

Université de Montréal

*L'importance de la gestion culturelle dans les joint ventures internationales : l'analyse
du cas de BCI au Mexique et au Brésil.*

par
Geneviève Michaud

Département d'études internationales
Faculté des études supérieures

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en études internationales

Décembre 2005

© Geneviève Michaud, 2005



JZ

1242

U54

2006

V.002

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Ce mémoire intitulé :

*L'importance de la gestion culturelle dans les joint ventures internationales : l'analyse
du cas de BCI au Mexique et au Brésil.*

présenté par :
Geneviève Michaud

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Robert Dalpé

Président Rapporteur

Philippe Faucher

Directeur de
recherche

Ruth Dupré

Membre du jury

Résumé

"Ce mémoire montre l'importance capitale d'une gestion interculturelle lorsque des firmes investissent hors de leur pays d'origine. Cela s'avère probablement encore plus important dans le cas d'investissements conjoints (joint-venture) avec des partenaires locaux. Trop souvent, l'aspect culturel et humain est négligé au profit de préceptes commerciaux agressifs. Il sera montré que cette omission, ou sous-estimation, des dimensions culturelles contribue à l'échec d'investissements internationaux. Le cas des échecs financiers de BCI au Mexique et au Brésil sera utilisé afin d'illustrer l'omniprésence de la culture dans toutes les sphères de ces joint-ventures. Il ressort de l'étude que BCI n'a pas su franchir la barrière culturelle dans le cadre de ses activités à l'étranger et que cette négligence détient sa part de responsabilité dans les échecs des projets d'implantation au Brésil et au Mexique."

Mots clés : culture, joint venture, Bell Canada International, investissements étrangers, distanciation culturelle.

Abstract

This master thesis aims to show the great importance of cultural management at the international business level. It turns out that the importance of cultural management is even more important in cases such as joint-ventures where local partners are involved. Too often, international businesses neglect the cultural and human aspects in the name of commercial and aggressive capitalist precepts. In this master thesis, it will be argued that the omission, or under-estimation of the cultural sphere, contributes to the failure of international investments. BCI's financial failure in Mexico and Brazil will be used to illustrate the omnipresence of culture throughout the different joint-ventures' spheres. It comes out from this study that BCI did not overcome the cultural boundaries at the time of its international investments, and that this cultural negligence has its own contribution to its settlement projects' financial failures in Mexico and in Brazil.

Key words: culture, joint venture, Bell Canada International, foreign investments, cultural distancing.

TABLE DES MATIÈRES

<u>Résumé</u>	<i>i</i>
<u>Abstract</u>	<i>ii</i>
<u>Liste des abréviations</u>	<i>iv</i>
<u>Introduction</u>	<i>1</i>
<u>Chapitre 1 : Il était une fois...</u>	
1.1 ...Mexique	7
1.2 ...Brésil	13
1.3 Axtel vs Vesper	20
<u>Chapitre 2 : Investissements étrangers au culturel</u>	
2.1 Distance culturelle	22
2.2 Culture technologique	27
2.3 Joint Venture	28
2.4 Au-delà de la barrière culturelle	36
<u>Chapitre 3 : Démonstration des résultats</u>	
3.1 Méthodologie	42
3.2 Démonstration des facteurs de distanciation culturelle	43
3.3 Démonstration des facteurs de succès des joint-ventures	54
3.4 Mesures de gestion de la distanciation culturelle	60
<u>Conclusion : Excuses commerciales ou mauvaise gestion culturelle?</u>	65
<u>Bibliographie</u>	72

Liste des abréviations

ANATEL	Agência Nacional da telecomunicação (Brésil)
AMRC	Accès multiple à répartition par code
BCE	Bell Canada Entreprise
BCI	Bell Canada International
BDI	Business Development International
CEO	Chief Executive Officer
CO	Chief Officer
Ghz	Giga Hertz
Kpbs	Kilo bit par seconde
GPME	Grandes petites et moyennes entreprises
PME	Petites et moyennes entreprises

Introduction

La libéralisation des télécommunications marqua la décennie des années 90, non seulement par la fin des monopoles mais aussi par l'avènement de la mondialisation de cette industrie. Plusieurs nouveaux acteurs internationaux entrèrent en jeu, dont Bell Canada International (BCI), filiale de BCE Inc., une des plus grandes entreprises de télécommunications du Canada. Les objectifs de BCI furent de développer et d'exploiter des sociétés de communications faisant appel à des technologies avancées dans des marchés situés hors des frontières canadiennes, principalement en Amérique du Sud, qui connaissait une effervescence sans pareil. L'approche adoptée par BCI fut de créer et d'implanter de nouvelles compagnies en territoire étranger, en s'associant avec divers actionnaires sous forme de joint-ventures¹ pour ensuite vendre leurs parts et générer un profit. En Amérique du Sud, BCI s'associa à la création d'une dizaine d'entreprises oeuvrant dans divers domaines tels que : cellulaire, câblodistribution, transmission de données et services locaux sans fil.

Cependant, les investissements étrangers de BCI ne s'avérèrent pas aussi rentables qu'espérés, et BCI dut essayer un échec financier de plusieurs millions de dollars dans la plupart des cas. Selon le dernier rapport financier 2004, BCI ne détenait plus aucune part dans ses anciens consortiums. BCI a

¹Une *joint venture* est techniquement un arrangement contractuel créant une entité légale à l'intérieur de laquelle les firmes détiennent des intérêts de propriété sous des conditions spécifiées par des documents légaux. La traduction de *joint venture* est 'entreprises en participation'. Cependant, ceci ne représente pas exactement toute la dimension du terme *joint venture*: i.e. risque, nouveauté, légalité. C'est pourquoi l'anglicisme *joint-venture* continuera d'être utilisé.

d'ailleurs cessé toutes activités depuis le démantèlement de ses actifs internationaux. L'appellation BCI demeure aujourd'hui pour des fins légales de poursuites et de dettes. En 2002, BCE prit la décision de laisser tomber l'international afin de se concentrer sur sa stratégie nationale.

De ces entreprises internationales créées par BCI, citons les cas d'Axtel au Mexique et des Sociétés Vesper au Brésil². Toutes deux visaient à concurrencer les anciens monopoles mexicains et brésiliens du marché de la téléphonie fixe par une technologie fixe sans fil³. Plusieurs facteurs, autant externes (crash international des télécommunications de 2001, dévaluation du real brésilien) qu'internes (préparation, gestion, marketing, analyse et communication) aux projets peuvent expliquer l'échec de ces investissements. Les facteurs externes ne seront pas considérés dans le cadre de cette recherche, car ils sont d'une importance moindre si l'on considère que la majorité des entreprises en télécommunication a survécu aux dévaluations monétaires et au crash de 2001. Quant aux facteurs internes, que ce soit la préparation aux projets, les différents modes de gestion, les stratégies de marketing, d'analyse ou de communication, chacun véhicule des facteurs d'échecs qui se mériteraient d'être étudiés à part entière. Ils ne seront donc pas étudiés

² Outre Axtel et Vesper, BCI participa à d'autres joint-ventures internationales en Amérique latine: Comcel, Canbras, Techtel, Genesis, etc. D'autres activités ont également eu lieu en Asie et en Afrique.

³ Le terme téléphonie fixe est similaire à la téléphonie filaire (opposé de téléphonie cellulaire) : i.e. un appareil téléphonique est relié à une prise physique via un fil. Pour sa part, la téléphonie sans fil signifie qu'il n'y a pas de câblage souterrain ou aérien reliant les utilisateurs à un commutateur général, mais plutôt des antennes reliées à une tour de fréquences par ondes cellulaires. La téléphonie fixe sans fil est une combinaison des deux : l'appareil téléphonique est relié par un fil à une prise, reliée à une antenne procédant par fréquence afin de permettre l'établissement d'appels.

individuellement dans le cadre de ce travail. L'intérêt sera plutôt porté vers la variable culturelle, car elle offre une perspective plus élargie du fait qu'elle s'illustre à travers ces facteurs internes et permet ainsi offrir une image d'ensemble. C'est pourquoi cette recherche se voudra plutôt une analyse des facteurs culturels d'échec imputables à BCI lors des projets d'Axtel et de Vésper.

Les cas choisis au Mexique et au Brésil possèdent plusieurs points en commun : ce sont tous deux des pays issus d'une culture du sud⁴, ayant une situation politico-économique similaire (tous deux sont des pays en voie de développement en émergence). Au niveau de l'industrie des télécommunications, leur contexte respectif de l'époque est semblable (ouverture récente des marchés, taux de pénétration téléphonique faible), en plus du fait que la même technologie fut utilisée lors de la création de ces deux nouvelles compagnies. Une différence existe cependant au niveau de la composition des deux joint-ventures. Axtel et Vésper furent tous deux des consortiums réunissant à la fois des partenaires étrangers et locaux. Toutefois, dans le cas de Vésper, les parts locales, minoritaires, furent rapidement rachetées par l'un des partenaires américains. À partir de ce moment, le consortium Vésper ne fut composé que de partenaires étrangers.

Les projets du Mexique et du Brésil demeurent des sujets d'analyse pertinents pour l'industrie d'aujourd'hui car ils continuent d'être considérés comme les

⁴ Les traits culturels similaires entre le Mexique et le Brésil seront définis plus tard.

pays émergents les plus convoités en Amérique Latine, vu leur capacité de croissance extraordinaire leur permettant d'être toujours aussi attrayants pour les investisseurs étrangers⁵.

L'hypothèse centrale de cette étude est que BCI n'a pas su franchir la barrière culturelle lors de ses investissements étrangers. Cette barrière culturelle sera mesurée par le facteur de distanciation culturelle⁶, omniprésent dans toutes les étapes d'investissements étrangers (ex : préparation, gestion, marketing, analyse et communication), faisant ainsi partie intégrante des causes d'échecs⁷. Cette distanciation culturelle provoqua : des erreurs stratégiques, des coûts additionnels, des décisions précipitées, des problèmes d'incompréhension et de légitimité décisionnelle ainsi que des visions divergentes entre les partenaires des joint-ventures.

En premier lieu, Axtel et Vésper seront racontés d'un point de vue purement historique et technique, dans le but de comprendre les enjeux et la réalité de l'époque ainsi que les causes d'échec majeures des deux projets. Cette section couvrira les grandes lignes des histoires d'Axtel et de Vésper, ceci étant primordial à la compréhension des facteurs culturels couverts subséquentment. S'enchaînera ensuite une revue de la littérature traitant du rôle de la dimension culturelle au succès des joint-ventures. Il sera démontré l'importance

⁵ Selon la firme Pyramid Research.

⁶ Différence entre les mœurs de pays différents (voir chapitre 2)

⁷ Malgré le fait que la variable culturelle sera mise en relation avec ces différentes causes d'échecs, prendre note que ces dernières ne sont pas traitées dans le cadre de ce travail.

scientifique de l'apport culturel au niveau des investissements étrangers, principalement lors des joint-ventures. Il en ressortira d'importantes théories relatives au concept de distanciation culturelle, lesquelles seront utilisées dans le chapitre suivant afin d'illustrer les conflits culturels d'Axtel et Vésper. C'est-à-dire que les indicateurs culturels élaborés précédemment seront appliqués à des exemples concrets permettant de montrer l'omniprésence de la variable culturelle lors des deux projets.

Ceci sera possible grâce aux données recueillies lors de 20 entrevues menées en face-à-face ou via téléphone, auprès des gens ayant travaillé ou contribué aux projets d'Axtel et de Vésper. En effet, ces entrevues se sont révélées nécessaires à la conduite de ce travail, étant donné que la dimension culturelle est intangible et non répertoriée dans les documents officiels ou toutes autres sources documentées des projets Axtel et Vésper. Elles se sont donc avérées comme étant la meilleure façon de recueillir de l'information relevant du domaine culturel. L'objectif fut de recueillir des témoignages de situations concrètes où se sont manifestées des interactions culturelles. Le processus consistait à attribuer à la nature de ces interactions une dimension culturelle⁸ conduisant à une analyse théorique de la situation. Par le fait même, ces entrevues ont permis de mesurer la sensibilité des interlocuteurs face à la représentation de ces différences culturelles, ainsi que de saisir leurs

⁸ Sera défini lors de la revue de la littérature avec la théorie de la distanciation culturelle d'Hofstede.

perceptions face aux causes d'échec⁹. Suite à l'analyse de ces entrevues, il sera possible d'affirmer que BCI n'a pas franchi la barrière culturelle lors des projets Axtel et Vésper.

⁹ Les personnes interviewées démontrèrent des opinions générales différentes de l'expérience de BCI à l'étranger. Pour certains d'entre eux, les échecs financiers de BCI en Amérique latine ne furent qu'un concours de circonstances dans le monde des télécommunications internationales, pour d'autres la stratégie de BCI à l'étranger fut de gager de l'argent à l'aveuglette, un manque de connaissances face aux caprices du commerce international, ou encore une inadaptation flagrante de la nouvelle entreprise ainsi que de son produit face au milieu local.

Chapitre 1 : Il était une fois.....

Vers la fin des années 90, la situation globale du Mexique et du Brésil était alléchante pour tout investisseur en quête de profit et de déploiement de nouvelles technologies. Dans son rapport annuel de 1999, BCI y prévoyait une croissance de l'ordre de 4% pour l'an 2000. Ces pays représentaient donc une occasion de développement prometteuse dans le secteur des télécommunications. En effet, le Mexique et le Brésil étaient en reprise économique, affichant un très faible pourcentage de télédensité¹⁰. Tous deux étaient des pays récemment ouverts à la concurrence, autrefois sujets à un monopole réglementé, démontrant des difficultés à s'adapter à cette nouvelle concurrence. BCI désirait y lancer des technologies modernes et avant-gardistes, permettant l'avancement de l'industrie dans ces pays.

1.1 ...Mexique

La création d'Axtel (1998) fut au départ un joint-venture entre BCI (27.4%), Worldtel¹¹ (22%), et Telinor¹² (51%). Lors de la restructuration de la dette d'Axtel en mars 2003, BCI diminua ses parts jusqu'à 1.5%. Aujourd'hui, Axtel appartient au consortium de Telecom América, détenu principalement par América Móvil et SBC Communications Inc.

¹⁰ Selon les statistiques de l'Union internationale des télécommunications (UIT) des Nations Unies. Définition du CRTC (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes): *La télédensité fournit un indice général utile de l'implantation des réseaux de télécommunication et de leur utilisation au sein d'un pays. Bien qu'il existe diverses méthodes de recharge, la télédensité se calcule habituellement par le nombre de lignes d'accès aux services de résidences ou d'affaires par 100 habitants.*

¹¹ Worldtel est formé par l'UIT.

¹² Telefonía Inalámbrica del Norte, appartenant à la famille mexicaine Milmo-Zambrano.

Suite à l'ouverture du marché des télécommunications en 1997, la situation mexicaine semblait favorable à BCI. Tout d'abord, le taux de pénétration téléphonique au Mexique était évalué à 7%, présentant donc de grandes parts de marchés à acquérir. De plus, la perception des consommateurs face à l'ancien monopole Telmex était très mauvaise. À l'époque, Telmex était la compagnie locale (autrefois monopole) et avait une réputation d'escroquer ses consommateurs. Étant donné la disposition urbaine plutôt chaotique (ex : absence de noms de rue ou d'adresses civiques, plusieurs rues du même nom, rues non représentées sur les cartes, résidences non répertoriées, etc.), l'industrie devait se doter une technologie adaptable à ce type d'environnement. Axtel visait à desservir des services de voix (local et longues distances), ainsi que des services Internet et de transmission de données via une technologie fixe micro-ondes sans fil¹³ de 64 Kbps fournie par différents fournisseurs dont Nortel (principal), SR Telecom, Compaq et Microsoft. La technologie fixe sans fil semblait appropriée, d'autant plus que les études démontraient que les services de téléphonie cellulaire dépasseraient les services filaires d'ici 2001¹⁴. Non seulement cette nouvelle technologie fixe sans fil était utile car la situation urbaine rendait impossible le câblage¹⁵, mais

¹³ Une antenne était donc installée sur le dessus de l'immeuble ou de la maison, et ensuite un filage descendait de l'antenne jusqu'au combiné. Les antennes étaient reliées à une antenne principale par le biais de fréquences cellulaires. Cette technologie ne nécessitait aucun filage extérieur.

¹⁴ Selon la firme Pyramid Research.

¹⁵ L'installation de câblage se fait de façon très précise et nécessite les données exactes sur cartes, ce qui était impossible au Mexique et au Brésil (voir description de la situation urbaine ci-haut dans le texte). De plus, une forte concentration urbaine rendrait, de par sa densité, une procédure de câblage rurale très complexe, longue et coûteuse.

elle comportait aussi de nombreux avantages par rapport aux solutions filaires : coûts moindres, rapidité de déploiement, possibilité d'ajuster la taille du réseau à la demande.

Au départ, Axtel visait tous les segments de marché, du consommateur jusqu'à la grande entreprise. À cet effet, Axtel obtint sa licence de spectre radio en 1998, prévoyant la vente de ses premières lignes début 1999. Ajouté à cela, un contrat d'interconnexion fut négocié avec Telmex afin qu'Axtel puisse être en mesure d'utiliser les concessions réseau de ce dernier.

En 1999, Axtel s'établit en premier lieu dans la ville de Monterrey, puis prit de l'expansion à Guadalajara, México, León, Toluca et Puebla au début des années 2000. En date du 2^{ème} trimestre 2000, Axtel affichait une hausse de 90% de la clientèle avec ses 109 000 abonnés¹⁶.

Le plan d'affaires de départ consistait à viser les strates sociales riches (appelées A et B) afin de les convaincre d'acheter une ligne téléphonique secondaire pour l'Internet. Cependant, dû à un problème de capacité des ondes, le réseau ne fut pas en mesure de supporter une vitesse de transmission suffisante pour l'Internet. L'approche stratégique escomptée ne fonctionnait donc plus et une solution de remplacement devait être envisagée. Positionner le produit en tant que ligne principale auprès d'un autre type de clientèle fut l'alternative adoptée par les dirigeants. C'est ainsi que le réseau fut déplacé

¹⁶ Rapport annuel de BCI 2000.

vers des zones plus pauvres, lesquelles ne pouvaient se permettre financièrement un accès aux lignes téléphoniques de Telmex. Une fois le réseau déménagé, les ventes d'Axtel montèrent à une vitesse fulgurante. Toutefois, la capacité des antennes était si limitée qu'elle ne put soutenir la croissance escomptée : le système fut rapidement rempli à capacité et les ventes paralysées dans l'attente d'une amélioration technologique pouvant résoudre la situation. Simultanément, un autre type de problème survint : la facturation. Dû aux créances douteuses des consommateurs, un tiers de ceux-ci fut débranché pour non-paiement peu de temps après le lancement de la compagnie. Ceci est sans compter le problème de livraison des factures, étant donné la quasi non-existence d'adresses civiques¹⁷. De plus, Axtel perdit beaucoup d'équipements par des vols de camions d'installation et d'antennes, spécialement lors de son entrée dans la ville de México.

Malgré la croissance d'Axtel depuis 2001, la joint-venture de départ fut un échec financier important pour BCI. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'échec : technologiques, analytiques¹⁸ et structurels. Tout d'abord, le modèle technologique n'était pas en mesure de supporter tout le potentiel de marché. Selon le plan d'affaires du départ, le service devait être positionné comme seconde ligne chez les classes riches, et non comme produit principal auprès des classes pauvres. De plus, il y eut un problème de confiance au niveau

¹⁷ Lorsqu'Axtel fut créée, les ventes et installations d'équipements s'effectuèrent principalement de portes en portes par des équipes constituées de vendeurs et de techniciens. Ce fut par après que survint le problème d'adresses civiques pour les envois de factures.

¹⁸ Incluse toutes analyses de marché, commercialisation, concurrence, etc.

technologique. La vente de Nortel par BCE amena de nouveaux fournisseurs technologiques, et avec eux la nécessité de recommencer tout à zéro et de devoir vivre des transitions technologiques importantes. Il aurait été préférable d'avoir une certaine stabilité au niveau du partenariat technologique afin de faire croître non seulement la compagnie, mais également la technologie utilisée.

L'analyse de marché effectuée au départ laissait également à désirer. Comment assumer, dans un plan d'affaires, que les classes riches achèteront le produit à des fins d'utilisation Internet alors que la technologie fixe sans fil choisie ne pouvait supporter la capacité nécessaire pour ce service? Il semble que le positionnement de la compagnie ait été fait au-delà des capacités technologiques. À cet effet, il faut comprendre qu'au niveau structurel, la compagnie était détenue par des actionnaires mexicains majoritaires (51%), malgré le titre de BCI de leader opérationnel. BCI avait donc une faible marge de manœuvre en termes décisionnels et devait parfois assumer des décisions prises sans considération du niveau technologique.

De plus, une meilleure analyse de marché aurait évalué d'autres possibilités de positionnement du produit. La situation au Mexique et en Amérique latine est différente de celle du Canada étant donné que le pouvoir d'achat est moindre (Salama 1994) et que la classe moyenne est minoritaire¹⁹. On ne peut pas baser tout un plan d'affaires sur une habitude de consommation non développée

¹⁹ Statistiques selon la Banque interaméricaine de développement (BID) Juin 2001.

(Internet n'avait pas la pénétration de marché d'aujourd'hui²⁰) d'une classe minoritaire dont les besoins en télécommunication étaient presque comblés. Ceci signifie que si un plan de positionnement ne fonctionne pas auprès des classes riches, il n'existe pas de solution de rechange auprès des classes moyennes : cela nécessite un autre plan d'affaires complet pour cibler les classes pauvres. En fait, la subite décision de déménager le réseau fut une décision lourde de conséquences et sous-estimée des dirigeants, aucune étude n'ayant été préparée à cet effet : de nombreuses pertes financières s'ensuivirent.

En termes d'alliance stratégique, en plus de l'entente d'interconnexion conclue avec Telmex, BCI s'associa à ce dernier dans le but de créer la multinationale Telecom Américas Ltd, celle-ci en parallèle à la création d'Axtel. BCI était donc en association avec son plus grand compétiteur. Ces associations furent perçues par les différents joueurs de l'industrie ainsi que par les consommateurs comme une forme de contrôle caché par Telmex sur son ancien monopole des télécommunications. Également, au niveau de la perception des consommateurs, Axtel n'était plus considérée comme une alternative à la libéralisation concurrentielle, mais comme un joueur de plus dans le camp de Telmex. Pourtant, cette mauvaise perception face à Telmex aurait pu devenir un atout pour Axtel.

²⁰ Selon les statistiques de l'UIT : l'Amérique latine contenait 19.3 millions d'internautes en 2000 et 60.6 millions en 2004.

1.2 ...Brésil

Vésper fut au départ (1999) une joint venture entre les entreprises Qualcomm (16.6%), VeloCom (à l'époque appelé WLL International) (35.3%), le groupe Liberman d'Argentine (12.8%), le groupe Vicunha du Brésil (2.5%) et BCI (34.4%). Au courant de la même année, VeloCom racheta les parties des groupes Liberman et Vicunha et devint actionnaire majoritaire. La joint-venture ne comportait ainsi que des investisseurs nord-américains²¹. BCI agissait en tant que leader opérationnel, i.e. qu'il avait la responsabilité de mettre en place la structure opérationnelle et technologique, et ce malgré son pourcentage minoritaire. Au début de l'année 1999, le consortium obtint deux licences²² d'entreprises de services locaux concurrentiels (ESLC) dans les états de São Paulo et du Nord-est (incluant les villes de Rio de Janeiro et de Belo Horizonte). Ces deux licences couvraient trois des plus grosses villes du Brésil, représentant une superficie de plus de 67% du territoire et une population de 125 millions de personnes, soit 76% de sa population totale²³.

Deux compagnies Vésper furent créées à cet effet : Vésper São Paulo S.A., basée dans la ville de São Paulo et couvrant l'état de São Paulo, et Vésper S.A., basée à Rio de Janeiro et couvrant l'état du Nord-est, d'où provient l'appellation des « Sociétés Vésper », regroupant le tout. Mis à part la

²¹ Une distinction continuera d'être faite pour les fins de l'étude entre étrangers et locaux malgré le partenariat devenu nord-américain. En fait, lors de sa création, Vésper comportait un partenaire local (Vicunha) et qu'à partir de ce fait, BCI devait constamment traiter avec les Brésiliens : le CEO et les CO nommés au départ étaient tous brésiliens, les investisseurs banquiers étaient brésiliens, en plus des organisations institutionnelles de l'État.

²² Licence = Spectre d'utilisation technologique. i.e. une délimitation réseau.

²³ Selon la firme Pyramid Research, 2002.

technologie et le nom similaires, les deux compagnies étaient totalement différentes : systèmes de gestion, plates-formes de travail, produits, présidents, etc. Cette polarité créa de nombreuses tensions en terme de gestion pour les actionnaires, où São Paulo et Rio de Janeiro rivalisaient entre elles. Ces tensions s'accroissant au fil du temps, la gestion des Sociétés devint de plus en plus complexe. En effet, moins d'un an plus tard, les dirigeants unifièrent les deux compagnies au détriment de Vésper S.A. : la ville de São Paulo devenait le siège social des sociétés Vésper, engendrant de nombreuses mises à pied du côté de Rio de Janeiro.

La technologie déployée fut une technologie fixe sans fil de 1.9GHz passant sur un réseau AMRC²⁴, le tout développé par Nortel²⁵, à l'époque filiale de BCE Inc. La capacité initiale du réseau fut établie à 2,7 millions de lignes, et ce dans 44 villes. Cependant, lorsque Nortel annonça qu'il n'était plus en mesure de financer le projet, Vésper se trouva dans l'obligation de s'associer à un nouveau fournisseur technologique afin de se conformer aux délais prévus. Le projet étant en péril et, pressé par les investisseurs, Vésper choisit Lucent comme fournisseur technologique alternatif. Cependant, le réseau de Lucent ne pouvait fournir que du 14.4 Kpbs, soit à peine suffisant pour la transmission de données voix et fax. Cette situation obligeât à changer le plan d'affaires : dû au manque de vitesse de transmission, le positionnement des services

²⁴ Accès Multiple à Répartition par Code. Méthode d'accès aux satellites où plusieurs stations peuvent utiliser le même canal simultanément.

²⁵ Nortel créa des partenariats avec Ericsson et Motorola afin de pouvoir livrer les équipements dans la région du Nord-est.

Internet était devenu impossible, entraînant un désintéressement des classes riches envers un produit bas de gamme.

C'est ainsi que Vésper modifia son tir en portant un intérêt aux régions de classes sociales plus basses (C et moins²⁶) pour lesquelles l'obtention d'une ligne téléphonique était monétairement inaccessible. Rapidement, le réseau fut relocalisé et sans avertissement, le président de Vésper annonça une baisse de prix des équipements d'environ 85%. Un nouveau prix plafond venait d'être désormais fixé, abolissant tout espoir de respecter le plan d'affaires de départ.

Dans l'empressement de rencontrer les délais de lancement (janvier 2000), Vésper fut mis sur pied en l'espace de six mois, sans que le fonctionnement d'aucun système en place n'ait été testé préalablement. L'engouement des classes défavorisées de pouvoir se procurer un service téléphonique eu pour effet de remplir à pleine capacité le service à la clientèle ainsi que les systèmes de commandes et de facturation. D'ailleurs, le système de facturation avait été acheté par les actionnaires sans égard à la compatibilité de l'environnement technologique immédiat de Vésper. Dû à l'incompatibilité de ce système ainsi qu'aux besoins de la complexité de la fusion, un nouveau système dû être développé. Cependant, le nouveau système ne fut fonctionnel que cinq mois après que les premières ventes aient été effectuées. En conséquence,

²⁶ Au Brésil, les plus riches appartiennent à la classe A et B, et les plus pauvres sont catégorisées C, D et E. Les classes sont délimitées géographiquement afin que les classes riches et les classes pauvres ne cohabitent pas ensemble. Prendre note que la classe moyenne (B+, B) représente une minorité de la population.

d'importants revenus furent perdus étant donné la loi brésilienne interdisant la facturation après 90 jours de retard. Additionné à cela, le nouveau segment visé était principalement constitué de pauvres, à l'intérieur duquel plus de 50% des clients étaient incapables de payer leurs factures. Lors de la première phase de restructuration de la dette de Vésper en 2001, plus de 300 000 utilisateurs furent débranchés pour cause de non-paiement.

Vésper n'obtint donc que des parts de marché marginales, i.e des parts de marchés non-désirées de ses concurrents. Selon les données de Pyramid Research²⁷, Vésper n'a pu obtenir que 1,8% du marché de la téléphonie fixe. Le lancement de la première ligne téléphonique fixe sans fil eût lieu en janvier 2000. En date du 30 mars, Vésper comptait 46 000 abonnés, et en date du 30 juin de cette même année, 190 000 abonnés, tous des mauvais créanciers ne correspondant pas au revenu moyen par consommateur estimé au départ lors du plan d'affaires. Le prix d'achat trop élevé de l'équipement²⁸ versus le nouveau prix de vente à la baisse ne permettait pas un bilan positif malgré le grand nombre d'abonnés et la popularité du service chez les classes à faibles revenus. Il était désormais impossible pour Vésper d'afficher une croissance. D'ailleurs, l'entreprise fut incapable d'investir au Brésil les 5 millions promis sur 5 ans, ceci dû à la non rentabilité des services. En fait, le consortium Vésper n'avait investi dans l'économie brésilienne qu'un total de 2.1 millions en 2001, dont 1.6 millions provenait de l'année 2000.

²⁷ Pyramid Research, *Vésper : Changing to survive*, Profile Latin America 2002.

²⁸ Le prix des tours technologiques tournait autour de 330\$ chacune, alors que le produit final était vendu à 90 reais (40\$).

Face à l'échec financier de Vésper, BCI prit la décision de cesser ses activités au sein de la joint venture le 26 septembre 2000. Un an plus tard, les actifs de BCI dans Vésper furent réduits à 6%; BCI n'agissant désormais qu'à titre de consultant, n'ayant aucun droit de regard sur les décisions prises au sein de Vésper. Quant au statut des deux autres partenaires, Qualcomm était devenu l'actionnaire majoritaire, alors que VeloCom était aussi déficitaire que BCI. En 2002, BCI se retira du consortium tout en conservant 1.4% de participation. BCI termina de payer sa dette²⁹ le 2 décembre 2003, après avoir obtenu à cet effet une réduction de 13 millions de dollars américains des banques brésiliennes en début de cette même année.

En 2001, une restructuration de Vésper devint impérative afin d'éviter la compagnie de la faillite, affichant alors une dette de 1.3 millions de dollars américains. Une fois l'équilibre financier redressé, Vésper fut rachetée par Embratel le 13 août 2003.

Cet échec financier comporte plusieurs causes : un mauvais choix de technologie et de licences, une mauvaise analyse de marché, ainsi qu'un plan d'affaires erroné. Du point de vue technologique, la technologie fixe sans fil utilisée par Nortel et Lucent s'est avérée beaucoup trop dispendieuse pour une capacité aussi restreinte. Il était impossible de combattre un monopole avec une technologie incapable de faire ses preuves. De plus, le déploiement

²⁹ Dette envers les banques brésiliennes pour la création de Vésper.

technologique fut précipité car les investisseurs désiraient des profits à très court terme. Cet empressement généra certaines erreurs, entre autres: changement radical de prix, déménagement du réseau, choix de partenaires technologiques précipité, mauvaise utilisation du réseau. Au niveau des licences, de mauvaises négociations ont été menées par VeloCom auprès d'ANATEL³⁰. Aucune licence de service cellulaire³¹ ne fut achetée alors que la technologie même était sans fil. Le type de fréquence négociée, insuffisant pour la technologie de Nortel³², rendait la tâche de déploiement technologique encore plus ardue qu'elle ne l'était déjà. Dans le rapport annuel de BCI de 1999, Michael Sabia (à l'époque vice-président du Conseil et chef de la direction de BCI) soutint : *La véritable question est de savoir ce que les gouvernements vont nous permettre de faire pour nos clients par le biais de leurs processus réglementaires et d'octroi de licences*, affichant ainsi l'importance de ces négociations au succès des nouvelles entreprises. Plus de lobbying aurait été nécessaire auprès d'ANATEL.

En plus de ces problèmes, tout porte à croire qu'une analyse de marché médiocre a été conduite avant de lancer le projet. Tout d'abord, le mauvais segment de marché (consommateur) fut ciblé, celui-ci étant déjà saturé. Télémar et Telefónica, les principaux compétiteurs, avaient considérablement amélioré leur perception client, sans compter que le prix sur le marché noir des

³⁰ Agence brésilienne de réglementation des télécommunications

³¹ Ce ne sera qu'en 2001 que le cellulaire s'intégrera au plan d'affaires, en achetant les licences d'exploitation pour 3 des 6 régions déjà desservies par leur réseau CDMA lors du plan de redressement de Vésper. C'est ce qui sauvera Vésper de ses difficultés financières.

³² ANATEL accorda une fréquence de 1 800 alors que Vésper nécessitait du 1 900.

lignes téléphoniques était à la baisse³³. Il aurait été plus intéressant pour Vésper de se positionner différemment par rapport à la compétition plutôt que de la combattre. Par exemple, au lieu d'attaquer le marché consommateur, ils auraient pu mettre l'emphase sur les petites et moyennes entreprises (GPME et PME), non desservies par les opérateurs locaux de transmission de données³⁴. En second lieu, la technologie fixe sans fil était très avancée en 1999 par rapport au marché brésilien qui, selon les données de Pyramid Research³⁵, n'était pas encore rendu à ce stade de développement technologique. Une meilleure étude de marché aurait pu permettre un meilleur positionnement stratégique de la compagnie. À ses débuts, Vésper se positionna dans le marché en fonction de la mentalité canadienne BCE, selon laquelle Bell Canada ne se positionne pas comme un fournisseur à prix abordable mais plutôt par la qualité de ses services. Cependant, en entrant dans un monopole déjà bien établi, il est impossible de suivre cette façon de faire. Le marché brésilien avait besoin de services à bas prix et Vésper ne répondait pas à cette demande.

Cette mauvaise analyse de marché a également engendré un plan d'affaires qui s'avéra erroné à 80%. En premier lieu, la création de deux Vésper fut une erreur importante, provoquant dès le départ des tensions au sein d'une compagnie toute nouvelle. Également, la structure de la compagnie prévue

³³ D'après les entrevues menées auprès des expatriés de BCI au Brésil, aucun d'entre eux ne connaissait l'existence du marché noir des lignes téléphoniques avant leur arrivée.

³⁴ Selon la firme Pyramid Research 2002.

³⁵ Pyramid Research, *Executive summary 2003*.

dans le plan d'affaires n'était pas représentative des besoins : ils tentèrent de créer une grosse multinationale dès le départ, sans y aller étape par étape. Par exemple, la compagnie avait été structurée en fonction d'une équipe « produit » de 80 personnes. La réalité étant toute autre, une fois Vesper lancée, seulement deux personnes furent embauchées, nombre suffisant pour répondre aux besoins. Ceci démontre bien l'envergure qui voulait être donnée à la compagnie au départ : voir grand pour se réajuster (coupure de personnel, diminution d'embauches) par la suite en fonction de la croissance de la compagnie (faible). De plus, les délais indiqués au plan d'affaires de départ étaient tellement courts qu'il devenait impossible de se concentrer sur la qualité du produit ou sur la fonctionnalité des systèmes, mais seulement sur la date de livraison. En termes structurels, une autre difficulté fut la relation entre les partenaires de la joint venture. BCI occupait la position de leader opérationnel sans être l'actionnaire majoritaire, signifiant donc qu'il devait assumer les décisions prises au sein du consortium sans avoir été consulté au préalable.

1.3 Axtel vs Vesper

Les histoires d'Axtel et Vesper se ressemblent: mauvaises analyses de marché, mauvaise cible de consommateurs, tentatives de reproduction d'une mini-Bell Canada latino-américaine, problèmes de fournisseurs technologiques causés par la vente de Nortel et la crise des télécoms, plans d'affaires hypothétiques

irréalisables, méconnaissance du marché local, pouvoir décisionnel minoritaire.

Dans le milieu des télécommunications, la conclusion de l'aventure de ces deux projets fut claire : Axtel subit un échec financier moindre que celui des Sociétés Vésper. Ceci peut être expliqué par la complexité des deux Vésper et par le fait qu'Axtel ait eu un partenaire local de façon permanente au joint-venture. Étant donné que Vésper fut mis sur pied après Axtel, on nomma souvent le projet du Brésil comme « le Mexique II de BCI ».

La compréhension de ces faits est nécessaire afin d'être en mesure de comprendre la manifestation de la barrière culturelle chez Vésper et Axtel. Pour ce faire, il faut avant tout comprendre les diverses théories existantes touchant la dimension culturelle des investissements étrangers et voir de quelles façons les entreprises ayant des activités à succès à l'étranger gèrent cette barrière culturelle. Après coup, nous aurons les outils nécessaires afin d'établir que BCI n'a pas su franchir la barrière culturelle lors de ces deux projets.

Chapitre 2 : La dimension culturelle des investissements étrangers

2.1 Distance culturelle

De nombreux auteurs ont montré l'importance d'une approche culturelle au succès des investissements étrangers (Moran 1980, Pettigrew 1979, Kogut et Singh 1998, Ho, Seung et Ungson 1997, Yan et Zen 1999, Morosini, Shane et Singh 1998, Shaver, Mitchell et Yeung 1997, Hofstede 1980 et 2005, Kashlak, Chandran et Di Benedetto 1998, Hennart et Larimo 1998, Beamish 1985 et 1993, Kabiraj, Lee et Marjit 2001, Vo Sang 2003, Stohl 2001). Cette approche culturelle est abordée par le concept de distanciation culturelle nationale. Selon ces divers auteurs, la distance culturelle représente le degré auquel les normes culturelles d'un pays diffèrent de celles d'un autre pays. La notion de culture, selon la définition donnée par l'UNESCO³⁶, est considérée comme *l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances*. Dans une perspective d'investissements étrangers, la distance culturelle nationale représente la différence entre les normes, routines et répertoires organisationnels, ainsi qu'entre tout autre aspect de gestion se trouvant dans les mœurs des pays impliqués lors d'une alliance.

³⁶ Selon la définition conforme aux conclusions de la Conférence mondiale sur les politiques culturelles (MONDIACULT, Mexico, 1982), de la Commission mondiale de la culture et du développement (Notre diversité créatrice, 1995) et de la Conférence intergouvernementale sur les politiques culturelles pour le développement (Stockholm, 1998)

L'étude de Morosini Shane et Singh (1998) suggère que cette distance culturelle nationale devrait être incorporée à l'intérieur des démarches, analyses et processus décisionnels de tout investissement étranger afin d'en assurer le succès. Plus directement, Kashlak, Chandran et Di Benedetto (1998) ainsi qu'Harrigan (1998), affirment que ces différences culturelles peuvent contribuer directement aux conflits et échecs financiers des divers investissements étrangers lorsqu'elles ne sont pas prises en considération. Les auteurs affirment une relation immédiate existante entre les sphères culturelles et économiques soutenant le fait qu'une trop grande distanciation culturelle nationale affecterait le phénomène de balance réciproque entre les partenaires d'une joint-venture. Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs (Hennart et Larimo 1998, Shaver, Mitchell et Yeung 1997) prônent la connaissance de la culture locale lors d'investissements étrangers dans le but d'y accroître les bénéfices et de diminuer les causes d'instabilité. Ainsi, la combinaison local/global serait gagnante dans la mesure où elle permet à l'entreprise étrangère ainsi qu'aux ressources locales d'échanger leur savoir (technologique, tacite)³⁷ afin d'augmenter leur performance.

Le père de la distanciation culturelle, Geert Hofstede (1980), élaborera une échelle comparative afin de pouvoir mesurer sur une même base les différences culturelles des valeurs reliées au travail entre différents pays. Son

³⁷ Le savoir technologique serait de niveau théorique, appris, et le savoir tacite serait celui qu'on ne peut discerner, qui est un principe entendu culturellement sans être expliqué.

étude fut au départ basée sur des questionnaires distribués chez IBM dans une cinquantaine de pays. À l'intérieur de son étude, Hofstede fit ressortir cinq indicateurs principaux permettant de comparer les cultures³⁸ :

1. La distanciation par rapport au pouvoir
 - Degré auquel un individu accepte et s'attend à la distribution inégale du pouvoir
2. L'individualisme/collectivisme
 - Degré auquel les individus s'intègrent en groupe instinctivement
3. La masculinité/féminité³⁹
 - Distribution des rôles en fonction du sexe dans une société
4. La tolérance face à l'inconnu
 - Degré auquel une société prédispose un individu face aux incertitudes, ambiguïtés, ou toutes formes de situations non-structurées
5. Orientation à long terme versus court terme.

La répétition et l'analyse détaillée de cette étude démontrent la constance des résultats et l'efficacité de la méthode (Ronen et Shenkar 1986, Schwartz 1994, Inglehart 1998, Hickson & Pugh 1995).

À l'intérieur de son étude, Hofstede distingue la culture nationale de la culture organisationnelle. Selon sa définition, la culture nationale réfère à des gens, des institutions, des organisations dans différents pays et varie en termes de valeurs. Quant à la culture organisationnelle, elle distingue diverses

³⁸ Les cinq dimensions proposées sont statistiquement en corrélation avec une multitude d'autres données afin d'être le plus représentatives possible de la réalité des pays. Par exemple, la distanciation face au pouvoir fut mise en lien avec l'usage de la violence domestique ainsi qu'avec les inégalités salariales; l'individualisme avec la mobilité entre les classes sociales ainsi qu'avec le PIB; la masculinité avec le partage entre les pays riches et les pays en développement; la tolérance face à l'inconnu avec le catholicisme ainsi qu'avec les obligations légales d'identification; l'orientation à long terme avec la croissance économique du pays des 25 dernières années.

³⁹ Ne pas confondre féminité et féminisme. La féminité représente les qualités typiquement attribuées aux femmes (douceur, compromis, sensibilité), alors que le féminisme est un mouvement qui désire l'extension des droits et statuts de la femme dans la société.

organisations à l'intérieur d'un même pays et varie en termes de symboles⁴⁰. Les cinq dimensions culturelles d'Hofstede définissent donc la culture nationale car elles représentent la différence au niveau de principes de référence culturelle. L'étude d'Hofstede (1980) démontra que les employés à l'intérieur d'un même contexte national partagent les mêmes attitudes face à ces cinq dimensions et que les différences se manifestent seulement entre des contextes nationaux différents et non entre organisations. La culture organisationnelle serait ainsi une sous culture à la culture nationale. Une critique d'Hofstede à ce sujet réside dans la théorie de la convergence organisationnelle, où une organisation serait en soi une culture, indépendante des cultures nationales, transcendante aux nations : un informaticien chinois ou un informaticien allemand partagerait une culture informatique commune, au-delà de leurs cultures allemande et chinoise. Stohl (2001) utilise ce modèle théorique de la convergence afin d'apporter une variation au modèle d'Hofstede en préconisant une approche convergence-divergence, stipulant qu'une culture organisationnelle serait une combinaison d'une culture organisationnelle prédominante à toutes autres formes culturelles, et d'une culture organisationnelle sous-jacente aux particularités nationales. Un informaticien allemand aurait certaines similarités avec un informaticien chinois, mais à la fois aurait des différences, ceci dû à leur contexte national respectif différent. Stohl ne spécifie cependant pas sur quels points les

⁴⁰ Selon le dictionnaire Larousse, un symbole est un signe figuratif représentant un concept, alors qu'une valeur est ce qui est posé comme vrai, selon des critères personnels ou sociaux, et sert de référence, de principe moral. Un symbole culturel serait une image véhiculant un principe moral comme signification, alors que la valeur est le principe même.

convergences et les divergences prendraient effet car sa proposition n'est qu'une suggestion de modèle de recherche à de futures investigations. Le modèle convergence-divergence demeure donc hypothétique, en comparaison aux études d'Hofstede scientifiquement prouvées.

Voici un tableau comparatif des résultats comptabilisés par Hofstede pour les pays concernés par la présente étude. Plus le chiffre est élevé, plus le critère est accentué.

<i>Pays/Critères</i>	Distanciation Pouvoir	Individualisme	Masculinité	Tolérance Inconnu	Orientation long terme
<i>Brésil</i>	69	38	76	49	65
<i>Mexique</i>	81	30	82	69	N/A
<i>Canada</i>	39	80	48	52	23
<i>États-Unis</i>	40	91	46	62	29

(Hofstede 2005 : p.43, 78, 120, 168 et 211)

Hormis la tolérance face à l'inconnu, Hofstede montre donc qu'en termes culturels, le Canada et les États-Unis sont très différents du Mexique et du Brésil. Les Brésiliens et les Mexicains acceptent plus facilement la distribution inégale du pouvoir, sont plus axés sur le collectivisme, exercent un fort pouvoir discriminatoire face au sexe féminin, démontrent un bon niveau d'adaptation face à l'inconnu et adoptent des stratégies à long terme⁴¹. À l'opposé, les Nord-américains acceptent moins facilement la distribution inégale du pouvoir, sont individualistes, exercent moins de discrimination face au sexe féminin, démontrent un bon niveau d'adaptation face à l'inconnu et développent des stratégies commerciales à court terme. La théorie d'Hofstede

⁴¹ Cette donnée n'a pas été calculée pour le Mexique.

conclut donc qu'il y a une grande distanciation culturelle entre les Latino-américains et les Nord-américains ciblés.

Lingenfelter et al. (1998), inspirés des principes d'Hofstede, ajoutèrent d'autres dimensions théoriques particulières à la culture latine. Entre autre, Lingenfelter ajoute dans son étude la catégorie culturelle « orientation aux événements », signifiant que les Latinos ne seraient pas orientés par rapport au temps, comme la majorité des Nord-américains, mais plutôt par rapport aux événements : la notion de temps devient flexible, non structurée, non matérialisée, non priorisée. Les relations, les événements, les personnes passent avant le travail, l'empressement, la planification et la ponctualité.

2.2 Culture technologique

Selon la définition donnée par le Gouvernement du Québec, la culture scientifique et technologique est *l'expression de l'ensemble des modes par lesquels une société (ou individu) s'approprie la science et la technologie*. Lors de joint-ventures internationales où un transfert technologique s'effectue, la dimension de culture technologique entre en considération. L'appropriation technologique doit se faire à divers niveaux : recherche, soutien et régulations (Godin, Gingras & Bourneuf 1998). Il est également important que le pays hôte soit apte à recevoir cette nouvelle technologie et à l'intégrer dans son milieu culturel. Les auteurs définissent la culture technologique par les valeurs

véhiculées, les attitudes et intérêts et l'implication sociale des intervenants par rapport à cette nouvelle technologie.

Selon King et al. (1994), le transfert technologique est plus complexe dans les pays en voie de développement, dû à l'absence d'infrastructures nécessaires et à la diversité des besoins en technologie de l'information⁴², en plus du fait que les institutions du pays d'accueil doivent acquérir les compétences requises à la maîtrise de cette nouvelle technologie. À cet effet, les autorités gouvernementales locales et centrales font parties des institutions les plus importantes quant aux réseaux d'innovations technologiques et de transfert. Selon les auteurs Shore et Venkatachalam (1994), deux des cinq dimensions d'Hofstede (1980), soit la distance par rapport au pouvoir et la tolérance face à l'inconnu, servent d'indicateur quant à l'écart entre la culture d'origine et la culture d'accueil lors d'un transfert technologique. L'écart mathématique fourni par la grille d'Hofstede entre ces deux dimensions serait l'indice du conflit culturel potentiel lors d'un transfert technologique⁴³ (Shore et Venkatachalam 1994).

2.3 Joint Venture

La littérature sur la formation des joint-ventures est vaste et couvre principalement l'aspect stratégique de la formation de celles-ci. L'essence même de la définition d'une joint-venture est contraire à la réalité de celle-ci.

⁴² Les technologies de l'information comprennent l'information, l'électronique, la bureautique, les télécommunications, et l'ingénierie de contrôle (Boaden et Lockett 1991)

⁴³ Plus l'indice est élevé, plus le conflit sera important

La joint-venture, par définition, est *une entité légale créée et gérée conjointement par deux ou plusieurs organisations légalement distinctes, dont une au moins a son siège social hors du pays d'opération* (Verna et Su 1995). Selon les auteurs, la joint-venture *favorise l'exploitation des synergies et des complémentarités et est susceptible d'assurer de meilleurs résultats aux partenaires qui n'auraient pu les obtenir en opérant seuls*. Les partenaires étrangers diminuent leurs risques d'investissements en territoire étranger par une alliance avec un partenaire local et, en échange, ce partenaire local bénéficie de l'expertise étrangère et de l'accès au marché global. Pourtant, malgré ces avantages, les joint-ventures affichent des problèmes de performance importants (Beamish 1993) : plus particulièrement chez les joint-ventures formées entre les entreprises occidentales et celles des pays en voie de développement (PED), le taux d'échec s'élève à plus de 61%⁴⁴ (Beamish 1985), dont 15% durant les deux premières années et possède une durée d'en moyenne 3,5 ans (Harrigan 1988). Ceci peut s'expliquer par l'environnement social, économique et institutionnel des PED en transition ou instable (Vo Sang 2003).

Selon Meschi (2003), les joint-ventures en télécommunications font partie des trois secteurs d'activités affichant le plus haut taux d'échec (9,5%)⁴⁵. Les alliances désirant opter pour une stratégie d'internationalisation, c'est-à-dire

⁴⁴ En comparaison à un taux d'échec de 37% pour les joint-ventures entre les pays du Nord (Beamish 1985). Ceci ne tient pas du secteur d'activités.

⁴⁵ Les autres sont les domaines de la chimie (11,7%) et les services financiers (10,8%). Ceci ne tient pas compte de la division géographique ou culturelle.

d'investir dans une nouvelle zone géographique mais dans un métier identique à celui dans lequel les partenaires sont traditionnellement positionnés, représentent 32.9% des cas d'échec de joint-venture, toutes industries confondues. 14.4% des motifs de rupture de joint-ventures sont des échecs financiers et 65.8% des cas de dissolution s'effectuent par le retrait d'un des partenaires initial. Une étude ayant été publiée sur *ISuisse*⁴⁶ justifie un taux d'échec plus élevé chez les joint-ventures que chez d'autres types d'investissements étrangers, étant donné le processus d'investissement allant au-delà de l'injection de capital; il implique la commercialisation du produit par tous les partenaires. Ces mêmes joint-ventures internationales sont vouées à l'échec lorsque les risques sont trop élevés pour un seul partenaire. De plus, les entreprises visant le progrès technologique rapide doivent injecter une très grande quantité d'argent en peu de temps, ce qui rend la joint-venture encore plus vulnérable en terme de rentabilité à court terme, ce qui fut le cas de BCI. En effet, ces statistiques nous permettent de voir que les joint-ventures sont des investissements très instables en télécommunications et qu'une approche différente basée sur les facteurs de succès aurait dû être abordée chez BCI.

Les facteurs de succès des joint-ventures ont été maintes fois étudiés. Parmi les plus importants, Verna et Su (1995) ainsi que Meschi (2003) déterminent les points importants à respecter:

⁴⁶ www.isuisse.ifrance.com/fusiondentreprise.html

Verna et Su (1995) :

- L'harmonisation des motivations des partenaires
- L'établissement d'une confiance réciproque et stable entre les partenaires
- La répartition négociée des différents pouvoirs entre les partenaires

Meschi (2003) :

- Unilatéral
 - Vision focalisée sur la joint-venture même
- Bilatéral
 - Objectifs communs entre les partenaires
- Multilatéral
 - Maillage solide entre les diverses entreprises où s'intègre la joint-venture

Selon Verna et Su (1995), de la cohérence entre ces trois principes de partenariat résulte une notion d'efficacité. Toute forme d'hostilité nuit directement aux énergies des partenaires et en conséquence à l'efficacité. L'équilibre à l'intérieur de ces trois éléments est primordial afin de rendre une joint-venture efficace. Verna et Su ainsi que Meschi (2003) s'accordent sur le fait que si un partenaire ne se soucie que de son entreprise et de sa culture, l'entreprise est vouée à l'échec. L'attitude des gestionnaires gérant leur joint-venture de la même façon peu importe le pays où ils agissent fut critiquée également par Beamish et Inkpen (1995). C'est ce manque qui fut reproché à maintes reprises à BCI lors des entrevues conduites dans le cadre de cette étude; BCI voulant opérer selon ses propres connaissances principalement, inhibant la valeur rajoutée du global-local. Une distance culturelle trop grande et mal gérée conduit éventuellement à des conflits irréconciliables. Il est

impossible selon les auteurs qu'une joint-venture survive en employant qu'une approche commerciale; elle devrait plutôt préconiser une approche holistique où la dimension culturelle serait intégrée. À cet effet, la connaissance locale du milieu économique, culturel et politique de la joint-venture devient un facteur critique pour la stabilité de la joint-venture. Le travail de Beamish et Inkpen (1995) démontre également qu'une fois les connaissances transmises entre les différentes parties, l'instabilité de la joint-venture s'accroît. Pour ce faire, la joint-venture doit impliquer un avantage comparatif important ou une complémentarité organisationnelle à long terme. À l'intérieur de leur modèle théorique, ils relient étroitement les caractéristiques locales spécifiques au contexte de la joint-venture avec cette asymétrie entre les partenaires. BCI n'avait aucun avantage comparatif important, car une fois que la technologie mise en place, elle n'était plus considérée comme un atout majeur.

Pour Garrette et Dussauge (2004), un des facteurs principaux lors d'une joint-venture internationale est d'avoir un partenaire local afin de pénétrer le marché. Les auteurs définissent deux types d'alliances : additives et complémentaires. Les additives s'établissent entre partenaires ayant des compétences similaires, alors que les complémentaires s'établissent entre des partenaires ayant des compétences différentes et pouvant accélérer une expansion. Dans le cas de BCI, les alliances étaient de types additives car elles impliquaient un amalgame de joueurs des télécommunications ensemble ou des injecteurs de capital extérieurs aux compétences technologiques. Les

auteurs soutiennent qu'il est rare que les alliances de type additives soient en mesure de percer de nouvelles zones géographiques étant donné qu'il n'y a pas de valeur ajoutée technologique comme dans le cas des alliances complémentaires. De plus, selon Kabiraj, Lee et Marjit (2001), la structure d'une joint-venture se veut dynamique et évolue à travers le temps. Ceci dit, même les positions tenues initialement par les partenaires bougent à mesure que les perspectives des joueurs changent, pouvant mener à des répartitions disproportionnées à l'intérieur de la joint-venture, et Vesper en est un bon exemple. Cette structure dynamique serait une caractéristique typique des joint-ventures.

Nancy Adler (1983, 1984) offre une théorie de gestion qui demeure dans la même école de pensée d'Hofstede, selon laquelle la gestion interculturelle⁴⁷ doit largement prédominer au sein des entreprises oeuvrant dans le domaine de la diversité culturelle. Selon Adler, c'est une grande erreur de former une joint-venture uniquement sur des principes commerciaux et financiers. Une approche culturelle doit être mise en place afin d'en assurer le succès et représenter le contexte multiculturel⁴⁸ dans lequel les échanges commerciaux s'effectuent. La gestion interculturelle selon Adler :

décrit le comportement organisationnel observé à l'intérieur des pays et des cultures; compare le comportement organisationnel d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre; et, fonction plus importante encore,

⁴⁷ La gestion interculturelle est une discipline qui étudie le comportement des gens au sein d'organisations situées dans toutes les parties du monde; cette discipline a également le rôle de former les gens à travailler au sein d'organisations dont le personnel et la clientèle se recrutent dans diverses cultures.

⁴⁸ Implique la cohabitation et l'interaction régulière de gens issus de plus d'une culture.

cherche à comprendre et à améliorer l'interaction entre travailleurs, clients, fournisseurs et partenaires- issus de différents pays et de différentes cultures, mais réunis au sein d'une alliance stratégique (1984;12).

Cette gestion interculturelle reflète la pensée d'Hofstede pour qui toute forme de négociation est empreinte de culture. En fait, la langue en soi est une expression culturelle qui véhicule de l'information au-delà des mots : l'intonation, la structure des phrases, les mots à dire ou ne pas dire, relèvent du domaine culturel. Apprendre la langue étrangère, en plus d'avoir accès à un médiateur, serait un pilier à toute négociation. Outre l'aspect de la langue, Hofstede décrit comment ses cinq dimensions⁴⁹ culturelles peuvent s'exprimer à l'intérieur d'un processus de négociation :

- La distance par rapport au pouvoir affecte le processus de prise de décision et de centralisation du contrôle du négociateur.
- L'importance de relations collectivistes ou individualistes affecte le besoin de créer des relations préalables stables ou non avec ses négociateurs.
- Le degré de masculinité ou féminité influe la résolution des négociations : par la force, par la menace, par le compromis, par le pacifisme, etc.
- L'incertitude face à l'ambiguïté détermine la présence de structure, de rituel ou le degré de tolérance face à des comportements inconnus lors des négociations.

⁴⁹ Hofstede définit une dimension comme un aspect d'une culture pouvant être mesurable par rapport aux autres cultures (2005;22).

- L'orientation à long terme affecte la persévérance d'arriver à ses fins ainsi que l'importance des compromis des négociations.

Pour Hofstede, même le processus de législation est en soi culturel car il provient d'une histoire et d'un passé unique à un peuple et reflète les croyances et les besoins de ses habitants. Chaque aspect de la joint-venture est un élément culturel important à son succès.

Bref, de par ce qui ressort de cette littérature des mesures de succès des joint-ventures, BCI ne répondait pas favorablement aux critères de succès: avantages complémentaires minimes, déséquilibre entre les partenaires, instabilité culturelle locale dû à la tentative de reproduction d'une organisation basée sur des principes canadiens. Malgré ces statistiques prédisposant BCI à l'échec, malgré les contraintes de partenariat, et malgré les restrictions technologiques, quelles alternatives s'offraient à eux? Se référer à la gestion interculturelle, car, en référence à ce qui a précédemment été dit, si le culturel est omniprésent dans toutes les sphères d'activités d'une joint-venture, incorporer la gestion et l'intégration de l'interculturel aurait pu diminuer leurs possibilités d'échec.

2.4 Au-delà de la barrière culturelle

Jusqu'à présent, diverses études ont été citées afin de démontrer la fragilité culturelle des joint-ventures. En effet, la joint-venture internationale tend à avoir une identité nationale ambiguë, la rendant différente des filiales formées à 100 % de capitaux étrangers ou à 100% d'entreprises locales, étant donné la structure et autres composantes organisationnelles propres aux contextes culturels des partenaires impliqués (Vo Sang 2003, Hofstede 2005). Fidèle à la théorie culturelle d'Hofstede (2005), les joint-ventures à succès seraient celles pouvant aller au-delà des barrières culturelles dans l'implantation de sa stratégie commerciale. Dans cette même perspective, Vo Sang (2003) étudie comment trois joint-ventures franco-vietnamiennes⁵⁰ réussirent à franchir cette barrière en préconisant la gestion des ressources humaines, plus particulièrement la formation des employés. Effectivement, la formation serait un outil permettant la gestion de crises ou d'incertitudes aux niveaux économique, technologique et culturel (Thévenet 1987). La formation irait au-delà du développement des compétences d'un employé, en allant jusqu'à inculquer les stratégies de l'entreprise, véhiculer de l'information sociale, motiver les employés, tisser des liens entre des employés de catégories différentes, faciliter les transitions entre entreprises étrangères et locales, inhiber l'incompréhension entre les valeurs et attitudes des employés, bref

⁵⁰ Les noms des joint-ventures sont demeurés confidentiels dans l'étude de Vo Sang (2003).

rehausser le sentiment d'appartenance à une culture organisationnelle⁵¹ (Lyles & Salk 1996, Child & Faulkner 1998, Vo Sang 2003). La socialisation du personnel par une formation linguistique et interculturelle est l'aspect le plus important à la suppression des barrières culturelles (Geringer et Frayne 1990, Villinger 1996, Hofstede 2005). Ce type de formation engendre une diminution des risques de blocage de compréhension mutuelle, permettant ainsi l'amélioration de la compréhension d'autrui, notamment en termes de cultures, d'institutions nationales, de mentalités, et de codes de comportements. Une entreprise d'ingénierie canadienne⁵², possédant plusieurs actifs sous forme de joint-ventures internationales, préconise la gestion interculturelle. La compagnie gère la distanciation culturelle par l'envoi de spécialistes dans les pays étrangers quelques mois avant les négociations. Le spécialiste se doit : d'approfondir la compréhension de la culture nationale, de préparer le terrain aux négociations, de comprendre les systèmes de lois et de guider les dirigeants dans l'établissement des rapports avec leurs partenaires. Au fil du temps, ces spécialistes développent généralement une expertise interculturelle⁵³ en fonction d'un groupe en particulier (islamique, asiatique, etc.), permettant ainsi de limiter les conflits possibles entre les partenaires de cultures différentes. Cette expertise interculturelle est nécessaire spécialement au début d'un projet afin d'établir une relation d'affaires solide. Le spécialiste

⁵¹ Une organisation est par définition *la manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés, agencés* (Larousse). La culture organisationnelle représente l'ensemble de référents symboliques et règles d'une organisation.

⁵² Le nom de la compagnie demeure confidentiel.

⁵³ Détient des connaissances approfondies d'une culture donnée, acquiert de l'expérience en tant que négociateur, établit des contacts.

doit préparer un encadrement aux gestionnaires des entreprises en préparant une formation sur la nature culturelle des relations d'affaires, participer aux négociations et à la création de la joint-venture, préparer les études de terrain nécessaires à l'évaluation d'un projet.

Il est important de spécifier que la formation doit viser autant les étrangers, qui doivent avoir une meilleure compréhension du milieu local, que les locaux, qui nécessitent également une adaptation à la culture étrangère. La compréhension de la langue et des comportements culturels doit donc être mutuelle (Child & Faulkner 1998).

Selon la compagnie BDI⁵⁴ (Business Development International), spécialisée dans les négociations sino étrangères, une des principales clés permettant d'aller au-delà des barrières culturelles réside dans la préparation. BDI spécifie que les compagnies étrangères, souvent empressées d'entamer les négociations, passent directement au face-à-face, alors que pour une culture basée sur l'amitié et la confiance des rapports commerciaux, les négociations commencent généralement de façon informelle. Une étude préparatoire en termes culturels est essentielle afin de comprendre les mœurs du pays hôte. BDI s'occupe de faire l'intermédiaire au niveau des négociations lors de diverses joint-ventures⁵⁵ afin de limiter et de gérer cet écart culturel entre les divers partenaires. Un intermédiaire en négociations spécialisé dans les mœurs

⁵⁴ <http://freespace.virgin.net/robin.nunley/negot.htm>

⁵⁵ Les noms des joint-ventures demeurent confidentiels.

culturelles nationales peut être bénéfique à une entreprise débutant dans le monde des joint-ventures internationales.

Une des difficultés inhérentes à la nature des joint-ventures internationales concerne la divulgation de l'information. Vo Sang (2003) dénote une difficulté à tous les niveaux d'information: ascendante, descendante, ou entre services plus particulièrement chez les joint-ventures impliquant une culture à caractère hautement hiérarchique. Les trois joint-ventures étudiées par Vo Sang ont fortement misé sur la formation afin de lever les barrières du partage de l'information, adoptant une perspective à long terme. Cette pensée provient des fondements mêmes de l'anthropologie interprétative à l'intérieur de laquelle Geertz⁵⁶, l'un des principaux pionniers, associait communication et culture de manière interchangeable. L'école interprétative perçoit la communication tel un véhicule de symboles ordinaires (l'écrit) et métaphoriques (la gestuelle, le non-dit), qui sont en soi des manifestations culturelles. Une entreprise désirant maximiser la cohésion sociale doit donc miser sur ses propres modes de communication. Favoriser la communication signifie favoriser une diminution des écarts culturels tout en créant ainsi un sentiment de cohésion. C'est ici par le biais de la formation qu'une culture organisationnelle propre à la joint-venture s'est formée, limitant ainsi les effets négatifs d'une mauvaise gestion de la distanciation culturelle. Selon Vo Sang,

⁵⁶ Voir la revue de la littérature générale des différentes théories des cultures organisationnelles de Eisenberg et Riley (2001).

une culture commune donne un sentiment d'appartenance à tous les partis de la joint-venture, augmentant donc ses chances de succès.

Voici un autre exemple de ce même type de stratégie communicationnelle : le CEO d'une joint-venture Internet européenne affirme avoir vaincu les difficultés de circulation d'information en abolissant toutes délimitations territoriales interdépartementales. Par exemple, dans un îlot de quatre bureaux, on pouvait y retrouver une personne d'un groupe technique, une personne d'un groupe marketing, une personne d'un groupe opérationnel ainsi qu'une personne d'un groupe ventes. Au centre des îlots se trouvait le bureau d'un haut dirigeant. De cette façon, les divisions devenaient moins contraignantes, et les dirigeants plus facile d'accès, facilitant par le fait même la communication. Cette façon inhabituelle de structurer une entreprise amena à créer une culture organisationnelle propre à la joint-venture en tissant des liens non seulement entre les employés, mais aussi entre les divers départements.

Chez les trois joint-ventures franco-vietnamiennes de l'étude de Vo Sang (2003), une initiative à long terme fut implantée afin de diminuer les situations de compétitivité entre les locaux et les étrangers : le mentorat. Une passation des pouvoirs s'effectue alors que l'employé étranger forme et appuie l'employé local qui prendra la place de ce dernier une fois le partenariat terminé. Ceci invoque non seulement les principes de continuité et de pérennité de l'entreprise, mais aussi de fraternité et de compétence au niveau

du personnel. La gestion des ressources humaines a donc grandement contribué au succès des trois joint-ventures franco-vietnamiennes en donnant un sentiment d'appartenance aux cadres de l'entreprise. Avant même que les joint-ventures débutent, tous les cadres détenaient un contrat de plusieurs années auprès de leur compagnie respective. Une fois le contrat de la joint-venture terminé, la compagnie de départ pouvait les réutiliser sur d'autres projets internationaux ainsi qu'à la formation d'autres employés, augmentant ainsi son expertise dans la gestion à l'international. Cette création d'expertise améliorerait par la même occasion le rendement des coûts de production, tout en développant un sentiment d'appartenance envers la compagnie.

Selon les expériences d'autres joint-ventures ayant su gérer la distance culturelle, il est possible d'affirmer que de telles initiatives n'ont pas été entreprises du côté de BCI : activités au niveau de la haute direction seulement, organisation très segmentée, communications internes médiocres. Les personnes interviewées prétendent que très peu des ressources avait été accordée à l'intégration culturelle : quelques cours de langue, mentorat effectué de façon informelle (sans cadre de formation), stratégie de communication pauvre. Hofstede (2005) soutient clairement l'importance financière d'une gestion interculturelle : les formations, les cours, les médiateurs, les ressources dédiées à l'acculturation entre partenaires sont des dépenses importantes qui devraient faire partie du budget alloué à la préparation du projet.

Chapitre 3 : Résultats des hypothèses

Tel qu'il a été mentionné préalablement, cette étude vise à montrer la valeur culturelle intrinsèque aux éléments constitutifs d'une joint-venture ainsi que la contribution de cette valeur aux succès ou aux échecs. L'hypothèse principale est que BCI n'a pas su franchir la barrière culturelle lors des projets Axtel et Vésper.

3.1 Méthodologie

Afin de recueillir des exemples concrets d'irritants, de conflits, ou de toutes autres problématiques survenues lors des deux projets, il devint impératif de mener des entrevues auprès des gens y ayant participé car la littérature existante s'avérait nettement insuffisante. La création de l'échantillon d'entrevues fut cependant ardue car plusieurs des personnes ayant travaillé sur ces projets étaient maintenant des retraités n'ayant plus de contact avec le milieu. Donc, aucune sélection n'eût lieu; tous ceux désirant participer aux entrevues furent les bienvenus (total: 20 entrevues). L'échantillon utilisé fut à la fois arbitraire et diversifié. Tous les gens interviewés⁵⁷ détiennent des postes différents au sein d'Axtel ou de Vésper. Au total, il y eut 12 entrevues pour Vésper et 8 entrevues pour Axtel⁵⁸. Autant des expatriés, des locaux ou des gens externes aux projets (avocats en télécommunications ou membres des

⁵⁷ À la demande de confidentialité des personnes interviewées, aucune information personnelle n'est divulguée dans le texte.

⁵⁸ Certaines des personnes interviewées ont travaillé sur les deux projets à leur époque respective (30%).

institutions réglementaires du gouvernement) ayant été impliqués aux joint-ventures ont été interviewés. Étant donné la diversité de l'échantillon d'entrevues, celles-ci furent conduites de manière diversifiée; les questions variant en fonction du type d'emploi exécuté à l'époque. Pour cette même raison, les entrevues ne furent pas conduites sous forme de questionnaires précis, mais sous forme de questions ouvertes⁵⁹. L'objectif fut d'obtenir des exemples d'interactions culturelles ayant comme finalité le succès ou l'échec, les faire correspondre à la grille de dimensions culturelles d'Hofstede et ensuite d'évaluer si oui ou non il y eut rapport de distanciation culturelle. Ce rapport de distanciation culturelle fut déterminé en fonction de la correspondance des données recueillies à celles d'Hofstede.

3.2 Démonstration des facteurs de distanciation culturelle:

Berg et Friedman (1980) ainsi que Miller et al. (1996) définissent métaphoriquement la joint-venture comme un mariage de cultures différentes, source même du concept de distanciation culturelle popularisé par Hofstede (1980). Voyons de quelle façon les critères de distanciation culturelle d'Hofstede⁶⁰ se manifestèrent dans le cadre des projets d'Axtel et de Vesper. Le but de la prochaine section est de montrer la présence constante du

⁵⁹ Exemples de questions : *Quel était votre type de travail dans le cas dudit projet? Quelle était votre relation avec les gens membre de (l'autre culture)? Quels étaient les types d'interactions entre vous et (l'autre culture)? Nommez des types de conflits, irritants de ces interactions. Nommez des points positifs de ces interactions. Quelles étaient vos impressions en général au fur et à mesure que ces interactions se développaient? Quelles sont vos impressions des investissements de BCI en terrain étranger?*

⁶⁰ Voir tableau page 24.

phénomène de distanciation culturelle par des exemples appliqués des principes d'Hofstede, et non d'analyser les causes d'échec en profondeur⁶¹.

La distanciation par rapport au pouvoir :

Il existe une différence importante entre la prédisposition d'un individu nord-américain ou latino-américain face à une répartition inégale du pouvoir. Pour les Latinos, il est défendu de remettre en question ou de contredire en public l'opinion d'un supérieur. Les Mexicains et Brésiliens respectent fortement le concept de hiérarchie, allant même jusqu'à manifester de l'admiration à l'endroit des dirigeants. Un exemple qui est revenu souvent lors des entrevues fut celui de l'ancien dirigeant de Vésper, Getulio Freire, qui créa son propre site Internet pour que ses employés puissent mieux le connaître, voir ses recettes préférées, etc. Cette attitude est certes peu commune, voir même ridicule pour certains. Pourtant, tous se moulaient à ce personnage et lui vouaient un respect sans borne, ceci n'empêchant pas une moquerie discrète.

Conséquemment, cette absence de confrontation face à l'autorité amène d'autres implications : la signification du oui. Les Latinos ne savent pas dire non, ni affirmer directement leurs divergences : leur désaccord s'exprime à travers leurs actions. Ils peuvent répondre à une demande par l'affirmative et faire le contraire par la suite. Les nord-américains, au contraire, expriment leurs différends face-à-face, car ils se sentent plus à l'aise d'exprimer

⁶¹ Il est à noter que certains critères ont été plus présents parmi les causes d'échec que d'autres (ex: distanciation par rapport au pouvoir vs masculinité/féminité).

désaccords et mécontentements. Ils respectent leur dirigeant mais non aveuglément. Ils ne contournent pas les problèmes et agissent de façon plus directe. À leurs yeux, Getulio Freire était imbu de lui-même et cette idolâtrie à son égard était injustifiée. D'ailleurs, chez les Nord-américains, le respect du statut hiérarchique n'est pas poussé à l'extrême : il est commun de voir des hauts dirigeants s'adresser à des travailleurs de niveaux inférieurs sans problème, chose inhabituelle au Mexique ou au Brésil. Cette hiérarchisation entraîna d'autres difficultés à l'égard des circuits de l'information, où un manque de communication s'établît entre les divers paliers et départements. La baisse de prix soudaine de l'équipement chez Vesper fut un exemple maintes fois cité, car l'équipe « produits » avait appris la nouvelle par les directeurs du centre d'appel, ce qui aurait dû être normalement l'inverse dans une entreprise de télécommunications.

L'individualisme :

L'importance des rapports interpersonnels prédomine dans la culture latine, autant en affaires que dans la sphère personnelle. En affaires, les rapports de confiance entre individus sont à la base de toute négociation, et ce avant même de connaître le produit ou l'entreprise (Hofstede 1991). Au niveau personnel, la famille est la base de la société, même avant l'individu. On agit donc par rapport aux autres et non seulement par rapport à soi. Au contraire, en Amérique du Nord, une forte tendance à matérialiser les relations d'affaires prédomine: l'enjeu d'une négociation prime sur la relation interpersonnelle,

laquelle peut se développer suite à l'établissement d'une relation d'affaires productive. De façon générale, l'unité de base est l'individu, ensuite la famille⁶².

Selon les données recueillies, voici deux caractéristiques reflétant cet isolement nord-américain lors des joint-ventures: l'empressement de BCI lors des négociations et son manque de lobbying auprès du gouvernement (entre autre avec l'agence ANATEL au Brésil). Pressé par les délais, BCI a simplement souvent trop payé pour des services ou des négociations qui auraient pu lui revenir meilleur marché s'il avait pris le temps de s'acclimater à la culture locale. En Amérique latine, il est important de connaître les gens avec qui on entreprend des affaires afin de tirer profit de cette relation. Les interviewés mexicains et brésiliens ont fait référence à plusieurs reprises au fait que peu importe les difficultés, BCI avait toujours recours à ses avocats, réglant tous ses problèmes en fonction de la loi, tel le standard canadien. Ceci fut particulièrement soulevé en ce qui a trait aux droits technologiques. Au Brésil et au Mexique, les problèmes sont souvent réglés à l'amiable, avec beaucoup de lobbying et de corruption, et ce à coûts moindres. D'ailleurs, il a souvent été rapporté dans les entrevues que la corruption fait partie intégrale de la culture latine et que toute entreprise doit s'y soumettre à divers degrés pour survivre dans le marché. Sans nécessairement prétendre que BCI aurait dû se soumettre à de telles pratiques, il est tout de même intéressant de voir la

⁶² Il est ressortit des entrevues avec les Mexicains et Brésiliens que cet individualisme était moins fort chez les Canadiens que chez les Américains.

mentalité lobbyiste prédominante chez les Mexicains et les Brésiliens. L'isolation n'a donc pas sa place, les relations interpersonnelles étant très importantes, spécialement lors de l'introduction d'une nouvelle compagnie, car celle-ci doit faire sa place dans le marché et se faire respecter.

La masculinité/féminité:

Chez les Latino-américains, la perception de la femme est différente que celle véhiculée chez les cultures nord-américaines, souvent plus libérales que celles du sud. La culture latine prend racine dans le concept de *machismo*, un concept culturel de masculinité idéalisant les valeurs et comportements virils (de Mente 1996). Ce concept détermine également la distribution des rôles dans la société, où la femme serait conférée à la sphère domestique, à la famille, ou à des emplois à connotations féminines : femmes de ménage, enseignante, cuisinière, vendeuse. Selon un sondage mené par TGI en 1999 en Argentine⁶³ et en Colombie⁶⁴, une moyenne de 28% répondaient « complètement d'accord » à la question « la place d'une femme est à la maison », sexe, groupes d'âge et classes sociales confondus. Cependant, les nouvelles générations féminines deviennent plus ouvertes aux études et aux emplois moins traditionnels. D'ailleurs, chez Axtel et Vésper, plusieurs jeunes femmes occupèrent des postes relatifs au service à la clientèle, au marketing et à la formation. Cependant, il était peu commun, au sein des deux compagnies, de trouver des femmes ayant des postes de direction. Le peu de femmes ayant

⁶³ TGI Argentina Study, IBOPE Argentina 1999.

⁶⁴ TGI Argentina Study, IBOPE Colombie 1999.

occupé des postes de haut niveau devaient se battre pour se faire respecter auprès de leurs collègues masculins latinos. Ce type de carrière n'est pas commun à la culture machiste. Hofstede soutient dans son étude que les femmes détenant des postes de direction possèdent un sens de gestion différent des hommes, souvent plus pacifique, plus ouvertes aux compromis et plus proches de leurs employés.

Le fait que BCI fit occuper certains postes de direction⁶⁵ par des femmes chez Axtel et Vésper signifiait une adaptation ainsi qu'une ouverture d'esprit importante pour les Brésiliens et Mexicains⁶⁶. La viabilité de cette initiative à court terme était risquée et en effet, dans la réalité, plusieurs mois ont été nécessaires pour obtenir un fonctionnement adéquat de cette formule. L'obligation de répondre à des délais courts de lancement, autant chez Axtel que chez Vésper, ne suggérait pas d'avoir à gérer une telle adaptation. La moindre erreur ou résistance pouvait jouer sur les livrables.

Selon les entrevues⁶⁷, la distance culturelle relative aux sexes ne se présentait jamais comme un problème en soi, mais plutôt comme un amplificateur à d'autres difficultés culturelles établies. Par exemple, l'enjeu de la signification du oui, qui, ajouté à la dimension masculinité/féminité, devenait encore plus

⁶⁵ Postes de directrice générale et vice-présidente. Précisément trois postes à la haute direction ont été amenés lors des entrevues.

⁶⁶ Se rappeler que selon la grille d'Hofstede, les Latino-américains sont plus machistes et portent une plus grande importance aux divisions de travail en fonction du sexe.

⁶⁷ Une seule femme fut interviewée. Les autres commentaires proviennent de ses collègues masculins ayant donné leur opinion sur la gestion sexiste des projets.

problématique; les Latinos n'affirmant pas leurs divergences d'opinions et mécontentements au départ, ceci s'accroissait lorsque le directeur en question était de sexe féminin. Les commentaires recueillis lors des entrevues révèlent une période d'adaptation plus longue pour les femmes directrices que leurs collègues masculins.

La tolérance face à l'inconnu:

Autant les Nord-américains que les Latino-américains ont du faire face à une adaptation au nouvel environnement qui leur était proposé lors de la création d'Axtel et de Vésper. Le même processus d'adaptation ressortit des entrevues: premièrement, au commencement, l'arrivée d'étrangers demanda aux locaux une plus grande adaptation. Les expatriés ne parlant pas la langue locale, ne connaissant ni l'environnement, ni la culture, il revenait aux locaux de s'acclimater à la situation. Graduellement, les expatriés apprivoisèrent le nouvel environnement, prirent des cours de langue, devinrent plus fonctionnel dans leur nouveau contexte de travail, et une adaptation culturelle de leur part s'ensuivit. Le tableau est basé selon les commentaires recueillis lors des entrevues.

<i>Début des projets (Mexique et Brésil)</i>	<i>Au cours des projets (Mexique et Brésil)⁶⁸</i>
Les locaux tentent de parler anglais pour se faire comprendre des expatriés	Certains expatriés parlent espagnol ou portugais comme langue de travail principale
Les expatriés imposent leur plan d'affaires : <ul style="list-style-type: none"> • Création de deux Vésper (Brésil seulement) • Réseau établi chez les classes riches • Prix élevé de l'équipement 	Les locaux modifient le plan d'affaires de départ: <ul style="list-style-type: none"> • Fusion des deux Vésper (Brésil seulement) • Déménagement du réseau vers les classes pauvres • Baisse du prix de l'équipement
Conflit culturel au niveau des modes de travail. Les expatriés tentent d'imposer leurs normes occidentales : <ul style="list-style-type: none"> • Respect des horaires • Respect des échéanciers • Tout effectuer selon des processus 	Les expatriés démontrent une flexibilité vis-à-vis la culture du travail des Latinos afin de rendre les relations de travail plus faciles suite aux conflits: <ul style="list-style-type: none"> • Horaires plus malléables • Notion de temps souple • Processus plus flexibles

Il est important de considérer que les adaptations culturelles de la part de BCI se sont faites après l'apparition de conflits culturels et qu'une meilleure préparation culturelle aux projets aurait pu éviter ou anticiper davantage.

Orientation à long terme versus court terme :

À quelques reprises, au cours des entrevues, la perspective à court terme de BCI est ressortie comme étant un des irritants majeurs aux joint-ventures Axtel et Vésper. La stratégie de BCI, purement capitaliste, visait principalement à entrer dans un nouveau marché, créer une nouvelle entreprise, générer du

⁶⁸ Ce processus d'adaptation est reflété dans toutes les entrevues. Certes, il existe toujours des exceptions, c'est-à-dire des expatriés ou des locaux réticents aux changements, préférant faire les choses à leur manière. Ceux-ci sont des cas isolés. Les commentaires recueillis indiquent qu'en comparaison avec les Américains, les Canadiens ont témoigné d'une ouverture d'esprit plus grande que leurs partenaires américains et qu'ils se seraient mieux adaptés à l'environnement mexicain et brésilien que leurs partenaires américains l'ont fait en général.

profit pour ensuite sortir enrichi du consortium. Cette approche représente une perspective à court terme, associant le temps à l'argent. Pour les Brésiliens ou Mexicains travaillant à ces projets, l'ambition était toute autre, car ils n'adoptaient pas la mentalité temps = argent : ils désiraient plutôt former une compagnie qui leur fournirait un emploi à long terme et qui contribuerait à l'économie du pays. Les perspectives divergentes entre les deux parties amenèrent des conflits, entre autre par rapport à la création des compagnies. Les expatriés désiraient faire le lancement de la nouvelle compagnie dans des délais quasi-impossibles, auprès d'une clientèle riche, et ce à coûts très élevés, afin de rentrer dans leurs investissements le plus rapidement possible. Les locaux, de l'autre côté, désiraient créer un produit qui répondrait à leurs besoins, et qui s'implanterait lentement mais sûrement.

Dès que Vesper et Axtel éprouvèrent des difficultés financières, BCI se retira instantanément des joint-ventures et tenta de négocier avec les investisseurs dans le but de diminuer sa dette. L'intérêt de BCI n'était pas à long terme et était purement financier: s'il ne pouvait retirer du profit immédiatement de ses investissements, valait mieux s'en retirer afin de limiter les dégâts. De l'autre côté, les Brésiliens et Mexicains tentaient de sauver leurs compagnies et leurs emplois. Il est donc évident que la différence de perspectives empêcha les deux parties d'arrimer leurs efforts dans un même sens. Les Brésiliens et Mexicains interviewés ont critiqué cet intérêt purement financier de BCI envers leurs compagnies et cultures.

Orientation aux évènements :

Tel que discuté par Lingenfelter et al. (1998) et Mayers (1986), la culture latine serait orientée vers les évènements, et non par rapport au temps (comme la majorité des Nord-américains). Cette différence est à la base même du choc des cultures de travail entre Nord-américains et les Latino-américains. Tout d'abord, dans le monde latin, le système d'échéancier représente une suggestion et non une obligation. En Amérique du Nord, se plier aux dates d'échéance, peu importe les contraintes, démontre un certain professionnalisme, un sens du devoir ainsi qu'un respect envers les autorités. Les Canadiens travaillant pour BCI se sont rapidement rendu compte de la difficulté d'exiger des tâches pour des dates spécifiques et durent s'accommoder et tenter de sensibiliser les Mexicains et Brésiliens à respecter les échéanciers afin de rencontrer les délais de livraison très courts.

Cette relativisation du temps entre en jeu également lors de l'établissement d'horaires fixes et de rendez-vous. Un exemple particulier ressortit des entrevues: aux débuts du centre d'appel d'Axtel, le taux d'absentéisme le lundi était très élevé, engorgeant la file d'attente téléphonique des clients. Après quelques semaines, ils se rendirent compte que cet absentéisme était dû au fait que plusieurs des employés, ayant festoyé durant la fin de semaine, entraient au travail plus tard le lundi afin de pouvoir se reposer. Ceci démontrait une absence d'engagement envers la compagnie, et pour ce faire les expatriés

durent sensibiliser les employés afin de les rendre plus concernés face aux objectifs à atteindre. Autres exemples, les horaires fixes n'étaient pas respectés : retards le matin, heures de dîner plus longues, plusieurs pauses, etc. Ceci n'impliquait pas qu'ils n'étaient pas travaillants, mais bien qu'ils croyaient préférable de prendre leur temps durant la journée et de finir plus tard le soir tout en accomplissant le même travail. La notion de planification entre les deux cultures était complètement opposée. Les gestionnaires de BCI s'adaptèrent donc à leurs horaires différents, bien que cette différence ait été plus difficile à gérer au niveau du personnel des centres d'appel, vu la nécessité de respecter un délai de réponse téléphonique satisfaisant pour le client. Concernant le personnel de bureau général, le plus difficile à gérer constituait les retards aux réunions. Cela pouvait prendre plus d'une demi-heure avant que tous les participants soient arrivés. Pour un occidental, la culture de travail latine paraît désorganisée, d'autant plus que les retards connotent un manque de respect envers les collègues de travail. Cette différence sur la notion du temps est à la base de principes culturels importants et implique une adaptation de la part des deux partis.

Les exemples provenant des projets d'Axtel et de Vésper ont servi à figurer comment les dimensions culturelles d'Hofstede et de Lingenfelter et Mayers peuvent se manifester concrètement. Ces exemples sont récurrents, c'est-à-dire qu'ils se sont produits à plusieurs reprises selon les entrevues données, et donc qu'ils sont révélateurs des conflits culturels survenus lors des projets.

3.3 Démonstration des facteurs de succès des joint-ventures

Comment s'intègre la distanciation culturelle aux principaux facteurs de succès des joint-ventures?

Harmonisation des motivations :

Selon Verna et Su (1995), les motivations principales des deux partis doivent coïncider afin qu'il n'y ait pas de discordance au niveau des objectifs principaux de la joint-venture. L'harmonisation des motivations ne signifie pas nécessairement que les partenaires possèdent exactement les mêmes objectifs, mais plutôt qu'ils soient conscients de la visée des autres et qu'ils respectent les moyens encourus pour atteindre leurs motivations respectives. Dans cet optique, il s'agirait donc d'effectuer un compromis afin de permettre aux motivations, si différentes soient-elles, de se réaliser dans l'harmonie. Ceci ne fut cependant pas le cas d'Axtel et de Vésper. Voici quelques divergences culturelles au niveau des motivations des joueurs impliqués qui ressortirent des entrevues :

<i>Joueurs locaux</i>	<i>BCI</i>
Orientation à long terme ⁶⁹	Orientation à court terme ⁷⁰
Désir de créer une entreprise de plus petite envergure qui grandira par la suite.	Désir de créer une grosse entreprise nationale
Défi d' intégrer une technologie trop moderne pour le marché disponible	Défi de lancer une technologie moderne (téléphonie fixe sans fil)
Désire gérer ses activités à la manière locale	Désire ses activités de la même façon qu' au Canada

⁶⁹ Se référer à la section sur les principes de distanciation culturelle p:50.

⁷⁰ Idem.

Verna et Su (1995) ont prouvé dans leur étude que mettre l'emphase sur la productivité immédiate de la joint-venture pouvait constituer un frein à une productivité future, c'est-à-dire à la viabilité de l'entreprise à long terme. Ce qui signifie qu'en ayant des objectifs différents, certains partis risquent de ne pas favoriser la joint-venture, favorisant ainsi sa propre entreprise en premier lieu. C'est ce favoritisme envers sa propre entreprise qui a d'ailleurs été démontré par l'empressement de BCI à lancer Axtel et Vésper, ainsi que par sa hâte de se retirer dès que les problèmes firent surface. Le but de BCI n'étant pas la pérennité d'Axtel et de Vésper, mais bien son profit à court terme.

Établissement d'une confiance réciproque stable :

Établir une confiance signifie avant tout travailler collectivement à un but commun. Cependant, une distanciation culturelle importante est présente à ce niveau, entre les Latino-américains, collectivistes, et les Nord-américains, individualistes. Établir une confiance signifie l'établissement de rapports interpersonnels, bien que culturellement les priorités divergent à cet égard. Il fut rapporté dans plusieurs entrevues que pour BCI, l'accent fut mis sur les relations commerciales, et non sur les rapports interpersonnels. BCI agissait à l'intérieur de ce cadre commercial de la même façon qu'il l'aurait fait en territoire canadien : c'est-à-dire en misant sur l'écrit, sur l'omniprésence des avocats dans les négociations, sur l'importance de la dimension législative. Le modèle de négociation nord-américain met l'emphase sur la négociation et non sur les personnes formant la négociation.

Selon l'opinion générale des interviewés, établir des relations interpersonnelles avec les gens du milieu, au lieu de reproduire son modèle canadien, aurait aidé à comprendre la dynamique latine des relations commerciales, évitant ainsi beaucoup de malentendus, de dépenses et de processus superflus : entre autre la création des deux Vésper au Brésil.

Les relations commerciales latines, pour leur part, sont moins formelles, moins contractuelles, et sont moins basées sur l'écrit. Elles ne s'inscrivent pas dans un cadre rigide car les lois existantes sont susceptibles d'être contournées. BCI et ses partenaires locaux se trouvaient donc sur des bases de relations d'affaires différentes, et par conséquent établir des principes de confiance réciproque s'avérait très complexe, non seulement pour l'établissement de la joint-venture mais également pour les négociations technologiques conséquentes.

Une des problématiques reliées au principe de confiance qui a été amenée dans les entrevues concerne la perception qu'eurent entre eux les divers acteurs d'Axtel et de Vésper, ne se voyant pas d'égal à égal: *Les partenaires voyaient Bell comme un pourvoyeur de fonds et un fournisseur technologique (Nortel), et celui-ci percevait ses partenaires tel des clients à qui il pourrait vendre ses produits, susceptibles de rapporter beaucoup de profit*⁷¹. Ceci ne démontre aucunement une

⁷¹ Citation d'un ancien expatrié pour le projet Vésper.

attitude de partenariat, mais plutôt une attitude compétitive mercantile, basée sur les profits à court terme

Connaissance locale du milieu :

En référence à la littérature précédente, il est primordial qu'une joint-venture étrangère détienne un partenaire local lors de son implantation afin de pénétrer plus facilement le nouveau marché (Garrette et Dussauge 2004). Par exemple, Axtel eut comme principal actionnaire la famille mexicaine Milmo-Zambrano (Telinor), et Vésper eut le groupe brésilien Vicunha, toutefois minoritaire à 2.5%⁷². L'impact de Telinor vs celui de Vicunha dans leur joint-venture respective fut très différent, étant donné que Telinor était actionnaire majoritaire d'Axtel, alors que les parts de Vicunha, minoritaires, furent aussitôt rachetées par VeloCom, déjà actionnaire majoritaire de Vésper. Tous les interviewés ayant travaillé sur les deux projets s'accordent pour affirmer qu'Axtel a mieux survécu à son échec financier grâce à sa culture commerciale mexicaine, culture locale que ne possédait pas Vésper au moment de son effondrement.

Afin de maximiser et d'assurer la stabilité de toute joint-venture, il est de mise de posséder une connaissance locale du milieu suffisante pour comprendre la culture économique, politique et sociale du nouvel environnement (Beamish & Inkpen: 1995). Ceci vaut autant lors de la préparation du projet, que lors des analyses de marché, des analyses économiques, de l'apprentissage de la

⁷² Voir p: 11 pour plus d'explications.

langue, de l'histoire, etc. Pénétrer un nouveau marché signifie pénétrer une nouvelle culture, et pour ce faire, un équilibre entre les diverses cultures nationales et organisationnelles doit être maintenu. Tel que discuté auparavant, il appert que chaque culture est en mesure de répondre à un niveau d'adaptation face à l'inconnu. C'est cette ouverture qui permet l'échange entre les divers partis pour que la joint-venture puisse tirer profit du meilleur de chacun, favorisant un mélange local-étranger tout en se protégeant contre l'ethnocentrisme. Selon les entrevues, les expatriés considèrent qu'ils se sont bien adaptés à leur milieu de travail immédiat étant donné les circonstances. Pourtant, au niveau élargi, c'est-à-dire au niveau des dirigeants et actionnaires, la perception des employés face aux accomplissements de ceux-ci est autre. Une critique importante envers la direction de BCI est qu'elle tenta dès le départ de reproduire sa culture canadienne des télécommunications au Mexique et au Brésil sans tenter de comprendre les divers enjeux culturels des marchés. Ce n'est qu'une fois confrontée aux événements que BCI réajusta son tir.

Répartition négociée des différents pouvoirs :

BCI occupait la position de leader technologique, c'est-à-dire qu'il était responsable du côté opérationnel et technologique des projets, sans toutefois détenir suffisamment de parts décisionnelles dans ses joint-ventures. Lors de la formation d'Axtel et de Vésper, BCI ne détenait que 27.4% et 34.4% des partenariats, alors que Telinor et VeloCom étaient les actionnaires

majoritaires. La principale raison de cette situation était que BCI ne détenait pas suffisamment de capital à investir lui permettant de détenir plus de parts. Si BCI n'était pas en mesure de trouver des investisseurs l'appuyant au niveau financier afin qu'il puisse obtenir plus de parts dans le consortium, il aurait été important de négocier un droit de veto pour son titre de leader technologique. Il y a donc une lacune importante en terme de négociations du partenariat.

Conséquemment, étant minoritaire, BCI n'était pas en position de leader au niveau de la prise de décision. À cet effet, certaines délibérations affectant le niveau technologique furent prises sans son consentement. Par exemple, le déménagement du réseau des villes riches vers les villes pauvres, autant chez Axtel que chez Vesper, fut une décision prise subitement, sans évaluation des coûts technologiques et des répercussions à court et long terme que ceci pouvait apporter. BCI se trouvait donc à la merci de ses propres investissements⁷³. L'idéal pour qu'une joint-venture fonctionne efficacement est que tous les partenaires ayant un rôle de leader puisse posséder des pouvoirs égaux au consortium. Aucune entreprise ne devrait risquer de jouer un rôle de leader si elle n'est pas actionnaire majoritaire.

Le facteur de succès de la *répartition des pouvoirs* est relié indirectement aux dimensions culturelles en ce qui a trait aux négociations. En effet, plusieurs

⁷³ Prendre note que le déplacement du réseau, autant chez Axtel que chez Vesper, est en parti imputable à BCI : avec une meilleure préparation culturelle du projet, le réseau n'aurait jamais été établi à ces endroits non stratégiques. BCI a effectué une stratégie mercantile offensive tel qu'il l'aurait fait au Canada, alors que le milieu social était différent et les classes de consommateurs l'étaient également.

hypothèses ont été formulées lors des entrevues⁷⁴ : il est possible d'argumenter qu'une stratégie de négociations adaptée au contexte latino-américain aurait pu donner plus de latitude dans le consortium en faveur à BCI. Ou encore qu'avec une meilleure analyse socio économique culturelle de la situation, BCI n'aurait soit jamais accepté la responsabilité principale de lancer une entreprise en territoire étranger en détenant un pouvoir décisionnel minoritaire, ou soit cette meilleure analyse aurait engendré des choix plus judicieux qui n'aurait pas obliger les dirigeants à prendre des décisions drastiques.⁷⁵

3.4 Mesures de gestion de la distanciation culturelle

Jusqu'à maintenant, il a été établi que :

- la distanciation culturelle fut présente à divers niveaux dans les joint-ventures d'Axtel et de Vésper.
- BCI n'a pas répondu favorablement aux facteurs de succès des joint-ventures internationales,
- ceux-ci sont étroitement reliés avec les facteurs de distanciation culturelle

Ceci dit, il reste à démontrer que BCI n'a pas répondu aux mesures de gestion de la distanciation culturelle.

Il a été prouvé par Vo Sang (2003), et illustré par les expériences de BDI ainsi que par les exemples de joint-ventures européennes et canadiennes, que la

⁷⁴ Aucune étude n'a été fait à ce sujet. Ce ne sont que des spéculations formulées par les ex-employés des deux joint-ventures.

⁷⁵ Ex : changement du réseau, chute de prix, unification des deux Vésper.

formation et la préparation sont les éléments clés pour une joint-venture désirant franchir la barrière de distanciation culturelle.

Selon Vo Sang (2003), la formation contribue à lever les barrières de l'information, à créer une culture organisationnelle, ainsi qu'à développer les compétences des employés, autant au niveau linguistique, technologique qu'interculturel.

Du côté de BCI, aucune stratégie n'a été abordée à cet effet. Selon les données recueillies, avant leur départ, les expatriés ne reçurent aucune formation culturelle. Une brochure touristique leur fut remise, et des cours de langue les attendaient une fois sur place⁷⁶. À leur arrivée, ce furent les locaux qui durent s'adapter afin de communiquer avec eux. BCI ne donna aucune formation aux locaux afin de les informer de leur culture d'entreprise, de leur culture canadienne, de leurs objectifs dans la compagnie, etc. Aucun cours de langue ne fut donné aux locaux, qui devaient se débrouiller avec le peu d'anglais que certains possédaient⁷⁷. En plus de ce problème de communication de base, un problème de divulgation de l'information entre les divers départements était présent. Tel qu'expliqué dans la section de *la distanciation par rapport au pouvoir*, le fort concept de hiérarchie brime le circuit de l'information⁷⁸.

⁷⁶ Il est important de ne pas oublier la théorie d'Hofstede (2005) selon laquelle la langue est véhicule de culture et d'informations impossibles à saisir autre que par l'expérience linguistique.

⁷⁷ A niveau des hauts dirigeants, étant donné leur degré de scolarisation plus élevé, tous étaient bilingues. Les difficultés linguistiques touchèrent donc plus les employés de bureau, i.e. postes cadres en descendant.

⁷⁸ Voir p:43.

Aucune initiative ne fut entreprise afin de régler ces problèmes de communication, car la stratégie de BCI se voulait plutôt réactive que proactive⁷⁹.

En terme de formation, BCI organisa à quelques reprises des fins de semaine réunissant les dirigeants et cadres à l'extérieur de la ville avec leurs familles, toutes dépenses payées, sous prétexte de favoriser les liens et de créer un esprit d'équipe. Selon les interviewés, le problème avec ces sessions était qu'elles étaient faites à haut niveau, avec des gens ayant déjà l'habitude de travailler ensemble et possédant déjà un esprit d'équipe. Une telle initiative aurait été plus bénéfique pour les employés de niveaux plus bas et de départements différents. Les témoignages reprochent de façon majoritaire l'importance des dépenses entraînées par ces rencontres, qui à leurs yeux étaient inutiles.

Le type d'expatriés envoyés fut majoritairement des retraités de Bell Canada, anciens directeurs de différents niveaux hiérarchiques, détenant une expertise dans le domaine des télécommunications. Selon les entrevues, ceux-ci furent choisis souvent par contacts et non par compétence, sans évaluer leur capacité d'adaptation à l'étranger. Les retraités, malgré leur expérience, ne travaillaient vraisemblablement pas de la même façon que les plus jeunes expatriés, en soif d'apprentissage et aspirant à poursuivre leur carrière chez Bell Canada une fois le projet terminé. Loin de correspondre à la gestion des ressources

⁷⁹ Suites aux commentaires recueillis lors des interviews.

humaines sous contrat de Vo Sang (2003), où les employés sont au préalable engagés pour les années à suivre une fois le partenariat terminé.

N'avoir pas d'engagement ni de sentiment d'appartenance vis-à-vis sa compagnie n'amène pas les expatriés à former avec les locaux une culture organisationnelle propre à la joint-venture, où se mêleraient à la fois les dimensions culturelles des locaux et étrangers. BCI, agissant selon les préceptes de son orientation à court terme, n'a jamais eu l'intention de développer des activités menant à la continuité de l'entreprise; par exemple le monitorat, permettant d'assurer la transition entre les cadres expatriés⁸⁰ et les cadres locaux, et diminuant par le fait même la compétitivité présente entre les deux partis.

Au niveau de la culture technologique, la formation joue également un rôle clé. Cette dernière permet l'assimilation d'une nouvelle technologie dans un nouveau contexte culturel. La formation doit s'effectuer autant au niveau des employés que des clients. Dans le cadre d'Axtel et Vésper, les locaux interviewés ont formulé l'impression que BCI venait tester ses technologies sur leur terrain, cette impression étant due aux nombreux problèmes technologiques encourus (capacité, transmission, fournisseur, etc.). Aucune adaptation culturelle n'avait été prévue en fonction de la technologie utilisée. Par exemple, les vols d'antennes et de camions d'installations étaient

⁸⁰ Au niveau de la transition du personnel, on ne parle que de cadres car les employés de plus bas niveaux étaient déjà tous des locaux.

prévisibles dans des pays tels que le Brésil et le Mexique, et aucune prévention n'avait été planifiée. Afin de rendre plus adaptable cette nouvelle culture technologique aux consommateurs, il aurait été important de mettre l'emphase sur l'éducation client (forums, dépliants, formation téléphoniques) ainsi que sur les stratégies de communication et de marketing, jugées pauvres par la majorité des gens interviewés. De plus, l'incapacité d'avoir un fournisseur technologique stable en mesure de livrer cette nouvelle technologie fixe sans fil fut insécurisant pour plusieurs, ne laissant pas une bonne impression face aux consommateurs ainsi qu'à l'industrie. Bref, Axtel et Vesper n'ont pas suscité l'effet technologique impressionnant escompté, par le fait de ne pas avoir su gérer cette culture technologique.

Conclusion : Excuses commerciales ou mauvaise gestion culturelle?

Pourquoi imputer principalement l'échec culturel à BCI alors que d'autres facteurs étaient présents? Tout d'abord, les facteurs externes⁸¹ (partenaires, crash des télécoms, dévaluation monétaires) sont des événements considérés gérables; la preuve est que plusieurs entreprises au Mexique et au Brésil ont survécu à ceux-ci (Telmex, Telefônica, SBC, Télémar, etc.). Ensuite, il appert qu'au sein des joint-ventures, BCI était le leader technologique principal, ce qui est la position la plus importante dans une joint-venture en télécoms. De plus, BCI était impliqué dans la proposition du plan d'affaires des joint-ventures ainsi que des stratégies d'implantation autres que technologiques, i.e. marketing, formation, communication. Le titre de leader technologique signifie que celui-ci est présent dans toutes les phases de développement : de l'infusion d'argent, jusqu'aux négociations, en passant par l'analyse de marché. C'est pourquoi une grande part de responsabilité fut attribuée à BCI.

Le fait que BCI n'eut pas injecté assez d'argent dans ses consortiums afin d'obtenir les privilèges d'un leader décisionnel ne peut être en soi une excuse aux échecs financiers d'Axtel et de Vésper. Si dès le départ, une étude socioculturelle avait montré les difficultés possibles d'opérations, les contextes d'évolution de la technologie ainsi que la réalité du marché, plusieurs erreurs auraient pu être évitées, et donc plusieurs décisions prises sans l'accord de BCI n'auraient peut-être pas eu lieu. Rappelons toute la polémique autour du

⁸¹ Voir l'explication des facteurs externes dans l'introduction.

transfert des réseaux et des chutes de prix, où BCI s'est senti exclu des décisions. Si une étude de marché adéquate avait au préalable été effectuée, probablement que la stratégie aurait été différente, les clients visés différents, le prix moindre, ou peut être même que le choix technologique aurait été autre également? Suite à ce raisonnement, quelles sont les raisons reliées à ce manque de préparation ainsi qu'à cette précipitation à se lancer dans l'international? L'effervescence du milieu des télécommunications avant le crash de 2001 a fait tourner la tête aux investisseurs et surestimer le marché. La ruée prometteuse des télécoms vers l'international laissait miroiter d'importants profits à court terme ainsi qu'une possibilité de se démarquer du marché par la mise à l'essai de nouvelles technologies dans les pays en voie de développement. Par exemple, le réseau de services fixes sans fil ne pouvait être développé au Canada, dû au fait que ce dernier détient un réseau filaire important déjà rentabilisé, sur lequel une stratégie nationale complète est basée. A priori, l'international représentait pour BCI l'innovation technologique et la soif de profit à court terme. C'est dans la hâte et la naïveté que BCI affronta les complexités des marchés locaux où il allait s'implanter.

Paradoxalement, la stratégie nationale adoptée par BCE admet certaines particularités culturelles d'ouest en est. Bell Canada reconnaît ces particularités et n'oeuvre pas de la même façon à Sept-Îles qu'à Vancouver. Les publicités, les types de communications, ou même les services, diffèrent souvent. BCE travaille également à créer une culture organisationnelle à

travers le pays, laquelle est cependant moins présente au Québec dû à la majorité de la population francophone en minorité au sein de la compagnie. Au cours de ses nombreuses restructurations, Bell Canada vacille toujours entre la prépondérance culturelle divisant les systèmes de gestion Ontario/Québec⁸², et une culture organisationnelle unifiant ces deux sous-cultures canadiennes. Malgré les critiques à l'égard de Bell Canada à cet effet, une considération culturelle demeure. Si ce souci culturel est présent au sein de la compagnie, pourquoi n'a-t-elle pas appliqué ces principes à l'international? Le choc culturel n'est-il pas plus important entre Latinos et Nord-américains qu'entre Québécois et Ontariens? Le choix de BCI de ne pas avoir tenu compte de la dimension culturelle lors de ses investissements étrangers se justifie par l'ampleur de ce défi, par l'ethnocentrisme technologique laissant croire qu'ils détenaient la connaissance absolue, ainsi que par une approche organisationnelle convergente⁸³.

En référence aux discussions précédentes, il apparaît évident que le concept de culture fait partie intégrante d'une joint-venture à succès. Seulement la réalité dresse un tableau autre, car les joint-ventures en général affichent d'importants problèmes de succès (Beamish 1993). La joint-venture serait-elle un paradoxe en soi, prônant l'importance de la diversité culturelle en théorie mais non en pratique? Est-ce que la mentalité capitaliste agressive inhiberait cette caractéristique culturelle qui pourtant fait partie de la conception même de la

⁸² Ceux-ci sont les deux régions majeures d'activités de Bell Canada où il exerçait son ancien monopole. L'expansion vers l'est ainsi que vers l'ouest est récente.

⁸³ Voir la définition p.24.

joint-venture? Le terme joint-venture est souvent utilisé en tant que synonyme au mot consortium ou association, départi de son contexte culturel. Les joint-ventures à succès, tel qu'il a été discuté dans la revue de la littérature, sont celles ayant donné une place importante à la dimension culturelle.

La gestion interculturelle proposée ne se prétend pas la solution ultime à BCI. Cependant, en étudiant les comportements culturels, elle amène une connaissance plus approfondie de l'univers étranger et par conséquent de son propre univers. À ceci se réfère le fait que plusieurs comportements sont tellement ancrés qu'il est difficile de s'imaginer qu'ils sont culturellement définis; c'est souvent par l'analyse des autres qu'il est possible de se rendre compte de ses propres principes culturels. Une analyse culturelle permet de se rendre compte des particularités qui nous échappent, de se préparer aux cultures étrangères, de planifier des solutions ou des compromis sur des points prioritaires. Aucune préparation n'est parfaite, mais pour le moins, cela permettrait aux partenaires d'un projet d'être disposés à travailler dans le même sens et à s'ajuster au fur et à mesure.

Ceci fait référence aux théories anthropologiques interprétatives de Geertz, où notre monde est interprété selon une toile de symboles ayant été appris, consciemment ou non, à partir de l'univers immédiat nous entourant. Nous décodons donc des messages à travers un prisme de significations culturelles. Ces préceptes culturels se font sentir encore plus lors de confrontations de

codes culturels, tel lors de négociations pour la formation de joint-ventures. Par exemple, plusieurs ont amené lors des entrevues que l'importance de l'apprentissage de la langue locale avait été minimisée avant le départ des expatriés. Pourtant, la langue est la première porte d'entrée vers une relation d'affaires à succès. Cela permet non seulement de comprendre des particularités culturelles spécifiques qui permettent un meilleur fonctionnement de la joint-venture, mais aussi de démontrer de l'intérêt envers la culture de l'autre et d'inciter les partenaires locaux à aller dans cette direction également. Cet intérêt témoigne d'une volonté d'interaction à ne pas vouloir imposer sa langue, ses manières, ses mœurs de travail.

Par cette compréhension mutuelle, la gestion interculturelle permet également l'élaboration d'une culture organisationnelle pouvant répondre aux besoins des partenaires. Il aurait été important pour BCI d'arriver à créer une culture organisationnelle⁸⁴ propre à Axtel et à Vésper, en incorporant les façons de fonctionner des cultures impliquées au lieu de croire que l'univers des télécommunications est totalement universaliste⁸⁵. Même si la technologie possédait un caractère universaliste, la mise en marché, l'installation, la commercialisation ainsi que la gestion sont empreints de particularités culturelles. C'est dans cet optique qu'il a précédemment été montré l'omniprésence des facteurs culturels dans les opérations des joint-ventures

⁸⁴ Tel qu'il a été amené plus tôt, les cultures organisationnelles, autant chez Axtel que chez Vésper, étaient présentes mais à hauts niveaux seulement.

⁸⁵ Signifie que la technologie surpasserait les barrières culturelles donnant naissance à une connaissance uniforme mondialement.

Bibliographie

Adler, Nancy J. 1994. *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle*. Repentigny: Les éditions Reynald Goulet.

Beamish, P. W. , A. C. Inkpen, 1995. "Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable", *Long Range Planning* 28, 85-91.

Beamish, P. W., 1985, "The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries", *Columbia Journal of World Business* 20, 13-19.

Beamish P.W. 1993. The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China, *Journal of International Marketing*, vol. 1, iss.2, pp.29-48.

Berg, Sanford, and Philip Friedman. 1980. *Corporate Courtship and Successful Joint Ventures*. 22/3. 85.

Boaden R., Lockett G. 2001. "Information Technology, Information Systems and Information Management: Definition and Development", *European Journal of Information Systems*, 1 (1),23-32.

Boye Lagayette de Mente. 1996. *NTC's Dictionnary of Mexican Cultural Words*. NTC Publishing Group Chicago , IL.

Child J., Faulkner D. 1998. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Network and Joint Ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.

Eisenberg Eric M., Riley, Patricia. 2001. "Organizational Culture". dans *The New Handbook of Organizationnal Communication*. sous la direction de Jablin, Frederic M.; Putnam, Linda L. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Garrette, Bernard et Pierre Dussauge. 2004. *L'art de l'entreprise globale*. www.lesechos.fr.

Geringer J.M., Frayne C.A. 1990. "Human Resource Management and International Joint Venture Control: A Parent Company Perspective". *Management International Review*, vol.30 (Special Issue), pp.103-120.

Godin, Benoît, Yves Gingras & Éric Bourneuf. 1998. *Les indicateurs de culture scientifique et technique*. CIRST Gouvernement du Québec

Harrigan, K.R., 1988. "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", in Contractor and Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 205-226.

Hennart, Jean-François & Jorma Larimo. 1998. "The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origins Affect Ownership Decisions?" *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3: 515-538.

Hickson David J. & Derek S. Pugh. 1995. *Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organisations round the Globe*, Penguin Books, London.

Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverley Hills: Sage Publications.

Hofstede, Geert. 2005 (1991). *Cultures and Organisations. Software of the Mind*. London: Harper Collins.

Ho Park, Seung & Gerardo R. Ungson. 1997. "The Effect of National Culture, Organisational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture dissolution." *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, Special Research Forum on Alliances and Networks: 279-307.

Inglehart & al. 1998. *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook: Political, Religious, Sexual and Economic Norms in 43 Societies: Finding from the 1990-1993 World Values Survey*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, p. 14-15.

Kabiraj, Tarun, Lee, Ching Chyi, Lee & Marjit, Sugata. 2001. *Cultural Compatibility and Joint Venture Instability-A theoretical Analysis*.

Kashlak, Roger J., Chandran, Rajan & C. Anthony Di Benedetto. 1998. "Reciprocity in International Business: A Study of Telecommunications Alliances and Contracts". *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. : 281-304.

King, J.L., Gurbaxani, V., Kraemer, K.L., McFarlan, F.W., Raman, K.S. & Yap, C. 1994. "Institutional Factors in Information Technology Innovation". *Information Systems Research*, 5 (2), 139-169.

Kogut, Bruce & Habir Singh. 1988. "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode". *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 411-32.

Lingenfelter, Sherwood G. & Marvin K. Mayers. *Ministering Cross-Culturally: An Incarnational Model for Personal Relationships*, Baker Book House, Grand Rapids, 1998.

Lyles M.A., Salk J.E. 1996. "Knowledge Acquisition from Foreign Partners in International Joint Ventures: an Empirical Examination in the Hungarian Context". *Journal of International Business Studies*, vol.27, iss.5, pp.877-903.

Meschi, Pierre-Xavier. 2003. *Pourquoi et comment sortir d'une alliance?* Les Côtes de Carthage-Juin. (XIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique)

Moran, Robert. 1980. "Cross-Cultural Dimensions of Doing Business in Latin America". In D.R. Shea, F. W. Swacker, R. J. Radway & S. T. Stairs, editors, *Reference Manual of Doing Business in Latin America*. Milwaukee: University of Wisconsin, Center for Latin America.

Morosini, P., S. Shane & Harbir Singh. 1998. "National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance". *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1, 137-158.

Pettigrew, Andrew M. 1979. "On studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-81.

Ronen, S. & Shenkar O. 1986. "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis". *Academy of Management Review*, 10, pp. 435-454.

Salama, Pierre. 1994. *La pauvreté en Amérique latine, y-a-t-il une issue équitable?* Multitudes Web.
http://multitudes.samizdat.net/rubrique.php3?id_rubrique=295

Schwartz S.H. 1994. "Beyond Individualism/Collectivism : New Cultural Dimensions of Values". In U.Kim,H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi & G. Yoon (eds). *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 85-119.

Shaver, Myles J., Mitchell, Will & Bernard Yeung. 1997. "The Effect of Own-firm and Other Firm Experience on Foreign Direct Investment Survival in the United States". 1987-92. *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 811-824.

Shore, B. et Venkatachalam, V. 1994. « Prototyping: A Metaphor for Cross-Cultural Transfer and Implementation of IS Applications". *Information and Management*, 27 (2), 175-184.

Stohl Cynthia. 2001. "Globalizing Organisational Communication". *The New Handbook of Organizationnal Communication*. Jablin, Frederic M.; Putnam, Linda L. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Thévenet M. 1987. Approches de la formation continue dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°65-66, Novembre-Décembre 1987, pp.61-72.

Verna Gérard, Su, Zhan. 1995. *Éthique dans le partenariat nord-sud: la cas des joint-ventures internationales*. Université Laval Gestion 2000, No 95- 4 juillet-août 1995.

Villinger R. 1996. « Post-Acquisition Managerial Learning in Central East Europe ». *Organization Studies*, vol.17, pp.181-206.

Vo Sang, Xuan Hoang. 2003. *La formation comme modalité de coordination dans les joint-ventures internationales : le cas des joint-ventures franco-vietnamiennes*. Thèse de doctorat. Université de Paris IX Dauphine.

Yan, Aimim & Ming Zeng. 1999. « International Joint Ventures Instability: A Critique of Previous Research, a Reconceptualization, and Directions for Future Research ». *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 2: 397-414.

