir les significations. La seule façon de pénétrer la toile de fond des significations caractéristiques que cache une autre culture, c'est d'observer comment on vit dans cette culture et quelles significations sont accordées aux divers aspects de l'existence. Cela nous demande de porter une attention particulière aux détails. De plus, il n'y a aucune perspective ou position privilégiée qui nous permet d'acquérir une compréhension totale d'une culture donnée.

Comme Clifford Geertz (1973) l'indique, la culture est publique. Le débat incessant dans l'étude culturelle pour savoir si la culture est subjective ou objective, matérialiste ou mentaliste, impressionniste ou positiviste, est intégralement mal conçu et suppose des pensées de dualisme rejetées par la théorie de la structuration (Giddens, Cohen, 1976). Une fois que le comportement de l'être humain est considéré comme action symbolique, en ce qui concerne le comportement culturel, la question à poser n'est pas sur son statut ontologique mais son impact.

1.2 Analyse de la communication organisationnelle

Il y a différentes approches théoriques en communication organisationnelle. Certaines traitent de la structure et des fonctions de l'organisation, qui expliquent les façons dont les organisations sont structurées pour effectuer des fonctions différentes. On communique pour réaliser les buts conjoints et individuels des organisations, et la communication sert alors à exécuter les fonctions importantes.

Le processus de la communication produit aussi une variété d'éléments structuraux tels que les relations d'autorité, les rôles, les réseaux de communication, et le climat de travail. Tous ces éléments structuraux sont les résultats de l'interaction qu'il y a entre les individus des divers groupes dans l'organisation. Ces derniers influencent tour à tour les interactions futures dans l'organisation.

Certains théoriciens (Lipianskey, Morgan) changent leur orientation de recherche et considèrent les organisations comme culture. Les organisations rencontrent aussi les exigences humaines. La manière dont les besoins, les désirs et les idées des employés, hommes et femmes, sont intégrés dans l'organisation détermine à quel point la vie organisationnelle devient une partie appropriée de l'expérience humaine. Certes, à part la réalisation des objectifs relatifs aux tâches, les organisations sont aussi des lieux de culture ayant des traditions, des sens partagés, et des rituels. Ce que l'on fait dans les organisations crée et reflète une culture sous-jacente de l'organisation.

1.2.1 La communication et la culture organisationnelle

La culture désigne les modes de vie d'un groupe social: ses façons de sentir, d'agir ou de penser, son rapport à la nature, à l'homme, à la technique et à la création artistique; elle recouvre aussi bien les conduites effectives que les représentations sociales et les modèles (systèmes de valeurs, idéologies, normes sociales) qui les orientent (Lipanskey 1989).

Certains théoriciens considèrent la communication d'un point de vue différent: pour eux, les organisations sont des cultures. Ces approches sont pertinentes pour le sujet dans le cadre de notre recherche. L'organisation permet non seulement l'accomplissement de certains objectifs, mais elle représente aussi un mode de vie pour ses membres. Autrement dit, une organisation a une réalité partagée qui la distingue d'autres cultures. Comme Gareth Morgan l'explique:

Shared meaning, shared understanding, and shared sense making are all different ways of describing culture. In talking about cultures we are really talking about a process of reality construction that allows people to see and understand particular events, actions, objects, utterances, or situations in distinctive ways. These patterns of understanding also provide a basis for making one's behavior sensible and meaningful. (Morgan 1986 : 128)

La réalité de la culture organisationnelle est produite par l'interaction et les pratiques des membres. Les actions relatives aux tâches réalisent non seulement les objectifs immédiats, mais elles renforcent certaines façons de comprendre l'expérience dans l'organisation. La culture a aussi créé d'autres manières en ajoutant les comportements adoptés relativement aux tâches "officielles" des employés, hommes et femmes. En effet, même les activités les plus ordinaires dans l'organisation contribuent au processus de création de la culture.

Michael Pacanowsky et Nick O'Donnell-Trujillo (1983) sont deux leaders du mouvement de la culture organisationnelle. Ces théoriciens posent une série de questions sur les organisations qui ne révèlent pas les fonctions relatives aux tâches de gestion, mais leurs éléments culturels. Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo présentent une théorie de la culture organisationnelle ayant la communication comme base. Ils ont eu le souci d'expliquer la différence entre leur approche et les méthodes traditionnelles.

Comme la culture a un sens, l'approche de la culture organisationnelle doit chercher des indicateurs de signification dans une organisation. Qu'utilisent les membres de cette organisation pour créer et exposer leur compréhension des

événements dans l'organisation? Il y a beaucoup d'indicateurs: les interprétations et le vocabulaire employé, les faits perçus, les pratiques, les activités, les métaphores, les histoires, les rites et les rituels. Tous sont des "performances" qui exposent l'expérience vivante du groupe. Cependant, ces performances, comme les pièces de théâtre, ne se limitent pas à exposer l'expérience mais constituent plutôt en soi la réalité de la culture.

Pacanowsky et O'Donnel-Trujillo (1983) résument quatre caractéristiques des performances de communication. Premièrement, ces performances sont interactionnelles et sociales, elles ne sont pas des actions isolées. Les performances organisationnelles se produisent au sein d'un ensemble. Deuxièmement, elles sont contextuelles, elles ne peuvent pas être vues comme des actes indépendants; elles sont toujours insérées dans un plus grand cadre d'activités. Troisièmement, les performances sont des épisodes, des événements, ayant un début et une fin, que les acteurs peuvent identifier à l'épisode et distinguer d'autres. Finalement, les performances sont improvisées. Il y a une flexibilité et une absence de duplication.

1.2.2 Le développement de cultures et de sous-cultures

John Wan Maanen et Stephen Barley (1985) ont présenté leurs points de vue sur la genèse, le maintien et la transmission de la culture organisationnelle et ils travaillent sur une théorie qu'ils ont surnommée "la théorie des fragments". Le point central de leur recherche se veut la réponse aux questions suivantes : d'où viennent les cultures organisationnelles et comment sont-elles soutenues? Leur théorie résume quatre dimensions qui donnent la réponse à ces questions.

La première dimension est le contexte écologique, c'est-à-dire le monde physique, y compris la location, le temps, l'histoire, et le contexte social où l'organisation fonctionne. Ce contexte constitue "le catalyseur primaire pour une genèse culturelle" (John Wan Maanen et Stephen Barley 1985). La deuxième dimension concerne le développement de la culture par l'interaction. Les individus interagissent les uns avec les autres d'après certains modèles et les réseaux de

communication émergent. Les réseaux déterminent dans une grande mesure le type de culture qui en résultera. La troisième dimension est la compréhension collective où la méthode commune d'interpréter des événements. Cette dimension comprend le contenu de la culture. La quatrième dimension tient compte des individus et de leurs actions. C'est à travers les pratiques individuelles que la culture est soutenue et changée.

Ces quatre dimensions forment un modèle de culture organisationnelle suivant lequel les individus communiquent les uns avec les autres selon certains systèmes pour créer des significations communes dans un contexte physique et social particulier. Le résultat est un ensemble de normes, de règles et de codes qu'on utilise pour comprendre et évaluer l'expérience. Le contexte écologique de l'organisation est une structure qui détermine ce qu'on fait, quand on le fait et où on le fait. Ces contraintes structurelles concernent la deuxième dimension - les modèles d'interaction. Les compréhensions collectives sont le produit direct de la communication, et à leur tour, les compréhensions collectives provoquent certains comportements organisationnels d'où la nécessité d'une approche structurationniste.

Bien sûr, il est irréaliste de considérer une grande organisation comme une seule culture. Dans plusieurs cas, des sous-cultures émergeront. Van Maanen et Barley définissent une sous-culture organisationnelle comme

"a subset of an organization's members who interact regularly with one another, identify themselves as a distinct group within the organization, share a set of problems commonly define to be the problems of all, and routinely take actions on the basis of collective understandings, unique to the group."
(Maanen et Barley 1985 : 49).

Plusieurs processus donnent naissance à des sous-cultures dans les organisations. Le premier processus est la "segmentation" ou la division du travail selon la spécialisation. Une compagnie peut avoir des départements indépendants; c'est-à-dire l'ingénierie, la fabrication et la commercialisation. De plus, chacun de ces départements peut être subdivisé en de plus petites unités. La segmentation est une forme de structure qui détermine dans une grande mesure qui communique

avec qui. L'importation survient quand les organisations font entrer des groupes extérieurs dans l'organisation, par exemple dans le cas d'une fusion ou de l'établissement d'une coentreprise. Dans ce cas, au moins deux cultures sont mises en contact et la nouvelle culture apportera des façons différentes de penser et d'agir. L'innovation technologique peut aussi contribuer à l'apparition de sous-cultures. Les nouvelles technologies exigent de nouvelles manières d'interpréter et d'agir pouvant mener à l'abolition de certaines sous-cultures démodées et faciliter l'établissement de nouvelles sous-cultures.

Un autre facteur dans le développement d'une sous-culture est la différenciation idéologique. Comme les organisations deviennent de plus en plus complexes et les besoins de travail de plus en plus différenciés, des idées différentes se développent; dans ce cas-là, de nouveaux groupements se forment autour de ces engagements idéologiques.

Quelquefois les individus qui adoptent un point de vue particulier sont exclus par l'organisation dans l'ensemble. Quand cela arrive, un mouvement de contre-culture peut survenir. Van Maanen et Barley donnent l'exemple d'un groupe d'ouvriers dans un bureau à qui il n'était pas permis de quitter leur poste de travail. Ils ont fini par se révolter et riposter en contrecarrant les efforts des autres. Évidemment, le mouvement de contre-culture représente des points de conflit dans l'organisation.

Un autre facteur contribuant au développement d'une sous-culture est l'effet de filtrage résultant d'une carrière. Par exemple, quand un individu est promu à un poste plus important dans l'organisation ou quand on lui assigne de nouvelles responsabilités dans un groupe différent, il filtrera les vieilles normes, règles et valeurs en les remplaçant par des nouvelles davantage respectées dans le nouveau groupe avec lequel il travaillera ou à son niveau dans l'organisation. Autrement dit, le changement de poste éventuel dans une organisation peut lui-même engendrer une variété de sous-cultures.

L'approche culturelle de la théorie organisationnelle représente un progrès important dans les recherches organisationnelles. Elle attire notre attention sur une série de processus qui n'ont pas été étudiés dans la tradition classique plutôt orientée sur la gestion et l'analyse des variables. Traditionnellement, on a considéré la gestion comme un processus rationnel visant à manipuler les "choses" au bénéfice de l'organisation. L'approche culturelle réfute l'idée que les gestionnaires peuvent, dans certaines mesures, manipuler des objets (les matières et les machines) qui sont indépendants de l'organisation elle-même. Les objets sont seulement connus à travers les significations de la culture organisationnelle. Celles-ci changeront d'une organisation à une autre ou même d'une sous-organisation à une autre. Les organisations ne sont pas adaptées aux environnements, mais créent leurs propres environnements basés sur des interprétations et des conceptions partagées.

1.3 Analyse des systèmes de gestion asiatique

Les économies de l'Asie de l'Est et du Sud-Est, incluant celles du Japon, de la République Populaire de Chine, de Taiwan, de Hong Kong, de la Corée du Sud, de Singapour et des autres pays asiatiques, jouent un rôle de plus en plus dynamique dans le monde d'aujourd'hui. Ceci résulte non seulement de leurs politiques économiques générales mais aussi de la compétitivité de leurs entreprises. La gestion asiatique est caractérisée par quatre systèmes dominants (Min Chen 1995): ceux des Japonais, ceux des Chinois, ceux des Chinois d'outre-mer et ceux des Coréens (la Corée du Sud). À l'exception des systèmes de gestion d'entreprises de la République Populaire de Chine, ces systèmes de gestion se sont avérés être très compétitifs chacun à sa manière. Quant au système de la République Populaire de Chine, les entreprises d'État chinoises subissent actuellement des changements radicaux et certaines d'entre elles ont déjà émergé sur la scène internationale comme des joueurs très concurrentiels.

La culture de l'Asie préserve une tradition unique de maintien de la cohésion d'une organisation en la traitant comme un groupe dynamique et en y appliquant la

hiérarchie qui entraîne des normes collectivistes. Les systèmes de gestion asiatiques, surtout ceux de la République Populaire de Chine, de Taiwan, de Hong Kong (avant son retour à de la République Populaire de Chine), du Japon, de Singapour, de la Corée du Sud sont influencés par le confucianisme ainsi que par les anciennes stratégies d'affaires et de gestion. Mais chaque pays a développé un système unique basé sur son développement historique et social particulier. Pour le moment, les systèmes de gestion mis en pratique en République Populaire de Chine ne sont pas des plus compétitifs, mais le développement rapide et la réforme radicale de l'économie qui a lieu en Chine réorganisent les structures des entreprises d'État inefficaces et créent des entreprises d'une forme nouvelle qui rendront la Chine concurrentielle au niveau international.

1.3.1 Les systèmes de gestion asiatiques

La tradition et la culture nationale ont un impact significatif sur le développement et la performance organisationnelle et culturelle. Depuis les années 80, les économies asiatiques se sont révélées fortement compétitives par rapport à leurs contreparties occidentales.

Des chercheurs indiquent que les progrès économiques des pays de l'Asie de l'Est sont dûs en partie à l'apport positif de l'éthique confucéenne. Ils suggèrent que le confucianisme exerce une influence bénéfique et positive sur le gouvernement, la formation de consensus, l'éducation, l'éthique de travail, l'esprit d'entreprise et le style de gestion. L'éthique confucéenne considère le soi comme le centre de rapports qui conduisent à un nouvel esprit d'entreprise et à un certain style directorial.

1.3.2 La différenciation idéologique entre l'Est et l'Ouest

Certains chercheurs comme George C. Héberger et Ezra F. Vogel (1987) analysent le rôle idéologique dans la compétitivité nationale et reconnaissent que la différence majeure entre l'Est et l'Ouest réside en l'importance première accordée au communisme et à l'individualisme. Afin de mieux comprendre ce rôle, ils

soulèvent l'hypothèse suivante: chaque nation a une idéologie, peut-être plusieurs. Une idéologie est un ensemble de croyances et de suppositions sur les valeurs qu'une nation utilise afin de justifier et de légitimer le but et les actions de ses institutions. Une nation a du succès quand son idéologie est en même temps cohérente et adaptable et qu'elle lui permet de définir et d'atteindre ses buts.

L'idéologie est définie par Lodge et Vogel (1987:2-3) comme la collection d'idées qu'une communauté emploie pour former ses "valeurs" explicites dans certains "contextes pertinents". Le terme "valeurs" signifie les notions universelles, éternelles et non controversées que toute communauté dans le monde révère telles que la justice, la survie, l'économie, le respect de soi et des obligations. L'expression "contextes pertinents" se réfère à l'ensemble des événements, des faits, des phénomènes et des institutions qui influencent la communauté de l'intérieur et de l'extérieur.

Lodge et Vogel classent les idéologies en deux catégories : "l'individualisme" et "le communisme". L'individualisme implique une notion atomique de la société où l'individu est la source ultime de valeur. Les intérêts de la communauté sont déterminés et satisfaits à travers la compétition de l'intérêt personnel. Le communisme a une vue plus organique de la communauté et est fondé sur l'idée que les individus vivent dans cette communauté et que cette dernière doit définir les priorités et les besoins.

1.3.3 Les systèmes comparatifs de la gestion chinoise

Les Chinois qui résident en République Populaire de Chine, à Taiwan, à Hong Kong et dans les pays de l'Asie de l'Est et du Sud-Est partagent une culture, une tradition et une philosophie communes. Le confucianisme qui insuffle la croyance en une hiérarchie et un ordre social cherche toujours l'harmonie dans les rapports entre individus. Un Chinois doit d'abord connaître sa position dans la société et les moyens de communiquer avec d'autres d'une façon appropriée. Les termes *Guanxi* (relation et rapport), *Manzi* (face) et *renqing* (bonnes grâces et les

sympathies humaines) sont pour les Chinois des éléments importants qui régissent les rapports entre individus.

Néanmoins, il existe certaines différences entre les Chinois qui vivent dans des pays, des régions ou même dans des systèmes sociaux différents. Les Chinois d'outre-mer dans les pays du Sud-Est constituent une minorité tandis que les Chinois de la République Populaire de Chine, de Taiwan et de Hong Kong représentent la majorité.

Une autre différence importante provient des systèmes sociaux. Les Chinois qui résident en République Populaire de Chine vivent dans un système socialiste, dominé par les communistes où l'économie est semi-planifiée. Cependant, les Chinois de Taiwan, de Hong Kong et des pays de l'Asie du Sud-Est vivent sous diverses versions du marché libre et du système économique capitaliste. Les différences majeures dans les systèmes sociaux ont inévitablement de fortes empreintes sur les systèmes de gestion qu'utilisent les Chinois qui résident dans les différents pays concernés.

1.3.4 Le dynamisme du “guanxi” et l'établissement de réseaux des relations en Chine

Les Chinois sont préoccupés par l'idée de développer le *guanxi*. Ce sont les relations aux rapports privilégiés donnant lieu à des faveurs. De plus, les Chinois pratiquent des habiletés sophistiquées en établissant des réseaux particuliers de rapports sociaux. La culture chinoise a converti les rapports entre individus en un art avancé.

En République Populaire de Chine, le visiteur pourrait s'apercevoir tout de suite qu'il importe aux Chinois de cultiver et développer le *guanxi*. Les Chinois, non seulement en République Populaire de Chine mais aussi à Taiwan, à Hong Kong et dans les autres pays du monde, sont extrêmement sensibles aux *renqing* et au concept de *Manzi* dans leur vie quotidienne. Ces trois concepts : *guanxi*, *renqing* et *manzi* sont les clés pour comprendre les comportements des Chinois et leurs

manières de concevoir et de pratiquer les affaires. Un Chinois élevé dans sa communauté se voit subtilement inculquer ces concepts qu'il emploiera consciemment ou inconsciemment et qui guideront ses activités quotidiennes.

Le terme *guanxi* réfère à un rapport spécial entre deux ou plusieurs personnes. Il peut être interprété comme de l'amitié et comporte l'obligation d'un échange de faveurs continues. Le fait que deux personnes gardent un *guanxi* (une relation) agréable et amicale suppose qu'elles s'engagent l'une et l'autre et à échanger des faveurs malgré les politiques officielles contre le népotisme et le favoritisme. "Tirer *guanxi*" signifie déployer des efforts afin d'établir et de construire de nouvelles relations avec qui ces relations personnelles et amicales n'ont pas encore été établies ou dont les relations actuelles ne sont pas assez solides et fermes pour être utilisées. Il y a diverses manières de "tirer *guanxi*", ce qui implique une grande gamme d'habiletés et de stratégies.

Le terme *guanxi* lie les gens par l'échange de faveurs plutôt que par des expressions de sympathie et d'amitié. Ce rapport personnel tend à être plus utilitaire qu'émotionnel. La dimension morale est la perte de la face (image sociale). Si quelqu'un ne respecte pas cette règle d'échange de faveur mutuelle, on ne lui fera plus confiance.

Une caractéristique intéressante du *guanxi* est que de tels échanges de faveurs tendent à bénéficier au membre le plus faible. Quand le *guanxi* est établi entre deux personnes de classes sociales différentes, le membre le plus faible s'attend habituellement à plus d'aide de celui qui est le plus fort. Cet échange inégal correspond au principe de la cohésion de la famille du confucianisme, c'est-à-dire que le lien familial exige l'assistance mutuelle.

Le terme *manzi* (face) représente le but central du confucianisme, celui de réaliser l'harmonie sociale, ce qui requiert non seulement de maintenir correctement des relations interpersonnelles mais aussi de protéger la face (image sociale), la dignité, le respect de soi et le prestige du vis-à-vis d'un individu. Si un Chinois

perd la face, il aura la sensation de perdre les yeux, le nez, ou la bouche. Les interactions sociales doivent être conduites d'une façon telle que personne ne perde la face.

Le terme *renqing* peut être interprété comme les "sympathies humaines" qui comprennent non seulement les sentiments mais aussi les expressions sociales telles que les félicitations, les condoléances et les cadeaux dans des occasions appropriées. Dans la gestion des relations, le développement du *renqing* joue un rôle très important. Il faut noter que le *renqing* ne s'applique pas aux sentiments émotifs qui représentent l'élément affectif des relations humaines. Les sentiments émotifs sont plus personnels que sociaux, par contraste, le *renqing* est plus social que personnel.

Comme le *renqing* s'applique aux échanges sociaux, il y a une obligation inhérente sous-entendue pour les gens impliqués à préserver un équilibre par l'égalité et la mutualité. Dans ce sens, le *renqing* est aussi une sorte de faveur avec un élément sentimental. Si quelqu'un ne suit pas cette règle de l'égalité ou de la mutualité dans l'échange de *renqing*, il perd la face, blesse les sentiments d'un ami, et son *guanxiwang* (réseau de relation) est en danger.

Le *Renqing* est une des normes sociales acceptées qui règlent les rapports entre les Chinois, basée sur le principe de réciprocité confucéen de l'harmonie qui s'établit par l'offre d'aide gracieuse et réciproque.

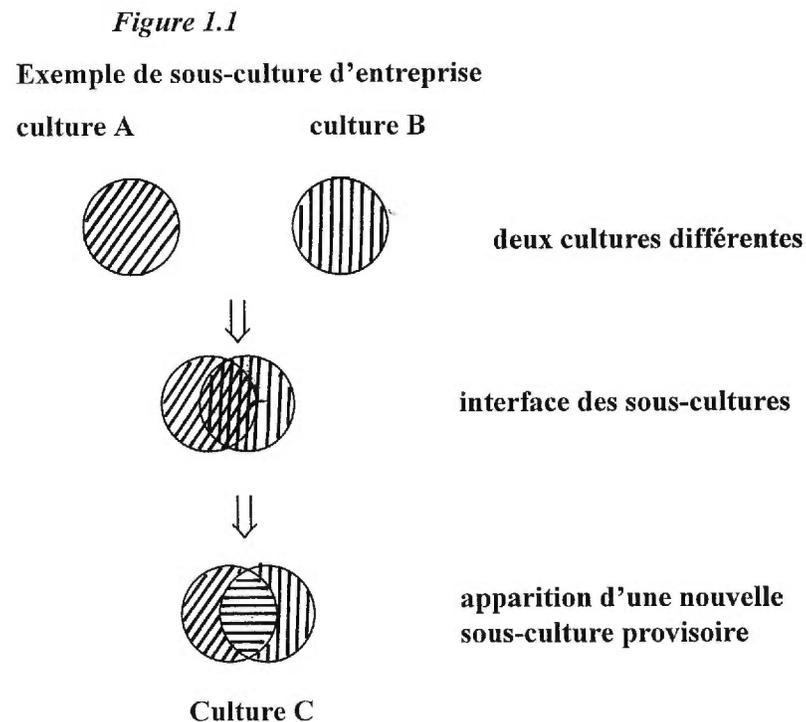
1.4 L'hypothèse : la création d'une sous-culture provisoire de coentreprise à travers la communication interculturelle

Dans la communication interculturelle, tous les messages sont envoyés dans un contexte culturel unique et spécifique, et ce contexte influence leur contenu et leur forme. Nous communiquons d'une manière différente selon notre propre culture. La culture influence chaque aspect de notre expérience de communication.

Entre les personnes qui partagent un même univers de significations, le processus de communication s'effectue dans un climat de relative compréhension. On se demande alors si cet univers de significations n'est pas pleinement partagé si la communication s'établit plus difficilement. Les personnes de cultures différentes peuvent attribuer des significations différentes aux mêmes réalités, ce qui provoque de l'incompréhension de part et d'autre, sans néanmoins empêcher de penser de manière originale via le script provisoire faisant l'objet de cette thèse.

Nous pensons que le succès et la survie d'une entreprise dépendent de l'efficacité de la gestion qui est assurée par une communication efficace. Dans la gestion interculturelle, il s'agit d'un transfert de connaissances qui va produire un comportement organisationnel efficace et compatible à un environnement ou un contexte culturel donné et ce transfert sera réalisé à travers la communication.

L'hypothèse ici serait que la coentreprise produit une interface des deux cultures différentes qui émergent et produisent une nouvelle sous-culture provisoire (voir figure 1.1), ce qui infirmerait cette thèse.



Dans une coentreprise, la communication interculturelle permet la création d'une sous-culture d'affaires spécifique distincte de la sous-culture chinoise ou occidentale. Nous considérons que la culture chinoise traditionnelle est modifiée par le contact avec les Occidentaux en même temps que la culture d'affaires occidentale est elle aussi changée. L'interface des cultures forme une troisième dimension, une sous-culture d'affaires. Nous la qualifions de provisoire car les coentreprises sont de création récente et subissent des modifications dues aux conditions changeantes de l'époque actuelle. Elle produit un script susceptible d'être modifié et ce script provisoire doit assurer une stabilisation pour les deux parties.

En ce qui concerne les Occidentaux qui travaillent dans la coentreprise chinoise-étrangère en Chine, ils doivent montrer une capacité d'apprendre et de s'adapter à un environnement culturel différent. Nous examinons seulement l'adaptation des deux parties à la nouvelle sous-culture. Il est clair que les Chinois doivent aussi s'adapter à l'Occident, une dimension importante mais qui ne constitue pas la partie principale de cette recherche.

CHAPITRE 2
MÉTHODOLOGIE

2.1 Description de la démarche de recherche

Dans ce chapitre, nous allons parler de l'approche utilisée pour réaliser ce présent travail de recherche. Cette approche permet de tenir compte de l'interaction qui influence la communication au niveau interculturelle et de rendre aussi compte de l'importance de la communication interculturelle dans la gestion des coentreprises. Nous ferons, dans un premier temps, un rappel de l'objectif de l'étude pour ensuite discuter la stratégie de recherche développée afin de la réaliser. Par la suite, nous discuterons des différentes méthodes utilisées.

Méthodologiquement, ce mémoire de maîtrise s'oriente selon deux axes: l'un quantitatif et l'autre qualitatif. Le premier, plus accessoire, permettra de dégager une vue d'ensemble du développement des coentreprises et la situation des coentreprises en Chine. Le second, central à l'étude, permettra de traiter de l'information et des données textuelles originales recueillies à l'aide d'entrevues effectuées en Chine et au Canada auprès de responsables d'entreprises. Cette démarche s'est imposée compte tenu du caractère exploratoire de la présente étude et de la rareté des informations disponibles concernant les problèmes.

2.1.1 Le but de la recherche

Nous savons déjà que ce qui nous intéresse dans cette recherche, c'est l'étude du rôle de la communication interculturelle dans les coentreprises en Chine. Cependant, il faut faire attention, car il n'est pas question de l'étude de l'implantation de la culture étrangère dans le sens de s'immerger dans la culture du pays d'hôte. Dans ce travail, il est plutôt question de l'étude de l'interface entre deux cultures, deux perceptions différentes du milieu de travail. Cette interface se forme, par l'intermédiaire de l'implantation et de l'interaction des personnes de cultures différentes. Ce nouveau segment représente des règles temporaires et évolue en une sous-culture en compromettant les similarités et les différences des deux cultures qui domineraient le système de la coentreprise.

Maintenant que le but de cette recherche est bien identifié, la question méthodologique se pose: comment explorer cette dimension du projet à l'intérieur du problème de la communication interculturelle? Nous sommes intéressés par un phénomène qui fait partie du domaine de l'interaction, nous voulons en fait analyser les problèmes surgis dans la communication entre deux groupes de personnes de cultures différentes selon leur interprétation et compréhension distincte d'un même phénomène. Par conséquent, la méthode que je vais suivre doit tenir compte des conditions particulières.

2.1.2 La stratégie de recherche

Après avoir convenu que la présence de la chercheuse sur le terrain était nécessaire, je suis retournée en Chine. Il faut élaborer une stratégie qui tiendra compte des contraintes réelles de la chercheuse, et qui lui permettra en même temps de tirer le maximum d'informations de la situation.

J'aurais voulu faire des observations à titre de participante ou de non-participante dans deux ou trois coentreprises sino-étrangères sélectionnées parmi les coentreprises avec des partenaires étrangers, mais j'ai rencontré beaucoup de difficultés quand je suis retournée en Chine. Presque toutes les coentreprises que j'ai contactées ont refusé de me laisser faire de l'observation chez elles par crainte de créer des distractions pendant le travail ou de révéler leurs stratégies et les secrets de leurs moyens de gestion et de production.

Cependant, il y avait une coentreprise qui cherchait une interprète temporaire pour la quatrième session de réunion de son conseil d'administration. Grâce au parrainage d'un ami, on m'a embauchée pour une période de deux semaines pendant laquelle je leur ai servi d'interprète, ce qui m'a permis d'effectuer une observation participante.

Il est évident que la chercheuse ne pouvant pas atteindre l'objectif escompté, il lui a fallu donc adopter des méthodes de recherche qui soient adaptées à sa situation réelle. Ceci nous amène au développement d'une stratégie de recherche mixte, qui tiendra compte des différents enjeux de la recherche.

Le premier volet de la recherche consiste donc en des observations directes du groupe des gestionnaires, et ceci parce qu'étant installée chez eux, la chercheuse n'a pas besoin de procéder par entrevues. En effet, elle est constamment présente dans le milieu de travail, assiste aux réunions formelles, se joint à leurs activités sociales et participe même aux conversations informelles. Le second volet touche l'intervention auprès des gestionnaires, des techniciens et des employés, hommes et femmes, qui travaillent dans les coentreprises ou bien sur le projet de coentreprise, ainsi que des officiels des bureaux gouvernementaux qui s'occupent de l'administration des coentreprises.

Ne pouvant pas être présente dans leur milieu de travail, la chercheuse doit procéder par une série d'entrevues individuelles avec ces derniers. Cette façon de procédure comporte certains désavantages par rapport à la présence sur les lieux. Par ces entrevues, nous allons tenter de connaître le point de vue de toutes personnes et les problèmes qui peuvent surgir au travail. L'avantage d'une telle stratégie de recherche, c'est qu'elle nous permet d'explorer la divergence des points de vue. Passons maintenant à la description des différentes méthodes utilisées et à celle du déroulement de la recherche.

2.2 La recherche documentaire

Dans un souci de donner un portrait complet de la situation des coentreprises en Chine, nous nous sommes d'abord penchés sur la littérature spécifique qui couvre la coentreprise et de façon plus générale, des coentreprises en Chine. Cette première revue de littérature nous a donné un portrait général de la situation politique et culturelle de la naissance et du développement des coentreprises et un aperçu de la présente situation des coentreprises en Chine.

Cette première partie de la recherche nous a fait découvrir qu'il y a un manque d'étude sur les problèmes de coentreprises en Chine. La majorité des travaux qui existent sont des revues historiques et des comparaisons des styles de gestion; très peu d'études parlent du rapport entre les problèmes actuels et les facteurs culturels de coentreprise en

Chine. Néanmoins, cette lecture ou étude de la littérature existante nous a permis de dégager quelques caractéristiques qui seront à surveiller dans le domaine qui nous intéresse.

Puisqu'il y a beaucoup de documents officiels ou non-officiels publiés, on peut bénéficier des efforts d'autres investigateurs qui ont travaillé dans le même champ de recherche. Une revue des publications et des documents aident à s'attaquer à des problèmes spécifiques et à développer des points de références en discutant et interprétant les résultats obtenus.

L'étude documentaire couvre les types d'ouvrage et de documents suivants:

- ☞ **publications:** ouvrages, revues, journaux, répertoires divers qui touchent le sujet de la coentreprise et de la gestion, la communication interpersonnelle et organisationnelle, la culture et l'interculture.
- ☞ **documents officiels et non-officiels:** textes de lois, règlements, normes que le gouvernement chinois a promulgués pour les coentreprises en Chine; des articles, des revues de statistiques.
- ☞ **documents à usage spécifique:** des organigrammes, des tableaux, des règlements d'entreprises, des guides techniques, des notices explicatives, des modes d'emploi, des documents de formation et autres obtenus pendant les entrevues.

2.3 *L'observation*

Cette démarche qualitative nous permettra de saisir toutes les occasions possibles de colliger des informations pertinentes concernant le sujet étudié. Le temps d'exploitation sur le terrain étant de deux semaines, il faut donc exploiter en profondeur toutes les sources d'information potentielles qui présentent toutes les données relatives à ce cas en particulier et qui sont importantes pour la compréhension de la situation globale et des situations "typiques".

L'organisation étudiée est une coentreprise sino-américaine qui fabrique des produits chimiques pour nettoyer les voitures. J'ai eu la chance d'y être introduite par un de mes amis, M. Zhang, qui était aussi le vice-président de cette coentreprise. Ce dernier m'a fait une description générale du contexte. Cette coentreprise a été établie par trois partenaires en 1991 dont la durée du contrat est de cinq ans. Les trois partenaires sont une compagnie d'investissement américaine et deux compagnies chinoises. La coentreprise a importé des États-Unis la nouvelle technologie, la formule et l'équipement de fabrication à la chaîne. Les produits se vendent en Chine.

La coentreprise, sous le conseil d'administration, a neuf départements qui sont l'administration, la production, l'achat et la vente, la comptabilité, les ressources humaines, le développement et l'exploitation, la technologie et contrôle de qualité. Elle compte 80 employés, hommes et femmes dont dix gestionnaires, trois techniciens, deux ingénieurs, sept représentants de vente, deux représentants d'achat, trente ouvriers et vingt-cinq autres personnes pour les services de soutien.

Le conseil d'administration se compose de cinq personnes dont le Directeur Général est le président de la compagnie d'investissement américaine qui occupe 55% des investissements associés, deux vice-directeurs sont les représentants des deux compagnies chinoises ainsi que deux membres qui sont nommés, l'un, par la partie américaine et l'autre, par une des deux parties chinoises.

M. Zhang, le vice-président de la coentreprise, m'a mentionné avant le commencement de la réunion, qu'il y avait des tensions parmi les partenaires chinois et américains, car la coentreprise n'arrive pas à atteindre le but prévu dans le contrat de la coentreprise. Après trois ans de création, la coentreprise n'était pas en situation de profit mais de déficit. Les deux partenaires chinois demandaient des investissements supplémentaires pour résoudre le problème financier, tandis que les membres américaines n'ont pas pris position pour cette proposition.

La durée de la réunion était fixée à dix jours, en trois phases. D'abord, les membres se réunissaient au siège de la coentreprise pour écouter la présentation du Président de la coentreprise sur la situation actuelle de la coentreprise. Ensuite, on faisait une inspection dans chaque département de la coentreprise et une visite chez des clients (distributeurs) pour recueillir des informations quant à la situation du marché. À la fin, on revenait à la table pour discuter sur les problèmes qui empêchent la coentreprise de faire un profit et trouver les moyens économiques et efficaces de les résoudre.

Pendant les dix jours de réunion, les sujets concernant les problèmes actuels de la coentreprise et les diverses raisons qui les ont créés m'intéressaient au plus haut point. Les membres du conseil d'administration avaient des points de vues différentes sur les problèmes de la coentreprises: la gestion, la qualité des produits, le rendement des travailleurs.

Gestion: il existe des divergences de vues sur la politique de gestion entre les gestionnaires étrangers et chinois.

Qualité des produits: Les matières premières achetées en Chine ne peuvent pas complètement satisfaire les besoins de la production, mais la coentreprise n'a pas les fonds suffisants pour importer les matières étrangères.

Rendement des ouvriers: La plupart des ouvriers sont des paysans recrutés par les partenaires chinois tenant compte du coût de la main d'oeuvre. Malgré la formation professionnelle, leur niveau d'éducation les empêche de bien respecter les règles de la production.

En considérant ces problèmes sous un certain angle de ma recherche, je pense personnellement, qu'il faut ajouter des facteurs culturels. Une nouvelle technologie ou un nouveau produit représente une nouvelle culture. Quand on fait importer une telle technologie ou un tel nouveau produit, on fait introduire en même temps une nouvelle

culture ou une nouvelle notion. Il faut trouver les moyens propres pour faire intégrer la culture étrangère à la culture d'hôte.

2.4 Les entrevues

2.4.1 Le choix des entreprises

La procédure de sélection des entreprises faisait partie de l'échantillonnage. Je tenais absolument à visiter une dizaine de coentreprises dont les associés viennent des pays occidentaux et des organisations gouvernementales et commerciales qui interviennent dans les projets de coentreprises en Chine. Il fallait donc que toutes les voix soient entendues, notamment celles des gestionnaires chinois et étrangers ainsi que les employés chinois et étrangers. L'échantillonnage comprend en tout vingt-cinq entrevues avec huit directeurs étrangers, deux directeurs chinois, quatre officiels gouvernementaux, un avocat, une traductrice, un ingénieur, un coordinateurs de projet, un ouvrier et une secrétaire.

2.4.2 Préparation du questionnaire

Puisque la cueillette des données de nature qualitative fut effectuée à l'aide d'entretiens individuels semi-dirigés, la grille d'entrevue prend toute son importance. Elle est développée à partir des principaux questionnement soulevés au sujet de la situation générale des coentreprises en Chine et le contexte spécifique entourant le problème de la communication dans une coentreprise.

Mon questionnaire est composé de trois sections. Il débute par une brève introduction sur le contenu du projet de recherche, suivi par trois questionnaires distincts conçus dans des buts différents.

Le questionnaire 1 a pour objectif de recueillir les informations générales pour la revue historique et l'analyse de la naissance et du développement de la coentreprise en Chine. *Le questionnaire 2* est prévu pour être utilisé dans le cadre des entrevues tandis que

le questionnaire 3 est utilisé dans le cadre de l'enquête. C'est une liste de questions plus détaillées qui est destinée aux individus qui travaillent dans une coentreprise en Chine.

2.4.3 Le déroulement des entrevues

Ces entrevues se sont déroulées à Beijing et à Montréal. Pendant mon séjour à Beijing, j'ai rencontré 20 personnes chinoises et étrangères de niveaux différents qui travaillent dans une coentreprise ou s'occupaient des affaires d'une coentreprise dans un bureau gouvernemental.

Après mon retour à Montréal, j'ai continué d'interviewer des personnes qui avaient travaillé ou travaillaient dans une coentreprise sino-canadienne ou dans des entreprises canadiennes qui envisageaient un projet de coentreprise, et des personnes qui étaient impliquées dans les échanges d'affaires internationales en Chine.

La prise de contact avec les personnes interviewées en Chine a été effectuée de la manière suivante. D'abord, je leur ai envoyé par télécopieur les questionnaires que j'avais préparés. Suite à une conversation téléphonique, nous avons fixé un rendez-vous.

À Montréal, j'ai eu recours à Deloitte Touche Tohmatsu, une société de comptabilité internationale. J'avais travaillé dans le bureau du représentant à Beijing, avant mon départ pour mes études au Canada. Leur bureau à Montréal m'a introduite à trois de leurs clients: Power Corporation Canada, Hydro-Québec et Daignault-Rolland Ltée qui ont des coentreprises en Chine ou qui envisagent des projets d'investissement en Chine. J'ai contacté personnellement quelques sociétés et organisations proposées par mon directeur et mes amis.

La durée moyenne des entrevues est d'environ deux heures. Dans la plupart des cas, les rencontres ont eu lieu dans les locaux de l'entreprise. Ces entrevues individuelles commençaient toujours par une petite introduction et ensuite, on discutait en détail des question spécifiques.

Ces entrevues m'ont permis d'échanger des points de vue avec les interlocuteurs sur les problèmes d'une coentreprise et les façons de les résoudre.

2.5 *Le traitement des informations*

2.5.1 La classification de l'information

La recherche documentaire, l'observation et les entrevues visaient à recueillir d'une part, des informations ponctuelles concernant les activités de la communication dans la coentreprise et d'autre part, le point de vue des intervenants du milieu sur un certain nombre de questions concernant le sujet spécifique de notre recherche.

Pendant les deux semaines de l'observation sur le terrain de la coentreprise sino-américaine, chaque jour, j'ai pris des notes pendant la journée et les ai retranscrites par la suite. Après chaque entrevue, j'ai fait un petit compte rendu pour résumer toutes les questions qui avaient été discutées avec l'interlocuteur. A la fin, j'ai classé ces informations selon quatre catégories :

- (i) les informations générales sur les coentreprises en Chine;**
- (ii) les problèmes de communication qu'on a rencontrés dans la coentreprise;**
- (iii) les raisons qui causent ces problèmes de communication, et**
- (iv) les propositions faites par les interlocuteurs pour résoudre ces problèmes.**

Les informations recueillies détiennent une quantité importante de faits dont les liens ne sont pas toujours évidents ou existants, car les faits en eux-mêmes ne signifient rien, il faut leur donner le sens en les transformant en données qu'on analysera et interprétera par la suite selon la problématique de départ.

2.5.2 L'analyse des données et les limites de la recherche

La recherche documentaire, l'observation et les entrevues ne prétendent pas offrir des données représentatives des problèmes de la communication dans les coentreprises en

Chine, mais offriront plutôt des bribes de réponses et des pistes pour mieux comprendre, jusqu'à une certaine limite, le rôle de la communication interculturelle dans une coentreprise en Chine.

Les données recueillies à travers la recherche documentaire, l'observation et les entrevues ont d'abord été résumées sous les quatre catégories dont nous avons parlé. Nous avons ensuite confronté les résultats à l'hypothèse de départ, c'est-à-dire, la possibilité de créer une nouvelle sous-culture dans la coentreprise pour unifier les personnes de cultures différentes à travers des moyens de communication appropriés.

Cette recherche ne peut pas prétendre offrir un modèle général du rôle et de l'importance de la communication interculturelle. Par contre, elle peut offrir une description intéressante des problèmes de communication qui existent dans les coentreprises en Chine, aidant par là, la réflexion sur le rôle et l'importance de la communication interculturelle.

CHAPITRE 3

LES COENTREPRISES INTERNATIONALES ET LES COENTREPRISES EN CHINE

3.1 *La revue de littérature sur les coentreprises*

Les relations économiques Est-Ouest se sont beaucoup développées depuis le milieu des années soixante, les échanges commerciaux traditionnels ont donné lieu à des formes de coopération industrielle à long terme. Les coentreprises internationales sont des véhicules importants pour les multinationales puisqu'elles permettent de pénétrer dans les pays en voie de développement (Baird 1990).

Il est nécessaire de distinguer la coentreprise des autres types de structures d'affaires et de mieux comprendre ses avantages et ses désavantages ainsi que le rôle de la communication dans une coentreprise.

3.1.1 La définition d'une coentreprise

Le terme coentreprise est une traduction d'une expression anglaise "*Joint Venture*", laquelle a évolué à partir d'une forme d'association empirique, appliquée dans quelques domaines spécifiques du droit interne, dont l'utilisation a atteint récemment une certaine universalité dans les affaires internationales.

Dans le Dictionnaire of Administration and Management, nous trouvons une définition de ce vocable :

"A special formal or informal partnership or association of two or more individuals, groups or organizations who combine their skills, capital or human resources in order to reach or maintain a common goal or objective." (Banki 1986 :491)

Le terme coentreprise désigne un accord entre des sociétés qui peut déboucher sur la création d'une nouvelle entreprise, c'est-à-dire que deux sociétés ou plus peuvent s'entendre pour créer en commun une entreprise nouvelle et distincte qui soit à même de fabriquer ou de monter des produits demandés.

“A *Joint Venture* often contains some or even all of the foregoing contractual ingredients, but it also possesses one other essential characteristic: a *Joint Venture* must embody a separate legal entity jointly owned and jointly managed by the venturers. Regardless of the scope of the undertaking, the nature of the *Joint Venture* entity, or the respective degrees of equity or management involvement, there must be (1) a separately identifiable *Joint Venture* entity, (2) an ownership interest in such entity by each *Joint Venturer*, and (3) an active management involvement, or deliberate abdication of the right to such involvement, by each *Joint Venture* partner” (James A. Dobkin et al. 1988 : 2).

Un groupe de professeurs dirigé par Olivier Audeoud de l’Université de Paris-II a réalisé en 1985, dans le cadre d’un programme de recherche, une étude globale présentant les multiples aspects particuliers politico-juridiques et économiques de la coopération entre les pays industrialisés et les pays socialistes. Dans leur ouvrage collectif: La coopération économique à long terme avec les pays socialistes, ils ont défini la coentreprise littéralement comme étant une aventure en commun :

“Tantôt on parlera de «co-entreprises situées dans un pays socialiste», tantôt il sera question de «Sociétés Mixtes à participation étrangère», ou de «*Joint-Venture*». Ce dernier terme que l’on peut traduire par «entreprise en commun» est plus englobant et vague, car il désigne une activité commune et individualisée, présentant une structure permanente avec mise en commun de capitaux, partage des risques et des profits dans le cadre d’une gestion commune.” (Audeoud 1985:114).

Aujourd’hui, on entend parler de plus en plus souvent de «*joint business venture*» ou d’entreprises-mixtes internationales. Une telle notion signifie souvent qu’on fait allusion à certaines formes de collaboration technique, financière ou commerciale entre les entreprises de pays différents. (Béguin 1972)

3.1.2 La naissance de la coentreprise

La naissance d’un projet de coentreprise procède de la rencontre d’un concept et d’une incitation.

Le concept peut être original, ou peut résulter de l'adaptation d'une idée ancienne exprimée dans une autre zone géographique. L'incitation correspond à la volonté d'entreprendre de la part d'un investisseur, désireux de créer une entreprise et de réaliser des bénéfices.

Le point de départ d'un projet de coentreprise peut être la prise de conscience que dans une zone géographique donnée, il existe à la fois une main-d'oeuvre bon marché et de qualité, des incitations fiscales intéressantes et une part de marché dans un domaine où il est envisagé de pénétrer.

Dans la littérature sur la coopération internationale, les coentreprises sont habituellement discutées en terme de leur utilisation par une firme lors d'un investissement à l'étranger. Le but de la coentreprise est de combiner les ressources des sociétés présentes. Il est souvent mentionné que la coopération avec des partenaires locaux sous forme de coentreprise permet aux sociétés internationales de pénétrer dans un marché qui leur apportera des bénéfices. Comme Lawrence F. Franko (Franko 1971:29) le résume dans sa recherche sur les avantages d'une coentreprise, cette coopération multinationale peut :

- 1) réduire le risque financier dans un pays particulier;
- 2) permettre des contacts avec le personnel local;
- 3) donner accès à des habiletés et à des canaux pour pénétrer un marché;
- 4) fournir un débouché assuré pour une source déterminée des matières premières disponibles;
- 5) permettre l'accès à des informations technologiques ou à des prix locaux.

Les avantages d'une coentreprise est que la société internationale pourra pénétrer dans un marché, à travers des coopérations avec des sociétés locales puisque ses connaissances sur ce marché et ses contacts locaux avec le gouvernement sont limités.

3.1.3 La prospérité de la coentreprise : une stratégie favorisée par les sociétés multinationales et une tendance durable de la coopération internationale

Dans les années 70, comme les frontières protectrices entre les secteurs industriels et les économies nationales se sont effondrées sous les pressions de rapides changements technologiques et d'un accroissement de l'internationalisation des capitaux et de la production, l'économie mondiale est entrée dans une nouvelle phase turbulente, instable et changeante. Les entreprises ont dû s'adapter à un nouvel environnement économique et social. La mondialisation de l'économie et la concurrence internationale demandent à la fois aux nations et aux entreprises de changer leurs stratégies compte tenu de l'impact du modèle de la compétition internationale et de l'internationalisation par la formation d'associations stratégiques. Ces associations changeront la configuration du pouvoir dans le système international :

“Because these partnerships are situated at the nexus of the national and international political economy and are particularly prominent in the most dynamic, knowledge-intensive sectors of the economy, they also serve as a vehicle to address several of the more important issues raised in the theoretical literature on the firm and its growth strategies, on the role of states in preserving the international competitiveness of ‘national’ economic spaces and on the shifting configuration of power in the international system.” (Krieger Mytelka 1991 : 1).

Nous avons vu depuis les années 60 que le procédé de l'internationalisation a subi un changement considérable. Face à la concurrence internationale, l'entreprise multinationale essaie d'adopter, pour l'ensemble de ses opérations, une stratégie globale. Il existe des stratégies distinctes: la première correspond à la désintégration d'une société existante pour la transformer en un réseau - société multinationale; la deuxième vise un accord entre deux ou plusieurs sociétés qui vont s'engager dans des activités conjointes. Ces deux stratégies majeures reflètent un nombre de changements importants dans le processus de l'émergence de l'économie mondiale.

Une revue historique de ces changements indique que le choix que font les entreprises multinationales de privilégier de plus en plus l'utilisation de la coentreprise réside dans son utilité à pénétrer dans un nouveau marché et à obtenir l'accès aux matières premières. D'après Peter Killing, d'autres éléments incitent aussi l'entreprise multinationale à privilégier la coentreprise : (Peter Killing 1983:7)

- 1) l'insistance du gouvernement;
- 2) un besoin de financement qui est trop important pour être supporté par une seule entreprise;
- 3) aucune société ne possède toutes les habiletés sur la technologie et le marché à elle seule;
- 4) des résultats économiques satisfaisants ne pourront être atteints qu'en unissant les forces pour la recherche, le développement, la production et le marketing.

Beaucoup de gouvernements font pression sur les entreprises étrangères afin de les contraindre à utiliser les coentreprises locales plutôt que d'établir des filiales. Cette tendance a été plus prononcée dans les pays en voie de développement mais est devenue aussi une pratique courante dans les pays industrialisés. Il semble, comme Peter Killing l'affirme, qu'un tel nationalisme continuera de croître, et que plus de coentreprises seront établies sans la pression gouvernementale.

Une autre raison conduisant à l'accroissement de l'usage des coentreprises, expliquée par Peter Killing, est le fait que beaucoup de projets sont si énormes aujourd'hui que les entreprises ne peuvent plus assumer toutes seules le risque financier qu'ils entraînent. Par exemple, un projet de fabrication d'avions soulève la question du partage du risque financier ainsi que celle d'estomper la nationalité du produit-fini afin qu'un gouvernement national soit prêt à l'acheter.

Ces facteurs sous-jacents à la formation de coentreprises incitent à croire que les entreprises multinationales emploieront de plus en plus de coentreprises dans les années à venir, comme Peter Killing l'indique : "Les coentreprises deviendront une caractéristique de plus en plus préminente dans le paysage de la coopération et la coentreprise est une forme organisationnelle dont le temps est venu." (Peter Killing 1991:1)

3.2. *Les coentreprises en Chine*

La réforme annoncée par la Chine en 1978 a marqué une nouvelle ère dans le commerce et l'investissement direct étranger. Après l'adoption de la politique dite de "Portes Ouvertes", la Chine a défini ses objectifs de développement économique et de modernisation du pays ainsi que ses besoins en capitaux et en savoir-faire technologique.

Au début, la Chine a dépensé des milliards de dollars pour importer des biens et des équipements modernes. Peu à peu, le gouvernement Chinois a changé sa politique: au lieu d'acheter une foule de biens et d'équipements, il a commencé à mettre l'accent sur l'introduction des investissements étrangers et du savoir-faire technique. Maintenant, il attache beaucoup d'importance aux projets de coentreprises et de transfert de technologie. Promouvoir l'investissement étranger est devenu une politique nationale à long terme, comme l'indique l'article 18 de la Constitution de la Chine :

" The People's Republic of China permits foreign enterprises, other foreign economic organizations and individual foreigners to invest in China and to enter into various forms of economic cooperation with Chinese enterprises and other economic organizations in accordance with the law of the People's Republic of China. All foreign enterprises and other foreign economic organizations in China, as well as *Joint Ventures* with Chinese and foreign investment located in China, shall abide by the law of the People's Republic of China. Their lawful rights and interests are protected by the law of the People's Republic of China." (Foreign Investment Administration 1993:25)

À l'origine, lorsque le gouvernement Chinois a décidé d'ouvrir les portes du pays à l'investissement étranger, il semble que la maîtrise des technologies de "pointe" ait été une des motivations principales. Associer des partenaires étrangers et Chinois sous un même toit, devenait aux yeux des décideurs chinois la garantie d'une maîtrise des technologies étrangères au service du développement de l'économie chinoise.

Avec cette politique, le gouvernement Chinois a encouragé les investisseurs étrangers à venir en Chine avec leurs capitaux et leurs nouvelles technologies, et à créer en coopération avec des partenaires locaux des coentreprises pour répondre aux besoins des marchés domestiques et internationaux.

Le gouvernement chinois considère les coentreprises chinoises-étrangères comme le véhicule le plus efficace pour réaliser certains de ses objectifs: obtenir le transfert de technologies, gérer l'échange de devises, améliorer la connaissance du marché et la réputation commerciale de la qualité des produits chinois, permettre aux entreprises chinoises d'acquérir des expériences valables de gestion et mobiliser le capital nécessaire pour une modernisation rapide. Les problèmes survenant dans la gestion de ces entreprises ne devraient pas détourner l'attention de la réussite relative de la Chine dans l'atteinte de certains de ses objectifs.

3.2.1 La formation et le développement des coentreprises en Chine

Quand la Chine a-t-elle ouvert ses portes à l'investissement étranger? Cette décision politique a été prise en décembre 1978 pendant la session de l'assemblée du Comité Central. Sept mois plus tard, en juillet 1979, la *Loi sur les coentreprises sino-étrangères* était promulguée par L'Assemblée Nationale du Peuple. Dix mois plus tard, la première coentreprise, Beijing Air Catering Company Ltd., était établie.

Depuis cette date, l'investissement direct étranger est progressivement devenu une source importante pour l'économie chinoise. À la fin des années 90, il y avait un peu plus de 25,000 projets d'investissements directs, dont 90% se présentaient sous forme de coentreprise ou de production conjointe. Dans l'industrie électronique par exemple, les 264 coentreprises recensées représentent désormais près de 15% de la production totale avec un rythme de croissance avoisinant les 50% par an. La majorité des grands groupes mondiaux de l'industrie électronique sont désormais impliqués dans une telle forme de production : IBM dans la micro-informatique, Alcatel, Siemens dans les centrales téléphoniques, Phillips dans les fibres optiques et électroniques destinées au grand public. (Foreign Investment Administration 1993:2)

Aujourd'hui, la coopération par coentreprise couvre les secteurs de l'industrie, de l'agriculture, de l'agro-alimentaire, du tourisme et du commerce. Les investisseurs viennent de plus de 20 pays d'Europe, d'Amérique, d'Asie Océanique, et des régions de Hongkong, Macao et Taiwan. (Foreign Investment Administration 1993:2)

3.2.2 La définition d'une coentreprise sino-étrangère

Ce type d'entreprise est caractérisé par l'investissement venant des participants étrangers et chinois, par leur gestion conjointe et par un partage des profits et des risques entre eux.

Selon la Loi sur les coentreprises, les investisseurs étrangers doivent s'attendre à contribuer dans des équipements et des technologies de pointe, des droits industriels de propriété et des devises, tandis que les Chinois contribuent habituellement dans le droit à l'utilisation d'un site, de bâtiments, des matières premières et de l'expertise.

Une coentreprise est une entreprise à responsabilité limitée. Autrement dit, les responsabilités de chaque partie de l'entreprise sont limitées à sa part selon le capital enregistré, c'est-à-dire qu'en cas d'endettement de l'entreprise, chaque participant sera responsable de la dette de l'entreprise jusqu'à concurrence de sa part proportionnellement à l'investissement (Baotai Chu, 1989).

Établies sous la "Loi sur les coentreprises sino-étrangères en Chine" (1979), les coentreprises ont les caractéristiques distinctives suivantes:

- 1) **financement et gestion par les participants qui partagent les risques et les profits;**
- 2) **les actions sont calculées en monnaie unique pour éviter les diverses formes d'investissement, les partenaires partagent les responsabilités ainsi que les droits et les intérêts proportionnellement à leurs contributions respectives;**
- 3) **une coentreprise est une entité à responsabilité limitée. La responsabilité de chaque participant est limitée par le capital enregistré et personne n'est responsable pour la dette de l'autre;**
- 4) **la coentreprise Chinoise doit être située dans le territoire chinois, approuvée par le gouvernement chinois et enregistrée par le département de l'industrie et du commerce avant qu'elle ne se voit accorder le statut d'une personne légale. Elle doit payer des impôts selon "La loi sur les taxes" en Chine;**
- 5) **elle a le droit de fonctionner indépendamment et de faire directement des affaires d'import et export.**

3.2.3 Les procédures de formation et d’approbation d’un projet de coentreprise en Chine

Suivant “La loi sur les coentreprises”, une telle entreprise est formée, possédée et opérée par une ou plusieurs sociétés chinoises ou autres organisations économiques et un ou plusieurs individus ou sociétés étrangères.

Sur une base d’égalité et de bénéfice mutuel, les participants étrangers et chinois signent un contrat, qui doit être approuvé par le gouvernement chinois pour former une entité économique ayant le statut de personne légale.

Pour établir une coentreprise, il faut d’abord trouver les partenaires qui s’intéressent à un tel projet.

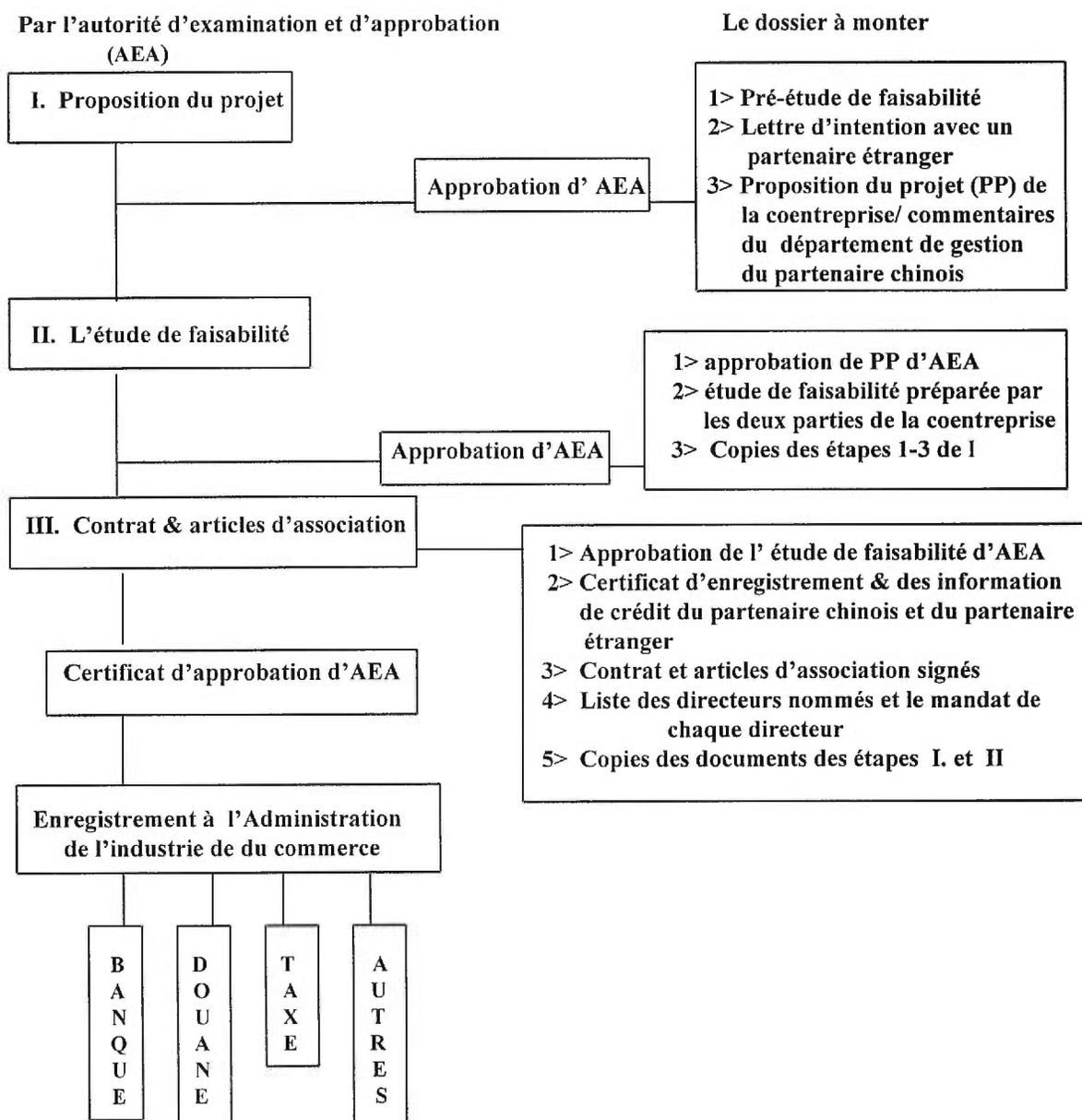
Les investisseurs chinois jouent un rôle primordial car aucune coentreprise ne peut être établie en Chine sans leur participation. C’est eux qui peuvent fournir l’accès au lieu où une entité économique sera établie avec l’investissement. Ils peuvent aussi fournir les bâtiments pour la production, des équipements et la main-d’oeuvre.

Les investisseurs d’outre-mer sont aussi indispensables. Du côté chinois, on s’attend à ce que les partenaires étrangers transfèrent le savoir-faire en utilisant la technologie comme investissement. S’ils ne possèdent pas les technologies nécessaires, ils peuvent contribuer monétairement ce qui permet à la coentreprise de payer les technologies ou les équipements dont elle a besoin.

Établir une coentreprise en Chine n’est pas un travail facile, il faut suivre une série de procédures bureaucratiques. Nous citons dans le *tableau 3.1* le processus complet de l’approbation d’un projet de coentreprise en Chine pour mieux comprendre la coordination et la circulation de la communication parmi les

institutions gouvernementales-qui donne naissance à une nouvelle entreprise sous cette forme.

Tableau 3.1
Procédures d'approbation de la coentreprise

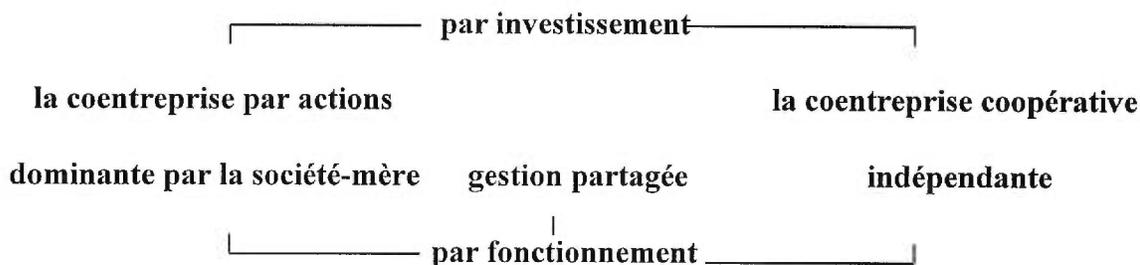


Source : *Investissement in Chine 1993:308*

3.2.4 La structure et le modèle des coentreprises en Chine

Pour la mise en oeuvre d'une coentreprise et pour qu'elle obtienne le statut d'une personne légale, les investisseurs étrangers et Chinois doivent donner des fonds d'investissement à la coentreprise conformément au contrat signé. Il faut établir la structure de l'entreprise en procédant à la formation du conseil d'administration, l'élection du directeur général, la nomination du président etc., selon les articles d'association.

Tableau 3.2
Les coentreprises en Chine



Source: par l'auteur

La *Tableau 3.2* montre les catégories de modèles de coentreprises en Chine. Suivant l'investissement, les coentreprises se classent dans deux catégories : (1) la coentreprise par action et, (2) la coentreprise coopérative.

(1) La coentreprise par actions

Les coentreprises par actions (*Equity Joint Ventures*), aussi appelées sociétés-mixtes, sont la première forme d'investissement étranger direct en Chine. Ces coentreprises sont des entités légales indépendantes qui peuvent entrer en relations contractuelles sous leur propre nom. Les partenaires doivent signer un contrat qui comprend tous les termes incluant le partage des profits. Les coentreprises constituées d'entités chinoises et étrangères prendront la forme d'une société à responsabilité limitée.

(2) La coentreprise coopérative

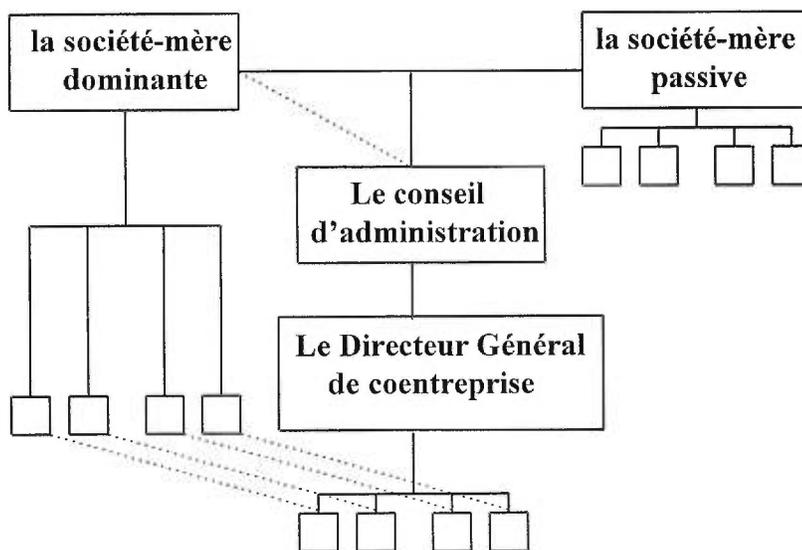
Les coentreprises coopératives, aussi appelées coentreprises contractuelles, sont une structure plus flexible que les coentreprises par actions. Une coentreprise coopérative peut être ou non considérée comme une personne légale indépendante. Une coentreprise coopérative “pure” est une forme sous laquelle on ne crée pas une autre nouvelle société, où il existe une séparation distincte entre les partenaires de la coentreprise et où chaque partenaire paie ses propres impôts et assume la responsabilité de ses propres pertes.

En fonction de la gestion de l'entreprise, les coentreprises en Chine se divisent en trois types : (1) dominée par la société-mère, (2) gestion partagée et (3) indépendante. Divers types de coentreprises fonctionnent à partir d'une structure différente.

(1) La coentreprise dominée par la société-mère

La coentreprise dominée par la société-mère est contrôlée soit par la société mère étrangère, soit par la société mère chinoise.

Tableau 3.3
La coentreprise dominée par la société-mère



La caractéristique première de la coentreprise dominée par la société-mère est qu'elle est plutôt gérée par la maison mère du participant qui possède le plus d'actions comme la coentreprise. Le conseil d'administration, qui se compose de membres de chaque société-mère, joue en fait, dans une grande mesure, un rôle cérémonial et passif. Toutes les décisions ou les stratégies sur la gestion de l'entreprise sont prises par les représentants de la société-mère dominante.

Il est plus facile de coordonner les relations à l'intérieur de l'entreprise, de centraliser la gestion et d'améliorer l'efficacité car il existe moins de problèmes de communication dans ce type de coentreprise. Cependant, il risque d'y avoir abus d'autorité par la société-mère dominante pour protéger ses propres intérêts.

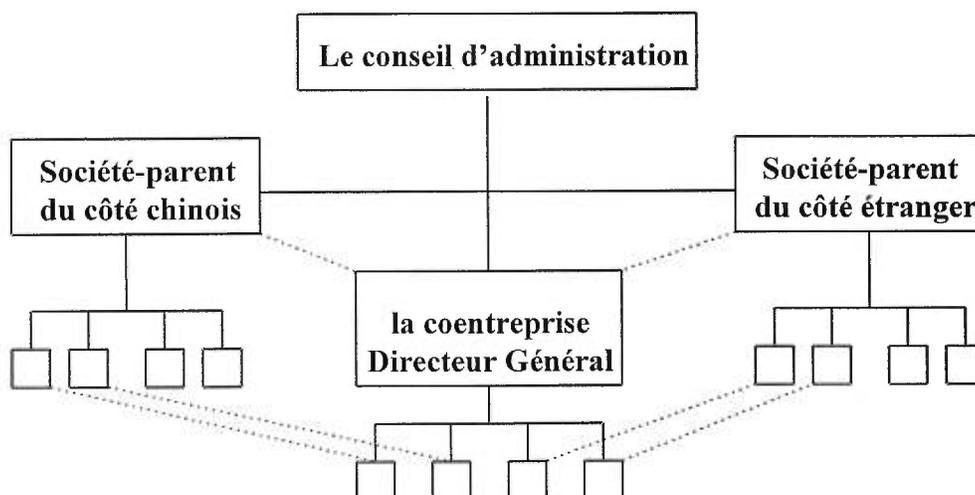
(2) La coentreprise de la gestion partagée

La coentreprise de la gestion partagée est sous la supervision de deux sociétés- parents qui jouent un rôle directorial significatif. En comparaison avec une entreprise dominée par une société-mère, la gestion partagée a un conseil d'administration où le comité exécutif exerce une influence réelle sur l'entreprise et où les directeurs du management sont nommés par les deux sociétés parents. Le *Tableau 3.4* à la page suivante est l'organigramme d'une coentreprise à gestion partagée qui montre les maillons entre les responsables fonctionnels et leurs maisons-mère. Le directeur général soumet son rapport au conseil d'administration plutôt qu'à un des deux parents.

La gestion partagée peut faire valoir les points forts de chaque participant ce qui leur permet de se compléter l'un l'autre. La plupart de coentreprises en Chine suivent le modèle où il est plus difficile de coordonner les relations à l'intérieur de l'entreprise en raison des différences de motifs d'investissement, de culture et de mode de pensée. Dans ce type de coentreprise, la communication joue le rôle le plus

important. Elle favorise l'accord entre les partenaires, alors qu'une mauvaise compréhension engendre des contradictions et des conflits qui exerceront une mauvaise influence sur la gestion et l'opération de la coentreprise. Notre étude met l'accent sur ce type de coentreprise

Tableau 3.4
La coentreprise avec gestion partagée



Source : Killing 1983 : 21

(3) La coentreprise indépendante

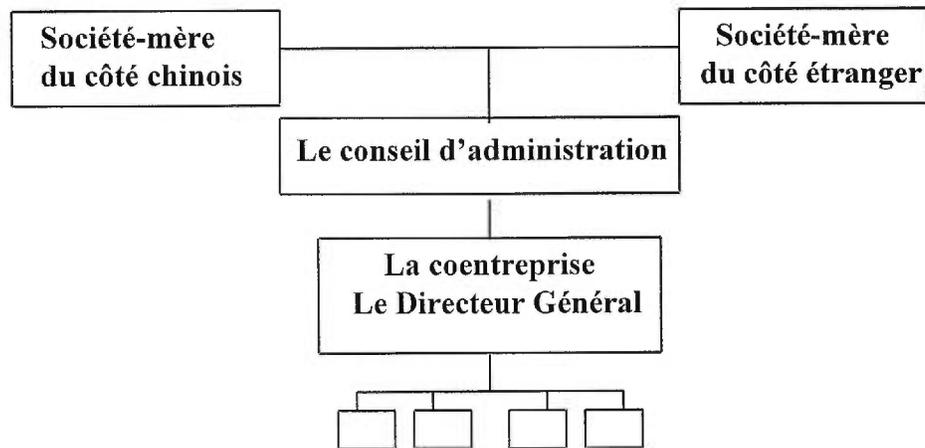
La coentreprise indépendante se sépare de ses parents chinois/étrangers et exerce elle-même le contrôle de l'entreprise.

Les recherches réalisées montrent que l'autonomie pour le directeur général signifie à la fois le résultat du succès ou le renforcement du succès futur car il n'a pas besoin de suivre les ordres d'aucun de ses parents. Il n'existe presque pas de problèmes de communication dans la coentreprise indépendante.

Ce modèle est plutôt adopté par l'industrie de service comme l'hôtellerie ou les métiers de divertissement. Même si ce type de coentreprise peut se soustraire aux conflits causés par les différences culturelles, il ne favorise pas nécessairement l'introduction de technologies de pointe, de moyens modernes de gestion, contrairement à ce que nous avons appris précédemment, c'est à dire que l'un des

motifs initiaux de coentreprise est de pousser l'avancement de la science et de la technologie, de l'éducation et de la formation humaine ainsi que du niveau de management.

Tableau 3.5
La coentreprise indépendante



Source : F.R. Han 1993 : 45

3.2.5 La gestion dans les coentreprises en Chine

Beaucoup de chercheurs ont étudié les coentreprises et ont présenté leur point de vue sur les éléments clés qui influencent le succès d'une coentreprise. Killing a découvert que le taux d'échec de coentreprise est très élevé comme il le dit dans sa recherche : beaucoup d'études indiquent que 30-40 pourcent des coentreprises échouent et nous voulons citer une partie du résultat de sa recherche :

“My own study of 37 *Joint Ventures* contained seven which collapsed during the two years the study was being conducted, while five underwent major reorganizations due to poor performance. This yields an ‘in trouble’ rate of approximately 30 percent.

A major Harvard study of 1100 *Joint Ventures* formed prior to 1967 between American firms and partners in other developed countries showed an instability rate of 30 percent.” (Killing 1983:12)

La création des coentreprises dans les pays en voie de développement est actuellement un nouveau sujet à étudier en coopération internationale économique. Les recherches réalisées indiquent que la coentreprise dans les pays en voie de développement est plus difficile à gérer que ceux des pays développés, étant donné un environnement extérieur plus compliqué où l'instabilité est relativement plus haute.

Un des étudiants de Killing, Beamish (1984) a fait une étude sur les coentreprises qui se situent dans 66 pays en voie de développement. Les résultats montrent que le taux d'instabilité est de 45% et celui de mauvaise efficacité ou gestion de 61%. Ces pourcentages prouvent qu'il existe davantage de problèmes dans les coentreprises dans les pays en voie de développement qu'on ne le croit. Mais quelles sont les barrières qui empêchent la survie d'une coentreprise?

Selon Killing, le facteur clé qui détermine le succès ou l'échec d'une coentreprise est la coordination des relations internes :

“Further questioning is likely to reveal that this is not because *Joint Ventures* are given more difficult tasks to perform, but because they are a much more difficult form of organization to manage well. *Joint Venture* problems tend to be internal, not external. (Killing 1983 :8)

La coentreprise est une entreprise créée dans un pays entre un ou plusieurs partenaires nationaux et un ou plusieurs partenaires étrangers. La rencontre de la culture nationale du pays d'accueil et celle des investisseurs étrangers produit la différence entre les maisons mère, entre les pays d'où viennent les investisseurs et entre les responsables et employés de différents pays: plus grande est la différence, les plus sont les problèmes.

Il est bien évident qu'un choc se produit quand deux ou plusieurs cultures sont simultanément présentes. Ce choc culturel forme une zone marginale culturelle

et la coentreprise se trouve justement dans cette zone marginale. Une coentreprise est une organisation multiculturelle où se sont réunissent des gens différents, d'abord d'un point de vue de la langue, puis d'un point de vue culturel. La gestion d'une coentreprise est un processus d'unification de cette diversité politique et culturelle. La communication permet cette unification en créant une nouvelle sous-culture de la coentreprise.

CHAPITRE 4

**LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE
DANS LES COENTREPRISES EN CHINE**

La globalisation provoque une multitude de situations et de relations interculturelles. Toute entreprise confrontée à l'assimilation d'un certain nombre de connaissances sur les pays où elle s'efforce de s'implanter doit pratiquer un style de management adapté à l'environnement social donné.

Aujourd'hui, les dirigeants d'entreprise sont plus conscients de l'influence des facteurs culturels sur le comportement humain. Qu'il s'agisse de l'intégration d'employés appartenant à des minorités ethniques, du rachat d'une entreprise par un investisseur étranger, d'une coentreprise ou de la fusion de deux sociétés, de l'accroissement du tourisme ou de la coopération économique internationale, la culture a des effets sur les relations et sur les opérations en cause.

4.1 Les cultures et la communication

L'information culturelle qui circule entre les membres d'une population et entre les générations rejoint en complexité celle qui est véhiculée par l'hérédité. La culture exerce une influence déterminante sur le comportement, comparable à celle que les gènes exercent sur l'apparence. Cependant, si un individu peut modifier profondément son bagage culturel, il lui est strictement impossible de la faire avec son bagage génétique (Barrette 1983).

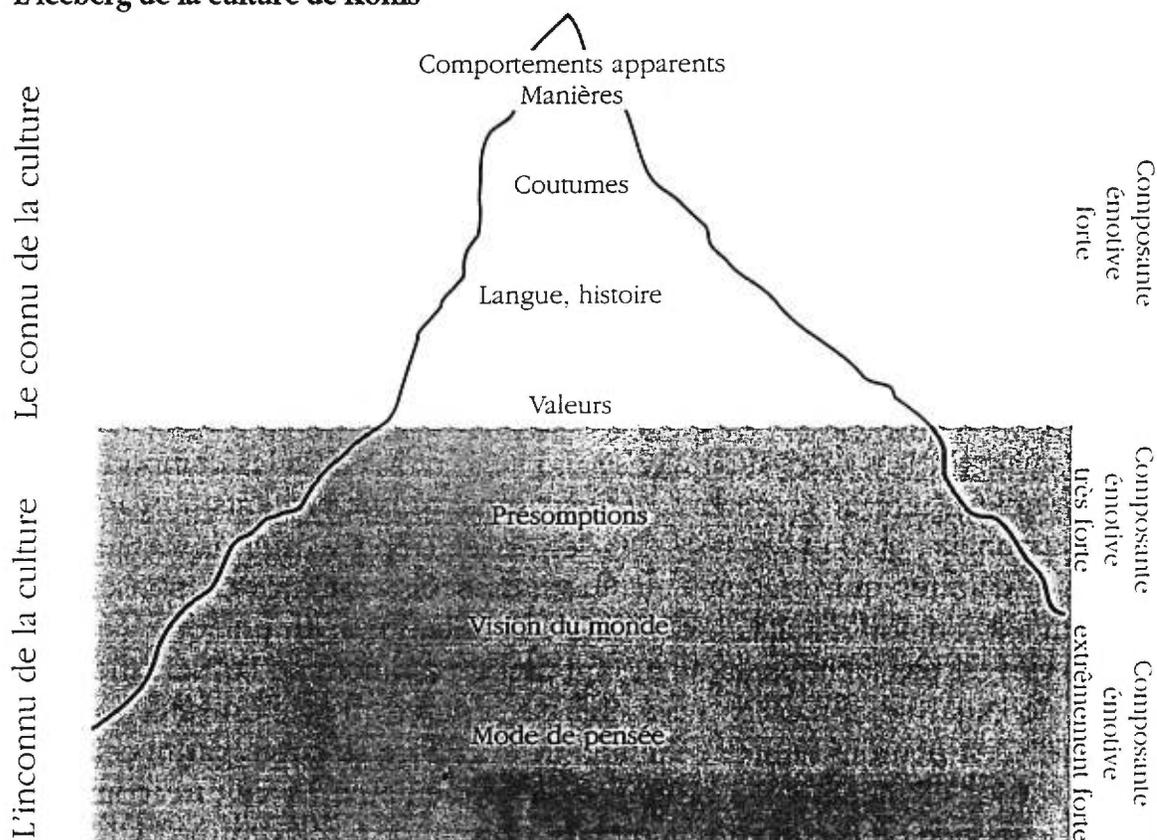
La culture se compose de deux niveaux de comportements : les comportements observables, constitués par les rapports sociaux, les interactions, les comportements, organisation institutionnelle et les comportements sociaux qui influencent les systèmes de pensée (représentations, perceptions etc.).

Ces deux niveaux de la culture ont été repris par Kohls sous la forme de l'analogie de l'iceberg (figure 4.1.). À travers cette image, on peut percevoir que certains éléments de la culture reliés aux mécanismes de la perception et de la pensée (les présomptions, la vision du monde, les modes de pensée) sont

profondément enfouis en chacun de nous et s'y trouvent associés à une composante émotive très forte. Ils constituent en quelque sorte la partie immergée de l'iceberg. Ces éléments sont difficiles à discerner et lents à changer. D'autres éléments, relevant de connaissances acquises par un processus d'apprentissage conscient, sont bien visibles: la mémoire historique, la langue, les us et coutumes, les comportements observables et les manières d'être. La partie la plus importante et la plus difficile à appréhender est celle de la partie cachée de l'iceberg qui empêche toujours la compréhension entre les populations de cultures différentes.

Figure 4.1.

L'iceberg de la culture de Kohls



Source : (Cohen-Emerique 1992 :22)

4.1.1 La communication et les facteurs culturels

Dans une coentreprise, j'ai rencontré un directeur étranger qui a participé à un programme de formation technique en Chine. Il était chargé d'évaluer les personnes placées sous sa responsabilité. À plusieurs occasions, il a noué des rapports plus personnels avec un des Chinois en formation, et il a même rencontré sa famille. Cet homme chinois s'est montré fort amical, travaille dur, mais a du mal à exercer l'autorité attendue de sa part. Ce directeur étranger a donc mentionné ce point sur son formulaire d'évaluation, et son supérieur s'en est entretenu avec lui. Après quoi, le Chinois est venu demander au directeur étranger comment il avait pu dire une chose pareille. Ce directeur lui a expliqué qu'il était dans ses obligations d'indiquer à ses supérieurs les faiblesses et ce qui devrait être amélioré. Depuis ce temps là, la relation avec le personnel est devenue délicate. Ce directeur étranger ne pouvant plus accorder le même degré d'amitié que ce Chinois lui portait auparavant. Quelles différences culturelles pourraient fausser l'interprétation de l'estimation de son travail et de son évaluation personnelle ?

“On a le même problème dans notre pays, les mauvais points de l'évaluation causent des mécontentements chez les collègues occidentaux, mais on l'accepte. Au contraire, pour mes collègues chinois, c'est inexcusable, je lui ai fait perdu la face.” dit un directeur de Rhone-Poulenc en Chine.

La culture peut influencer la manière de communiquer de chaque agent social. Dans le passé, on a accordé bien peu d'importance au rôle de la culture dans le comportement des personnes ou des entreprises. Étant donné le développement fleurissant des coentreprises et des sociétés multinationales, de nombreux managers, cadres ou techniciens travaillant dans cet environnement multiculturel se posent aujourd'hui les questions suivantes :

- Que dois-je savoir des coutumes de ce pays?
- Quelles sont ses manières de faire affaires ?
- Quelles compétences me faut-il pour négocier efficacement dans ce pays?
- Quels sont mes préjugés, mes stéréotypes vis-à-vis des gens de ce pays?
- Comment ces points influencent-ils mes relations ?

En fait, il n'existe pas de règles générales universellement applicables en matière de formation interculturelle. Les conseils et les recommandations valables pour un pays donné ne le sont pas nécessairement dans un autre. Instaurer un climat de confiance est certes une intention fort louable et très utile à n'importe quel endroit de la planète, mais les moyens pour y parvenir doivent être définis en fonction des particularités locales.

4.1.2 Le rôle de la communication interculturelle

Samovar et Porter (1988) ont identifié les variables du processus de communication dont la culture détermine dans une certaine mesure les valeurs. Chaque variable influence nos perceptions qui, à leur tour, influencent la signification que nous attribuons à un comportement. Un manager qui s'efforce de travailler efficacement dans un environnement multiculturel devrait reconnaître et apprendre les particularités culturelles du pays ou de la région où il se rend. Il faut porter une attention aux éléments suivants :

Les attitudes :

Les attitudes sont des états psychologiques qui nous prédisposent à nous comporter d'une certaine manière. Une personne travaillant dans un environnement multiculturel doit éviter tout ethnocentrisme et cesser de se référer à ses critères personnels, c'est-à-dire de juger les autres en fonction de ses propres normes personnelles ou culturelles. Par exemple, au lieu de comprendre les Chinois, une personne ethnocentrique s'intéresse aux différences et aux

similitudes entre la culture chinoise et sa propre culture. Au lieu de procéder par de telles comparaisons, il vaut mieux s'efforcer de comprendre les autres peuples dans le contexte spécifique de leur histoire et de leur vie politique, économique, sociale et culturel.

L'organisation sociale

L'organisation sociale d'une culture constitue également une variable qui influence la perception. Il peut être utile de distinguer deux types de société : la société géographique composée des membres d'une nation, d'une tribu, d'une secte religieuse; et la société professionnelle composée des membres d'une profession ou de l'élite d'un groupe. Les managers et les employés d'une coentreprise sont membres d'une même société professionnelle, à savoir l'environnement des affaires, mais appartiennent souvent à différentes sociétés géographiques. Au niveau de la société professionnelle, la communication entre la population de deux ou plusieurs cultures différentes devrait être relativement facile. Au niveau des sociétés géographiques, par contre, les différences significatives de valeurs, d'approche, de rythme, de choix des priorités, etc. peuvent constituer des obstacles.

Les modes de pensée

Les façons de raisonner peuvent varier d'une culture à l'autre. La méthode occidentale de raisonnement n'est pas celle des peuples d'Asie. Ce qu'un Canadien juge raisonnable, logique et évident en soi peut sembler tout le contraire pour son homologue asiatique, et vice versa.

Les rôles

Les rôles existant dans une société et les comportements correspondants, ont un effet sur la communication. En général, nous ne pouvons pas comprendre le comportement d'une personne parce qu'elle obéit à des règles qui nous sont

inconnues. Il est très important de distinguer le rôle de votre interlocuteur afin de prendre l'attitude la plus appropriée lors de la conversation. Par exemple, la carte de visite est quelque fois un élément important, car il définit la position dans l'entreprise et permet de savoir quel est le pouvoir de décision.

Les compétences linguistiques

Le système de communication, verbale et non-verbale, distingue un groupe d'un autre. Hormis la multitude de langues "étrangères", certaines nations, la Chine, par exemple, comptent une quinzaine, voire plus de langues parlées principales, sans oublier que, au sein d'un groupe parlant la même langue, il existe des dialectes, des accents, des argots, des jargons de métier. En outre, la signification des gestes varie souvent d'une culture à une autre.

Les managers étrangers qui travaillent dans les coentreprises en Chine reconnaissent l'importance des compétences linguistiques pour travailler en Chine, ce qui n'empêche pas que plusieurs pensent qu'un interprète compétent suffit largement. Il y a des chercheurs qui ont émis l'hypothèse que le langage n'est pas simplement une méthode permettant de relater des expériences, mais également un moyen utilisé par celui qui parle de définir ses expériences, la culture et le langage étant étroitement liés. En fait, il est difficile de trouver des interprètes capables de franchir le fossé qui sépare deux cultures.

Les modes de relation

La culture définit les relations humaines privées et professionnelles en fonction de l'âge, du sexe, du degré de parenté aussi bien que de la richesse, du pouvoir ou de la sagesse. Les relations d'une catégorie à l'autre comme au sein d'une même catégorie peuvent être différentes : ici les personnes âgées sont très respectées, là on les ignore; dans tel pays les femmes doivent porter le voile et se

montrer déférentes, dans tel autre elles sont considérées égales aux hommes, voire supérieures.

Les valeurs et les normes

L'ensemble des besoins ainsi que l'importance accordée à tel ou tel comportement varie d'une culture à l'autre. Dans une économie de subsistance, la nourriture, les vêtements et l'habitation constituent la préoccupation principale. Lorsqu'une culture attache beaucoup d'importance à la sécurité, les choses matérielles, l'argent et le prestige d'un métier prennent de la valeur, tout comme la loi et l'ordre public.

Les croyances et les attitudes

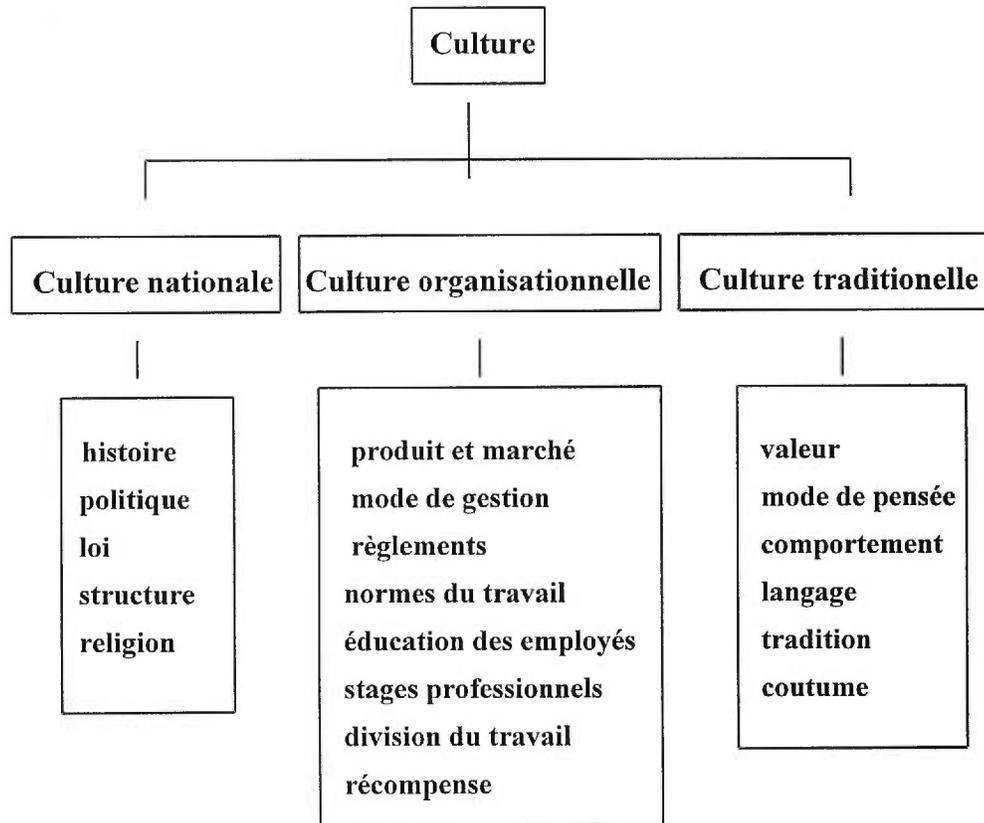
La classification peut-être la plus délicate consiste à cerner les grands thèmes des croyances d'un peuple et la manière dont ces thèmes influencent l'attitude des gens vis-à-vis d'eux-mêmes, des autres et de ce qui se produit dans leur univers. Les cultures occidentales sont largement influencées par les traditions judéo-chrétiennes et islamiques tandis que la culture chinoise est dominée par le bouddhisme, le confucianisme et le taoïsme.

4.2 Les différences culturelles et la communication

La culture donne son identité à un peuple et les différences culturelles sont représentées par la culture nationale, la culture organisationnelle et la culture individuelle.

Pour saisir à leur juste mesure des difficultés qui surgissent entre les agents de deux ou plusieurs origines ou nationalités différentes, il est nécessaire de se rappeler que la culture peut s'analyser à trois niveaux (voir *Tableau 4.2* à la page suivante) :

Tableau 4.2.
Macro et micro cultures



Source : par l'auteur

- 1) la culture du pays d'origine (l'histoire, la politique, le système social, les lois, le langage, la tradition et le coutume, etc.)
- 2) la culture propre à toute entreprise qui est définie par le style de management, les normes du travail, le système de valeurs, etc.)
- 3) la culture traditionnelle qui résulte du caractère, de la personnalité, de l'éducation et des propres expériences d'un individu.

Les différences culturelles sont des éléments importants, compliqués et changeants qui décident de la survie d'une coentreprise formée conjointement par des entreprises multinationales dont le management est transgéographique, transnationale, trans-politique et transculturel.

Le problème de la communication interculturelle dans une coentreprise est causée par les différences culturelles sous ces trois catégories : nationale, organisationnelle et traditionnelle. Plus les différences sont importantes, plus les difficultés à communiquer sont nombreuses

4.2.1 Les différences de la culture nationale et la communication

Le choix du lieu d'implantation d'une coentreprise doit tenir compte de la culture du pays. La culture nationale constitue le contexte de macro-culture dans lequel se reflètent les micro-cultures variées comme la politique, les lois, le système social, les valeurs et le matériel, etc. Nous allons voir les influences qu'exercent ces micros-cultures sur la vie des coentreprises.

La culture politique

Un contrat de coentreprise sino-canadienne ayant pour projet de fabriquer des produits chimiques a été approuvé à la fois par le gouvernement chinois central et par le gouvernement régional. Mais au moment où les partenaires se félicitaient de l'ouverture de la coentreprise et du démarrage de la production, ils ont reçu un nouveau document officiel du gouvernement chinois leur demandant la fermeture de cette coentreprise en raison de la pollution de l'environnement que causeraient leurs produits.

Cet exemple nous montre que les investisseurs étrangers doivent envisager un fait important et non-négligeable : l'approbation de faire les affaires dans un pays est prise en main par le gouvernement du pays hôte. Chaque pays indépendant a le droit de permission ou de refus. En fait, le gouvernement du pays hôte prend des mesures variées pour encourager, supporter, contrôler, interdire les projets de coentreprise selon les désirs, les besoins et les moments donnés. On demande aux investisseurs étrangers de faire une analyse complète

pour évaluer la stabilité du système social, la situation politique du moment et la continuité des politiques ainsi que les possibilités de changement et de nouvelles interventions sur les coentreprises. Cela structure les niveaux et les éléments variés de la culture politique.

Pour attirer le plus possible les investissements étrangers, la Chine a déterminé, au début de son "ouverture", des politiques favorables et spécifié les secteurs où les étrangers pouvaient investir. Le gouvernement chinois encourage l'investissement étranger dans les domaines où il peut promouvoir son développement économique, améliorer ses niveaux technologiques et scientifiques pour le bénéfice de la modernisation socialiste.

Les secteurs dans lesquels l'investissement étranger est encouragé par le gouvernement chinois sont déterminés en correspondance avec les programmes de développement économique du pays. Pendant la période du "Septième Plan Quinquennal" (1986-1990), les investisseurs étrangers étaient les bienvenus s'ils contribuaient par leurs investissements essentiellement aux domaines de: (1) l'énergie, tels que l'exploration et le développement des ressources de pétrolière, de charbon et les stations électriques; (2) l'industrie électronique, surtout les ordinateurs, les pièces détachées et les accessoires et les produits électroniques; (3) la fabrication d'équipements, en particulier, de grandes machines et d'instruments de précision; (4) les industries de matériaux de construction et d'infrastructure et (5) les projets qui peuvent améliorer les entreprises déjà établies au niveau de la qualité des biens et de la technologie ou les projets qui fabriquent les produits de grande consommation pour le marché domestique et international.

Les traitements préférentiels du gouvernement chinois pour l'investissement dans ces secteurs préférés étaient les suivants :

- (1) des termes de coopération plus favorables, un contrat d'opération d'une durée plus longue et des crédits d'aide de banques d'état;
- (2) une approbation plus rapide du gouvernement;
- (3) des dispositions prises en priorité pour la conception, la construction et pour l'approvisionnement des matières premières et de l'équipement nécessaire;
- (4) un accord plus rapide du permis d'importation pour des matériels et équipements à importation;
- (5) une réduction ou exemption d'impôt sur les équipements importés, un taux préférentiel d'impôt de revenu sur 15% pour les coentreprises dans les zones économiques spéciales, les zones économiques de développement, et des villes côtières; exemption d'impôt sur le revenu dans les deux premières années et une réduction de 50% d'impôt pour les trois années suivantes pour les coentreprises ayant une période d'opération prévue de 10 années ou plus;
- (6) fourniture en priorité des matières premières et des sources d'énergie requises pour la production de coentreprises;
- (7) octroi des licences nécessaires aux produits à exporter ainsi qu'exemption d'impôt sur les exportations illimitées;
- (8) la proportion de vente au marché domestique pourrait être augmentée quand les produits sont en grande demande en Chine, la coentreprise en question serait autorisée d'accepter le paiement en devise pour balancer leur budget.

Même si la "Loi sur les coentreprises sino-étrangères" ne contient aucune provision explicite qui exclut l'investissement étranger dans des secteurs particuliers, il existe en fait des champs où les investissements étrangers sont soit prohibés, soit limités. Le gouvernement chinois encourage des investisseurs étrangers à établir les coentreprises dans les secteurs qui pourraient apporter des bénéfices pour le développement économique national, en limitant les projets sans grande signification.

“Légalité et bénéfice mutuel” est un principe important que le gouvernement chinois considère dans un projet de coentreprise. Quand le projet de coentreprise est considéré comme une violation de ce principe, par exemple : être préjudiciable à la souveraineté, impliquer la possibilité de divulguer les secrets de la défense, menacer la sécurité de l'état, provoquer une pollution sérieuse, monopoliser le marché chinois et être nuisible à l'économie nationale, le gouvernement chinois interdira le projet ou du moins, apportera la restriction à l'échelle d'investissement et au nombre des projets.

Au fur et à mesure que les projets de coentreprise en Chine se développent, le gouvernement chinois réajuste ses politiques ou change les règlements sur l'approbation et la gestion de coentreprise en Chine. Par exemple, il peut annuler l'exemption d'impôt pour l'importation de voitures et percevoir des impôts sur le revenu, limiter le nombre de projets de coentreprises dans un même secteur. Mais ce changement de politique ne peut pas être fait en un seul jour. Dans ce cas-ci, l'accès à l'information extérieure et les contacts réguliers avec les bureaux d'administration gouvernementale sont très importants pour les partenaires de la coentreprise qui pourraient prévoir le changement éventuel et réviser leurs stratégies de coopération ou d'investissement pour éviter une perte inutile .

La culture de loi

La culture de loi est un produit de la culture politique. La loi diffère d'un pays à l'autre, il n'existe pas de lois universels unifiées dans le monde qui peuvent coordonner les affaires économiques internationales. Évidemment, la culture de loi exerce une influence très importante sur les coentreprises.

“La loi de la République Populaire de la Chine sur les coentreprises sino-étrangères” promulguée en juillet 1979 a été suivie par d'autres lois et règlements concernant la coopération de coentreprise:

- **Regulations for the Implementation of the Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Equity *Joint Ventures* (1983)**
- **The Law of the People's Republic of China on Chinese-Foreign Contractual Joint Ventures (1988)**
- **Provisions of the State Council of the People's Republic of China for the Encouragement of Foreign Investment (1986)**
- **Provisional Regulations on Leasing and Transfer of Use Rights of State-Owned Land in Cities and Towns of the People's Republic of China (1990)**
- **Provisional Regulations on Leasing Tracts of Land to Foreign Investors for Development and Management (1990)**
- **Regulations of the People's Republic of China on the Exploitation of Offshore Petroleum Resources in Cooperation with Foreign Enterprises (1982)**
- **Income Tax Law of the People's Republic of China for Enterprises with Foreign Investment and Foreign Enterprises (1991)**
- **Detailed Rules for the Implementation of the Income Tax Law of the People's Republic of China for Enterprises with Foreign Investment and Foreign Enterprises (19891)**
- **The Customs Law of the People's Republic of China (1987)**
- **Regulations of the People's Republic of China on Administration of the Registration of the Enterprises Legal Person (1988)**
- **Provisions for Labor Management in Chinese-Foreign *Joint Ventures***
- **Interim Regulations on Foreign Exchange Control and the different sets of rules for the implementation of foreign exchange controls.**
- **Trademark Law and Rules for Its Implementation**
- **Patent Law and Rules for Its Implementation**
- **Law on Economic Contracts Involving Foreign Interests**

Ces lois et ces règlements fournissent la base légale pour l'investissement étranger en Chine, pour les coentreprises sino-étrangères et donnent la protection légale à tous.

A partir des lois et des règlements promulgués par le gouvernement central, les gouvernements provinciaux ont également publié des lois et des règles plus spécifiques pour attirer l'investissement étranger dans leur région et pour gérer les coentreprises établies dans une régions particulière.

Selon la Loi et les règlements chinois, les coentreprises sino-étrangères doivent fournir des prévisions en prouvant qu'elles auront une bonne performance socio-économique et pourraient retirer un grand profit de leur investissement. Autrement dit, il faut qu'elles rencontrent au moins une des exigences suivantes:

- offrir de nouvelles variétés de produits, améliorer la qualité des produits, développer la production, économiser l'énergie et les matières premières en utilisant des équipements et des technologies avancées ainsi que des méthodes scientifiques de gestion;
- promouvoir la transformation technique d'entreprises pour économiser l'investissement et obtenir des profits et des revenus plus rapidement;
- augmenter l'exportation pour gagner plus d'échange en devises;
- accélérer la formation de la force du management et technique.

La culture de système

Les coentreprises sont, en grande partie, des organisations qui dépassent le système politique (fédéral-constitutionnel-parlementaire) et social (socialiste et capitaliste). Les coentreprises d'Est-Ouest témoignent d'un développement rapide qui est devenu une forme plus active et attirante en coopération économique internationale.

En matière de coopération internationale, on discute plus souvent du changement et de l'intégration culturelle. Certains systèmes culturels sont plus ouverts aux changements et les acceptent volontiers, tandis que d'autres ne peuvent les intégrer que très progressivement. En outre, le processus d'innovation

diffère selon les cultures. Le mode de vie occidental, très complexe, semblerait stimuler la créativité. Dans la culture orientale, par contre, les changements vont souvent de pair avec un souci très poussé de leurs conséquences sur les relations sociales et ces peuples préfèrent jouer sur les liens existant dans leur système culturel pour éviter un changement radical.

En Chine, les investisseurs étrangers sont, en une grande partie, venus des pays et des régions développées (on dit en Chine des pays et des régions capitalistes): Hong Kong et Macao 70.8%, Etats-Unis 8.5%, Japon 4.7%, CEE (Communauté Économique Européenne) 4% (Investissement Chine 1993).

Comme nous l'avons mentionné, le capitalisme favorise l'entrepreneurship individuel, le libéralisme économique, l'association des capitaux et se base sur le profit tiré du capital. Quant au socialisme, il s'est inspiré du discours des utopistes, premiers défenseurs de la justice sociale. Il s'appuie d'abord, non pas sur le profit, mais sur le principe du service à la communauté. De plus, il se fonde sur la force de regroupement des personnes ayant des valeurs humanistes communes plutôt que sur l'association de capitaux.

La culture matérielle

La culture matérielle d'un pays est représentée par des caractéristiques matérielles telles que le niveau du développement économique et les conditions matérielles. Les ressources naturelles et humaines, le niveau de développement scientifique et technologique, la vie matérielle, la situation économique, les facilités d'infrastructure et la capacité financière influencent directement l'afflux et l'écoulement des capitaux. Elles constituent les échelles variées de la culture matérielle (environnementale) dont dépend la survie de la coentreprise.

Étant un pays en voie de développement, la Chine a pris une série de mesures pour améliorer l'environnement économique et les conditions matérielles lorsqu'elles sont beaucoup moins développées que celles des pays industrialisés.

Les valeurs

Les valeurs sont les croyances, les mentalités, les conceptions et les jugements. Elles diffèrent d'un pays à l'autre et d'une nation à l'autre, formant une vision du monde.

La coopération économique de la coentreprise fait se rencontrer deux ou plusieurs valeurs culturelles, les activités d'opération se déroulent dans un processus avec des valeurs variées. Les normes de valeur sont si différentes qu'elles s'opposent quelques fois, elles ont aussi pour fonction de maintenir la coexistence de la société humaine. Aucune norme de valeur n'est supérieure à l'autre. Elle a ses caractéristiques spéciales. Le racisme quelque soit sa forme, va à contresens du principe de la coopération sincère. Respecter la culture de la société et la culture du pays hôte est primordial pour la communication dans la coentreprise.

4.2.2 Les différences de la culture d'entreprise et la communication

Une entreprise existe pour servir un besoin humain grâce à des agents assurant une fonction ou un travail. Elle représente un ensemble d'objectifs, d'attentes et d'obligations et structure les rôles et les relations des agents concernés dans la poursuite de leurs objectifs.

Raymond Foes (1989), responsable de la direction des services de Northwest Airlines, préfère envisager l'entreprise comme un système social et technologique ouvert et réfléchi qui atteint ses objectifs en canalisant les énergies qu'il tire de son environnement. Selon lui, les caractéristiques sont :

- 1) une raison d'être (une mission ou un but);
- 2) une structure (une répartition formelle ou non des responsabilités et des pouvoirs);
- 3) des systèmes internes (des services au soutien des personnes et de la technologie);

- 4) des échanges personnels (une communication d'entreprise);
- 5) une culture (un ensemble connu de politiques, de rites, de règles, de règlements et de procédures);
- 6) des connaissances humaines (le savoir-faire en fabrication, en marketing, en gestion, en prestation de services);
- 7) une activité spécifique (la nature et les résultats du travail);
- 8) des résultats (les produits ou les effets générés par l'entreprise).

Les entreprises constituent des micro-cultures fonctionnant dans le contexte plus large de la macro-culture d'une nation. La culture permet d'expliquer les types d'attitudes et de comportements que les systèmes humains établissent en réponse à leur environnement, que ce soit dans le cas d'une nation avec sa macro-culture, d'une communauté locale avec ses besoins et ses coutumes propres d'un marché avec ses clients et ses fournisseurs ou d'un secteur d'activité avec ses confrères et ses concurrents.

La culture d'entreprise qui en résulte se compose d'un ensemble de capacités à faire face aux problèmes, de stratégies d'adaptation employés par les membres de cette entreprise. Cette culture reflète les idées et la façon d'agir propres à l'entreprise et à ses membres qu'il s'agisse d'une société commerciale, d'une association ou d'un service public. Elle se manifeste par des valeurs, des attitudes, des convictions, des mythes, des rites, des outils et une myriade d'autres éléments. Lorsqu'une personne change de culture d'entreprise, elle doit faire des efforts, parfois considérables, d'adaptation. (Moran 1994 : 139).

Puisqu'une macro-culture se reflète dans la micro-culture, le niveau matériel, technologique, économique et social d'un pays influence également les cultures d'entreprise. Ainsi, les pays industriels avancés ont peut-être plus d'entreprises fonctionnant en s'adaptant constamment, alors que les pays en voie de développement fonctionnent encore selon un mode industriel traditionnel. Planifier et innover, organiser et contrôler, recruter, évaluer, rémunérer et sanctionner le personnel, diriger, relier, communiquer, chercher des solutions, prendre des décisions, négocier et gérer des conflits, superviser et former, toutes

ces activités managérales classiques se font dans le contexte de la culture locale dominante.

Une entreprise multinationale s'adapte à la culture plus vaste au sein de laquelle elle travaille en fonction des expériences vécues dans le cadre de son contact de l'environnement. L'analyse de la culture d'une coentreprise prend donc une dimension interculturelle. Vern Terpstra (1985) identifie quelques facteurs à prendre en compte dans un contexte professionnel international :

La variabilité culturelle : la situation au sein d'une micro-culture peut-elle changer à un rythme plus lent ou rapide, régulier ou instable ? Plus cette micro-culture est turbulente, moins les activités de l'entreprise sont prévisibles. Dans une telle situation, la structure interne et les processus doivent pouvoir s'adapter rapidement et nécessitent l'ouverture des circuits de communication, une décentralisation des décisions ainsi qu'une prédominance accordée aux compétences locales.

L'hostilité culturelle : la situation locale constituent-elle une menace pour les objectifs, les normes et les valeurs de l'entreprise? Selon la manière dont l'entreprise transnationale est perçue, l'environnement local peut être plus ou moins favorable pour des questions d'acceptation, de coopération, de climat politique, de ressources matérielles ou humaines, de capitaux ou de clientèle. En réponse, la culture de l'entreprise peut aller de l'intégration et de la coopération à un raidissement pouvant se conclure par l'obligation de quitter le pays.

L'hétérogénéité culturelle : existe-t-il de grandes différences entre les cultures ? Il est plus facile pour une entreprise transnationale d'avoir affaire à une culture relativement homogène ou similaire à sa culture d'origine. Mais en face d'une culture variée et disparate, la direction générale aura des difficultés à coordonner les comportements des filiales et de leurs personnels. Il faudra peut-être faire appel à un management plus différencié, semi-autonome, et mettre en place des

unités plus décentralisées. Le personnel expatrié de la maison mère risquera de rencontrer de grandes difficultés d'adaptation.

L'interdépendance culturelle : cette dimension peut aller de la dépendance économique envers d'autres pays pour les matières premières, l'équipement et les fournitures jusqu'à l'adoption de technologies étrangères. À l'extrême, l'attitude et les actions de l'entreprise peuvent être surveillées de très près par la culture locale.

Par culture, on entend le mode de vie développé par un groupe d'êtres humains et transmis aux générations suivantes, consciemment ou non. Plus précisément, des idées, des habitudes, des attitudes, des coutumes et des traditions sont acceptées et à peu près standardisées au sein d'un groupe donné qui cherche à satisfaire certains besoins permanents. Cette culture est constituée de moyens et de mécanismes, visibles ou cachés, qui font la particularité d'un peuple dans son adaptation à un environnement en évolution.

Une coentreprise de breuvage à Tianjin fabrique des produits de boisson y compris "*Seven Up*", elle a fait traduire le nom "*Seven Up*" en Chinois "*Qi Xi*" qui veut dire "sept joies", et elle distribue ses produits de "*Qi Xi*" dans tous les coins du pays. Mais "*Qi Xi*" se vend mal dans le Sud de la Chine, surtout dans les régions autour de Shanghai. Après une investigation, on a trouvé la réponse au problème. La prononciation de "*Qi Xi*" en mandarin est tout à fait différente de celle du dialecte de Shanghai. Au lieu d'avoir le sens de "sept joies", la prononciation de "*Qi Xi*" dans le dialecte de Shanghai veut dire "mourir de colère". Toute une différence! *Le Tableau 4.4.* nous donne un exemple des éléments qu'une coentreprise doit considérer comme nécessaires lors de modifications de ses produits.

La survie et le succès d'une coentreprise dépend de la création de sa propre sous-culture à travers l'adaptation et de l'intégration de la culture de deux

cultures différentes. Pour satisfaire les besoins d'une nouvelle culture de marché, il faut modifier les produits du simple emballage à la conception.

Tableau 4.4
Modification des produits pour un nouveau marché

Éléments	Modification et changement
• niveau de technologie et technique	→ simplifier les produits
• coût et niveau de la main d'oeuvre	→ production automatique ou manuelle
• niveau d'éducation et de compréhension du text	→ modifier les modes d'emploi
• niveau de revenu	→ changer la quantité et le prix
• niveau de taux	→ changer la qualité et le prix
• niveau de maintenance	→ modifier les différences communes
• différences du climat	→ rendre les produits plus adoptables
• séparation géographique	→ augmenter la fiabilité des produits
• différences des normes	→ re-étalonner et re-fixer les tailles et les mesures des produits

Source : (Fan Hui, 1991 : 23)

4.2.3 Les différences de la culture individuelle et la communication

Parmi les coentreprises que nous avons interviewées en Chine, deux directeurs étrangers nous ont raconté leurs expériences.

Dans une coentreprise de gestion partagée à Beijing : le président est un Canadien nommé par la maison-mère étrangère, et le vice-président est un Chinois envoyé par la maison-mère chinoise. Le mandat du président est de trois ans. Parmi les employé(e)s de la coentreprise, 90% sont venu(e)s de la maison-mère chinoise, et les autre 10% ont été engagé(e)s directement du marché de la main d'oeuvre. Après trois mois de travail, le président étranger trouvait qu'il ne pouvait exercer son pouvoir. Les employé(e)s chinois(e)s suivaient plutôt les instructions du vice-président et lui rapportait tout ce qui s'était passé dans la coentreprise. Les chefs de chaque département se rassemblaient une fois par mois et personne n'informait ce pauvre président étranger du contenu de leur réunion. Il s'est plaint de la non-transparence de l'information et il a eu l'impression qu'il avait un titre surfait. Au bout d'un an, il a démissionné. Avant son départ, son

assistante lui avait dit : “même si vous êtes le président, tout le monde sait bien que vous allez partir un jour, mais nous sommes Chinois, nous ne pouvons pas partir avec vous. Notre futur, notre formation, nos changements de poste et d'autres occasions de promotion, seront plutôt décidées par notre directeur chinois.” (Rhone-Poulenc en Chine)

Dans une banque conjointe à Tianjin: selon le contrat de coentreprise, tous les deux ans, le directeur général est envoyé à tour de rôle par la maison-mère chinoise et étrangère. Pour les deux premières années, le directeur général a été un Chinois. Après l'arrivée à son poste, le directeur général étranger a parcouru tous les dossiers des affaires importantes. Quand il a vérifié le programme de formation, il l'a trouvé un peu bizarre. Sur la liste des candidats, la moitié était des personnes âgées de plus de quarante ans. D'après le contrat, la coentreprise envoie chaque année 4 à 6 employé(e)s faire un stage de trois mois à leur maison-mère étrangère. La liste des stagiaires doit être approuvée par le directeur-général. Ce nouveau directeur étranger préférait donner cette occasion au personnel plus jeunes qui maîtrisent l'anglais. Pendant la réunion du management, il a parlé de ses idées aux chefs de département et à la surprise générale, personne ne lui a donné une réponse claire à ce sujet. Mais le chef des ressources humaines lui a conseillé de contacter son prédécesseur en lui disant que la décision a été prise par le directeur précédent. Ce nouveau directeur étranger, n'étant pas très heureux, a finalement téléphoné à l'ex-directeur chinois et la réponse lui a fait comprendre les différences culturelles. “En Chine, on porte beaucoup de respect aux personnes âgées. Dans les entreprises chinoises, on pense d'abord aux ‘*vieux camarades*’ en considérant leurs expériences, leur contribution ainsi que leurs années de service. Quelque fois, on donne la priorité aux personnes âgées tandis que les jeunes auront encore plus d'occasions devant eux. Vous pouvez changer la liste de stagiaires en remplaçant les vieux par les jeunes, mais il vous faut prendre d'autres mesures pour récompenser les vieux, sinon cela risque de les blesser et d'étouffer leur enthousiasme.” (Rhone-Poulenc en Chine)

La coentreprise a créé des occasions pour les participants de pays différents et de cultures différentes de travailler ensemble. Chacune de ces personnes doit faire face à la difficulté d'intégration dans une culture d'entreprise qui ne lui est pas familière. Il serait peut-être préférable d'envisager cette situation comme un problème d'acculturation : chacun doit apprendre, dans un environnement d'entreprise particulier, quel comportement culturel adopter afin de pouvoir intégrer, se faire accepter et travailler efficacement. Les personnes confrontées à ce genre de situation doivent savoir que leur propre bagage culturel peut limiter leurs capacités créatrices. Ils risquent d'avoir des oeillères liées à leur expériences passées ce qui gêne leur adaptation et nuit à la qualité de leurs résultats.

“La communication est au coeur du fonctionnement de toute organisation comme des relations internationales. Elle constitue l'outil le plus important dont nous disposons pour faire avancer les choses. C'est sur elle que reposent la compréhension, la coopération et l'action. En fait, la vitalité, la créativité mêmes d'une organisation ou d'une nation dépendent du contenu et de la nature de cette communication - qui est pourtant à la fois ange et démon : elle fait passer l'information, satisfait les besoins des gens et fait avancer les choses, mais elle peut aussi déformer les messages, faire naître des frustrations et nuire à l'efficacité des personnes comme des organisations.” (Moran, 1994 :32).

Dans la coentreprise, chaque personne dispose d'un champ d'expérience particulier. Chacun a son expérience propre de la vie et structure psychologiquement son champ perceptif personnel. C'est par cet univers perceptif que toute expérience est filtrée, organisée et traduite. Les facteurs qui constituent son champ d'expérience viennent de ses racines familiales de son éducation, de sa culture, de sa religion et du milieu social. Le champ perceptif de l'individu affecte la manière dont il a recours à l'information et influence aussi la manière dont il dispense toute information nouvelle. Il exerce une influence à la fois sur le contenu de l'information et sur les moyens de communication.

L'image qu'une personne a d'elle-même, de ses besoins, de ses valeurs, de ses buts, de ses normes culturelles et de sa perception influence la manière dont une information est reçue et interprétée. Pour l'essentiel, une personne a une perception sélective de toute information nouvelle et filtre ce qui concerne ses propres besoins perceptifs. Ainsi, deux personnes peuvent recevoir un message identique et en retirer deux significations entièrement différentes. En vérité, elles perçoivent différemment le même objet ou la même information. Dans ces conditions, la communication est un processus complexe qui demande tant à l'émetteur qu'au récepteur de relier ou de partager leurs champs perceptifs.

Comme nous le savons, la communication consiste en un processus circulaire dans lequel interviennent un émetteur, un récepteur et un message. Une fois que l'émetteur a transmis son message, le récepteur l'analyse en fonction de son propre champ d'expertise et de ses propres conceptions. En général, il décode le message, l'interprète pour en extraire la signification et encode le message de réponse. La communication constitue un processus circulaire d'interaction.

Celui qui communique, qu'il soit membre d'un groupe culturel ou d'une organisation, transmet divers types de comportement. Savoir communiquer consiste à établir un pont vers le monde du récepteur. Lorsque l'émetteur et le récepteur appartiennent à différents groupes culturels, l'interaction concerne une communication interculturelle. Là, elle est un système fragile.

La culture d'une entreprise affecte profondément le moral et la productivité du personnel. Elle influence même l'image qu'elle se fait d'elle-même, l'image qui va ensuite être communiquée au public. Une personne associée à l'entreprise est libre d'accepter ou de rejeter cette culture : dans le premier cas, l'employé peut s'y conformer ou essayer de la modifier; dans le second, il vivra une frustration ou quittera l'entreprise.

4.3 *L' apprentissage interculturel et la communication*

Les dirigeants ont besoin d'un meilleur savoir-faire interculturel qui suppose un apprentissage spécifique. Bien plus, il ne suffit pas de savoir gérer les différences culturelles : il faut savoir en tirer profit pour créer une réelle synergie.

La culture donne à l'individu le sentiment d'appartenir à un groupe, que ce soit une nation ou une entreprise, surtout par rapport aux comportements et aux valeurs qu'il convient d'encourager. Le savoir culturel permet de mieux comprendre les gens et facilite la communication à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'avec les clients et les fournisseurs.

La conscience du phénomène culturel et les compétences en la matière peuvent contribuer à façonner la culture de l'entreprise. L'apprentissage culturel aide à saisir la diversité des besoins du marché et permet d'améliorer les stratégies de gestion. La compréhension de la culture locale et le développement des compétences correspondantes devraient s'inscrire dans l'organisation de la coentreprise. Les compétences culturelles sont indispensables dans le domaine des affaires internationales. Elles permettent aux commerçants et aux techniciens d'éviter des impairs et de travailler en synergie.

4.3.1 L'apprentissage interculturel : quelques différences de base entre la culture chinoise et la culture occidentale

Parmi les cultures les plus difficiles à appréhender pour un Occidental figure celle de la Chine, ce qui explique notre hypothèse. L'équivoque, les malentendus, les paradoxes sont fréquents et difficiles à maîtriser pour celui qui ne connaît pas les traits essentiels de ce pays. Les négociations étant toujours longues et ardues en Chine, on doit faire preuve de beaucoup de patience dans un pays marqué par une civilisation qui prit naissance il y a plus de 3000 ans.

Avec l'ouverture de la Chine et l'implantation massive des coentreprises, les contacts se multiplient entre l'ancien Empire du Milieu et le monde occidental.

Pourtant, malgré l'accélération des communications et la bonne volonté réciproque, la Chine demeure, pour une bonne partie des Occidentaux, encore lointaine et mystérieuse. Le barrage culturel reste donc à lever, le contrat de coentreprise en souffrant.

Une brève description de quatre caractéristiques culturelles qui sont implicites dans un acte de communication typiquement chinois s'impose ici. Il s'agit d'une méthode culturelle fondamentale décrite comme étant une vision interdépendante d'entreprises humaines par opposition à la méthode individualiste. Sur le plan individuel, on observe souvent que les personnes qui se connaissent bien elle-même, qui ont conscience de leurs qualités, de leurs défauts et de leurs limites établissent aisément des contacts avec les autres. En revanche, celles qui se connaissent mal ou qui s'acceptent mal ont des difficultés à entretenir des relations interpersonnelles harmonieuses. Il en va de même sur le plan culturel, avant d'établir des contacts avec des gens de cultures différentes, il est important de bien connaître la sienne. La méthode culturelle est un processus de l'ouverture à et l'acceptation d'autres cultures, qui est utile de s'affirmer au moment où l'on doit expliciter ses codes culturels afin de clarifier une situation, c'est-à-dire faire connaître clairement le contenu, la forme et la pertinence de ce que l'on veut communiquer dans une situation interculturelle (Barrete, Gaudet et Lemay 1993:140). "Si nous acceptons cette orientation dans la culture chinoise, nous serons plus en mesure d'apprécier la validité de ces caractéristiques culturelles" (Lindsay et Finders 1990:25).

1) L'accent sur la responsabilité plutôt que sur les droits

En Chine, on a toujours défini les droits de la personne par rapport au rôle social et au rôle de la famille. Par opposition directe à l'orientation chinoise, les Occidentaux considèrent presque toujours inconsciemment les rôles sociaux clairement définis comme entravant l'épanouissement de la personne, ayant tendance à reporter leurs jugements en matière de rôles sociaux jusqu'à ce que les

agents aient eu l'occasion de faire preuve de compétence. De façon générale, les Chinois ont présumé que la responsabilité organique (la responsabilité envers le tout plus grand) a la préséance sur les droits de la personne.

2) L'accent sur la conformité et l'harmonie plutôt que sur la diversité

Généralement, la culture chinoise présente la diversité, mais seulement dans la mesure où elle ne perturbe pas l'harmonie qui règne au sein du groupe. Encore une fois, cette attitude s'oppose à l'orientation que les occidentaux préfèrent adopter. La culture occidentale a tendance à encourager l'harmonie coopérative, mais seulement dans la mesure où elle ne réprime pas la motivation individuelle. La diversité même des cultures régionales en Chine a pour conséquence de renforcer le besoin de maintenir la conformité et l'harmonie.

3) L'accent sur les rapports interpersonnels plutôt que sur les systèmes

Tout au long de l'histoire chinoise, les Chinois se sont montrés avant tout préoccupés par la discipline personnelle et l'établissement de rapports interpersonnels qui profitent à toutes les parties plutôt qu'à l'élaboration de systèmes définis officiellement et protégés juridiquement. Ils perçoivent ces systèmes comme trop impersonnels pour être fiables à long terme.

Cette orientation aide à expliquer la méfiance qu'éprouvent traditionnellement les Chinois à l'égard des systèmes juridiques écrits par opposition à l'autorité morale de la personne. Encore une fois, la culture occidentale adopte un point de vue presque opposé. Dans les pays occidentaux, on institutionnalise la dépersonnalisation en investissant tout pouvoir aux lois écrites et aux accords contractuels écrits. La Chine essaie d'adopter une telle voie. Cependant, un changement d'orientation aussi fondamental est difficile à mettre en oeuvre parce qu'il exige la modification d'attitudes à l'égard de concepts enchâssés dans la culture.

4) L'accent mis sur les rituels plutôt que sur la spontanéité

L'accent mis sur les rituels entraîne ce que nous considérons habituellement comme la répression de la spontanéité individuelle en situation de groupe. C'est presque le contraire de la méthode nord-américaine qui consiste à se passer de formalités et d'en arriver au vif du problème le plus vite possible. Les rituels prennent du temps et "le temps, c'est de l'argent." Même si aujourd'hui la plupart des Chinois admettent que "le temps, c'est de l'argent", ils continuent à avoir les rituels presque "dans le sang". Il y a toujours une raison pratique qui explique l'existence d'un rituel. Il offre un cadre (contexte) acceptable au développement de rapports personnels. Il confère aussi aux personnes un sentiment de confiance parce qu'il est peu probable qu'elles fassent ou disent "la mauvaise chose" du point de vue politique ou social. Les rituels ne disparaissent considérablement qu'après l'établissement d'un sentiment d'engagement personnel et de confiance.

Comme la culture chinoise est considérée par les Occidentaux comme celle des plus difficiles à appréhender, avant de partir pour la Chine ou de traiter avec les Chinois, le gestionnaire responsable a à sa disposition divers manuels, guides, codes de bonne conduite qui promettent au futur négociateur, touriste ou homme d'affaires d'être capable d'affronter la situation. Ces ouvrages proposent, à l'aide d'exemples, des listes énumérant les conduites à tenir ou à éviter en diverses circonstances. Certains même, opérant à l'échelon planétaire, indiquent, cas par cas, pays par pays, ce qu'il faut faire et ne pas faire. L'intention est louable : par des comportements adaptés aux cultures locales, le voyageur est censé mieux communiquer avec les locaux et savoir comment agir ou réagir.

Il existe en Chine comme ailleurs des gestes, des attitudes et même des tabous qui peuvent provoquer la gêne, la honte ou le dégoût. Celui qui en ignore les tenants et qui reste extérieur à l'évolution des comportements ira se désigner de lui-même comme étranger et pourra freiner le progrès de la compréhension

mutuelle. Dans le *Tableau 4.5.*, nous avons cité quelques conseils donnés par Lindsay et Finders (1990) aux hommes d'affaires pour leur montrer les éléments culturels auxquels ils doivent apporter attention, particulièrement aux choses à faire ou à ne pas faire dans la communication avec les Chinois.

Tableau 4.5

Les choses à faire ou à ne pas faire dans la communication avec les Chinois

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> • Quand vous êtes sur le point de faire quelque chose, amenez un/une interprète ou une secrétaire aux réunions. Un compte rendu écrit des discussions aide, dans une certaine mesure, à tenir les négociations bien en main. • Pendant la négociation, faites preuve d'autant de flexibilité que possible sans compromettre la "réciprocité" des avantages que vous négociez. Expliquez toujours tout compromis ou toute modification apportée à votre présentation originale ou à votre position prise au cours des négociations. Les Chinois n'aiment pas les surprises, y compris les compromis dramatiques et inexpliqués. • Soyez toujours modeste, essayez de réprimer l'envie de faire étalage de vos connaissances sur la Chine en présence d'hôtes chinois. La Chine occupe un vingtième de la surface terrestre mais leur cinquième de l'humanité est trop complexe et hétérogène pour que quelqu'un prétende une telle érudition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne vous attendez pas au genre de franc-parler auquel les Occidentaux sont habitués. Les Chinois ont l'habitude de faire gentiment allusion à une réponse négative plutôt que de vous dire "non" pour éviter de vous gêner, de vous décevoir ou de vous offenser. • Ne permettez jamais à votre enthousiasme de l'emporter sur les bonnes manières. On interprétera un manque d'enthousiasme comme reflétant un manque de confiance. • N'interrompez jamais votre homologue. Même une déclaration à l'appui ou un exemple contraire important constituent une interruption et sont interprétés comme reflétant de mauvaises manières. • Ne soyez pas arrogant. Traditionnellement, les Chinois respectent grandement une personne modeste et il en sera toujours ainsi. • Ne laissez pas se glisser dans votre présentation des déclarations ou des allusions politiques (en faveur ou contre le socialisme ou le capitalisme). • Ne vous mettez pas en colère en public. On pourrait en conclure que vous avez renoncé aux relations généralement harmonieuses dans lesquelles on fait affaire. Ce contexte harmonieux est d'une suprême importance. • N'offrez pas de conseils non sollicités qui dépassent votre domaine de compétence.

Source : (Lindsay et Finders 1990:45)

Une connaissance de base des différences culturelles d'une autre nation: le mode de vie, leurs attitudes, leur façon de communiquer aidera à éviter la mauvaise compréhension et les mauvaises interprétations.

Quand les Occidentaux font des affaires avec la Chine, ils disent toujours que, pour mieux communiquer avec les Chinois, il faut connaître la culture chinoise, mais la culture chinoise est une propriété de plus de 3000 ans. Ce ne sont pas des connaissances qu'on pourrait saisir à court terme. Le plus important est de comprendre ce qui différencie culturellement parlant la Chine des pays occidentaux.

Au-delà des caractéristiques comportementales évidentes qui peuvent être mesurées avec précision, comme par exemple la distance interpersonnelle entre deux interlocuteurs, la plus grande partie du champ d'étude des différences culturelles s'attache à des éléments nettement moins quantifiables. Il s'agit des valeurs, des croyances, des divers cadres de références et des principes fondamentaux. Ces éléments peuvent également se rapporter à différents domaines tel que: le temps, la reconnaissance personnelle, la religion, la rémunération, le territoire, l'appartenance, le comportement sexuel, la communication et le respect.

Tableau 4.6

Les différentes caractéristiques culturelles entre les Chinois et les Occidentaux

Chinois	Occidental
Centré sur les relations	Centré sur la tâche (réalisation)
Collectiviste	Individualiste
Cacher les émotions	Montrer les émotions
Le temps est sans limite	Le temps est limité
La diversité est rejetée	La diversité est acceptée
Coopération	Compétitivité
Introversi	Extraversi
Complicé	Simple
Les informations sont non-transparentes	les informations sont transparentes

Source: Créé par l'auteur

4.3.2 La communication dans les coentreprises sino-étrangères Structure organisationnelle

Historiquement, toute organisation est fondée sur des unités. La structure essentielle de l'organisation est déterminée par l'efficacité de la communication. Évidemment, quand le terme "organisation" est employé, plus d'une structure est impliquée: il inclut des contrôles directoriaux, le leadership, la technologie et d'autres éléments définis en harmonie avec la stratégie et la culture organisationnelle.

Établir une coentreprise est un processus de recherche d'une structure organisationnelle qui pourrait correspondre aux propres conditions d'une telle coentreprise sino-étrangères. Il existe différents types et modèles dans la conception moderne de l'organisation, parmi eux, l'organisation verticale et l'organisation orientale (ou traduit en chinois: l'organisation fonctionnelle) sont celles qui sont les plus populaires en Chine. La première est structurée de haut en bas selon les échelons administratifs. Prenons l'exemple d'une entreprise de production: la structure commence par le directeur-général → le chef de l'atelier → le chef d'équipe → les ouvriers. La deuxième est formée d'après les fonctions de gestion des différents départements tels les ressources humaines, la comptabilité, le service et l'achat et la vente.

Selon l'article 4 de "La loi sur les coentreprises sino-étrangères", une coentreprise est constituée sous la forme d'une entreprise de responsabilité limitée. L'autorité la plus haute de la coentreprise est le conseil d'administration. Le président du conseil d'administration est le représentant de l'entreprise, donc une personne légale. Le président, nommé par le conseil d'administration, est le responsable exécutif des opérations quotidiennes. Les directeurs sont nommés par les actionnaires des entreprises, et leur nombre est décidé par les actionnaires

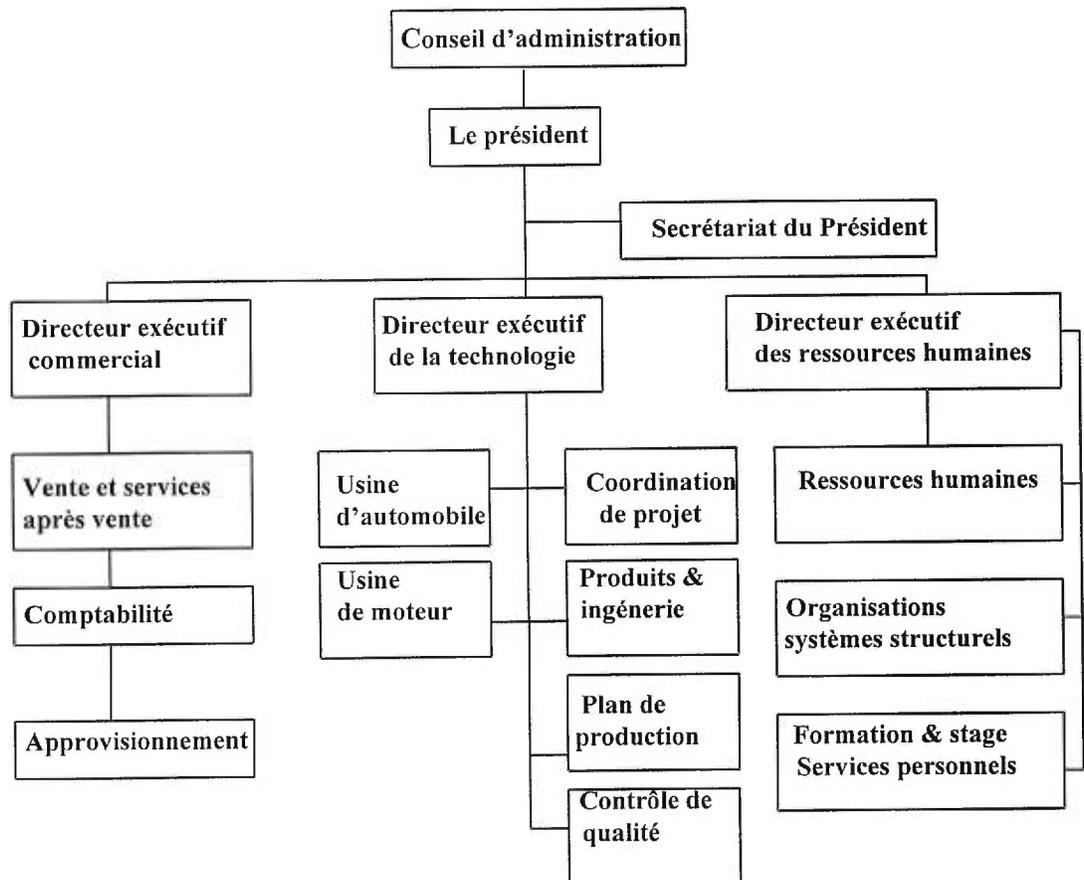
via la consultation. Généralement, il y a neuf à onze directeurs pour une grande entreprise et de cinq à sept pour une petite. Le nombre de directeurs de chaque côté est décidé par négociation entre les partenaires selon leur investissement initial.

La plupart des coentreprises en Chine ont adopté une structure qui croise ces deux modèles et qui comprend deux systèmes parallèles : un système directorial avec un échelon de tâches orientées et un système de gestion avec un échelon fonctionnel. *Le Tableau 4.7.* à la page suivante montre l'exemple de l'organigramme d'une coentreprise sino-germanique qui a été publié dans son rapport annuel.

Stervens (1987) a développé sa théorie des modèles implicites d'organisation. Après sa recherche dans 50 pays de trois régions géographiques différentes, il a fait une analyse sur la distance du pouvoir et la centralisation des pouvoirs dans des contextes de cultures différentes. À travers sa recherche, il a découvert que les Français considèrent l'organisation comme une pyramide de gens dont le patron se trouve en haut et les autres en bas; les Allemands pensent que l'organisation est une "une machine bien huilée" dont l'opération est standardisée à l'avance; tandis que les Asiatiques comprennent que l'organisation est plutôt une famille dont le pouvoir est évidemment maîtrisé par les parents.

Peu importe le modèle adopté par une coentreprise, il ne faut pas négliger les différences culturelles. Celles-ci pourraient présenter des difficultés supplémentaires au niveau de la gestion, pour la circulation des informations et pour leur compréhension. Prenant en considération le côté culturel, il faut trouver une structure correspondant aux besoins de la coentreprise et connaître les choses à faire (forcément culturelles), les choses à ne pas faire (défense et tabou culturels) et les choses situées entre ces deux extrêmes (liberté culturelle).

Tableau 4.7
L'organigramme d'une coentreprise sino-germanique



Source : Investment in Chine 1993: 348.

- **Langue utilisée**

Aujourd'hui, la plupart des affaires internationales se traitent en anglais et quelque 750 millions d'individus dans le monde parlent couramment cette langue. Dans les coentreprises en Chine, les langues le plus souvent utilisées sont l'anglais et le chinois.

La tendance du développement de la coopération internationale et multinationale demande des hommes d'affaires qu'ils maîtrisent au moins deux langues, leur langue maternelle et une langue étrangère. L'habileté de langage est une nécessité pour une personne qui souhaite travailler dans une contreprise en Chine surtout pour ceux qui désirent occuper un poste de management. Nous avons fait une recherche sur " *la langue parlée*" (voir le *tableau 4.8.*) dans une coentreprise sino-française qui nous donne les indications suivantes :

Tableau 4.8.

La compétence linguistique dans une coentreprise sino-française

Employé(e)s	Nationalité	Langue parlée	Langue utilisée
- président	français	français/anglais	français/anglais
- directeur (ressources humaines)	français	français/anglais et chinois	français/anglais et chinois
- directeur (contrôle de qualité)	français	français/anglais	anglais
- vice président	chinois	chinois/anglais	chinois/anglais
- chefs de depts.	chinois	chinois/anglais	chinois/anglais
- interprètes et secrétaires	chinoises	chinois/français ou chinois/anglais	chinois/français ou chinois/anglais
- ouvriers	chinois	chinois	chinois

Source: Par l'auteur

- **Moyens de communication Source:**

La communication peut prendre la forme verbale et non-verbale écrite, gestuelle ou visuelle; elle peut transporter les messages par l'action, le toucher et le son. Ces diverses méthodes transforment la communication en un processus dynamique, continu et complexe qui est, de l'individu à l'organisation, la base de l'existence, de la croissance, du changement et du comportement de tous les systèmes vivants. La communication dans une organisation est le partage de messages, d'idées, ou d'attitudes résultant dans un degré de compréhension entre un émetteur (manager) et un récepteur (employé).

Une coentreprise doit faire un choix sur les moyens de transmission des écrits ou des messages oraux. Le directeur, en choisissant les canaux et les modes de communication, détermine la circulation du savoir au sein de l'entreprise: qui doit savoir, quand l'information doit-elle être diffusée et quelle information. Les moyens disponibles pour la communication dans les organisations sont le téléphone, les contacts face-à-face, les réunions ou les conférences, les mémorandums et les rapports formels. Chacun de ces canaux, comme nous montre dans le *Tableau 4.9.* à la page suivante ont leurs avantages et désavantages.

- Réunions

La plupart des coentreprises en Chine adoptent un système de gestion conjointe. La taille du conseil d'administration est décidée à travers des consultations parmi les actionnaires de la coentreprise. Habituellement, le président sera du côté chinois et le vice-président, étranger. Tous les problèmes majeurs, décisions sur le plan de la production et des opérations, budget, distribution de profits, nomination d'exécutifs supérieurs, etc., doivent être discutés par le conseil d'administration. (Cf. L'article 6 de "*La Loi sur les coentreprises sino-étrangères.*")

Un système de réunion périodique du conseil d'administration peut être adopté par la société-mixte. Les réunions régulières sont tenues une fois tous les trois mois ou bi-annuellement ou au moins une fois par an. Le président a le droit de convoquer des réunions spéciales selon les besoins. Le président devrait communiquer l'agenda à l'avance à tous les directeurs. Une réunion du conseil d'administration demande la présence d'un quorum de la majorité des deux tiers. Si un directeur est incapable d'y assister, il ou elle peut envoyer un représentant. Ni le président ni le vice-président n'a de droit de vote supplémentaire et ils ne peuvent renoncer au droit de vote en cas d'une absence.

Tableau 4.9.
Méthodes de la communication dans l'organisation

MOYEN	AVANTAGES	DÉSAVANTAGES
Téléphone	Rapidité; Permet des questions et des réponses Pratique; Dans les deux sens.	Aucune trace écrite; Message peut être mal interprété.
Vis-à-Vis	Visuel; contact personnel Permet de "montrer" et "expliquer" Permet d'ajuster l'humour Dans les deux sens.	Le temps peut être inapproprié; Requiert de la réflexion spontanéité, Il n'est pas facile de terminer; Accentue le sentiment de pression par le pouvoir et le statut; Conversation n'intéresse peut-être pas l'interlocuteur.
Réunion	Visuel avec des tableaux, dessins, photographies, films etc. ; Demande beaucoup de réflexion; Deux sens	Elle demande beaucoup de temps; Le temps peut être inapproprié; Changer la communication de de deux sens à un seul sens.
Mémemorandum	Bref; Avoir des preuves écrites ; Permet de pré-réfléchir;	Pas de contrôle sur le récepteur des messages; Sens unique
Compte rendu	Complet; compréhensif; Matériel organisé selon l'intérêt de l'auteur; Peut être distribué largement.	Demande beaucoup de temps pour être lu; Compréhension difficile due au langage et vocabulaire utilisé; Sens unique

Source : (Lewis 1975 : 8.)

Il y a d'autres types de réunions touchant l'opération quotidienne dans une coentreprise. *Le tableau 4.10.* à la page suivante nous donne des informations générales sur les réunions d'une coentreprise sino-canadienne.

Tableau 4.10
Les informations générales sur les réunions d'une coentreprise

RÉUNIONS	PARTICIPANTS	TEMPS	SUJETS
conseil d'administration	- le président, - le vice président - les directeurs	une fois par an 1 ^e trimestre	- stratégies générales - gestion d'entreprise - plan de production - budget - nomination des cadres - distribution des profits
gestion	- gestionnaire - chefs des depts.	une fois par mois 1 ^{er} lundi du mois	- échange des informations générales sur la production et la vente - programme de formation et éducation des employés - discussion sur les problèmes spécifiques...
production	- directeur de production - chefs de contrôle de qualité - ingénieurs en chef	une fois tous les 3 mois	- plan de la production - progrès de la production - problèmes de qualité - achat des matières premières.
vente	- directeur de la vente - vendeurs	une fois par mois	- information du marché - contrats de vente - prix et qualité...
équipe de production	- chefs d'équipe - ouvriers	chaque lundi de la semaine	- division du travail - évaluation - problèmes spécifiques ...

Source: par l'auteur

CHAPITRE 5

ANALYSE DE CAS :

COMMUNIQUER AVEC LES CHINOIS

La communication interculturelle n'est possible que lorsque les interlocuteurs parviennent à comprendre leurs codes culturels respectifs selon les activités et les contextes. Si la signification de ceux-ci ne leur apparaît pas claire, il leur faut demander des éclaircissements. Pour cela, il leur faut d'abord réaliser qu'ils se trouvent en situation de communication interculturelle et adopter les attitudes et comportements appropriés. Dans une situation de communication interculturelle, les perceptions étant différentes, elles peuvent bloquer le processus de communication si elle ne sont pas élucidées.

Nous allons citer dans ce chapitre deux entrevues, sélectionnées parmi celles que nous avons effectuées dans le cadre de cette étude, au cours desquelles deux interlocuteurs nous ont raconté leurs expériences personnelles de communication avec les Chinois.

5.1 L'analyse de cas # 1 : l'obstacle de la langue de communication avec les Chinois

Monsieur Michel Rolland est le vice-président d'une société canadienne qui fabrique des articles de sports, il visite régulièrement sa coentreprise en Chine, et il croit que leur problème communicationnel est l'obstacle de la langue.

5.1.1 La compagnie de M. Daniel Rolland et sa coentreprise en Chine

Créée en 1920, la compagnie de Daniel Rolland était initialement une compagnie de produits sportifs axée sur l'importation et l'exportation à des fins de vente en territoire québécois. Depuis 1936, elle fabrique des articles sportifs.

Aujourd'hui, la compagnie commercialise ses produits qui sont connus à travers le monde. Avec l'établissement de son réseau international, cette compagnie possède deux usines à Montréal, en plus de son bureau central. Elle a aussi une

vingtaine d'agences de distribution au Canada, aux É.U., en Europe et en Asie. En 1990, sa première coentreprise de fabrication s'est établie en Chine.

5.1.2 “Pourquoi ne traduit-on pas exactement ce que j’ai dit ?” Une expérience de M. Daniel Rolland en Chine

Voici quelques extraits de l’entrevue réalisée avec M. Daniel Rolland

Question : *Monsieur Daniel Rolland, vous avez une coentreprise en Chine, sous quelle forme se présente-t-elle cette coentreprise ?*

Réponse : C'est une coentreprise coopérative, aussi appelée "coentreprise contractuelle". Les principaux avantages des coentreprises contractuelles étaient et demeurent la possibilité, pour la partie étrangère, d'obtenir dans certains cas, l'assentiment de ses partenaires et des autorités pour 1) un remboursement accéléré de la mise de fonds initiale et 2) une composition du conseil d'administration et une répartition des bénéfices dans des proportions différentes de la participation respective des parties au capital de l'entreprise. Mais ce modèle a été, ces dernières années, beaucoup moins souvent utilisé que celui de la coentreprise par actions (société-mixte par action) par les investisseurs étrangers, même si ce modèle est plus avantageux à certains égards.

Question : *Est-ce que vous allez souvent en Chine ?*

Réponse : Oui, au moins deux fois par an. Chaque fois, je reste à peu près deux mois dans notre coentreprise. Je rencontre les directeurs de la co-entreprise et notre partenaire Chinois. Nous discutons des problèmes de la production, du contrôle de la qualité et des contrats de vente des produits. Nous envoyons des techniciens travailler sur place pour surveiller la production.

Question : *Est-ce que vous avez des problèmes de communication avec les Chinois ?*

Réponse : Oui. J'ai pas mal de difficultés à communiquer avec les Chinois, parmi les problèmes les plus graves, selon mes expériences personnelles, se trouvent l'obstacle de la langue et les différents standards des valeurs. Ne parlant pas le chinois, j'ai besoin d'un interprète pour communiquer avec les Chinois.

Je me rappelle encore de mon premier voyage de trois mois en Chine. Je me trouvais constamment en désavantage, j'avais utilisé successivement trois interprètes différents durant cette période. Il était extrêmement difficile de faire circuler l'information et ma frustration fulminait de plus en plus quand je réalisais que seulement 60 pourcent de mon message avait été transmis. "Comment pourrais-je empêcher l'interprète chinois d'ajouter ou, encore pire, d'omettre quelques-unes de mes paroles?" Voilà la question que je me pose le plus souvent lors de réunions avec les Chinois, et "pourquoi il/elle ne traduit justement ce que j'ai dit ? J'ai l'impression que ces interprètes n'étaient pas de mon côté et je n'ai pas confiance en eux."

5.1.3 Commentaires

La communication avec des personnes d'une autre nationalité ou d'une autre culture, pose d'abord des problèmes linguistiques. C'est pourquoi, pour les hommes d'affaires étrangers, le résultat de leurs négociations en Chine dépend en une grande partie de l'interprète. Dans certains cas, la réussite ou l'échec d'une affaire dépend de la qualité de l'interprète. Si la précision est perdue, les malentendus pourraient obstinément bloquer le chemin dans le processus de l'établissement des relations avec les interlocuteurs chinois, alors les conséquences sont catastrophiques.

On peut dire que l'interprétation et la traduction de la langue chinoise sont des habiletés des plus exigeantes à cause de leurs subtilités. Ainsi, pendant les négociations, les Chinois aiment bien faire des annonces indirectes telles que "ce n'est pas vraiment convenable ou il faut que nous l'étudions un peu" afin d'éviter les

responsabilités et les engagements. En outre, la grammaire et le vocabulaire sont totalement différents des langues occidentales.

Une grande source des malentendus entre les hommes d'affaires occidentaux et leur interlocuteurs chinois provient de l'expression. La langue chinoise ne communique pas d'une manière claire et précise afin de laisser une marge de manoeuvre. La discussion est ponctuée par l'emploi répété de "peut-être" et cette expression diplomatique deviendra moins commune au fur et à mesure que les négociations progressent. Il existe aussi une grande différence entre la langue formelle officielle et la langue familière dont le ton est plus décontracté. Dans toute discussion d'affaires entre des personnes de cultures et de langues différentes, si l'on se fie aux interprètes, on dirait que les risques sont plus grands. En fait, il est difficile de trouver un interprète qui puisse jouer à la fois le rôle de traducteur et de guide culturel pour vous aider à lire les signaux.

Il faut comprendre que la langue n'est pas seulement un instrument de communication. C'est aussi un ordre symbolique où les représentations, les valeurs et les pratiques sociales trouvent leurs fondements. Ces dimensions du social ne sont pas disjointes, elle s'interpénètrent profondément. Les représentations et les valeurs à travers lesquelles une société construit sa vision du monde et son identité résident essentiellement dans le langage; celui-ci est aussi l'agent fondamental de la socialisation de l'individu et de son intégration à la culture (Lipiansky 1989).

Dans la communication interculturelle, langue, représentations et interprétations sont les dimension probablement les plus importantes, sur lesquelles s'édifient les identités collectives.

Ainsi, dans une coentreprise sino-étrangère où on parle des langues différentes, il est nécessaire d'unifier le langage utilisé afin de faciliter la communication interculturelle. Mais ça ne veut pas dire utiliser la même langue, il

s'agit ici de créer une langue professionnelle qui permet d'une part une meilleure compréhension et d'autre part la création de la sous-culture de la coentreprise.

5.2 L'analyse du cas # 2 : l'obstacle des différences culturelles en communication avec les Chinois

Monsieur Joseph Gu, avocat, est membre d'une équipe de 24 avocats du cabinet Goodman Phillips & Vineberg, qui se spécialise dans les transactions impliquant la Chine. Avant son départ la Chine, il a été professeur de civilisation française à l'Université des langues étrangères de Beijing. M. Gu, qui détient une maîtrise en droit de l'Université de droit et de sciences politiques de Chine à Beijing et un doctorat en droit de l'Université d'Ottawa, est aussi membre du Barreau de Beijing et du Barreau du Québec.

5.2.1 Goodman Phillips & Vineberg et leurs affaires en Chine

Goodman Phillips & Vineberg, un cabinet d'avocat canadien et international a des bureaux à Toronto, Montréal, Vancouver, New York, Paris, Hong Kong, Singapour et Beijing. En Chine depuis 1971, Goodman Phillips & Vineberg s'occupe de financement, de contrats de coentreprise et d'accords commerciaux de toutes sortes pour le compte de sociétés et d'institutions financières étrangères actives en Chine, de même que pour le compte de sociétés d'État chinoises à l'affût d'occasions d'affaires en Occident. En 1979, il a négocié la première convention de coentreprise entre la République populaire de Chine et une société étrangère pour la prospection pétrolière au large. Plus récemment, le cabinet a conseillé sa clientèle canadienne, chinoise et étrangère lors de la constitution de plus de 30 coentreprises, pour la réalisation d'investissements directs et dans l'optimisation d'autres occasions d'affaires impliquant la Chine.

5.2.2 "Je vois les différences !" dit un avocat sino-canadien qui se sert d'un intermédiaire dans la communication interculturelle

Né en Chine, ayant reçu une éducation orientale et occidentale, M. Gu s'exprime couramment en français, en anglais et en mandarin. Pour lui, il n'existe pas de problème de langue, mais il voit clairement les différences culturelles.

Question : *Que faites-vous exactement dans ce groupe d'affaires avec la Chine ?*

Réponse : Je prépare et révisé les contrats, les articles d'association, les documents commerciaux concernant les projets de coentreprises, d'investissement, de financement et du transfert de technologie Je conseille nos clients dans la négociation de leur affaires commerciales et je leur donne des conseil tels que : comment choisir son partenaire et évaluer l'information qu'il fournit? Comment négocier avec les Chinois et dans quelle mesure les facteurs culturels influencent-ils? Comment savoir si un partenaire éventuel est autorisé à traiter avec les étrangers? Comment obtenir les terrains nécessaires aux installations de production? Que faire si votre partenaire détourne votre technologie au profit d'une entreprise concurrente? Comment avoir un accès adéquat aux opérations de change et bénéficier du traitement fiscal le plus favorable? Comment régler les litiges dans un pays où l'indépendance judiciaire, loin d'être une réalité, n'est encore qu'un objectif?

Question : *Vous parlez le chinois, alors il n'existe pas d'obstacle de langue. Est-il plus facile pour vous de communiquer avec vos compatriotes?*

Réponse : En fait, pour moi il existe aussi l'obstacle de la langue en communication avec mes compatriotes, mais bien sûr, ce n'est pas la langue parlée comme celle que nous utilisons pour communiquer. C'est une langue professionnelle. Imaginons la communication entre un spécialiste d'informatique et un musicien qui discutent de la conception d'un logiciel de statistiques. Ils auront à coup sûr des problèmes de compréhension. Il existe différentes langues professionnelles telles la langue informatique, la langue technique, la langue commerciale et la langue juridique.

En Chine, la division du travail où des fonctions ne sont pas aussi claires que dans les entreprises occidentales. Par exemple, dans les sociétés canadiennes, les ingénieurs et les techniciens ne s'informent pas des politiques ou des stratégies du marketing et le directeur des ventes n'est pas responsable de résoudre les problèmes techniques.

Dans presque toutes les négociations de projets de coentreprise auxquelles j'ai participé, les interlocuteurs chinois sont soit des ingénieurs soit des techniciens qui possèdent une riche expérience ou connaissance technique, mais qui ne connaissent rien des contrats commerciaux. Ils insistent trop sur la faisabilité de la technologie et négligent toujours la valeur commerciale du projet. Ils me demandent avec patience beaucoup d'explication sur le sens juridique d'une certaine clause ou la nécessité d'inclure cet article dans le contrat de coentreprise. Il faut encore quelque fois leur enseigner des connaissances de base commerciales ou juridiques.

***Question** : D'après vous, quels sont les problèmes les plus importants qui empêchent une communication au niveau interculturel entre les Chinois et les étrangers ?*

***Réponse** : A part l'obstacle de langage, je pense que les problèmes les plus importants qui empêchent la communication viennent des différences culturelles, c'est-à-dire les valeurs, le mode de pensée et le standard des comportements. Un bon exemple des valeurs différentes est la compréhension de la loi. On pose toujours la question : La loi ne compte-t-elle pour rien en Chine? Cette question n'est pas dénuée d'intérêt. Longtemps, en effet, la maxime populaire a voulu que, la Chine n'ayant pas de système juridique digne de ce nom, tout ce qui comptait vraiment pour qui voulait y investir, était d'établir des liens solides. Les contrats étaient brefs et vagues, et les problèmes éventuels se régleraient, du moins l'espérait-on, selon le processus de renégociation apparemment sans fin qui caractérise les relations commerciales sino-étrangères. Les pays occidentaux comme les États-Unis et le Canada structurent la société basée sur les systèmes juridiques, et selon les*

Occidentaux, dès que le contrat est signé, il imposera les contraintes à toutes les parties du contrat, qui sont obligées d'exécuter tous les termes du contrat. Il arrive souvent que dans les coentreprises sino-étrangères, des partenaires chinois aient classé le contrat et ne le consultent plus.

Question : *Est-ce que vous pourriez me donner un cas concret?*

Réponse : Oui. Je me souviens clairement d'un projet de coentreprise dont le partenaire étranger était un de nos clients - une société canadienne. C'était établissement d'une coentreprise dans la province de Hunan qui fabriquait des instruments de télécommunication et j'ai préparé et révisé le contrat de coentreprise. Dans le contrat, il y avait un article qui stipulait que le partenaire chinois était responsable de toutes les formalités nécessaires en Chine y compris celle de demander la réduction et l'exemption d'impôt pour les équipements importés pour la production de la coentreprise. C'est incroyable, mais après avoir signé le contrat, le partenaire chinois l'a laissé de côté et ne l'a jamais consulté. Malheureusement, quand les équipements achetés par le partenaire étranger ont été transportés à Hunan, la douane de la province de Hunan a demandé à la coentreprise de payer l'impôt de 1,2 millions dollars canadien selon les règlements du gouvernement. Le partenaire chinois avait complètement oublié son obligation stipulée et signée dans le contrat et n'a rien fait concernant la demande de réduction et d'exemption d'impôt pour les équipements importés. On peut imaginer quelle perte cette coentreprise a subi. Encore pire, cette violation a également causé des disputes entre les partenaires chinois et canadiens. Le partenaire canadien a alors accusé son partenaire chinois d'en être le responsable, alors le partenaire chinois n'étant pas du tout content s'est plaint que son partenaire canadien n'avait pas à lui rappeler cette obligation. Quelle catastrophe !

Question : *Selon votre expérience, quelles mesures faut-il prendre pour améliorer la communication interculturelle ?*

Réponse : Personnellement, je pense que pour les coentreprises il y a trois choses qui s'imposent: premièrement, il faut acquérir plus de connaissances sur les différences culturelles afin de créer une sous-culture de coentreprise qui pourrait comprendre et compromettre ces différences. Deuxièmement, le gouvernement chinois devrait perfectionner ses systèmes juridiques et s'assurer que le partenaire chinois de la coentreprise possède des connaissances juridiques. En effet, la Chine a clairement fait connaître son intention de renforcer et d'appliquer avec rigueur ses lois en matière économique et commerciale. C'est une bonne nouvelle pour les investisseurs étrangers. Finalement, il faut encore former le personnel interculturel qui pourrait servir de facilitateur dans la communication interculturelle.

5.2.3 Commentaires

Faire affaire dans un pays étranger est un exercice problématique, particulièrement dans ce pays qu'est la Chine. Les différences culturelles sont toujours des obstacles qui pourraient causer problème tel que: perdre la face ou la transaction. Les réformes économiques qui ont cours en République populaire de Chine sont profondes et spectaculaires et représentent pour les entreprises étrangères une occasion exceptionnelle. Or même dans un monde en pleine mutation, les coutumes ancestrales persistent. En Chine notamment, il est vital de comprendre les liens entre le changement et la tradition, les relations et l'art de concilier les objectifs d'aujourd'hui et les impératifs de la tradition.

La Chine se situe à mi-chemin entre une économie planifiée et le libre marché, et cela soulève des problèmes particulièrement épineux. En effet, la transaction en apparence la plus anodine risque de dissimuler d'innombrables embûches d'ordre juridique et commercial. Dans certaines régions, les lois et la réglementation encadrant les coentreprises sont complexes et bien articulées, alors qu'ailleurs elles sont quasi inexistantes. L'investisseur étranger doit donc chercher à

combler ces lacunes en négociant un contrat musclé qui protège adéquatement ses intérêts.

Ainsi qu'on peut le constater, les opérations en Chine ne sont jamais simples. L'espoir d'obtenir un grand rendement ne doit pas masquer les risques encourus. L'enthousiasme que suscitent la Chine et son énorme marché ne suffisent pas. Dans une coentreprise en Chine, l'investisseur voulant protéger son investissement doit connaître les différences culturelles afin que son traitement de l'information prenne en considération ces différences .

5.3 Les différences culturelles et la communication avec les Chinois

Le caractère palpitant de la scène économique chinoise contraste avec le calme relatif de sa scène politique. D'après les normes occidentales, la Chine est loin d'être démocratique . Mais le pays est serein et la plupart de ses habitants sont satisfaits de leur mode de vie. Cette situation est le fondement incontournable de l'évolution nationale de ce pays.

La conjoncture économique et politique favorable de la Chine explique pourquoi de plus en plus de dirigeants d'entreprises étrangères lorgnent en direction de ce gigantesque et intrigant pays.

Cependant, quand on lit attentivement les rapports des investissements étrangers en Chine, on note que 2 / 3 des capitaux viennent des Chinois d'outre-mer de Hong Kong et de Taiwan, et les autres 10% du Japon et de la Corée du Sud. Les Européens et les Américains du Nord veulent bien développer leurs échanges commerciaux avec les Chinois, mais ils sont assez prudents quand on parle de l'investissement en Chine, parce que les Chinois d'outre-mer dans les autres pays asiatiques sont plus à l'aise avec la culture locale, tandis que les Occidentaux sont très peu familiers.

Comme nous avons indiqué, en Chine, un des problèmes les plus importants que les hommes d'affaire occidentaux rencontrent est celui de la communication résultant des différences culturelles.

D'abord, la langue chinoise est très compliquée dans sa forme écrite et extrêmement difficile par sa prononciation. Deuxièmement, elle est plus condensée à cause de ses milles années d'histoire et de sa culture. Chaque mot porte une perspective large enracinée dans le passé. Un mot est plus qu'un mot. Il est une image - un pictogramme - portant une histoire établie qui elle-même conduit à une conclusion établie. En Chine la langue est dérivée à sa manière de la culture qu'elle forme. La communication et les différences culturelles ne peuvent pas être séparées. Beaucoup de subtilités dans les expressions occidentales ne peuvent pas être traduites aisément en chinois, et vice-versa.

Il faut noter que les Chinois essaient toujours de trouver le sens de ce qui est dit en comparant le sujet ou la situation discuté avec des exemples établis, ou avec ce que leur propre histoire leur a enseigné. Les Occidentaux doivent apprendre, quand ils parlent à leurs collègues chinois que la même chose peut être exprimée de bien des manières différentes. Il faut donc s'assurer que la signification réelle est bien transmise. Et quand les problèmes de mauvaise interprétation surviennent, il ne faut pas hésiter à poser des questions pour être sûr que le message soit bien compris.

“Je porte évidemment beaucoup d'attention à avoir de bonnes traductions,” nous a dit un directeur de Power Corporation à Montréal, “surtout pour les réunions de haut-niveau qui sont pleines de nuances. J'ai trouvé qu'un bon traducteur peut traduire en concepts chinois des idées ou des pensées qui sont au-delà des mots exprimés. Il est très important de trouver quelqu'un qui, non seulement, a des habiletés de langue mais aussi une compréhension profonde des deux cultures Occidentales et Chinoises.”

En second lieu, en ce qui concerne les problèmes légaux relatifs aux facteurs culturels, il est vrai que les Occidentaux ont une approche beaucoup plus legaliste que les Chinois.

Actuellement, les hommes d'affaires occidentaux doivent faire énormément attention au plan et à l'expression de principes ainsi qu'aux provisions détaillées du contrat. Les Chinois sont toujours libres de retourner aux négociations sur les termes réels du contrat signé.

Les Chinois attachent plus d'importance à la partie formelle ou aux relations globales du contrat que les Occidentaux trouvent moins importantes. Les contrats chinois sont donc typiquement très vagues et généraux et traitent seulement de peu de principes importants. Le but étant de laisser une partie ouverte à des amendements au cas où des problèmes surviendraient. Les Chinois croient qu'on peut toujours trouver une solution aux problèmes. Au contraire, les Occidentaux essaient habituellement de documenter le plus possible, détaillant tous les aspects du contrat.

Par exemple, le contrat occidental accorde beaucoup d'importance à ce qui devrait arriver si les choses tournaient mal. Il faut prévoir les disputes potentielles et les mesures à prendre pour les éviter au moment où les parties sont encore de bons amis. De cette manière, tout le monde connaît bien les règles du jeu à l'avance.

Dans le système de valeur chinois, il est difficile d'accepter l'échec ou de "perdre la face." On croit fermement que la bonne foi permet aux gens de réaliser leurs buts à n'importe quel coût. Les choses marcheront toujours si on est de bonne foi. Quelque fois, les Chinois pensent que l'obsession négative des Occidentaux signifie un manque de bonne volonté et de confiance mutuelle.

Alors, que peut-on faire quand on négocie des affaires avec les Chinois? Suivre la pratique chinoise, ou celle typiquement occidentale de négociation? Si vous voulez réussir en Chine, il faut être conscient que les valeurs et les pratiques culturelles et commerciales sont très différentes et qu'une importance particulière doit être attachée à la portée et à la signification des principes en cause pour assurer une compréhension réciproque.

CHAPITRE 6
INTERFACE DES CULTURES SINO-ÉTRANGERES
DANS
LES COENTREPRISES EN CHINE

Comme nous le savons déjà, la culture est, dans une société, son système de connaissance, son idéologie, ses valeurs, ses lois, ses rituels de tous les jours et les organisations sont des systèmes socioculturels qui prennent des formes variées à mesure qu'elles s'adaptent aux caractéristiques influentes de l'environnement. Ces caractéristiques sont culturelles, sociales ou politiques. Les organisations sont des systèmes vivants qui existent dans un environnement plus large dont ils dépendent pour satisfaire divers besoins (Morgan 1989).

Nous pensons que le développement de la culture organisationnelle a pour but de former ses propres caractéristiques culturelles dans le processus de l'opération et de la gestion d'entreprise : idéologie, valeur et comportement. Ces caractéristiques sont développées par l'organisation depuis sa fondation et peuvent être modifiées tout au long du processus de développement pour résoudre les problèmes d'interaction avec son environnement et de cohésion interne et externe. L'environnement culturel est considéré comme une variable externe et la culture de l'organisation peut donc varier sensiblement de celle du contexte où elle se trouve.

6.1. Créer une sous-culture de la coentreprise

Dans une organisation sous forme de coentreprise, tout agent est le produit de la culture de son pays, alors que de nombreux systèmes de valeurs sont en concurrence à cause des différences culturelles composant une mosaïque de réalités organisationnelles plutôt qu'une culture d'entreprise uniforme. Une organisation ne peut être efficace sans que ses membres se soucient de coordonner les efforts et d'assurer la productivité et la performance économique de l'entreprise.

D'autre part, les organisations sont des micro-sociétés qui peuvent construire leurs propres modèles de culture et de sous-culture. Ainsi, une

organisation peut se considérer comme une équipe très unie, une famille qui croit au travail commun.

Les entreprises créent leur culture pour se renouveler, se restructurer, il leur faut la modifier et en outre utiliser cette culture afin d'améliorer les performances, la productivité et la qualité du service. La culture permet d'expliquer les types d'attitudes et de comportement que les systèmes humains utilisent en réponse à leur environnement, que ce soit dans le cas d'une nation avec sa macro-culture, d'une communauté locale avec ses besoins et ses coutumes propres, d'un marché avec ses clients et ses fournisseurs ou d'un secteur d'activité avec ses confrères et ses concurrents. La culture d'entreprise qui en résulte se compose d'un ensemble de capacités à faire face aux problèmes, de stratégies d'adaptation déployées par les membres de cette entreprise. Cette culture reflète les idées et la façon d'agir propres à l'entreprise et à ses membres, qu'il s'agisse d'une société commerciale, d'une association ou d'un service public. Elle se manifeste par des valeurs, des attitudes, des convictions, des mythes, des rites, des outils et une myriade d'autres éléments.

L'interface et la fusion des cultures dans une coentreprise est un processus de création d'une nouvelle culture organisationnelle uniforme, réalisée par la communication interculturelle: appréhender les différences économiques et culturelles au-delà des frontières, établir une cohérence entre cultures, stratégies, modes de communication, style de management qui permet à des groupes de cultures et de nationalités différentes de travailler ensemble d'une façon efficace.

6.1.1 Les objectifs de l'entreprise

À notre avis, si l'objectif premier d'une entreprise est uniquement la recherche de profit, il est impossible d'unifier ses employé(es) pour travailler efficacement et ainsi former une intention solide de coopération. Évidemment, mis-

à-part le fait de faire des bénéfices économiques, il faut considérer d'autres éléments qui satisferont les différents besoins de l'entreprise, des clients ainsi que ses employ(é)es.

Dans une coentreprise sino-américaine, nous avons trouvé un document interne qui résume les principaux objectifs de l'entreprise (cette information confidentielle nous a été communiquée pour ce travail) :

- *Le rôle de l'entreprise est de fournir des produits de bonne qualité et un meilleur service, au plus bas prix possible, dans un environnement réglementé;*
- *L'entreprise constitue un système unifié, régi par une seule politique d'un bout à l'autre, afin de bien remplir sa fonction;*
- *L'entreprise considère équitablement les intérêts des employ(é)es, des clients et des actionnaires;*
- *L'entreprise crée toujours les conditions et une atmosphère agréable pour travailler;*
- *L'entreprise est une grande famille qui se soucie du bien-être de ses employ(é)es;*
- *Le succès de l'entreprise réside dans son efficacité opérationnelle, son niveau élevé d'aptitudes techniques et un cadre réglementaire favorable;*

6.1.2 Fixer une valeur commune

Les valeurs sont des interprétations symboliques de la réalité, qui prêtent une signification à l'action et établissent des normes de comportement social. Les valeurs sont donc des éléments constitutifs de l'idéologie qui, elle, les intègre en un système cohérent de croyances.

Les organisations ne peuvent pas s'épanouir sans une identité organisationnelle bien définie ni se fier à un système équivoque de croyances. Elles

doivent prendre des mesures précises et faire des déclarations qui peuvent être justifiées vis-à-vis différents groupes et dans différents contextes. Les dirigeants d'une coentreprise devront donc consacrer plus d'efforts à la promotion de l'équilibre entre comportements individuels et valeurs collectives. Fixer une valeur commune a pour but de diffuser largement leurs principes d'action et les valeurs culturelles auxquelles se réfèrent tous leurs responsables, quel que soit le pays où ils opèrent. Cette valeur collective est en fait un esprit d'entreprise qui encourage les personnes à travailler et collaborer ensemble pour les objectifs de l'entreprise.

Les entreprises à culture forte stimulent l'adhésion de leur personnel par d'importants efforts de diffusion de leurs systèmes de valeur: chez IBM, la philosophie du service vient avant tout, alors que chez Delta Airlines, le personnel a le sentiment d'appartenir à une famille et de participer à un travail d'équipe centré sur le client.

La culture d'une entreprise étant de nature dynamique, on ne peut sous-estimer les adaptations nécessaires à sa survie. Au sein d'un système humain, l'obsolescence menace aussi les valeurs et les normes, les politiques et les pratiques, le management et les technologies. A.Toffler (1985) souligne ainsi que toute culture d'entreprise devrait aujourd'hui permettre à chacun :

- de consacrer sa vie à des réalisations valables et durables,
- de mener une vie bien remplie sans avoir à souffrir du stress ou des contraintes culturelles injustifiées;
- de préserver pour l'avenir ce qu'il serait facile d'utiliser jusqu'à épuisement tout de suite;
- d'accorder au travail autant de valeur qu'à l'éthique du travail dans le passé;
- d'accepter les différences et d'apprécier les similitudes;
- de saisir des opportunités de développement personnel et professionnel.

Le personnel d'entreprise est largement constitué de spécialistes, de techniciens et de professionnels du service d'origines culturelles très différentes. Pour établir la culture d'une coentreprise et la valeur commune, il faut d'abord former des principes et des standards communs qui assurent une gestion plus efficace dans cet environnement multinational où travaille une population de cultures différentes. Cette culture permettra à ces employ(é)es d'avoir le sens d'appartenance, de la responsabilité et de l'honneur qui lient leur sort avec le futur de l'entreprise et qui les amènent à travailler avec les mêmes croyances et objectifs ou pour lesquels ils sont prêts à contribuer par leur talent et leur esprit créatif.

6.1.3 La tradition et le style de management

Chaque coentreprise doit faire face à de nouveaux problèmes : le style de gestion et les traditions sont différentes entre les Chinois et les Occidentaux. Elle doit découvrir un répertoire de traditions culturelles qui lui permettra d'interpréter et de résoudre ses problèmes du travail. Elle doit adopter une attitude critique envers ces traditions, accepter certains éléments et en rejeter d'autres, se servir d'éléments d'autres traditions ou combiner les différentes éléments afin d'élaborer de nouvelles traditions de coentreprise.

Une coentreprise sino-canadienne a précisé "le style de management" dans sa culture d'entreprise. Le contenu exprime, dans l'ensemble, les normes qui régissent la conduite au travail :

- Chacun a le droit d'avoir sa propre individualité, mais pour réaliser les objectifs de l'entreprise, il faut respecter les règles communes et se soumettre au même style de gestion agréé partout dans l'entreprise;
- Autocritique : avoir le courage de prendre la responsabilité de sa décision quel que soit le résultat et de reconnaître ses fautes;
- Harmonie et coopération : travailler comme dans une grande famille, dans le respect et la responsabilité;

- Les subordonnés sont encouragés à révéler les problèmes et rechercher la solution en commun;
- Être franc, sincère et ouvert, faire circuler l'information;
- Priorité à la formation. Les managers jouent un rôle important de formateurs qui construisent les plans de formation particuliers sur demande pour renforcer l'efficacité de la communication et des savoirs.
- Les managers dirigent leurs équipes en pratiquant la politique de la porte ouverte.
- Un management d'éthique. La première valeur est le respect des personnes. La vérité se dit en face. Un respect qui s'étend à tous les employ(é)es de l'entreprise.

6.1.4 Les rites, les habitudes, les règles et la vie quotidienne

La culture organisationnelle est un outil efficace pour l'interprétation de la vie et du comportement organisationnel, et pour la compréhension des processus de déclin, d'adaptation et de changement radical dans les organisations. Car les organisations sont, de façon exemplaire, à la fois création sociale et créatrice de significations.

La structure de l'organisation, les règles, lignes de conduite, buts, missions, descriptions de tâches et procédés normalisés sont aussi des instruments d'interpellation. Tout cela sert en effet de points de référence essentiels aux membres d'une organisation lorsqu'ils réfléchissent aux contextes dans lesquels ils travaillent et tentent de leur donner une signification. Bien qu'on considère en général que ces éléments font partie des caractéristiques les plus objectives d'une organisation, l'idée d'action permet d'insister sur le fait qu'il s'agit plutôt d'artefacts culturels qui aident à déterminer le cours de la réalité à l'intérieur d'une organisation. (Morgan 1989 : 145)

Dans la culture organisationnelle, les objectifs, les valeurs (mode de pensée et croyances) et les traditions sont des faits abstraits qui devraient être interprétés et mis en pratique pendant le travail quotidien sous forme concrète et vivante comme rites et habitudes, règles et règlements. Ces actes conventionnels signifient et témoignent des objectifs et valeurs de l'entreprise. L'entreprise avec une forte

culture organisationnelle porte beaucoup d'attention à l'établissement de règles et règlements qui expliquent toujours en détails aux employ(é)es les espoirs que l'entreprise met dans leur comportement (Giddens 1987).

Le rite est une forme de comportement qui demande le plus souvent un engagement personnel et un degré de participation remarquable. Les rites se rapportent aux principes internes, tel que l'esprit corporatif, qui étayent et guident l'organisation, permettent l'expression des sentiments, bons ou mauvais pour faciliter la création de biens collectifs. Les procédés de planification stratégique, les programmes de développement organisationnel et les projets de développement commercial sont tous des exemples de rites collectifs. Puisque le rite est une recherche de signification et d'identité individuelle et de groupe, sa performance peut révéler des aspects du caractère organisationnel qui sont normalement invisibles.

Les habitudes sont les comportements rituels fondés sur les symboles du statut et du pouvoir qui confirment les méthodes et relations en place. Un modèle rituel est une formule qui relie et mène des actes divers à un résultat précis. Les habitudes renforcent le sentiment de stabilité en mettant à jour les contes et les mythes organisationnels, ainsi qu'en permettant l'expression de forces émotives et sociales. Les habitudes expriment des valeurs et elles véhiculent et améliorent la cohésion. Elles sont un recueil de diverses significations internes.

Les règles et les règlements sont les lignes directrices de conduites auxquelles sont soumis les membres de l'organisation. Dans une entreprise, il existe différents règlements qui concernent certains domaines particuliers : règlement de travail, règlement de contrôle de qualité, règlement de salaire etc. Une coentreprise à Beijing a une règle pour récompenser les employ(é)es qui travaillent depuis longtemps chez elle. Un ingénieur, à son 10^e anniversaire de travail au sein de cette coentreprise, a reçu une paire de billets aller-retour pour

des vacances de trois semaines dans un pays européen, voyage entièrement payé par l'entreprise.

Le système et les règlements sur les salaires est un des sujets qui prédisposent les Chinois à travailler dans une coentreprise. Le principe est de payer selon le travail : salaire égal pour travail égal. Les salaires pour un employé dans une coentreprise consistent en un salaire de base plus un subside et un bonus. Le salaire de base est fixe tandis que le subside et le bonus varient avec le revenu de l'entreprise et avec la performance personnelle. Le total des trois pourrait être de 20% à 50 % plus élevé que le salaire de ceux qui travaillent dans une entreprise d'état chinoise.

Shanghai Schindler Elevator Company a établi des règles détaillées pour le paiement des salaires : tout le monde, incluant le président, accomplit ses responsabilités, qui fournit la base pour la distributions des revenus variables. Cela a résulté dans une meilleure gestion et performance économique.

6.1.5 La structure organisationnelle, le système de gestion et l'acculturation chinoise

Les coentreprises qui se sont établies en Chine ont une position de personne légale chinoise. Plus de 90% des employ(é)es sont chinois(e)s. L'opération et la gestion de la coentreprise sont restreintes par l'environnement politique et économique chinois qui demande que la structure et le système de gestion correspondent à la culture chinoise.

Beaucoup de directeurs étrangers qui ont travaillé dans une coentreprise en Chine ont reconnu l'importance de l'acculturation de la coentreprise. Ils ont dit que pour atteindre les objectifs à long terme, il faut deux acculturations : technologique et managériale. Au début de sa fondation, Volkswagen Shanghai a

adopté un management cent pour cent allemand. Ce sont les directeurs allemands qui donnaient les instructions et les collaborateurs chinois qui les mettaient à exécution. Le seul recours aux ordres, venait d'en haut et, dans bien des cas était inefficace. Maintenant, Volkswagen Shanghai applique l'autorité partagée et les directeurs allemands passent progressivement le pouvoir à leur collaborateurs chinois.

L'acculturation chinoise de la coentreprise propose la combinaison du style de management sino-occidental, c'est-à-dire trouver un modèle avec des caractéristiques particulières dans la structure et le système de gestion qui pourraient satisfaire à la fois les pratiques internationales et la culture chinoise. Dans ce modèle, il faut le souligner, la communication joue un rôle clé dans la coentreprise car elle facilite l'autorité partagée, la prise de décision, la coordination et l'amélioration des relations à l'intérieur et à l'extérieur de la coentreprise.

6.2 Surmonter les barrières culturelles et améliorer la communication dans les coentreprises sino-étrangères

Selon nous, la coentreprise est confrontée à un environnement multiculturel. La prise de conscience de la communication interne et externe est très importante dans le processus de sensibilisation du personnel aux enjeux de l'entreprise, à la création d'un esprit d'équipe, au renforcement de la cohésion et à l'établissement d'un climat de confiance.

6.2.1 Structurer la communication

L'orientation de la communication dans une entreprise uniculturelle est différente de celle dans une entreprise multiculturelle. Créer un réseau de communication est un travail primordial à considérer pour trouver les moyens les plus efficaces pour favoriser la circulation de l'information montante, descendante

et latérale et pour dynamiser le personnel à des fins de meilleur fonctionnement de la coentreprise. Ces moyens pourraient être utilisés afin de diminuer les problèmes éventuels causés par la langue et les différences culturelles.

Pour s'adapter à son environnement, gérer la complexité de son fonctionnement interne mais aussi favoriser ses situations interculturelles, la coentreprise doit mettre en oeuvre une politique de communication plus transparente et plus cohérente avec sa gestion partagée. Dans cette perspective, trois aspects peuvent lui être assignés : la diffusion d'information, l'échange et l'interaction, et les outils et les supports des employés pour transmettre les messages.

Dans une coentreprise de produits chimiques sino-française que nous avons visitée, on nous a avoué ne pas être surpris du peu de problèmes en communication. En fait, les partenaires avaient pensé, dès le commencement, aux problèmes de communication qui pourraient être éventuellement causés par les différences culturelles. Ils ont décidé d'instaurer un département de communication qui s'occupe d'organiser et de faire vivre la communication tant interne et externe dès le commencement. (voir *Tableaux 6.1. et 6.2*).

Tableau 6.1
La communication interne

Information	Échange et interaction	Outils et moyens
Information professionnelle Information générale Information légale	Écoute quotidienne Écoute organisée Coordination Participation et vigilance	Lettres/Notes/Mémo Mémo/Compte-rendu Plaquettes Journaux d'entreprise Rapports annuels Panneaux Réunions Groupes de travail Téléphone/télécopie Présentation de produits Événements ...

Source: Créé par l'auteur

Tableau 6.2
La communication interne et externe

Communication interne	Communication externe
<ul style="list-style-type: none"> • circulation des informations ; • organisation des réunions; • interprétation et traduction; • réduction des rapports annuels, catalogues, présentation des produits et services, brochure, périodiques des nouvelles de l'entreprises ...; • préparation des documents professionnels et légaux; • coordination; • mission et voyage; • programme des visites 	<ul style="list-style-type: none"> • accueil; • contacts réguliers avec les bureaux relatifs gouvernementaux pour toutes les informations éventuelles sur le changement des politiques, nouveaux règlements à sortir; • contact régulier avec les clients pour conseiller l'amélioration des produits et services; • publicité des produits et services; • distribution des documents

Source: Créée par l'auteur

“Ce département est le noyau de la coentreprise,” nous a dit le directeur du département de communication, “Nous avons adopté une politique de la communication transparente. C’est très important pour éviter les problèmes de mauvaise interprétation et d’incompréhension dans une situation interculturelle. Nous sommes responsables de collecter l’information interne et externe et de la faire circuler aux différents niveaux. Avec nos informations, l’entreprise peut réagir toute de suite: réajuster sa politique et stratégie ou prendre des mesures immédiatement pour régler les problèmes. Les personnes qui travaillent dans ce département sont sérieusement choisis. Ils/elles maîtrisent au moins une langue étrangère.” (Société Générale à Tianjin)

Cette coentreprise donne un bon exemple de la manière dont on doit structurer et organiser la communication. En effet, plus de la moitié des coentreprises que nous avons interviewées en Chine ont rencontré les problèmes de communication. Quelques-unes se sont plaintes du manque de transparence de la communication, d’autres ont avoué que la circulation et l’échange de l’information n’étaient pas suffisants. Parmi les personnes que nous avons rencontrées, le problème dont on nous parlait le plus, c’était la langue. La langue fait obstacle et

empêche les gens d'exprimer précisément leurs avis et leur sentiments. En Chine, si vous ne parlez pas le chinois et que vous n'avez pas un/une bon(ne) interprète, c'est la catastrophe," nous a dit un responsable étranger dans une coentreprise sino-américaine, "pour mieux communiquer, il faut d'abord surmonter l'obstacle de la langue."

6.2.2 Surmonter l'obstacle de langue

Une langue est un instrument privilégié de communication qui sert à lier les gens et à donner un sens et une orientation au travail. Elle contient et véhicule la culture de l'entreprise. La gestion et l'opération d'une coentreprise sino-étrangère est une action de coopération économique, elle est établie dans et par la langue. Parmi les éléments culturels qui influencent une coentreprise, la langue est celle qui est la plus difficile à maîtriser.

Une langue est un instrument de communication qui transmet les messages par le langage verbal et non-verbal (les gestes, les expressions du visage et les mouvements corporels, le contact visuel, le toucher, la conception du tempo et la structuration de l'espace). E.T. Hall, anthropologue américain, s'intéressant plus au langage silencieux, a fait une analyse valable sur le langage de l'espace (*language of space*), langage d'affaire (*Language of thing*), langage de l'amitié (*language of friendship*) et langage de l'agrément (*language of agreement*) (Moran 1994:172). En situation interculturelle, il a conclu que le langage non-verbal est un moyen plus direct et efficace pour communiquer; on le comprend mieux.

Dans les coentreprises sino-étrangères, les agents au niveau du management ont dit que le problème principal qu'ils ont rencontré au travail était celui de la langue. La plupart des messages sont traduits par des interprètes qui n'arrivent pas à transmettre adéquatement le sens entre les interlocuteurs de différents pays. Il y a toujours quelque chose qui s'est perdu pendant l'interprétation ou la

traduction, car il y a des éléments du langage verbal que l'apprentissage d'une langue ne peut pas traduire: le ton, le débit et surtout le contenu des messages; cela à cause, de temps en temps, des biais et des incompréhensions.

Quelques coentreprises ont essayé de choisir une langue - l'anglais par exemple comme la langue de la société et exigé de tous les employ(é)es de la parler au travail. Dans d'autres coentreprises, leurs partenaires étrangers ont recruté des chinois d'outre-mer comme leurs représentants et les ont envoyé travailler dans la coentreprise.

La coentreprise est une situation de communication interculturelle. Pour diminuer les problème d'incompréhension et de mauvaise interprétation causés par la langue, l'observation de quelques règles de base s'impose :

- Les présentations orales doivent être faites lentement, simplement, clairement, en abordant un seul point à la fois. Utiliser autant que possible des supports visuels.
- Au cours d'une conversation, il ne faut pas hésiter à paraphraser ce qu'on vient d'entendre et d'encourager l'interlocuteur à faire de même.
- Pour les communications par téléphone ou via interprète, il est utile de confirmer les questions importantes par écrit (rapport, mémo, télécopie).
- Après chaque réunion, il est nécessaire de faire un compte-rendu qui résume le contenu principal : les sujets discutés et les décisions prises.
- Les documents importants, contrats, brochures, propositions et rapports écrits doivent être à la fois en chinois et en anglais.

La coentreprise est un défi non seulement économique, mais aussi culturel et humain. Pour vivre mieux et communiquer plus facilement dans cette situation interculturelle, il faut avoir les compétences linguistiques. Différents individus qui ne parleraient que leur langue maternelle n'arriveraient pas à se comprendre dans de telle situation. Il faut alors recruter un personnel interculturel qui possède a

connaissance d'au moins une langue étrangère, facteur qui facilite la communication au sein d'une coentreprise.

6.2.3 Recruter et former un personnel interculturel

De plus en plus d'entreprises modernes commencent à attacher davantage d'importance aux ressources humaines, surtout l'embauche de personnel interculturel. Elles mettent l'accent non seulement sur la formation professionnelle ou technique mais aussi sur la formation culturelle qui permet de comprendre les relations entre les éléments et les comportements humains. En Chine, il existe présentement plusieurs sociétés de consultation qui se spécialisent dans l'organisation de séminaires destinés aux hommes d'affaires étrangères afin de les conseiller sur l'art de communiquer et d'entrer en contact avec les Chinois:

- **L'expérience interculturelle** : le niveau d'expérience vécue directement auprès de peuples d'autres pays à l'occasion du travail, de voyages ou de conversations; s'y ajoutent les compétences en langues étrangères.
- **La souplesse cognitive** : le degré d'ouverture à des idées, des croyances, des expériences nouvelles et la capacité de l'individu à les accepter.
- **La souplesse de comportement** : le degré auquel l'individu accepte de changer ou de modifier son propre comportement, sa capacité à essayer de nouveaux styles.
- **Les connaissances culturelles spécifiques** : le niveau de prise de conscience et de compréhension des coutumes, des croyances et des modes de comportements divergent d'une culture à l'autre.
- **Les connaissances culturelles générales** : le niveau de prise de conscience et de compréhension des diverses convictions ou institutions propres à d'autres cultures.
- **Le comportement culturel** : le degré de prise de conscience et de compréhension des modes de différenciation de cultures et des comportements humains.
- **La sensibilité interpersonnelle** : le degré de prise de conscience et de compréhension des comportements humains exprimé verbalement ou non.

Pour une coentreprise sino-étrangère de gestion partagée, recrutement et formation du personnel interculturel s'appliquent à deux niveaux: les employé(e)s chinois(e)s et étrangers(ère)s.

Les employé(e)s étrangers(ères) sont les expatrié(e)s choisi(e)s et envoyé(e)s par la maison-mère de la société étrangère. Ils/elles sont en grande partie des ingénieurs, des techniciens ou des personnes gestionnaires.

Presque toutes les entreprises se préoccupent du problème du recrutement des employé(e)s pour travailler à l'étranger. Certaines entreprises créent un comité de sélection composé de membres du personnel, de volontaires qualifiés et de personnes ayant déjà travaillé dans le pays en question. D'autres entreprises essaient de contourner le problème de la sélection pour des postes à l'étranger en recrutant des personnes ayant déjà fait leurs preuves dans l'arène internationale et possédant de solides connaissances linguistiques ou des ressortissants du pays concerné ou de pays tiers.

Parmi les coentreprises que nous avons interviewées, la plupart des 97% des expatrié(e)s ont reçu une formation avant le départ à l'étranger. Des programmes de préparation générale sont destinés aux managers, aux techniciens, aux agents commerciaux et aux spécialistes du marketing participant aux activités internationales, aux cadres dirigeants, ainsi qu'à leurs familles. De telles formations comprennent des modules d'apprentissage sur la communication interculturelle et le changement; la culture et son influence sur le comportement; le choc culturel et les relations interculturelles; l'efficacité interculturelle et son évaluation; les concepts de productivité, de leadership et de gestion des conflits dans un cadre interculturel; enfin, l'évolution du rôle du manager multinational.

À une telle formation dispensée par l'entreprise peuvent s'ajouter des outils d'apprentissage individualisés, à utiliser chez soi et en famille. La plupart des

entreprises multinationales invitant le conjoint aux séances de préparation. Cette formation interculturelle intervient dans trois domaines comme nous l'exposons dans le tableau 6.3.

Tableau 6.3
La formation interculturelle

Se familiariser avec la culture du pays	Formation linguistique	Information pour l'orientation professionnelle
<p>- Réunir des informations sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la taille du pays et sa population; • sur les us et coutumes, les valeurs, les tabous, les systèmes sociaux et les modes de communication; • l'organisation de la famille, de l'enseignement, de la vie politique et sociale; • l'histoire et les lois, la réglementation et la fiscalité; • l'alimentation et le logement; • les prospectives de loisirs et de tourisme; <p>- Échange d'information pratique : comment faire son marché, quelles devises utiliser, comment est le climat, comment fonctionne le courrier, la police, la justice, les systèmes bancaires.</p> <p>- Lire des guides de voyage et d'autres documents sur le pays et sa culture.</p>	<p>- Acquérir un vocabulaire de base.</p> <p>- Acquérir un certain vocabulaire spécialisé pour faire le travail, pour faire les courses, etc.</p> <p>- Continuer l'apprentissage linguistique sur place.</p>	<p>- S'informer sur la politique suivie par l'entreprise pour le pays d'affectation en matière d'allocation de transport, de logement, d'enseignement, de frais généraux, ainsi que sur les dispositions concernant les salaires, la fiscalité et d'autres avantages, y compris la couverture médicale et les conditions de rapatriement d'urgence.</p> <p>- S'informer sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • environnement et organisation du travail sur place, clients et sous-traitants; • personnel clé et relation interpersonnelle, formalités et rapports de suivi des projets, • l'attitude de la population locale à l'égard du projet auquel on est affecté, surtout celles des représentants des pouvoirs publics. • horaires de travail, coutumes et restrictions à observer dans le cadre du travail; • statut à l'embauche, définition des postes; • achats et approvisionnements directs; • contrôle qualité, sécurité du travail, relations syndicales <p>- Prendre des dispositions pour acquérir la formation technique nécessaire à un travail de qualité au poste envisagé.</p>

Source : Créé par l'auteur

Les employe(é)s chinois(e)s font partie du personnel managérial, sont ingénieurs, techniciens et ouvriers, ils/elles sont venu(e)s de trois sources :

- 1) Une grande partie des employe(é)s sont transfér(é)s de la maison mère chinoise.
- 2) Des agences ou bureaux gouvernementaux s'occupent des affaires du personnel et font une recommandation à la coentreprise concernée qui les recrutent après un examen.
- 3) Les personnes spécialisées peuvent être sélectionnées directement du marché de la main-d'oeuvre.

Généralement, les coentreprises en Chine possèdent leur propre centre de formation pour que leur employe(é)s recrut(é)es puissent maîtriser les connaissances nécessaires sur les technologies les plus avancées, sur les affaires commerciales et la langue.

6.2.4 Savoir communiquer avec les Chinois

En Chine, plus de 80% des coentreprises dont les partenaires chinois sont des entreprises d'État. Parmi ces coentreprises de gestion partagée, on entend surtout parler de problèmes de communication au niveau du management. Les Occidentaux se plaignent toujours de la bureaucratie et de l'inefficacité de prise de décision du côté des partenaires chinois.

Pour les Occidentaux, il n'est pas facile de découvrir les clés de la culture et de la mentalité chinoises qui sont pourtant essentielles à la compréhension du management chinois et de la manière dont les dirigeants locaux se comportent. Savoir communiquer avec les partenaires chinois, c'est d'abord comprendre les particularités du management chinois : les idéologies et les philosophies qui les guident à contrôler leurs actions et leurs peuple. Il faut considérer les éléments comme le contrôle, le rôle central et les cadres intermédiaires dans les relations

départementales et l'ambivalence des relations entre les autorités locales et les étrangers.

Que ce soit dans le cadre de leur vie; la vie familiale ou sociale, les Chinois jonglent avec divers systèmes philosophiques, s'appuyant tantôt sur l'un tantôt sur l'autre. Parmi les plus importants, on retrouve le confucianisme, gardien des institutions traditionnelles et à maintes reprises reconnu comme doctrine d'État; le légisme, ligne dure, qui a permis de réaliser la première unification de la Chine; et le taoïsme, qui soutient le principe d'un gouvernement par le non-gouvernement. Ces différentes écoles de pensée présentent des points communs. Au-delà de certains éléments que les unes et les autres partagent, elles tiennent des discours différents sur la nature, l'homme, les relations entre hommes, la connaissance et les valeurs.

Les gouvernants chinois de chaque génération ont une grande préférence pour le confucianisme qui leur permet de défendre leur pouvoir dominant. Le confucianisme accentue les obligations des gens et les fonctions des rapports entre eux, structure la société par ordre et rang. Il présente cinq rapports humains importants - ceux entre souverain et sujet, époux et épouse, père et fils, frère et soeur, ami et ami (voir *figure 6.4.* à la page suivante). Il préconise un ordre social basé sur le devoir, de loyauté, de piété filiale, de respect pour l'âge et la supériorité, et de sincérité. Selon cette philosophie, les Chinois sont rarement coupables d'une complète désobéissance et sensés connaître leurs position dans toute hiérarchie donnée.

Le Confucianisme est un système de croyances fondamentalement conservateur. Il n'encourage pas l'innovation et la supporte plutôt mal. Dans la société idéale de Confucius, chacun individu occupe sa propre place - rang et il n'y a aucune égalité réelle. Dans ses oeuvres, Confucius parle fréquemment de "l'homme supérieur," qui possède un nombre de vertus, qui est du nombre de

huit: *zhong*(loyauté); *xiao*(piété filiale); *ren*(bienveillance); *ai* (amour); *xin*(confiance); *yi*(justice); *he*(harmonie), et *ping*(paix).

Tableau 6.4
Les cinq relations en Chine

1. Père et fils se doivent un amour mutuel.
2. Souverain et sujet se doivent d'être juste l'un envers l'autre
3. Époux et épouse doivent respecter leur sphère respective.
4. Les frères aînés et les frères cadets doivent avoir le sens de leurs préséances mutuelles.
5. Entre amis, il doit régner la bonne foi.

Source : Meng-Zi, IIIa : 4, dans Fong, Yeou-Lan, 1985 : 91

La bureaucratie de Chine est due en une grande partie à cet héritage confucéen, la structure gouvernementale et organisationnelle sur lequel elles sont largement modelées. Cette structure est, en fait, strictement hiérarchique: le rang et ses privilèges sont extrêmement et clairement définis. Les personnes ne sont pas liées l'une à l'autre comme individu, mais plutôt selon leurs rangs relatifs. La prise de décision est strictement du haut en bas, et rien n'est accompli sans le soutien des échelons plus hauts. La loyauté personnelle est hautement évaluée, et il est courant pour des positions élevées d'installer des amis ou connaissances dans des positions importantes sous leur contrôle.

La connaissance et la compréhension de la philosophie du management chinois offrent une façon respectueuse de pénétrer ce marché tout en favorisant une réflexion qui facilite l'appropriation et le fonctionnement de cette culture. Cette compréhension s'impose si l'on veut établir des liens entre culture chinoise et occidentale, et si l'on veut identifier ce qui est partagé et complémentaire, si l'on désire travailler à créer des relations harmonieuses, rentables et mutuellement bénéfiques.

Aujourd'hui, les consultants en management commencent à se rendre compte que la culture informelle d'une entreprise exerce autant d'influence sur

son efficacité que la structure formelle établie par les responsabilités de chaque poste et par les procédures techniques et financières. Toute stratégie de changement doit, par conséquent, viser le climat de l'entreprise ainsi que les attitudes au travail et les habitudes du personnel. L'excellence des futures entreprises dépendra de leur capacité à maximiser leurs actifs tout en minimisant leurs pertes en énergie humaine. Elles devront faire face aux incertitudes et à l'accélération des changements et coopérer dans des environnements multiculturels.

Pour mieux communiquer avec vos collègues ou vos employé(e)s chinois(e)s, ceux qui travaillent en Chine devraient apprendre et comprendre les règles fondamentales et s'habituer aux façons de communiquer des Chinois. Par exemple, les thèmes portant sur l'âge, le mariage et le salaire, considérés comme des affaires privées aux yeux des occidentaux sont probablement des questions que les Chinois vous poseront à votre première rencontre. Il ne faut pas s'offusquer quand vous entendez que votre subordonné(e) vous donne un surnom ou bien vous appelle "Vieux Henri" au lieu de "Monsieur Harris", cela veut dire qu'il/elle vous considère comme un vrai ami. Dans les relations personnelles chinoises en communication, on fait toujours référence aux éléments comme : respect, confiance et amitié. Il faut jamais montrer votre supériorité si vous venez d'un pays plus développé que la Chine où vous aviez une meilleure position que vos interlocuteurs chinois. "La modestie et l'humilité" sont considérées comme une vertu par les Chinois qui, cependant font très attention à ne pas perdre la face surtout devant les étrangers. Alors, afin de communiquer efficacement avec les Chinois, l'observation de quelques règles peut vous aider à améliorer votre relation personnelle avec eux :

- 1) Être sincère : s'exprimer ouvertement; réagir avec franchise; respecter suffisamment les autres pour ne pas leur cacher qu'on désapprouve leurs idées.
- 2) Se montrer sensible : exprimer ses sentiments et respecter ceux des autres; réfléchir à ce qui peut se cacher derrière le discours des autres; être attentif au langage non verbal.

- 3) **Être spontané** : réagir de façon naturelle aux idées exprimées; accepter les autres tels qu'ils sont; éviter tout jeu de stratégie ou de manipulation.
- 4) **Être prévenant** : accepter la manière dont une autre personne perçoit la situation et son propre rôle; éviter d'imposer son système, ses valeurs ou ses opinions; aider l'autre à découvrir de nouveaux horizons personnels, à apprécier le besoin de dépasser ses propres limites.
- 5) **Être ouvert** : envisager d'autres points de vue; prendre en compte les informations venant des autres pour tirer ses propres conclusions. Mieux vaut réagir avec souplesse à de nouvelles idées, à des points de vue différents que rester sur ses positions.
- 6) **Avoir conscience du temps** : le temps dont l'équipe dispose pour traiter une question est limité. Éviter de monopoliser la parole ou d'écarter le groupe de sa mission. Être prêt à écouter les autres, mais ramener, si nécessaire, la discussion sur le sujet.

Maîtriser des habiletés de communication est une nécessité. Il faut maintenir une relation agréable non seulement avec les personnes de cultures différentes mais aussi avec celles de même culture. Nous avons rencontré un directeur canadien qui travaille depuis six ans en Chine. Il nous a donné son expérience des rapports avec les Chinois : "Communiquer avec les Chinois n'est pas une chose facile même si vous êtes au courant des différences culturelles ou que vous avez des connaissances sur leurs coutumes. On m'a dit qu'il faut être honnête et franc pour avoir la confiance des Chinois, mais j'ai trouvé que ces règles ne fonctionnent pas pour toujours. Il est vrai que mes propres rapports personnels avec les Chinois sont plus fructueux quand ils sont honnêtes et francs, parce que les barrières culturelles offrent autant d'occasions pour mal interpréter des signaux et finir par de sérieux malentendus. Mais avec une discussion franche on prend aussi le risque de vivre un conflit avec la tendance des Chinois pour les relations correctes, harmonieuses et cordiales. Il faut toujours prendre ses précautions contre toute menace sérieuse par rapport à des sentiments inexprimés qui influencent les relations personnelles quand une action ou une annonce est mal interprétée. Savoir quand vous devez être honnête et franc et quand vous devez

être plus diplomatique pour sauver la face des Chinois est un problème qui me rend perplexe en communication avec les Chinois... ”, nous-a-dit le directeur précédant de Deloitte Touche Tohmatsu en Chine.

CONCLUSION
TRAITER DE LA SOUS-CULTURE

La création de sous-cultures permet une coexistence de cultures différentes au sein d'une coentreprise ou d'une organisation qui définit l'interculturel pour autant que soient gérées les relations et la communication entre ces cultures. Le management de toute entreprise internationale est complexe parce que la diversité est une réalité dont il faut maintenant tenir compte. On a toujours intérêt à rassembler le plus d'informations possibles sur les systèmes culturels afin d'essayer d'en saisir le dynamisme qui résultent de leur interaction dans la vie quotidienne de toute entreprise.

Les échanges interculturels sont soumis à différentes conditions, nécessaires à leur réalisation : la tolérance et le respect des différences, la confiance dans la liberté individuelle, l'humilité et la modestie devant les changements que nécessite l'amélioration des conditions de vie des individus. La croissance et le progrès économiques dépendent toujours des aptitudes techniques ou financières mais surtout de la compréhension des caractéristiques culturelles.

Parmi les coentreprises que nous avons interviewées en Chine, la plupart des directeurs de ces coentreprises sino-étrangères pensent que les problèmes de coentreprise viennent plutôt de l'intérieur que de l'extérieur.

Normalement, la sincérité et la technologie sont considérées comme les facteurs cruciaux qui décident du succès de la coentreprise. En fait, les expériences nous montrent que les relations interpersonnelles sont plus importantes que la technologie. A l'intérieur de la coentreprise, il faut tout d'abord établir des relations cohérentes qui permettent aux personnes, venant des quatre coins du monde et de cultures différentes, de travailler ensemble. La communication interculturelle sert de pont, un pont qui construit et maintient cette cohérence.

Le succès de la coentreprise dépend aussi de ses structures dans trois domaines précis : structure des partenaires, structure de la coentreprise et

structure du management. L'établissement d'une bonne structure organisationnelle facilitera la communication de l'entreprise.

La communication et la compréhension interculturelle sont des conditions préalables à la coopération entre les entreprises et les personnes de cultures différentes. Sans elles, la coentreprise ne peut pas survivre. David A. Richs, un spécialiste en gestion internationale, a donné ses commentaires sur la coopération multinationale qui mérite une réflexion : presque toutes les entreprises multinationales qui négligeaient les différences culturelles ont essuyé un échec, c'est la compréhension fondamentale et délicate qui suscite les problèmes.

Les individus, les groupes, les entreprises et même les nations développent également un type de cadre de référence permettant d'interpréter les informations en provenance de l'environnement. De l'interaction de divers segments d'une population naissent des ensembles de conceptions qui permettent à ces groupes d'atteindre des buts communs. C'est ainsi qu'émerge un style, un type de comportement propre à un groupe, à une entreprise, à une nation. Grâce à la communication au sein de tels groupes, les perceptions individuelles convergent vers un consensus. La culture transmet alors des ensembles communs de perceptions et de relations partagées.

Les expériences nous montrent que le succès de la coentreprise dépend de "sa compétence collective", c'est-à-dire qu'à l'intérieur de l'entreprise, il existe une "habileté centrale" basée sur une compréhension interculturelle qui unifie les personnes des cultures différentes et les amène à travailler pour un but commun; c'est la communication qui sert d'intermédiaire pour former cette habileté.

La communication est un processus qui comprend un acte bilatéral, un processus qui permet aux êtres humains de partager leurs connaissances respectives dans le but de modifier leur comportement respectif. Dans ce

processus, un émetteur (source d'information) transmet, avec intention, un message codé par un ou des canaux à un récepteur afin d'éveiller une réaction. Le récepteur qui reçoit le message doit être capable de le décoder et de réagir lorsqu'il comprend le sens de ce message. Ce processus se compose d'une stimulation consciente et inconsciente, intentionnée et non-intentionnée, verbale et non-verbale. Cette stimulation joue un rôle d'interprétation du sens et de la vérité du message pour l'émetteur ainsi que pour le récepteur.

Quand l'émetteur appartient à une culture autre que le récepteur, une communication interculturelle s'établit entre eux. Le message codé dans une culture devrait être décodé dans une autre. Dans ce cas là, il faut trouver un moyen et une habileté qui permettent la communication interculturelle. Quand la croyance, les valeurs et la mentalité sont en contradiction ou en confrontation, la communication interculturelle vivra des problèmes dont celui d'empêcher une compréhension mutuelle. Les différences sur la conception, l'idéologie, le mode de vie et les expériences du travail sont toujours des obstacles pour la compréhension et la confiance mutuelle dans le processus de la communication interculturelle.

En 1993 à Shanghai, au symposium sur les coentreprises sino-étrangères organisé par Volkswagen Shanghai, les gestionnaires chinois et allemands ont dressé une liste des problèmes qu'avait rencontrés la coopération de coentreprises, parmi lesquels "l'insuffisance de l'échange des informations entre les partenaires chinois et allemands" se situait au premier rang, et " le manque de compréhension et de confiance mutuelle" occupait la deuxième place.

Il est essentiel d'établir une valeur commune et une compréhension interculturelle pour créer une sous-culture spécifique d'affaires qui pourra améliorer l'efficacité de la production et du management de la coentreprise. Il faut construire consciencieusement des moyens et des canaux variés, formels et

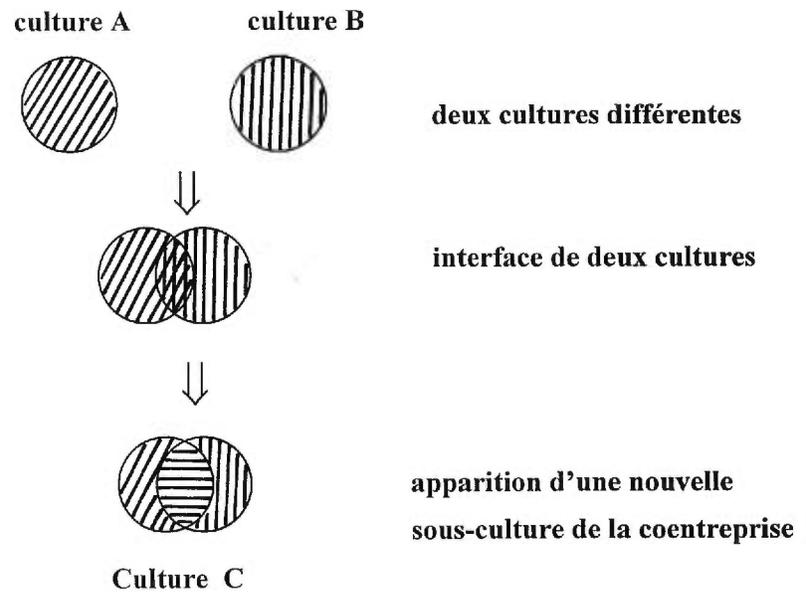
informels, visibles et invisibles, qui facilitent la communication interculturelle, par exemple :

- **utiliser une langue courante (l'anglais) pour que la communication soit plus directe;**
- **organiser régulièrement des rencontres de formes et de niveaux variés pour que les personnes de cultures différentes se connaissent mieux;**
- **organiser au besoin des séminaires pour discuter des problèmes respectifs;**
- **organiser des stages interculturels pour avoir plus de connaissances sur les différences culturelles afin qu'on puisse mieux s'entendre;**
- **formuler les normes et les standards des comportements culturels de l'entreprise comme être ouvert et franc, sans être méfiant et changer les informations sans réserve etc.;**
- **encourager l'échange interpersonnel et le développement de l'amitié personnelle.**

Les barrières formées par les facteurs interculturels existent toujours dans ce monde, mais elles seraient surmontées si nous pouvions penser constamment au-delà des frontières, appréhender les différences économiques et culturelles, établir une cohérence entre cultures, stratégie, mode de communication, style de management, qui servent à favoriser les échanges interculturels et à faciliter la compréhension d'autres cultures.

Le succès de la coentreprise sino-étrangère dépend de l'interface de la culture chinoise-occidentale (voir figure 8.1. à la page suivante), à travers la communication interculturelle et la compréhension mutuelle une nouvelle sous-culture de la coentreprise se forme, alors voilà la conclusion de ce mémoire.

Figure 8.1. L'interface de deux cultures et
la formation d'une nouvelle sous-culture de la coentreprise



Une telle recherche pourrait être complétée par des travaux supplémentaires sur, par exemple, les formes de coentreprise et sur les règles juridiques impliquées. Notre propos a été différent. Nous avons tenté de discuter de manière nouvelle la présence d'une sous-culture propre à l'expérience des coentreprises en Chine.

BIBLIOGRAPHIE

- Audeoud, Olivier et al.,
 1985 **La coopération économique à long terme avec les pays socialistes,**
 Paris : Presses Universitaires de France.
- Aune, James A.
 1979 **“Critical Theory and Communication : A Selective Review”,**
 Quartely Journal of Speech no. 65 : 105-112.
- Banki, I.
 1986 **Dictionary of Administration and Management, Los Angeles : Systems**
 Research.
- Baird, Inga S., Marjorie A. Lyles, Shaobo Ji et Rober Wharton **“Joint Venture Success :**
 1990 **A Sino-US. Perspective”, International Studies of Management and**
 Organization. Vol. 20, no. 1-2, spring-summer : 125-133.
- Barrete, Christian
 1993 **Guide de communication interculturelle, Québec: Editions du**
 Renouveau Pédagogique.
- Beguin, Jean-Pierre
 1972 **Les entreprise conjointes internationales dans les pays en voie de**
 developpement: Le régime des participation, Genève : Institut
 Universitaire de Hautes Etudes Internationales.
- Berelson, Bernard et Gary Steiner
 1964 **Human Behavior : An Inventory of Scientific Findings, New York :**
 Harcourt.
- Bivens, K.K. et E. Lovell
 1966 **Joint Ventures with Foreign Partners, Boston : Harvard Business**
 School, Division of Research.
- Bowey, A.M.
 1983 **“Myths and Theories of Organizations : The Impacts of Organizational**
 Interpretations”, International Studies of Man and Organisations,
 1983, XIII (3) : 61-69.
- Chen Min
 1995 **Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles**
 of Business, New York: Routledge.
- Dobkin, James A. Jeffrey A. Burt, Kenneth J. Krupsky et Mark J. Spooner
 1988 **International Joint Ventures, Washington : Federal Publications Inc.**

Giddens, Anthony

- 1976 **New Rules of Sociological Method, New York: Basic Books.**
- 1977 **Studies in Social and Political Theory, New York: Basic Books.**
- 1979 **Central Problems in Social Theory, Berkeley : University of California Press.**
- 1982 **Profiles and Critiques in Social Theory, Berkeley : University of California Press.**

Edward T. Hall

- 1989 **"The Silent Language of Oversea Business", International Business Classic, Vol. 6, no. 3-4 : 45-58.**

Etzioni, Amitai

- 1964 **Modern Organizations, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall : 134-147.**

Farrel, Thomas B.

- 1979 **"Speech and Human Being", Quarterly Journal of Speech no. 65 : 86-97.**

Foreign Investment Administration & MOFTEC

- 1993 **Foreign Investment in China, Beijing : China Commerce Publisher**

Franco, Lawrence G.

- 1971 **Joint Venture Survival in Multinational Corporations, New York : Praeger Publishers.**

Killings, Peter J.

- 1983 **Strategies for Joint Venture Success, London-Ontario: Praeger Publishers.**

Ladmiral, Jean-Rene et Edmond Marc Lipiansky

- 1989 **La communication interculturelle, Paris : Armand Colin Editeur.**

Lindsay, Kent et I. Finders

- 1988 **"La Chine : rapports commerciaux interculturels", Enjeux Vol. I, no. 1, printemps : 49-59.**

Maanen, John Wan et Stephen R. Barley

- 1985 **"Cultural Organization : Fragments of a Theory", Organizational Culture, eds. Peter J. Frost, et al.; Beverly Hills : Sage Publications.**

McPhee, Robert D.

- 1985 **"Formal Structure and Organizational Communication", Communication Traditional Themes and New Directives, eds. Robert D. McPhee and Philip K. Tompkins, Beverly Hills: Sage Publications : 110-123.**
- 1986 **"Organizational Communication : A Structural Exemplar", Re-thinking Communication : Vol 2, eds. B Dervin, L. Grossberg, B. O'Keefe, and E. Wartella, Beverly Hills : Sage Publications : 78-91.**

- Morgan, Gareth
1989 **Images de l'organisation, Québec : Les Presses de l'université Laval.**
- Moran, Robert T. et Dominique Xardel
1994 **Au-delà des cultures, Paris: InterEditions.**
- Mytelka, Lynn Krieger et al.,
1991 **Strategic Partnerships : States, Firms and International Competition, New Jersey: Fairleigh Dickinson University Press.**
- Pacanoswsky, Michael et Nick O'Donnell-Trujillo
1983 **"Organizational Communication as Cultural Performance", Communication Monographs no. 50 : 58-73.**
- Poole, Marshall Scott et Robert D. McPhee
1985 **"A Structural Analysis of Organizational Climate", Communication and Organization : An Interpretive Approach, eds. Linda L. Putman and Michael E. Pacanowsky, Beverly Hills : Sage Publications.**
- Samovar, L.A. et R.E. Porter
1988 **Intercultural Communication, Belmont : Wadsworth Publishing.**
- Seligman, Scott D.
1989 **Dealing with the Chinese, New York: Warner Books Inc.**
- Strother, George B.
1963 **"Problems in the Development of A Social Science of Organizations", The Social Science of Organization : Four Perspectives, ed. H. J. Leavitt, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall : 125-137.**
- Terpstra V. et K. David
1985 **The Cultural Environment of International Business, Cincinnati : South-West Publishing.**
- Toffler, A
1989 **The Adaptive corporation, New York : McGraw-Hill.**
- Verstecken, M. Truzzi,
1974 **Subjective Understanding in the Social Science, Mass. : Addison-Wesler.**
- Weick, Karl E. et Larry D. Browning,
1986 **"Argument and Narration in Organization Communication" Journal of Management, J.G. Hunt & J.D. Blair (Eds.), Vol. 12, no. 2 : 105-112.**