

EVE VANELSLANDE

**VERS UNE MEILLEURE GESTION DES DÉFIS
INTERCULTURELS DANS LES IMPLANTATIONS
CHINOISES À L'ÉTRANGER**

Mémoire présenté
à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval
dans le cadre du programme de maîtrise en Sciences de l'Administration
pour l'obtention du grade Maître Ès Sciences (M.Sc.)

DÉPARTEMENT DE MANAGEMENT
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ADMINISTRATION
UNIVERSITÉ LAVAL
QUÉBEC

2008

Je dédie ce mémoire à mes parents,
A ceux qui m'ont transmis les valeurs du travail et de la persévérance en me rappelant
que les graines semées aujourd'hui sont les arbres de demain.

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements en premier lieu à Monsieur Su. Professeur dont l'excellence et la renommée ne sont plus à prouver, M. Su est avant tout une personne très humaine et de cœur. J'ai eu la chance de travailler avec lui dès mon arrivée au Québec et lui dois aujourd'hui ma plus sincère reconnaissance.

Je remercie également Messieurs Louis Granger et Kim Ha You, Investissement Québec, Montréal, qui ont bien voulu croire en mon projet et aux retombées de l'étude pour la société québécoise d'une meilleure connaissance de la culture chinoise pour de futurs investissements dans la Province.

Je remercie Madame Lise Chrétien, Professeure à la Faculté de management, d'avoir accepté d'être examinatrice de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent bien évidemment à mes parents qui m'ont permis d'étudier au Canada. En me donnant des racines solides et en me laissant pousser les ailes, ils me donnent ce qu'il y a de plus beau.

Enfin, je remercie Erik Mailloux pour son support et ses encouragements ainsi que pour sa relecture et ses conseils quant à l'étude.

Résumé

Suite à l'émergence fulgurante de la Chine depuis 1978, le pays suscite l'intérêt des pays du monde entier. Après avoir accueilli de nombreux investissements étrangers, la plupart provenant des pays occidentaux, c'est au tour de la Chine de déployer ses ailes à l'étranger et d'investir outre-mer. Voulant bénéficier de ce nouveau tournant, le Québec souhaite jouir de ces investissements au sein de son économie. Cependant, les processus d'affaires peuvent s'avérer être complexes et difficiles tant la culture de chacune des parties prenantes diffère. Les résultats principaux révélés suite à l'enquête mettent en lumière les cibles d'amélioration, lesquelles sont regroupées sous le modèle des « 6C » : le Comportement, la Communication, la Coopération, la Connaissance de l'étranger, la Confiance et le Contrôle. Afin de relever le défi de la gestion interculturelle des implantations chinoises à l'étranger, les entreprises doivent accorder une importance toute particulière à ces six points dans le cadre du modèle de gestion de l'entreprise, c'est-à-dire aux niveaux de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle.

Table des matières

REMERCIEMENTS	II
RESUME	III
TABLE DES MATIERES	IV
TABLE DES TABLEAUX	VI
TABLE DES FIGURES	VI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – PORTRAIT DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER.....	9
1. ACTIONS DU GOUVERNEMENT CHINOIS ET EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS A L'ETRANGER	9
1.1 <i>L'émergence de la Chine et ses plans quinquennaux</i>	9
1.2 <i>L'évolution</i>	11
2. MOTIVATIONS, STRATEGIES ET VECTEURS D'IDE	14
3. PROVENANCE DES IDE CHINOIS	16
3.1 <i>Les entreprises</i>	16
3.2 <i>Les provinces chinoises</i>	17
3.3 <i>Les secteurs</i>	18
4. DESTINATION DES IDE CHINOIS	19
5. LES FORMES DES IDE CHINOIS	21
6. PERSPECTIVES DES IDE CHINOIS	22
7. LES INVESTISSEMENTS CHINOIS AU CANADA	24
7.1 <i>Les vecteurs d'IDE chinois au Canada</i>	25
7.2 <i>Les secteurs privilégiés</i>	26
8. QUELQUES FREINS ENCORE	26
CHAPITRE 2 – LES DEFIS CULTURELS DANS LE MANAGEMENT	30
1. LA GESTION INTERCULTURELLE	30
1.1 <i>Définition</i>	30
1.2 <i>Les difficultés rencontrées dans la gestion interculturelle</i>	33
1.3 <i>Les bénéfices procurés par la diversité culturelle</i>	34
2. CADRES D'ANALYSE ET DIMENSIONS CULTURELLES	36
2.1 <i>Particularités des pratiques managériales des groupes culturels ciblés</i>	39
2.1.1 <i>Le management chinois</i>	39
2.1.2 <i>Le management canadien</i>	42
2.1.3 <i>Le management français</i>	43
2.1.4 <i>Le management québécois</i>	43
3. LES ACTIVITES MANAGERIALES SELON HENRI FAYOL.....	46
3.1 <i>Présentation du modèle</i>	46
3.2 <i>Application du modèle à la gestion interculturelle sino-occidentale</i>	48
CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE	53
1. QUESTION GENERALE DE RECHERCHE.....	53
2. STRATEGIE DE RECHERCHE	53
3. DEFINITION DE LA POPULATION A L'ETUDE.....	57
4. TECHNIQUE DE COLLECTE DES DONNEES.....	60
4.1 <i>Entrevues semi-dirigées</i>	60
4.2 <i>Déroulement des entrevues</i>	60
5. INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES	61
5.1 <i>Guide d'entrevue</i>	61
5.2 <i>Sources secondaires de données</i>	61
6. METHODE D'ANALYSE	61
CHAPITRE 4 – PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ENQUETE	63
1. CATEGORIE « ENTREPRISE EN CONFLIT CULTUREL FORT »	65
2. CATEGORIE « IMPLANTATION A AMELIORER » EN FRANCE ET AU QUEBEC	67

3. CATEGORIE « IMPLANTATION REUSSIE »	73
4. SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE.....	76
CHAPITRE 5 - VERS UNE MEILLEURE GESTION DES DEFIS INTERCULTURELS DANS LES IMPLANTATIONS CHINOISES A L'ETRANGER	78
1. LE COMPORTEMENT.....	81
2. LA COMMUNICATION.....	84
3. LA COOPERATION	85
4. LA CONNAISSANCE DE L'ETRANGER	86
5. LA CONFIANCE	87
6. LE CONTROLE.....	88
CONCLUSION	90
BIBLIOGRAPHIE.....	96
ANNEXES	99
1. GUIDE D'ENTREVUE.....	99

Table des tableaux

TABLEAU 1: EVOLUTION DES POLITIQUES CHINOISES SUR LES INVESTISSEMENTS A L'ETRANGER	10
TABLEAU 2: PART DES IDE CHINOIS DANS LES INVESTISSEMENTS MONDIAUX	13
TABLEAU 3: EVOLUTION DU NOMBRE DE PROJETS.....	13
TABLEAU 4: EXEMPLES DE DEFINITIONS DE LA CULTURE	32
TABLEAU 5: EXEMPLES DE CADRES D'ANALYSE DE LA CULTURE.....	37
TABLEAU 6: EVOLUTION DES TRAITS CULTURELS DES GESTIONNAIRES QUEBECOIS	44
TABLEAU 7: INDICES DES DIMENSIONS CULTURELLES POUR LES TROIS ZONES ETUDIEES.....	45
TABLEAU 8: MODELE D'HENRI FAYOL ET DETERMINANTS CULTURELS	51
TABLEAU 9: DENOMINATION ACTUELLE DES OUTILS DE GESTION DEVELOPPES PAR FAYOL.....	51
TABLEAU 10: NOMBRE DE PROJETS D'INVESTISSEMENTS CHINOIS REALISES DANS LE PAYS, 2002-2006....	58
TABLEAU 11: PROFIL DES ENTREPRISES INTERROGEEES	60
TABLEAU 12: IDENTIFICATION DES SIMILITUDES ENTRE LES ENTREPRISES INTERROGEEES.....	63
TABLEAU 13: CATEGORISATION DES ENTREPRISES INTERROGEEES	64
TABLEAU 14: PROFIL DES ENTREPRISES F2 ET F3	65
TABLEAU 15: PRATIQUES DE GESTION DES DIFFERENCES CULTURELLES POUR LA CATEGORIE "ENTREPRISE EN CONFLIT CULTUREL FORT"	67
TABLEAU 16: PROFIL DES ENTREPRISES F4, F5, F6, Q1, Q2, Q3.....	68
TABLEAU 17: PRATIQUES DE GESTION DES DIFFERENCES CULTURELLES POUR LA CATEGORIE "IMPLANTATION A AMELIORER"	73
TABLEAU 18: PROFIL DES ENTREPRISES F1 ET F5	73
TABLEAU 19: PRATIQUES DE GESTION DES DIFFERENCES CULTURELLES POUR LA CATEGORIE "IMPLANTATION REUSSIE"	76
TABLEAU 20: TABLEAU RECAPITULATIF DES PRATIQUES DE GESTION DES DIFFERENCES CULTURELLES CATEGORISEES SOUS LE P.O.D.C	77
TABLEAU 21: RECAPITULATIF DES MESURES ENTREPRISES POUR LA GESTION INTERCULTURELLE CATEGORISEES SOUS LES 6C	95

Table des figures

FIGURE 1: PLAN DE LA RECHERCHE	8
FIGURE 2: EVOLUTIONS DES FLUX D'INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER ET DES STOCKS ACCUMULES	11
FIGURE 3: FLUX ANNUELS DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER, 1979-2004	12
FIGURE 4: FACTEURS IMPORTANTS DANS LA PRISE DE DECISION D'INVESTISSEMENT A L'ETRANGER	15
FIGURE 5: ROLE IMPORTANT DE L'ETAT DANS LES INVESTISSEMENTS ETRANGERS CHINOIS	16
FIGURE 6: STRUCTURE DE PROPRIETE DES INVESTISSEMENTS CHINOIS	17
FIGURE 7: PART DES INVESTISSEMENTS CHINOIS DIRECTS A L'ETRANGER, PAR PROVINCES ET VILLES CHINOISES	18
FIGURE 8: SECTEURS DOMINANTS DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER	19
FIGURE 9: PART DES DESTINATIONS DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER, EN VOLUME.....	20
FIGURE 10: PART DES DESTINATIONS DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER, EN VALEUR.....	20
FIGURE 11: CARTE MONDIALE DES DESTINATIONS DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER	21
FIGURE 12: ACQUISITIONS CHINOISES MAJEURES A L'ETRANGER, JANV 1999 - 2006	23
FIGURE 13: COMPAGNIES CHINOISES LEADERS EN TERMES D'INVESTISSEMENT A L'ETRANGER, JANV 2003 - MARS 2006.....	23
FIGURE 14: PERCEPTIONS DE L'ENVIRONNEMENT D'INVESTISSEMENT DU CANADA	25
FIGURE 15: PROCESSUS DES INVESTISSEMENTS CHINOIS A L'ETRANGER	29
FIGURE 16: ELEMENTS DE LA REVUE DE LITTERATURE AMENANT A LA QUESTION DE RECHERCHE.....	52
FIGURE 17: SCHEMA CONCEPTUEL DES RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE.....	80
FIGURE 18: REPARTITION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES ACTIONS DE COOPERATION MISES EN PLACE	85
FIGURE 19: MODELE DES 6C	93

Introduction

La Chine, pays émergent depuis une vingtaine d'années, intrigue et suscite l'intérêt de nombreux acteurs économiques tant son apogée est étonnante. La République populaire de Chine, de son vrai nom, est le pays le plus peuplé au monde, comptant aujourd'hui plus de 1,3 milliards d'habitants et représente l'une des plus anciennes civilisations mondiales mais également l'une des plus complexes. Longtemps oublié de la sphère économique internationale, le pays a pointé le bout de son nez sur la scène mondiale vers la fin des années 70 pour devenir aujourd'hui un des acteurs majeurs des activités commerciales de la planète.

La Chine commence à se faire une place en 1978, lors du lancement et de la mise en place de réformes institutionnelles. Tout en gardant la structure politique communiste du pays, le Gouvernement chinois a effectué des réformes en profondeur afin d'amener le pays vers une économie de marché pouvant se développer rapidement et à plusieurs niveaux. Durant les trente années qui suivirent, les pays développés ont alors porté une attention particulière et de plus en plus pesante sur ce géant affichant un taux de croissance annuel de 10% en moyenne¹. Cette croissance fulgurante s'explique notamment par l'introduction du système de marché (multiplication des exportations chinoises de biens manufacturés), le pouvoir de mobilisation et de contrôle de l'Etat, les investissements (entrées massives de capitaux étrangers) et les consommations domestiques et internationales. Selon le Bureau national de la statistique, le taux de croissance de l'économie chinoise était de 9,9% en 2006, amenant ainsi le Produit Intérieur Brut (PIB) à plus de 2 688 milliards de US\$; les exportations représentant 34% de son PIB (2004) et les investissements directs étrangers entrant atteignant plus de 21,16 milliards US\$².

¹ Banque mondiale, <http://devdata.worldbank.org/external/CPPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=CHN>, consulté le 9 avril 2007

² Jiang Wei (China Daily) et Ministry of Commerce. 15/09/2007.

http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2007-09/15/content_6109559.htm, consulté le 18 nov. 07

Emergente, la Chine a pris une place importante dans les affaires internationales et souhaite développer davantage cette position. Cette volonté nationale est promue par le Gouvernement au travers de plans quinquennaux, lesquels orchestrent les activités chinoises et l'expansion attendue durant les cinq années à venir. Ainsi, la Chine fait preuve d'une « transition économique la plus singulière »³, une transition économique planifiée par l'Etat et préservant, par conséquent, l'implication du Gouvernement dans l'élaboration des activités économiques et commerciales du pays. Cette particularité se justifie par le rôle central qu'a toujours occupé le Gouvernement chinois. En effet, les entreprises et le gouvernement chinois entretiennent depuis longtemps des relations étroites, établies sous forme de réseaux. Ainsi, plusieurs niveaux ont été maintenus, malgré les grands changements de 1978, lesquels sont la propriété privée des entreprises et l'exposition grandissantes aux forces du marché et à la compétition.

Grand producteur de biens manufacturés, la Chine est surnommée le « col bleu du monde » ou encore « l'usine mondiale ». Réputées pour leur main d'œuvre abondante et peu chère, les entreprises chinoises attirent les entreprises occidentales qui délocalisent massivement tout ou partie de leur production manufacturée en Chine, voulant ainsi bénéficier des avantages concurrentiels qu'offre le pays. La Chine s'est donc grandement développée grâce aux investissements étrangers et a pu bénéficier de cette situation de la part des pays occidentaux pour prendre une place, en termes de production manufacturière, dans les activités internationales. Ayant fait ses preuves en la matière, le pays souhaite désormais grandir *via* d'autres leviers, lui donnant ainsi encore plus d'importance et de force dans les relations économiques internationales. La Chine a reçu et accumulé de nombreuses devises étrangères : elle se voit aujourd'hui propriétaire de 819 milliards de US\$ en 2005, soit l'équivalent de 37% de son PIB selon l'UNCTAD⁴. Afin de limiter, entre autres, les risques qu'une telle source de devises étrangères comporte (principalement de dollars américains), le Gouvernement chinois a choisi de promouvoir désormais les investissements chinois directs à l'étranger. En effet, la forte pression des montants de plus en plus importants de « dollars chinois » se faisant sentir, la promotion des investissements chinois à l'étranger est devenue une

³ Child, J., Tse, D.K. 2001. "China's transition and its implications for international business", *Journal of International Business Studies*; First Quarter; 32, 1

⁴ United Nations Conference on Trade and Development. 2006. *World Investment Report 2006 – FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York and Geneva, p. 55.

solution évidente, concrétisée par des mesures visant à aider les entreprises chinoises à s'internationaliser davantage, partie intégrante de la stratégie gouvernementale du « Go Global »⁵.

Encore petit joueur dans les investissements directs à l'étranger, la Chine va rapidement déployer ses ailes dans ce domaine (on entend par IDE – investissement direct à l'étranger – ses formes traditionnelles et les plus répandues, à savoir : fusions, acquisitions, implantations, filiales de vente et joint-ventures). Selon le Ministère du Commerce de la République populaire de Chine, le stock des investissements directs à l'étranger était de 37 milliards de US\$ à la fin de l'année 2004, recouvrant 160 pays⁶. Ce chiffre ne représente que 0,48% du total mondial des investissements directs à l'étranger mais est en progression : entre 2003 et 2005, les flux d'investissements chinois à l'étranger ont augmenté de 35%⁷. En termes de répartition, la principale destination des flux de capitaux chinois est l'Asie (45%), suivie de l'Europe (40%) et de l'Amérique du Nord (25%). D'autres études montrent que l'avenir des investissements chinois à l'étranger sera prometteur⁸ : partis d'un niveau nul en 1978, les IDE chinois ont atteint, fin 2005, plus de 5,5 milliards de US\$⁹. Cette croissance est l'une des plus rapides au monde. Aussi, on prévoit une hausse du Yuan ce qui signifie que les Chinois auront un pouvoir d'achat accru et pourront donc ainsi réaliser davantage de fusions et acquisitions à l'étranger¹⁰. La croissance économique du PIB, l'intégration profonde de la Chine dans les réseaux de production internationaux et le surplus persistant du compte courant national sont d'autres facteurs significatifs dans l'évolution future de ces investissements à l'étranger¹¹. Par ailleurs, ces achats, fusions et acquisitions et investissements sont facilités et encouragés par les mesures gouvernementales qui ne cessent de faciliter le processus de sortie des capitaux chinois.

⁵ Op.cit.

⁶ Fondation Asie Pacifique du Canada. 2005. *Bid for CP Ships Again Raises the Issue of Chinese State Ownership*. Asia Pacific Bulletin.

⁷ United Nations Conference on Trade and Development. 2006. *World Investment Report 2006 – FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York and Geneva, p. 301.

⁸ Fondation Asie Pacifique du Canada. 2005. *Bid for CP Ships Again Raises the Issue of Chinese State Ownership*. Asia Pacific Bulletin

⁹ Woo, Y.P. et Zhang, K. 2006. *China Goes Global : The implications of Chinese Outward Direct Investments for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada

¹⁰ Op. cit.

¹¹ Op. cit.

Aussi, les intentions d'investissements chinois futurs sont stimulées par différents facteurs que tout pays désirent accueillir ces capitaux doit prendre en considération. Le Gouvernement chinois insiste sur sa stratégie afin que ses entreprises atteignent plusieurs objectifs, lesquels sont, entre autres, les suivants : le transfert de technologies avancées, l'accès aux matières premières, les gains financiers suite aux échanges internationaux et l'expansion des exportations¹². D'autres sources d'intérêts de la part des compagnies chinoises à investir à l'étranger sont fréquemment soulevées et orientent avec précision les destinataires de leurs flux en capitaux. On note une attention particulière pour l'implantation de stratégie de long terme, l'apprentissage des méthodes de management avancées, l'accès à de nouveaux marchés, l'évitement de certaines barrières commerciales, l'accès stable et sécuritaire aux matières premières et ressources naturelles¹³.

En 2004, les investissements chinois au Canada s'élevaient à 220 millions CA\$, soit 0,06% du total des investissements directs étrangers au Canada, plaçant la Chine au 27^{ème} rang des investisseurs entrant¹⁴. Il est clair que le Canada et, *a fortiori* le Québec, ne sont pas dans la ligne de mire des investisseurs chinois. Cependant, certaines compagnies (24%) mentionnent leur intérêt pour ce 2^{ème} géant d'Amérique du Nord. De fait, il ressort de cette situation un constat paradoxal : d'une part, le Canada est perçu comme un pays ayant un grand potentiel pour les flux de capitaux chinois alors que, d'autre part, les investissements chinois ne représentent actuellement qu'une faible part dans les entrées de capitaux étrangers au Canada. C'est, entre autre, suite à ce constat, qu'il a semblé intéressant d'approfondir le sujet et de comprendre pourquoi la situation est la présente. A juste titre, le Canada et le Québec souhaitent bénéficier de l'opportunité que l'émergence de la Chine représente et du développement de ses sorties de capitaux qui en découlent. Malgré les faibles propensions actuelles d'investissement, il est raisonnable de penser que le Canada et le Québec ont toutes leurs chances pour mettre en avant les compétences et attraits qu'ils possèdent dans de nombreux secteurs et d'attirer davantage les capitaux chinois. Il est intéressant de préciser que le Canada a

¹² Deng, P. 2004. "Outward investment by Chinese MNCs : Motivations and implications". *Business Horizon*. 47(3) p.8

¹³ Fondation Asie Pacifique du Canada. 2006. *China goes global II*. Etude en collaboration avec the China Council for the Promotion of International Trade

¹⁴ Op.cit.

reçu le Président chinois Hu Jintao en 2005, visite qui visait à impulser la coopération économique sino-canadienne¹⁵.

Les flux d'investissements chinois sont principalement dirigés vers l'Asie, région dont la culture est plus proche que celle des pays occidentaux. La culture est un élément important dans la construction d'une relation d'affaires, celle-ci régit et oriente les actions de chacun, tant dans la vie privée que professionnelle, et peut avoir, par conséquence, un impact potentiel important sur le milieu et les relations d'affaires. Les gens d'affaires de culture différente se rencontrent et doivent faire face à ce contact interculturel délicat. Ainsi, si le désir chinois d'investir au Canada et au Québec est exprimé et, si, par ailleurs, ces pays souhaitent accueillir ces capitaux dans leur économie, il devient pertinent de cerner les éléments qui font obstacle. Par conséquent, la recherche se concentrera sur la manière de mieux préparer les entreprises canadiennes et québécoises afin de leur permettre d'attirer les investissements. De fait, elle visera également à établir une meilleure gestion des investissements chinois à l'étranger. La rencontre entre la Chine et le Canada n'est pas sans questions, inquiétudes, étonnements ni déceptions qui ne sont que la conséquence logique de la méconnaissance de l'étranger.

La Chine possède une culture nationale très particulière et fort différente des cultures occidentales avec lesquelles les entreprises canadiennes ont l'habitude de faire des affaires. On connaît actuellement de nombreuses entreprises qui réussissent et qui mènent à bien leurs activités en choisissant de mettre en œuvre un mode de gestion lié à la culture du pays d'accueil. De même, certaines autres entreprises sont, elles aussi, très fructueuses mais adoptent, quant à elles, un mode gestion nationale. Ces informations amènent à la question de la gestion de la différence culturelle au sein des implantations chinoises à l'étranger. Quelles pratiques de gestion adopter lorsque deux entreprises de cultures différentes interagissent ? L'étude tiendra compte de différentes formes d'interaction entre les entreprises, à savoir : les fusions et acquisitions, les rachats, les joint-ventures et les implantations.

¹⁵ Le quotidien du peuple en ligne. 9 septembre 2005. *Arrivée du Président chinois au Canada pour une visite d'usine*. <http://french.peopledaily.com.cn/31966/52906/52907/3681860.html> , consulté le 7 mai 2007

Par ailleurs, cette étude fait l'objet du présent mémoire suite à l'intérêt qu'a montré Investissement Québec aux avenues de recherche proposées. Investissement Québec est une institution gouvernementale qui aide les entreprises à atteindre leurs objectifs d'affaires, promeut l'investissement local, attire les investisseurs étrangers et appuie les entreprises à toutes les étapes de leur croissance. Cette étude justifie son utilité par l'émergence inédite de la Chine, l'expansion de ses investissements directs à l'étranger, le désir du Québec et du Canada de saisir ces opportunités et les problèmes d'ordre culturel qui découlent des rencontres générées par les liens d'affaires créés.

Par conséquent, suite à ces éléments initiateurs et déclencheurs de la recherche, la question principale de recherche est la suivante :

Comment relever le défi interculturel des implantations chinoises à l'étranger ?

De même, il est important d'exposer plusieurs questions connexes de recherche qui permettront de répondre à la problématique. Les questions secondaires de recherche sont les suivantes : quelles sont les pratiques managériales chinoises ? Quelles sont les différences dans les pratiques managériales entre la Chine et le Canada/Québec, si différences il y a ? Les Chinois sont-ils prêts à s'adapter ? Ces questions permettront de répondre à l'objectif principal que cette recherche se fixe, à savoir : identifier et comprendre les différences culturelles afin d'aller vers une meilleure gestion des défis culturels des implantations chinoises au Canada et au Québec.

Il convient dans un premier temps d'effectuer une revue de littérature scientifique du sujet. Un portrait des investissements chinois à l'étranger constituera le chapitre 1, dans lequel les points essentiels de ce phénomène récent seront développés (tendances actuelles au niveau mondial et pour le Canada et le Québec, politiques gouvernementales, motivations, forces et faiblesses, problèmes et défis, intentions, etc.). Le chapitre 2 sera consacré à la littérature liée aux défis culturels. La culture est un concept très discuté dans le milieu académique et dont les impacts sont majeurs dans le domaine de la gestion internationale des entreprises et les prises de décision managériales. Ce chapitre exposera les éléments importants de la culture, à savoir :

définitions, débats sur le rôle joué de ce concept dans le monde de l'entreprise internationalisée et dimensions et orientations culturelles des principaux auteurs. Ces deux chapitres permettront de justifier le choix assumé du cadre théorique qui sera développé et appliqué à la méthodologie de cette recherche. Le chapitre 3 résumera, à juste titre, la méthodologie choisie, à savoir une recherche de type qualitative, pour mener l'enquête et en tirer les conclusions nécessaires. Une discussion, suite aux données des entrevues, permettra de dresser un aperçu global de la réalité des stratégies chinoises en termes de gestion managériale interculturelle dans leurs investissements à l'étranger et de la satisfaction des dirigeants de ces entreprises. Ceci constituera le chapitre 4. Enfin, le 5^{ème} et dernier chapitre présentera le positionnement des données de l'enquête par rapport au cadre théorique retenu. Une liste de recommandations pourra être dressée, elle permettra aux entreprises de mieux se préparer et de s'orienter vers une meilleure gestion des défis interculturels dans les investissements chinois à l'étranger.

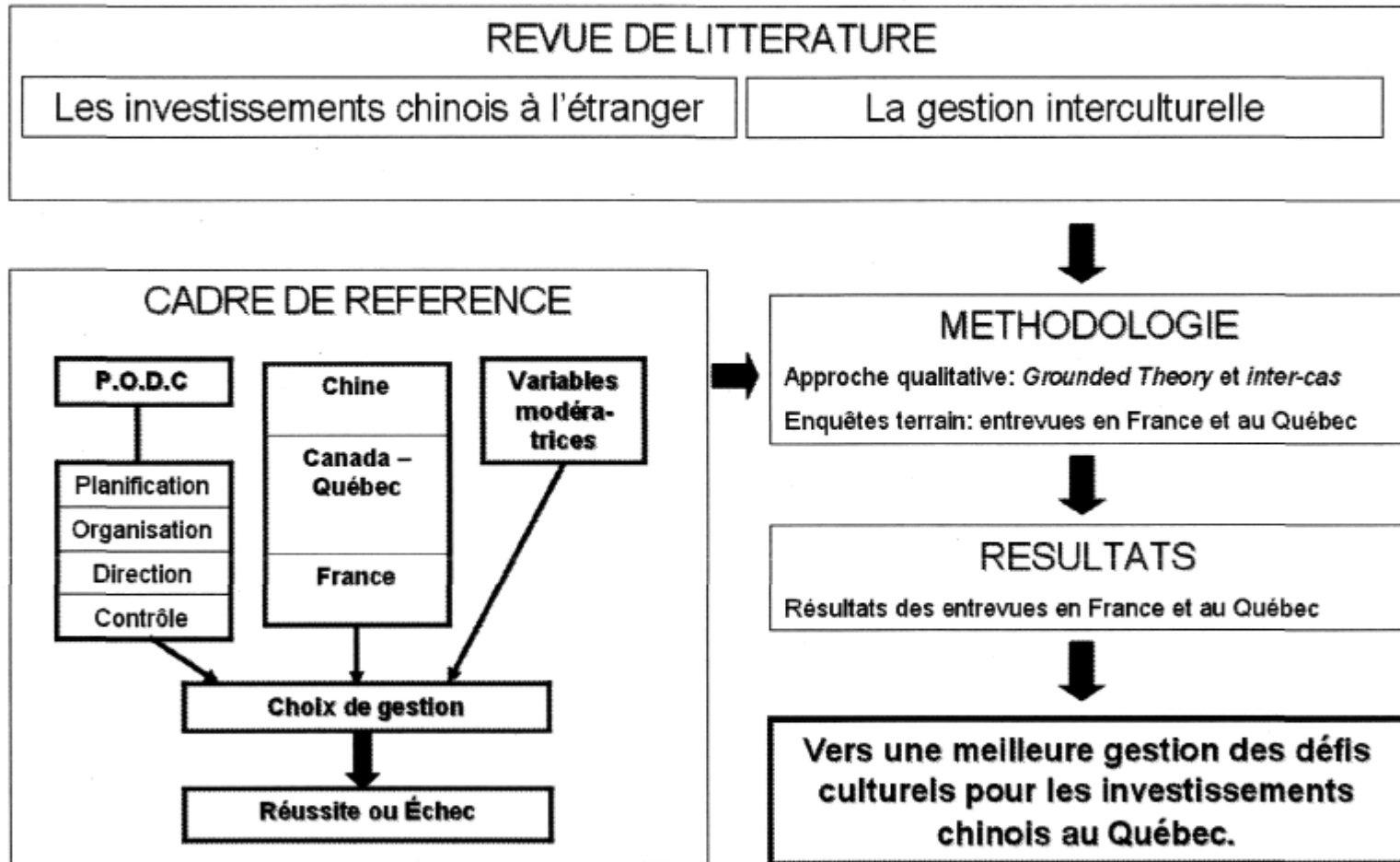


Figure 1: Plan de la recherche

Chapitre 1 – Portrait des investissements chinois à l'étranger

1. Actions du Gouvernement chinois et évolution des investissements à l'étranger

1.1 L'émergence de la Chine et ses plans quinquennaux

L'émergence de la Chine et sa puissance économique ne sont plus à prouver. Le pays a fait ses preuves, l'envolée du PIB a montré à quel point la Chine était capable de produire et d'exporter ses produits et de se forger une place importante dans le commerce mondial. Le Gouvernement chinois a joué un rôle très important dans ces avancées économiques et perpétue ses incitatives à ce stade. En effet, le pays se donne maintenant l'ambition de ne plus être uniquement « l'usine mondiale » mais désire désormais arriver au niveau des pays développés, en termes de savoirs technologiques et managériaux.

C'est au travers de différents plans quinquennaux que le Gouvernement met en place sa stratégie et déploie les actions concrètes qui permettront au pays d'arriver aux objectifs qu'il s'est fixé. Le 11^{ème} plan quinquennal (2006-2011) a pour but d'amener les entreprises chinoises à être davantage internationalisées et de compléter ainsi la politique du « Go global ». La Chine souhaite désormais accéder à un ensemble plus complexe de marchés, à des technologies, à des marques et à des ressources naturelles premières stables¹⁶. Cette prise en compte du choix des marchés et des potentiels d'affaires montrent que la Chine est définitivement dans une phase de croissance plus mature.

Cependant, le Gouvernement chinois a élaboré, au fur et à mesure de son ouverture aux économies mondiales, des mesures permettant de faire sortir les capitaux du pays progressivement. Comme mentionné en introduction, les investissements chinois directs à l'étranger sont partis d'un niveau nul pour arriver en 2004 à 5,5 milliards US\$¹⁷. Les réformes économiques ont permis d'atteindre, étape par étape, le résultat actuel.

¹⁶ Woo, Y.P. et Zhang, K. 2006. *China Goes Global: The implications of Chinese Outward Direct Investments for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada

¹⁷ Op.cit.

L'encadré ci-dessous dresse un portrait de l'évolution des politiques chinoises quant aux investissements vers l'étranger.

Périodes	Politiques gouvernementales
1979-1983	Approbation au cas par cas : seules les entreprises gouvernementales, ainsi que les entreprises provinciales et municipales dont les activités sont basées sur la coopération internationale, sont autorisées à investir à l'étranger.
1984-1992	Standardisation des procédures d'approbation : le Gouvernement permet à plusieurs entreprises d'investir à l'étranger et ceci incluant les entreprises privées. Cependant, les décisions et l'approbation revient encore aux autorités centrales.
1993-1998	Intensification des examens minutieux pour les projets d'investissement à l'étranger : débâcle des entités chinoises sur la spéculation du marché boursier de Hong Kong. Les autorités chinoises décident donc de mettre en place des processus plus rigoureux.
1999-2002	Investissements à l'étranger dans le processus des activités commerciales : le Gouvernement chinois reconnaît l'importance des firmes chinoises dans le commerce international et encourage ces activités d'exportation par diverses aides (remboursement de taxe à l'exportation, assistance aux échanges internationaux, support financier).
2003 – aujourd'hui	Implantation totale de la stratégie « Go Global » : le Gouvernement incite les entreprises chinoises à aller à l'étranger non plus seulement à travers les exportations mais également avec les investissements directs à l'étranger. On observe une continuité dans le processus des réformes et de la libéralisation de l'économie chinoise.

Tableau 1: Evolution des politiques chinoises sur les investissements à l'étranger¹⁸

Les mesures entreprises par le Gouvernement de Hu Jintao ont eu à chaque moment un impact plus ou moins important sur les flux de capitaux à l'étranger. Ainsi, les graphiques ci-dessous montrent l'amplitude de l'évolution des investissements chinois à l'étranger.

¹⁸ Source: Woo, Y.P. et Zhang, K. 2006. *China Goes Global: The implications of Chinese Outward Direct Investments for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada et Zhang, K. 2005. *Going Global: The Why, When, Where and How Chinese Companies' Outward Investment Intentions*. Fondation Asie Pacifique, mai 2005.

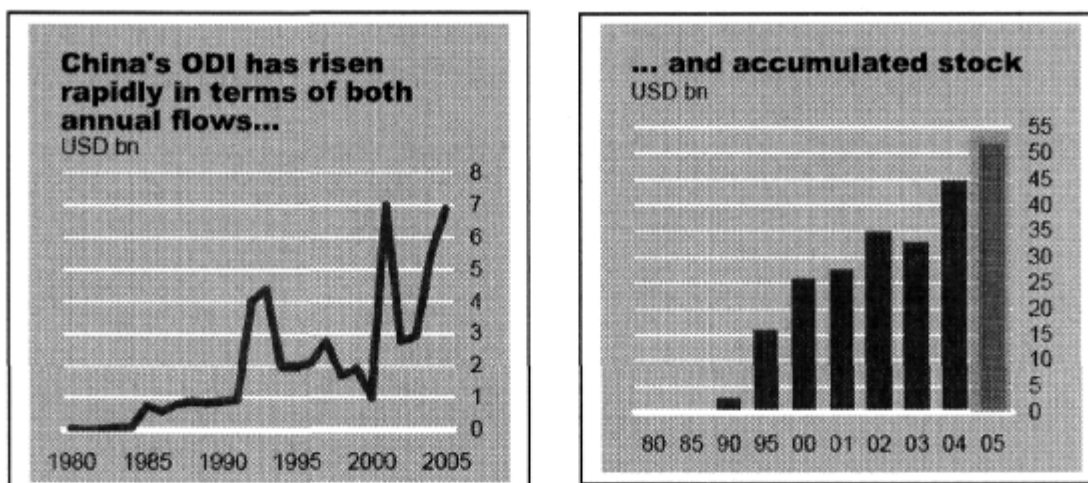


Figure 2: Evolutions des flux d'investissements chinois à l'étranger et des stocks accumulés¹⁹

On remarque notamment que la standardisation des procédures d'approbation de 1984 ont fait démarrer les sorties de capitaux, celles-ci s'étant intensifiées massivement en 1999-2000 lorsque le Gouvernement a aidé, par le biais de soutiens financiers, les entreprises à investir à l'étranger. Une relance en 2002 marque les récents efforts du Gouvernement. En effet, les politiques d'investissement à l'étranger ont encore progressé ; le Gouvernement désire créer des incitatifs toujours plus attrayants pour les entreprises du pays à investir à l'étranger. Ainsi, en allégeant les procédures administratives (délégation des prises de décision du niveau central au niveau local puis à l'entreprise elle-même), en facilitant le contrôle des capitaux, en fournissant davantage de documentation sur les opportunités d'investissement à l'étranger et en réduisant les risques d'investissement, le Gouvernement espère atteindre ses objectifs de présence sur la scène internationale²⁰.

1.2 L'évolution

Comme mentionné précédemment, l'expansion des investissements chinois à l'étranger s'est faite au fur et à mesure des politiques gouvernementales mises en place afin d'implanter les stratégies d'internationalisation des entreprises du pays. Par conséquent,

¹⁹ Source: Lunding, A. 2006. *Global Champions in waiting, Perspectives on China's overseas direct investment*, Deutsche Bank Research.

²⁰ Woo, Y.P. et Zhang, K. 2006. *China Goes Global: The implications of Chinese Outward Direct Investments for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada

l'évolution est calquée aux mesures politiques. Le graphique ci-dessous fait état des variations annuelles des sorties de capitaux chinois, de 1979 à 2004.

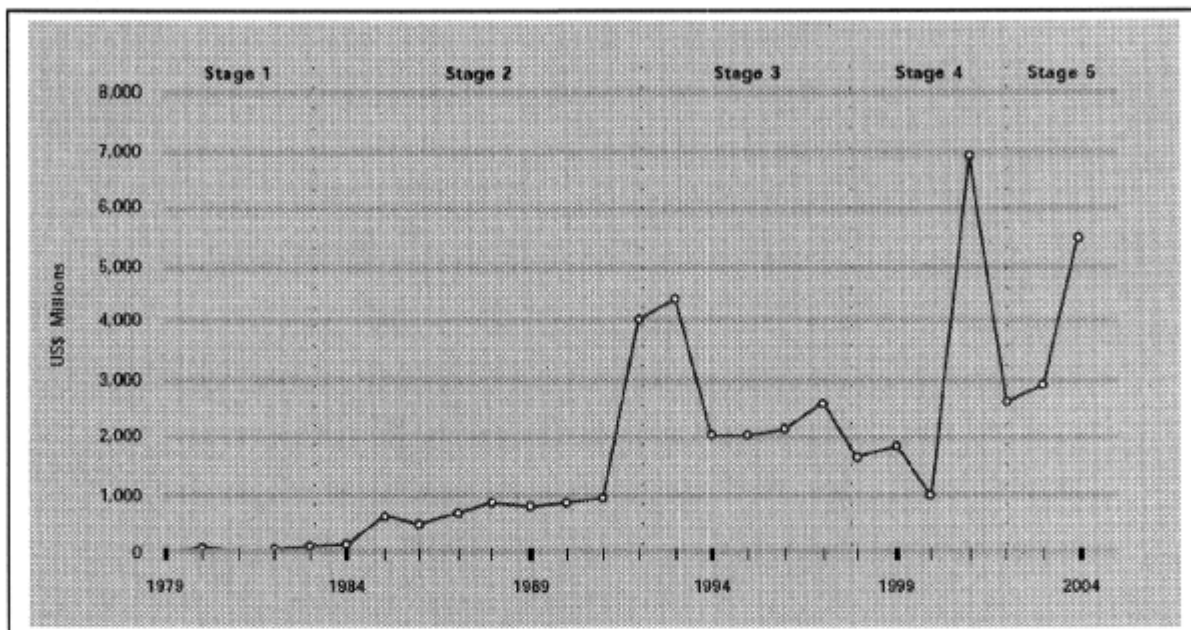


Figure 3: Flux annuels des investissements chinois à l'étranger, 1979-2004²¹

On remarque dans le graphique ci-dessus que chaque mesure politique prise par le Gouvernement chinois a marqué l'évolution des sorties de capitaux. Aussi, la fin des années 70 a marqué le premier lancement, cependant timide, des investissements chinois à l'étranger qui ont été émancipés davantage au début des années 90. Le graphique montre également que c'est en 2000 que les sorties de capitaux ont réellement pris leur essor et ont nettement marqué l'économie du pays. La part des IDE chinois dans l'ensemble des investissements à l'étranger passe de 0,24% à 0,42%. Suite aux données précédentes et aux chiffres dévoilés dans le rapport sur l'investissement 2006 par les Nations Unies, il est possible de dresser le tableau suivant :

²¹ Source: Zhang, K. 2006. *Going Global: The Why, When, Where and How of Chinese Companies' Outward Investment Intentions*. Fondation Asie Pacifique du Canada.

	Chine (en millions de dollars)	Pays en transition (en millions de dollars)	Part des IDE chinois dans les IDE des pays en transition	Evolution de la part des IDE chinois dans les IDE des pays en transition	Monde (en millions de dollars)	Part des IDE chinois dans le monde	Evolution de la part des IDE chinois dans le monde
1980	n/a	72 307	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
1990	4 455	148 913	2,99%	n/a	1 791 092	0,24%	n/a
2000	27 768	893 102	3,10%	0,11 point	6 471 435	0,42%	0,18 point
2005	46 311	1 399 963	3,30%	0,20 point	10 671 889	0,43%	0,01 point
n/a: la Chine n'est pas parmi les 15 premiers pays émergents à investir à l'étranger							
Éléments grisés ajoutés par l'auteur du mémoire							

Tableau 2: Part des IDE chinois dans les investissements mondiaux²²

Sur une période plus courte et plus récente (2003 – 1^{er} trimestre 2006), il est pertinent de regarder précisément quel a été le nombre de projets d'investissements chinois à l'étranger et le montant des capitaux investis.

Années	Trimestre	Nombre de projets	Nombre de projets cumulés par année	Evolution du nombre de projets cumulés par année	Capital investi (US\$m)	Capital investi cumulé par année (US\$m)	Evolution du capital investi cumulé
2003	1	1648	9 374	-	85183	458 381	-
	2	2571			142566		
	3	2514			97190		
	4	2641			133442		
2004	1	2572	9 957	6,21%	99592	395 086	-13,80%
	2	2738			115356		
	3	2469			103773		
	4	2178			76365		
2005	1	2384	9 520	-4,38%	75606	336 887	-14,73%
	2	2249			61452		
	3	2526			91420		
	4	2361			108409		
2006	1	2338	2 338	-	86373	86 373	-
TOTAL			31 189	-		1 276 727	-
Éléments grisés ajoutés par l'auteur du mémoire							

**Tableau 3: Evolution du nombre de projets
d'investissements chinois à l'étranger, janv 2003 - mars 2006²³**

²² Source: United Nations. 2006. *World Investment Report 2006, FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, New York and Geneva;

²³ Source: Yu, J. 2006. *Zou Chu Qu Outbound FDI from China FDI*. OCO Consulting Quarterly (4)1.

Le nombre de projets de ces 4 dernières années a sensiblement augmenté. Cependant, les chiffres montrent que, même si le nombre de projets d'investissement reste plus ou moins stable, le montant total des capitaux investis a tendance à diminuer. En 2003, pour 9374 projets, le montant des capitaux investis s'élevait à 458 381 millions US\$ alors qu'en 2005, avec un nombre de projets sensiblement identique (9520), le montant des capitaux investis n'atteint que 336 887 million US\$, soit une baisse de 26,5%.

2. Motivations, stratégies et vecteurs d'IDE

L'évolution des politiques précédemment mentionnées reflète le désir du Gouvernement chinois de créer des entreprises de classe mondiale, dont le nom sera connu à travers le monde. Les stratégies ne sont plus d'ordre purement productif mais mettent désormais l'emphase sur le marketing et les savoirs technologiques et managériaux. Plusieurs éléments-clés conduisent aux décisions d'investissements de la part des gestionnaires chinois. L'étude réalisée en 2006 par la Fondation Asie-Pacifique du Canada, en collaboration avec le CCPIT, *China Goes Global – II*, liste les facteurs importants des décisions d'investissement à l'étranger. Le premier facteur décisionnel est *l'implantation d'une stratégie de développement de long-terme*, élément « très important » pour 20% des répondants et « important » pour 49%. *L'apprentissage des méthodes avancées de management*, en 2^{ème} position, est « très important » pour 17% et « important » pour 48%. Aussi, en 3^{ème} position, *la recherche et l'accès à de nouveaux marchés* (25% « très important » et 39% « important ») sont un élément important dans la prise de décision. Viennent s'ajouter par la suite : l'évitement des barrières commerciales, prendre un avantage sur les politiques préférentielles d'investissement, éviter la saturation du marché domestique, avoir une marque reconnue dans le monde entier, réduire les coûts de production, acquérir une technologie avancée et un savoir-faire manufacturier moderne, suivre les partenaires et les acheteurs partis à l'étranger et sécuriser l'accès à l'énergie, aux matières premières et aux ressources naturelles. Le graphique ci-dessous fait état d'une énumération complète des facteurs décisionnels des investisseurs chinois à l'étranger ainsi que leur ordre d'importance.

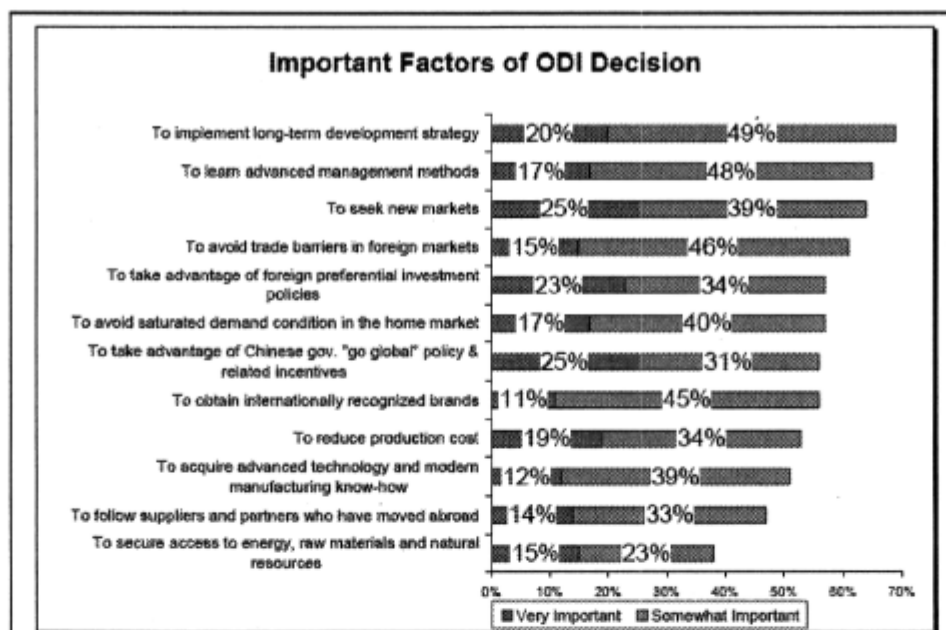


Figure 4: Facteurs importants dans la prise de décision d'investissement à l'étranger²⁴

Finalement, comme les motivations ci-dessus le montrent, les décisions d'investissements sont bien plus d'ordre stratégique global qu'opérationnel (production de biens manufacturés), contrairement aux investissements étrangers que la Chine a reçus et reçoit encore aujourd'hui massivement. Il s'agit de « pull factors »²⁵ macroéconomiques que l'on peut regrouper au nombre de 5 :

- Les marchés : contourner les barrières commerciales de certains marchés étrangers, prendre un avantage sur les politiques d'investissement préférentielles étrangères et sur la politique gouvernementale du « Go global », obtenir des marques reconnues internationalement, vendre son propre produit pour bénéficier de la plus-value créée lors de la distribution
- La technologie : acquérir des savoir-faire en technologies avancées et manufacture moderne ; les pays développés détiennent déjà des technologies sophistiquées, il est donc stratégique pour les entreprises chinoises d'aller chercher ces savoir-faire déjà encrés en Occident.
- Les matières premières : sécuriser l'accès aux matières premières et aux ressources naturelles (minerai de fer, aluminium, cuivre, pétrole, bois).

²⁴ Source : Fondation Asie Pacifique du Canada. 2006. *China Goes Global – II, Survey of Chinese Companies' Outward Direct Investment Intentions*.

²⁵ Deng, P. 2004. "Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications". *Business Horizon*. 47(3) p.8

- La diversification : la diversification du risque est encouragée par le Gouvernement chinois.
- La stratégie : poursuivre les buts stratégiques, maximiser la performance et être efficient sur les marchés.

3. Provenance des IDE chinois

3.1 Les entreprises

Alors que les sociétés d'Etat étaient les plus grands joueurs des investissements chinois à l'étranger, les entreprises privées ont émergé et ont fait connaître leur désir d'investir, elles aussi, outre-mer. En 2004, 45% des investissements chinois à l'étranger provenaient d'entreprises publiques, 34% des entreprises étatiques, puis 14% d'organisations privées (7% provenant d'autres formes de propriété). Cependant, l'étude *China Goes Global II* de la FAPC, réalisée en décembre 2006, révèle que 50% des investisseurs chinois sont des entreprises privées. Viennent ensuite, en deuxième position, les entreprises étatiques (22%) suivies des entreprises publiques (13%), des joint-ventures internationales (5%) et enfin des entreprises entièrement privées (1%). Les graphiques ci-dessous correspondent à la répartition de la structure de propriété des entreprises chinoises investissant à l'étranger en 2004 et en 2006.

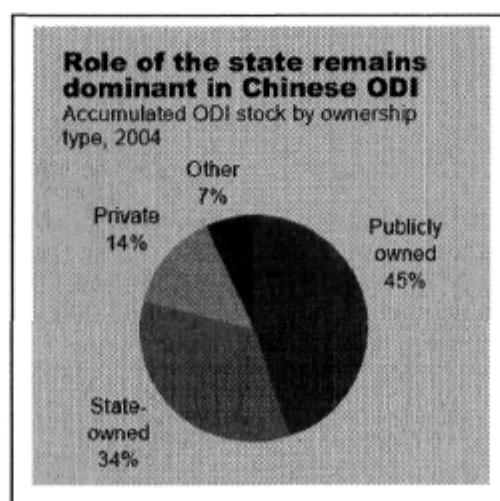


Figure 5: Rôle important de l'Etat dans les investissements étrangers chinois²⁶

²⁶ Lunding, A. 2006. *Global Champions in waiting, perspectives on China's overseas direct investment*, Deutsche Bank Research.

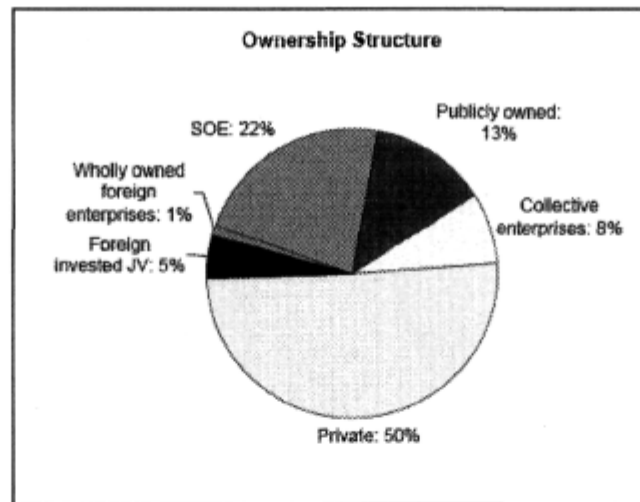


Figure 6: Structure de propriété des investissements chinois²⁷

L'implication du Gouvernement chinois dans les activités économiques et commerciales du pays diminue, laissant place aux entreprises privées et à leur propre gestion. Cette tendance témoigne de l'ouverture grandissante de la Chine sur l'économie de marché. Par conséquent, on ne peut s'attendre qu'à une recrudescence des IDE chinois, et ce, étant donné l'initiative conférée aux entreprises privées pour qu'elles soient plus créatives et plus audacieuses.

3.2 Les provinces chinoises

La carte, réalisée à partir de données fournies par le MOFCOM²⁸, permet de prendre conscience une réalité importante des investissements chinois à l'étranger : l'hétérogénéité géographique de l'origine des IDE chinois. Ces derniers sont d'autant plus importants que leur région de provenance est sur la côte Est du pays. La Chine a, en effet, fortement développé ses activités économiques et commerciales de manière disparate. La zone la plus active du pays se situe à l'Est, sur le bord des côtes. Ainsi, les investissements les plus importants proviennent des provinces et villes côtières, telles que Shanghai, Zhejiang, Shandong, Guangdong ou encore Jiangsu. Les provinces centrales et à l'Ouest du pays commencent à se développer économiquement mais à un rythme plus lent dont les résultats ne se font pas encore sentir. Les entreprises qui portent une attention particulière sur les régions côtières chinoises bénéficient de

²⁷ Source: Fondation Asie Pacifique du Canada. 2006. *China Goes Global – II, Survey of Chinese Companies' Outward Direct Investment Intentions*.

²⁸ Network Center of MOFCOM. 2006. *Direct Investment Overseas of Enterprises by Provinces and Cities in 2005*.

l'effervescence économique de cette région et, d'autre part, peuvent garder un œil sur les provinces moins « actives » économique aujourd'hui mais qui promettent un développement futur certain.

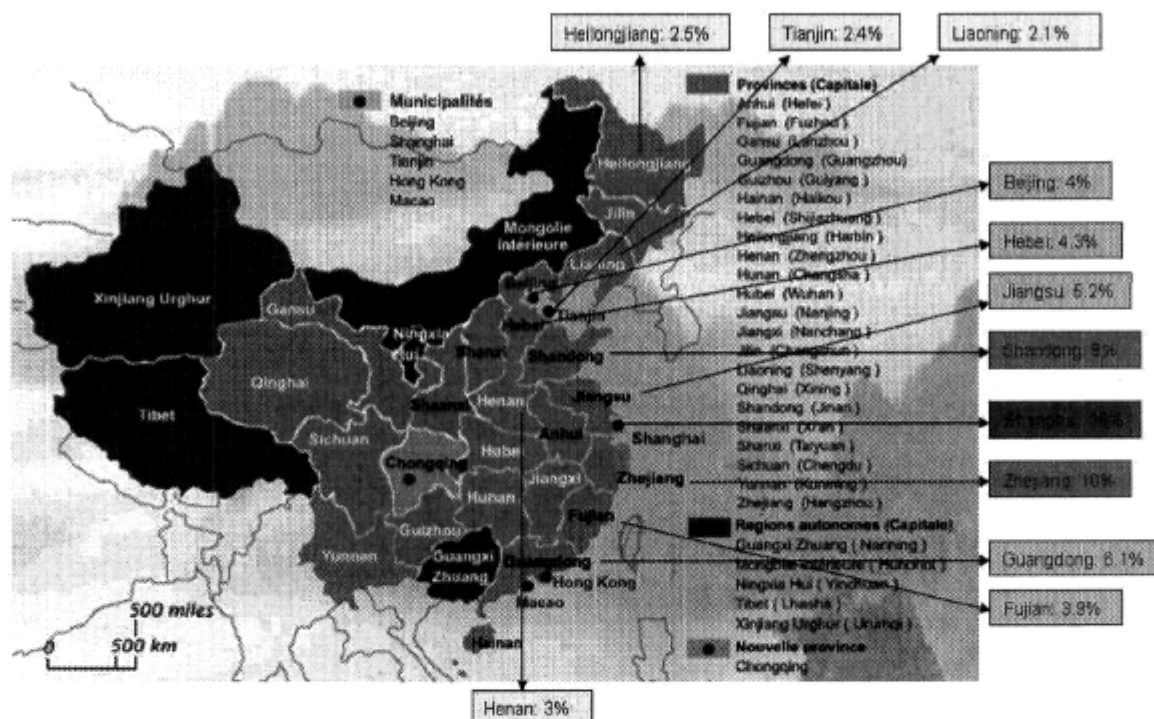


Figure 7: Part des investissements chinois directs à l'étranger, par provinces et villes chinoises²⁹

3.3 Les secteurs

Les investissements chinois à l'étranger sont dominés par le secteur manufacturier (30%) suivi de très près du secteur des ressources naturelles (29,8%) et de celui des hautes technologies (27,3%). La prédominance de ces secteurs est le résultat des mesures gouvernementales qui mettent l'accent sur l'approvisionnement sûr et stable en ressources naturelles et matières premières. Pauvre en dotation de certaines ressources naturelles, la Chine a tout intérêt à s'assurer un apport stable et certain de ces matières premières nécessaires aux activités du pays. Aussi, l'importance du secteur des hautes technologies reflète le désir de la Chine de développer ses connaissances dans d'autres domaines que celui de la production manufacturière. Le graphique ci-dessous présente la répartition par secteur d'origine en volume des investisseurs chinois.

²⁹ Elaboré à partir du document du Network Center of MOFCOM, 2005, <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigninvestment/200607/20060702700714.html>, consulté le 5 avril 2007

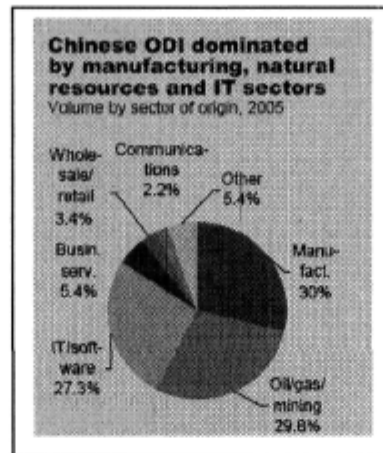


Figure 8: Secteurs dominants des investissements chinois à l'étranger³⁰

4. Destination des IDE chinois

La Chine a choisi de manière stratégique la destination de ses investissements directs à l'étranger : en **volume**, l'Asie est la première cible chinoise. En effet, en termes de part, 80% des capitaux chinois restent en Asie, 14% sont destinés à l'Amérique latine et les 6% derniers pourcents sont partagés entre l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Océanie et l'Afrique. Une autre étude³¹, plus récente, de la FAPC montre, qu'en 2006, l'Asie était toujours la cible majeure des investissements chinois. Les entreprises chinoises interrogées ont affirmé que 45% de leurs investissements se situaient en Asie, 40% en Europe, 25% en Amérique du Nord, 15% en Afrique, 11% en Océanie et 10% en Amérique latine. Cependant, en termes de **valeur**, les destinations et cibles premières de la Chine ne sont plus l'Asie mais les Etats-Unis, premier partenaire commercial du pays. En effet, entre janvier 1999 et juin 2005, 66% des investissements chinois à l'étranger sous forme de fusions et acquisitions étaient destinés à l'Amérique du Nord et seulement 25% se dirigeaient vers l'Asie. Les deux graphiques ci-dessous mettent en évidence ces différences notables en termes de volume et de valeur des investissements chinois à l'étranger.

³⁰Source: Lunding, A. 2006. *Global Champions in waiting, perspectives on China's overseas direct investment*, Deutsche Bank Research

³¹ Fondation Asie Pacifique du Canada. 2006. *China Goes Global – II, Survey of Chinese Companies' Outward Direct Investment Intentions*.

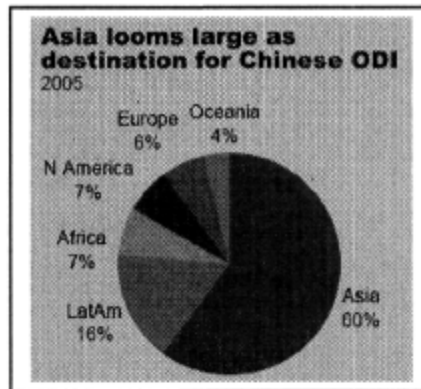


Figure 9: Part des destinations des investissements chinois à l'étranger, en volume³²

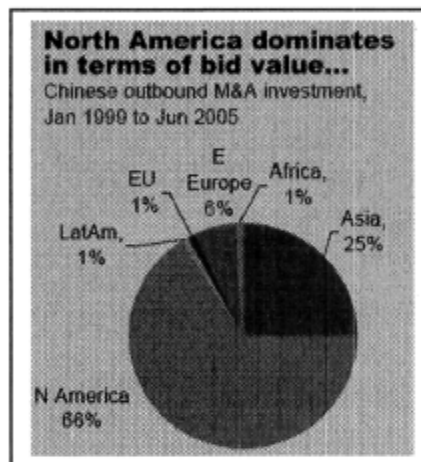


Figure 10: Part des destinations des investissements chinois à l'étranger, en valeur³³

La carte ci-dessous dresse un portrait de l'état des investissements chinois à l'étranger entre 2001 et 2006, synthétisant la part que représente chaque région des investissements, les secteurs visés selon les régions et les activités principales exercées.

³² Source: MOFCOM in Lunding, A. 2006. *Global Champions in waiting. perspectives on China's overseas direct investment*, Deutsche Bank Research

³³ Op. cit.

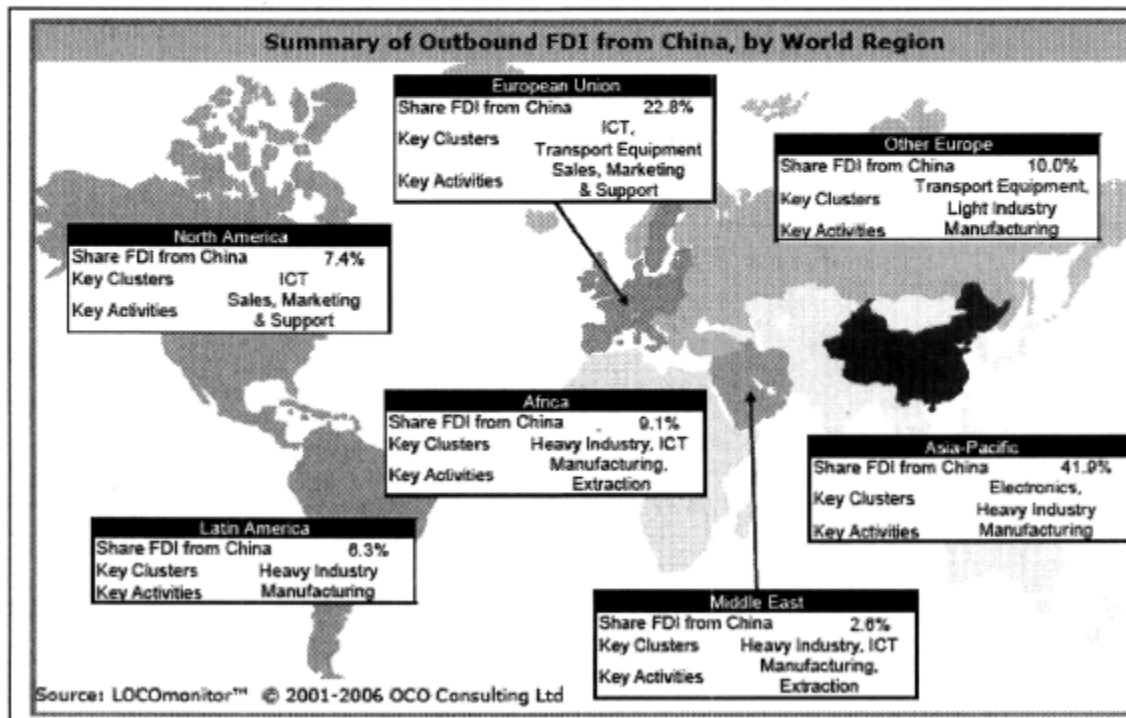


Figure 11: Carte mondiale des destinations des investissements chinois à l'étranger³⁴

Les informations présentées par la carte géographique indiquent significativement les cibles et centres d'intérêt des investisseurs chinois qui se tournent vers l'étranger. L'Amérique du Nord et l'Union européenne sont les seules destinations dont le secteur ciblé est celui des technologies de l'information et des communications, favorisant les activités de vente, marketing, support et équipement de transport.

5. Les formes des IDE chinois

Après avoir présenté quelles étaient les destinations favorites et stratégiques des investissements chinois à l'étranger, il convient d'analyser quelles sont les formes que prennent ces investissements. De manière générale, le mode d'entrée des investisseurs chinois à l'étranger est, pour 60% des cas, celui de la joint-venture internationale, en opposition avec les nouveaux investissements « greenfield » et les fusions et

³⁴ Source: Yu, J. 2006. *Zou Chu Qu Outbound FDI from China FDI*. OCO Consulting Quarterly (4)1.

acquisitions³⁵. De plus, la propriété est généralement chinoise³⁶ à 100%. Cependant, en 2006, 47% des investissements chinois existant à l'étranger se sont fait sous la forme d'établissement d'un bureau de vente, 29% par le biais de joint-ventures internationales avec les entreprises présentes dans le pays d'accueil, 25% ont fait l'objet de l'ouverture de magasins et d'un réseau de distribution et, enfin, 20% constituaient des fusions et acquisitions. L'étude révèle, par ailleurs, que la méthode d'investissement à l'étranger évoluera pour les futurs projets : plus de 36% choisiront de s'installer en établissant leur propre bureau de vente, 32% ont l'intention d'investir sous la forme d'une joint-venture internationale et 20% voudraient acquérir des organisations déjà existantes.

6. Perspectives des IDE chinois

La Chine a, aujourd'hui plus que jamais, de nombreux projets d'investissements. Les perspectives de l'évolution de la sortie des capitaux chinois vers l'étranger sont plutôt bonnes et prometteuses. Pour prévoir les prochaines tendances, il convient de connaître quelles sont les entreprises chinoises leaders dans le domaine des investissements outre-mer. Entre octobre 2003 et mai 2006, les acquisitions chinoises majeures ont été les suivantes : la CNOOC – China National Offshore Oil Corp. – a investi à quatre reprises à l'étranger, déployant la somme de 18 384 millions d'euros. PetroChina a investi 3 204 millions d'euros au Canada en 2005, la menant 2^{ème} au top des acquisitions chinoises à l'étranger. Lenovo et Haier ont ciblé les Etats-Unis tandis que TCL s'est tourné vers la France, investissant 450 millions d'euros, marché où Lenovo et Haier étaient déjà présents.

³⁵ Woo, Y.P. et Zhang, K. 2006. *China Goes Global: The implications of Chinese Outward Direct Investments for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada

³⁶ Deng, P. 2004. "Outward investment by Chinese MNCs : Motivations and implications", *Business Horizon*47(3) p.8

Major outbound acquisitions by Chinese companies						
Jan 1999 to Jan 2006						
Announcement date	Deal status	Acquired stake	Bid value EUR m	Target name	Target domicile	Chinese bidder
May 2005	Aborted	n.a. (100%)	15,255	Unocal	USA	CNOOC
Aug 2005	Completed	100%	3,204	PetroKazakhstan	Canada	PetroChina
Jan 2006	Pending	45%	1,894	Akpo oil field assets	Nigeria	CNOOC
Dec 2004	Completed	100%	1,303	IBM (Personal Computer Business)	USA	Lenovo
Jun 2001	Completed	100%	1,154	Hyundai Display Technology	South Korea	BOE Technology
Jun 2005	Aborted	n.a. (100%)	1,050	Maytag	USA	Haier
Jan 2002	Completed	86%	672	Repsol-YPF (Indonesian assets)	Indonesia	CNOOC
Oct 2003	Pending	13%	593	Gorgon Liquefied Natural Gas Field	Australia	CNOOC
Nov 2003	Completed	67%	450	Thomson SA (television manuf. unit)	France	TCL
Jul 2004	Completed	49%	419	Ssangyong Motor	South Korea	Nanjing Auto
Jun 2005	Pending	100%	370	PetroChina International	Indonesia	CNPC, PetroChina
Jul 2005	Completed	100%	72	MG Rover	UK	Nanjing Auto

Figure 12: Acquisitions chinoises majeures à l'étranger, janv 1999 - 2006³⁷

Le classement précédent illustre les performances d'investissement en considérant le montant du capital investi tandis que le tableau suivant classe les entreprises chinoises en fonction du nombre de projets réalisées entre 2003 et 2006. En 38 mois, 125 projets d'investissement outre-mer ont été réalisés dont plus de la moitié par les quatre entreprises leaders : ZTE – Zhong Xing Telecommunication Equipment Company Limited, Huawei Technologies, Lenovo et CNPC – China National Petroleum Corporation.

Leading Chinese Companies investing overseas, January 2003 to March 2006		
Parent company	Origin city	No of Projects
ZTE	Shenzhen	31
Huawei Technologies	Shenzhen	21
Lenovo	Beijing	14
China National Petroleum (CNPC)	Beijing	12
China Petroleum and Chemical (Sinopec)	Beijing	11
TCL	Huizhou	9
Haier Group	Qingdao	9
Shanghai Technology Property Exchange	Shanghai	6
China Telecommunications	Beijing	6
Weihai Textiles GROUP	Weihai	6

Source: LOCOMonitor™ © 2001-2006 OCO Consulting Ltd

Figure 13: Compagnies chinoises leaders en termes d'investissement à l'étranger, janv 2003 - mars 2006³⁸

³⁷ Source: Lunding, A. 2006. *Global Champions in waiting, perspectives on China's overseas direct investment*, Deutsche Bank Research

³⁸ Source: Yu, J. 2006. *Zou Chu Qu Outbound FDI from China FDI*. OCO Consulting Quarterly (4)1.

Enfin, il est important de souligner que, parmi les 7 premières compagnies chinoises leaders dans les investissements à l'étranger entre janvier 2003 et mars 2006, les enquêtes terrain de la recherche ont permis d'aborder 3 de ces compagnies, à savoir Huawei Technologies (2^{ème} position), Lenovo (3^{ème} position) et Haier Group (7^{ème} position). Ce point fera l'objet d'une étude approfondie dans la partie méthodologique de ce mémoire.

7. Les investissements chinois au Canada

Cette section de l'étude se concentre sur les investissements chinois au Canada et au Québec et sur les pratiques de gestion dans le cadre interculturel sino-canadien. En 2005 et 2006, l'étude de la FAPC et du CCPIT a consacré une partie de leurs enquêtes sur les investissements chinois au Canada. Un bref portrait des investissements chinois dans le pays permet d'approfondir quelles sont les motivations et les intentions des investisseurs chinois. Ces informations permettront de mesurer l'ampleur des enjeux des investissements auxquels doivent s'attendre les entreprises québécoises qui veulent se préparer à ce tournant.

Comme mentionné en introduction, le Canada et le Québec ne bénéficient pas beaucoup des flux de capitaux sortant de la Chine et ce, malgré les opportunités d'investissements que le pays présente. Le Canada apparaît pourtant comme le pays étant le plus ouvert aux investissements chinois, atteignant le score le plus élevé (5.6) sur une échelle allant de 1 (le moins ouvert) à 7 (le plus ouvert). Le Canada arrive devant les Etats-Unis (5.2), pays occidental cible des investissements chinois, qui obtiennent le record de flux de capitaux de chinois en termes de valeur. De même, l'Europe (5.3) se positionne juste derrière le Canada et avant les Etats-Unis, démarquant ainsi un intérêt pour cette région également. De plus, 10% des répondants de l'enquête ont investi dans le pays et 24% déclarent avoir des projets d'investissement au Canada, argument qui peut laisser présager des bonnes perspectives.

Le désir d'investir au Canada de la part des investisseurs chinois provient de tous types d'entreprise. Cependant, on note une forte augmentation des projets d'investissement au Canada de la part des SOE (State-Owned Enterprises) (2005 : 12% ; 2006 : 46%). De même, les entreprises publiques développent cet intérêt (2005 : 6% ; 2006 : 23%), tout comme les entreprises privées (2005 : 7% ; 2006 : 21%) et étrangères installées en Chine (2005 : 7% ; 2006 : 17%).

7.1 Les vecteurs d'IDE chinois au Canada

L'intérêt porté sur le Canada par les investisseurs chinois provient de certains éléments clés qui caractérisent le pays et qui lui permettent de se démarquer d'autres pays désirant être, eux aussi, une terre d'accueil de ces capitaux chinois.

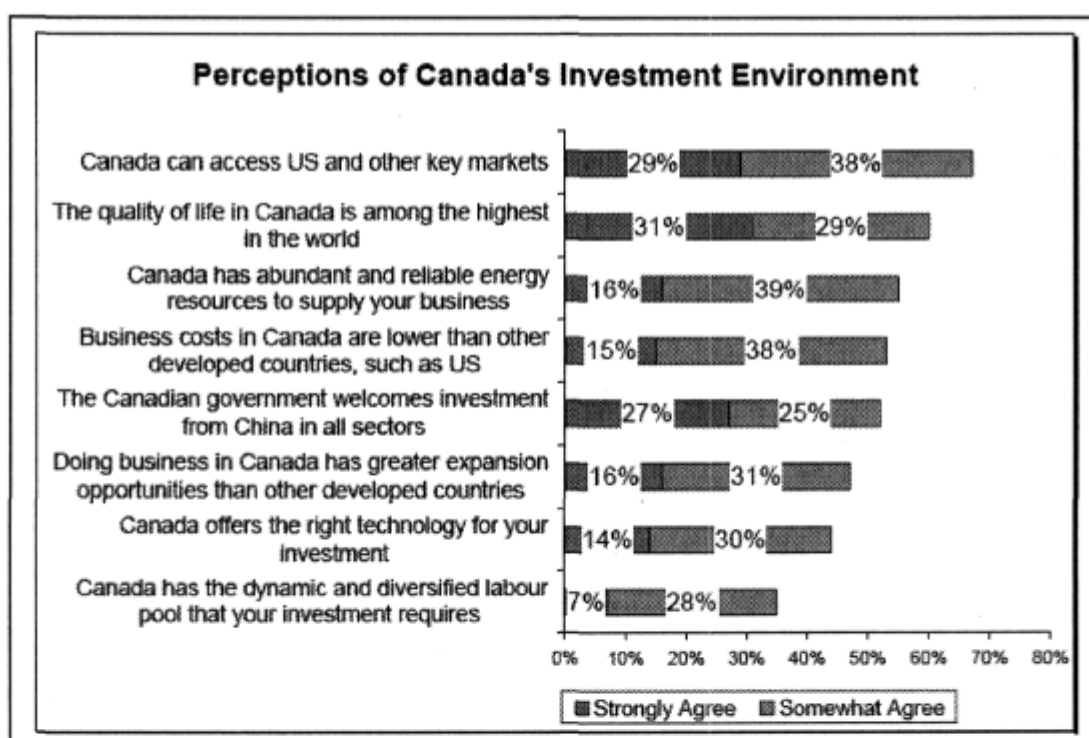


Figure 14: Perceptions de l'environnement d'investissement du Canada³⁹

Les investisseurs chinois présentent toujours un intérêt fort marqué pour les Etats-Unis : le premier facteur énoncé est la proximité frontalière du Canada avec son voisin américain. Le Canada constitue un tremplin et une porte d'entrée sur le marché de l'oncle Sam. De plus, les coûts d'affaires au Canada sont moins élevés que ceux

³⁹ Source: Fondation Asie Pacifique du Canada. 2006. *China goes global II*. Etude en collaboration avec the China Council for the Promotion of International Trade

d'autres pays développés, notamment aux États-Unis (4^{ème} facteur clé). Cependant, l'environnement canadien est attractif également pour des éléments qui lui sont propres et dont les bénéficiaires lui reviennent personnellement : en deuxième position, les investisseurs chinois mentionnent la qualité de vie qui est importante pour 60% des répondants, qui mentionnent également l'importance de source sûre et abondante de ressources énergétiques qui permettent de fournir la demande générée par les activités chinoises.

7.2 Les secteurs privilégiés

Les motivations et facteurs clés qui incitent les investisseurs chinois à diriger leurs capitaux en direction du Canada sont corrélés avec les secteurs prometteurs qui attirent également l'intention des investisseurs chinois. Ainsi, l'énergie, les ressources naturelles et les matières premières (25%) font partie du secteur majeur ciblé par la Chine, de même que les technologies de l'information et de la télécommunication (15%), l'agro-alimentaire (14%), la foresterie (11%) et la biotechnologie (10%).

Le Canada et le Québec s'avèrent être des cibles attrayantes tant les secteurs convoités par la Chine sont performants. L'abondance des ressources naturelles confère au Canada et au Québec une position particulièrement avantageuse sur le plan mondial. Selon un portrait dressé par la Direction de la promotion de l'investissement du Canada⁴⁰, le Québec affichait une balance commerciale positive de 1,2 milliards de dollars et exportait principalement des véhicules aériens et des pièces, du papier et cartons, et de la machinerie. La Province affiche plusieurs secteurs d'excellence dont les intérêts chinois ont déjà été mentionnés, à savoir : l'énergie, les technologies de l'information et de la communication, l'agro-alimentaire, la foresterie, la biotechnologie et les mines.

8. Quelques freins encore...

⁴⁰ Direction de la promotion de l'investissement, Commerce international Canada, 2005.
http://www.investincanada.com/cmfiles/Quebec_Final_Profile_French.pdf, consulté le 24 avril 07

Les efforts mis en place par les institutions chinoises afin de promouvoir l'investissement à l'étranger aboutissent à des résultats non négligeables compte tenu de l'accroissement fulgurant de la sortie des capitaux chinois depuis 2002. Cependant, quelques éléments persistent à la bonne mise en marche et au déroulement des investissements chinois à l'étranger : malgré toutes les incitatives mises en place, les entreprises font face encore à de nombreuses difficultés.

Tout d'abord, malgré l'allègement des procédures administratives, les entreprises chinoises doivent encore passer au travers de démarches lourdes pour obtenir les autorisations gouvernementales. Cette barrière domestique administrative, imposée par la *National Development and Reform Commission*, le *Ministry of Trade* et la *State Administration of Foreign Administration* alourdit la procédure (de 2 à 3 mois) et est coûteuse pour les entreprises (environ 5 à 10% du montant investi). La figure 15 dresse l'état des procédures que les entreprises chinoises doivent entreprendre dans leurs projets d'investissement à l'étranger.

De plus, les investisseurs chinois sont tenus de considérer les politiques des pays d'accueil. Ils doivent comprendre l'environnement légal, administratif et les relations publiques du pays d'accueil où ils désirent investir. En effet, les principales tensions (tensions dans les relations professionnelles, conflits avec les politiques locales de travail, pratiques, etc.) sont le résultat de la méconnaissance de l'étranger. Ainsi, les investisseurs chinois doivent apprendre à connaître les différentes cultures avec lesquelles ils désirent travailler. Le management et la gestion efficace de la différence culturelle des ressources humaines constituent des éléments clés à développer en Chine afin de mieux préparer les individus à travailler sur la scène internationale. Gérer une équipe multiculturelle et définir les compensations et les moyens de rétention du personnel à l'étranger sont, par exemple, des éléments à maîtriser pour toute entité chinoise désirent investir à l'étranger et travailler avec ses homologues dans le pays d'accueil.

Aussi, une connaissance limitée des activités et des stratégies d'investissement internationales constitue un véritable frein à l'expansion des sorties de capitaux. La Chine ne possède ni de compétences solides sur ce terrain, ni de marques reconnues

internationalement (ou très peu). Le manque de réseaux de distribution et de stratégie marketing vient alourdir la situation et rend les efforts de la Chine encore plus conséquents pour assouvir son désir d'investir à l'étranger. La stratégie passe également par la connaissance des pays d'accueil, études trop souvent superficielles qui ne permettent pas de cibler le marché à sa juste valeur (analyse de l'environnement, pratiques commerciales, tendances des industries et les besoins des projets). Les efforts des investisseurs sont donc inefficaces si, au préalable, le travail préparatoire de connaissances sur le pays d'accueil n'a pas été effectué.

Enfin, la Chine est elle-même un marché immense, ce qui constitue par la même occasion une barrière indirecte aux investissements à l'étranger. En effet, ayant encore une grande part du marché domestique à combler, les investisseurs sont également encouragés à apporter des capitaux au sein même du pays, limitant de ce fait, la sortie des capitaux chinois.

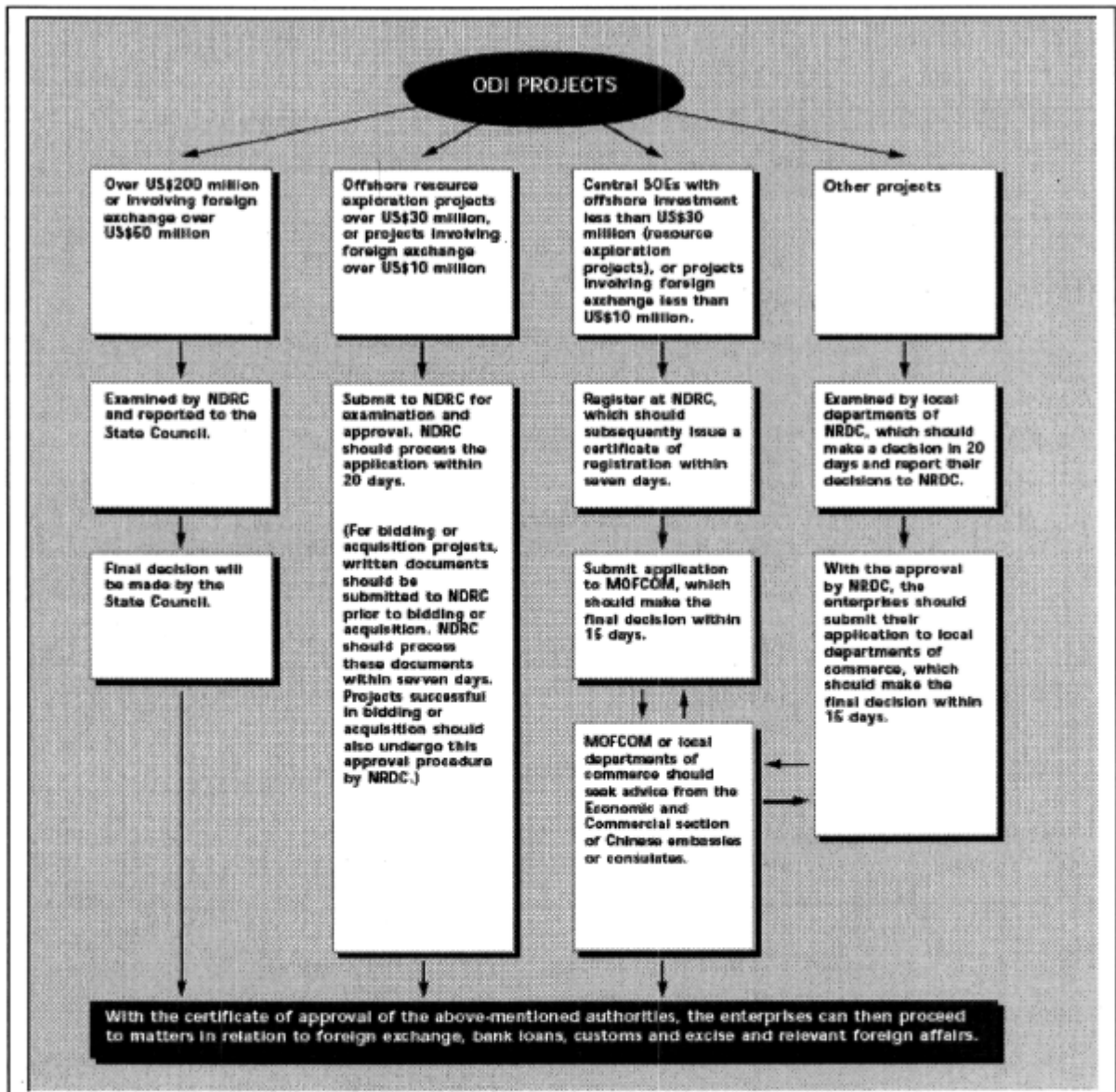


Figure 15: Processus des investissements chinois à l'étranger⁴¹

⁴¹ Source: Zhang, K. 2005. *Going Global: The Why, When, Where and How Chinese Companies' Outward Investment Intentions*, Fondation Asie Pacifique du Canada.

Chapitre 2 – Les défis culturels dans le management

La question de la gestion des différences culturelles dans les organisations prend sa source à la multiplication des échanges de biens et de services mais aussi de la mobilité des hommes dans les activités économiques et commerciales de la planète. Gérer les différences culturelles entre les hommes demande tout d'abord une connaissance des spécificités culturelles de ces groupes et, au préalable, une entente sur la définition du terme principal de cette section : la culture. Ainsi, la première partie de ce chapitre fera le point sur le non-consensus de la définition de ce terme et proposera ensuite une définition retenue de la culture. Il s'agira de montrer l'importance de la gestion interculturelle au sein des organisations et, par conséquent, de comprendre quels sont les aménagements nécessaires – ou du moins, leur prise de conscience – à effectuer afin de mener à bons termes le management interculturel de l'entreprise. Par ailleurs, les différentes pratiques de gestion des ressources humaines selon les cultures concernées par cette étude seront exposées, à savoir le style de management nord-américain (américain, canadien et québécois), le style asiatique (chinois) et enfin le style européen (français). Enfin, la dernière partie de ce chapitre sera consacrée aux études faites par différents auteurs et à différentes époques sur la gestion interculturelle. L'identification des méthodes choisies pour catégoriser les différences culturelles (à savoir, les dimensions et/ou orientations culturelles) sera l'objectif de ce point qui amènera à exposer le cadre conceptuel choisi, celui d'Henri Fayol, qui permet de rassembler les activités de l'entreprise tout en tenant compte des spécificités culturelles de gestion.

1. La gestion interculturelle

1.1 Définition

Il convient de souligner en premier lieu que la définition de la culture et son consensus sont des éléments complexes dont aucune réponse n'a été apportée dans ce champ de recherche. En effet, la définition même de la notion principale reste inapprouvée par l'ensemble des chercheurs. Aucun consensus n'est établi sur la définition de la culture qui varie selon la discipline des auteurs (management, anthropologie, sociologie, ethnologie, psychologie, etc.). La culture est, de manière générale, assortie de

dimensions sociales, économiques et politiques mais rien n'est clairement arrêté, si bien que Kluckhohn et Kroeber (1951)⁴² recensent plus de 164 définitions pour ce terme. Pour ces derniers :

« La culture se compose de modèles, explicites et implicites de et pour le comportement, acquis ou transmis par les symboles, créant la réalisation caractéristique des groupes humains, incluant leur incarnation en artefacts ; le noyau de base de la culture se compose d'idées traditionnelles et, surtout, de leurs valeurs attenantes »⁴³.

Roberts et Boyacigiller (1984)⁴⁴ dénoncent le manque d'une définition exhaustive et généralement acceptée qui constituerait un paradigme au sens de Kuhn ; ce dernier pose que les paradigmes scientifiques sont considérés comme un « accomplissement scientifique reconnu universellement pour un temps donné » (1970)⁴⁵. Aussi, la littérature montre que trop de chercheurs en administration considèrent la culture comme un élément vague et flou, variable et comprenant une large gamme de facteurs économiques et sociaux non clairement définis. Les chercheurs comparent donc les aspects culturels des comportements organisationnels sans base solide ni précisément établie. Cette attitude, preuve d'un manque de rigueur, est sujette à être problématique car, si la culture n'est pas ou mal définie, les enquêtes et leurs résultats pourraient être peu significatifs et difficilement généralisables. Par conséquent, une définition précise de ce terme est, certes difficile, mais nécessaire pour ne pas se méprendre sur les bases fondatrices de la recherche. Le tableau ci-après recense quelques définitions, lesquelles sont les plus fréquemment citées. Ceci illustre la variété des définitions énoncées et le manque d'établissement d'un consensus.

⁴² Kluckhohn, Kroeber. 1961. *Variations in Value Orientations*, Evanston, Ill. :Row, Peterson

⁴³ Kroeber, A. et C. Kluckohn. 1952. *A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum, Vol. 47, Cambridge Mass

⁴⁴ Roberts et Boyacigiller. 1984. "Corss-national Organizational Research: the Grasp of the Blind men", *Research in Organizational Behavior*, 2, 417-451.

⁴⁵ Kuhn, T. 1970. *The structure of scientific revolutions*. Chicago, University of Chicago Press, 2nd Ed.

Auteur(s)	Références	Définition de la culture
Hampden-Turner et Trompenaars	<i>L'entreprise multiculturelle</i> , 2004, Maxima	« La culture est l'œuvre de l'homme, confirmée par d'autres hommes, systématisée et transmise aux plus jeunes et aux nouveaux venus pour qu'ils s'en imprègnent. Elle donne aux individus un cadre qui a un sens, où ils peuvent se rencontrer, réfléchir sur eux-mêmes et faire face au monde extérieur. »
Clifford Geertz	<i>The interpretation of Cultures</i> , Basic Book, New York, 1973.	« C'est le moyen de communiquer, perpétuer et développer ce que l'on sait sur l'attitude face à la vie. La culture fabrique des définitions grâce auxquelles les hommes interprètent leur expérience et guident leur action. »
Tylor	<i>Primitive Culture</i> , 1974	« La connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes, les techniques et les habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société ».
Ferraro	<i>The Cultural Dimension of International Business</i> , Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1990	"Culture is everything that people have, think and do as members of their society."
Guilford	<i>Personality</i> , New York, McGraw Hill, 1959	« L'ensemble interactif des caractéristiques personnelles qui influencent la réponse d'un individu à son environnement. »
Bollinger et Hofstede	<i>Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?</i> , Les Editions d'Organisation, 1987	« Programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre. »
Hofstede	<i>Cultures's Consequences : International Differences in Work-Related Values</i> , Sage, 1980	"The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another."

Tableau 4: Exemples de définitions de la culture

La définition retenue pour ce mémoire est celle proposée par Geert Hofstede. L'étendue de sa recherche, la notoriété de ses travaux et les nombreuses utilisations de ses écrits comme référence justifient ce choix. Ainsi, la culture est considérée comme une « programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre »⁴⁶.

⁴⁶ Hofstede, G. 1980. *Cultures's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Sage.

Le développement des activités internationales des entreprises amènent à reconsidérer la gestion des ressources humaines, altérée par la variété des origines culturelles des individus qui sont davantage en interaction. En effet, « les échanges internationaux ont pour conséquence de modifier la structure et la composition des équipes de travail (toute forme de collaboration entre acteurs internes ou externes à l'entreprise en vue de réaliser un objectif commun) »⁴⁷. De ce fait, les entreprises sont amenées à gérer les écarts culturels qui se créent afin, d'une part, de rendre les activités pérennes (en résolvant les divers problèmes) et, d'autre part, de créer une synergie et de tirer des avantages compétitifs des contacts interculturels. Gérer la diversité culturelle ne constitue pas uniquement un problème mais peut également être vu sous l'angle d'une synergie créée entre les cultures, d'un dynamisme permettant à l'équipe de détenir un avantage singulier et compétitif.

1.2 Les difficultés rencontrées dans la gestion interculturelle

Les difficultés apparaissent lorsque que les croyances et les valeurs diffèrent, ce qui implique des problèmes au sein des équipes de travail dont les membres ont des conceptions différentes sur plusieurs sujets tels que l'organisation du travail, la planification, la hiérarchie, etc. Ces problèmes émergent lors de la rencontre des cultures. La question principale que les gestionnaires se posent est alors la suivante : comment vont-ils réagir ? Il émerge des dysfonctionnements qui découlent de la difficulté à comprendre comment l'autre (individu de culture différente) réfléchit, agit, réagit, etc. Ces problèmes de compréhension entraînent des oppositions dans les pratiques managériales qui sont également influencées par les spécificités culturelles des hommes.

Olivier Meier énumère dans son ouvrage⁴⁸ certaines difficultés auxquelles les managers doivent faire face. Tout d'abord, l'auteur met en avant le fait que les difficultés proviennent des processus cognitifs, affectifs et comportementaux qui sont différents selon les cultures, ceux-ci ayant pour conséquence des relations plus compliquées que

⁴⁷ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris, p.69

⁴⁸ Op.cit.

celles d'une même culture. Lorsque deux groupes culturels sont en relation, nous sommes amenés à croire qu'il y a une relation de dominant et de dominé qui aurait tendance à s'instaurer, l'une des deux parties voulant être culturellement « supérieure » et donc imposer ses valeurs en influençant l'autre partie. Cette relation d'influence entre les deux groupes culturels implique un ajustement qui va se faire en fonction des deux parties. Plusieurs cas sont envisageables :

- Tout d'abord, il y a la *conformité* à la culture dominante : le groupe dominant va garder et imposer son système de normes et de valeurs qui va être accepté par l'autre groupe culturel.
- Ensuite, il peut y avoir un effort émis de part et d'autre et donc la recherche d'un *compromis*. Cette attitude permet aux personnes de culture différente d'éviter le conflit et d'avoir une influence réciproque dans l'interaction.
- « *L'innovation minoritaire* » est également envisageable. Ce comportement consiste à adopter la position initiée par le groupe minoritaire par l'autre partie qui ne possède pas, quant à elle, d'atout majeur ou de point de vue précis sur un problème ou un sujet donné.
- Par ailleurs, le « *changement de polarisation* » permet à la minorité et à la majorité de garder leur position pour certains points mais de développer également un certain nombre de normes et de valeurs communes. Ils élaborent en quelque sorte une nouvelle culture commune aux deux parties.
- Enfin, l'interaction entre les deux cultures peut simplement se conclure par une *rupture*, de réels clivages entre les deux groupes culturels ne permettant pas d'instaurer une relation durable.

1.3 Les bénéfices procurés par la diversité culturelle

Les écarts culturels ne constituent pas uniquement une source de problèmes et de conflits à gérer. Bien maîtrisée, la diversité culturelle peut devenir un atout pour l'entreprise et ainsi présenter un ou plusieurs avantages concurrentiels pour celle-ci :

- Le contact de différentes cultures permet à l'entreprise une meilleure compréhension et connaissance des marchés. En ayant plusieurs contacts avec les individus de culture étrangère, l'entreprise apprend les pratiques, les habitudes et les usages de ces personnes. Ainsi, en ayant une meilleure

connaissance de ces spécificités culturelles, l'entreprise est plus à même d'être consciente et de s'adapter à ces différences. Mieux connaître et comprendre les consommateurs de culture différente permet une meilleure adaptation au marché, ceci laissant présager, à long terme, de meilleures perspectives.

- De même, en bâtissant une équipe multiculturelle, l'entreprise a la possibilité de présenter des visages différents à sa clientèle et donc de s'adapter à cette dernière. Pour le cas de la Chine, par exemple, avoir une personne d'origine chinoise permet à l'entreprise de la mettre en contact avec la clientèle chinoise qui est ainsi plus « habituée » à échanger avec une personne de sa propre culture. Les deux personnes pourront parler la même langue (et ainsi éviter les problèmes de compréhension d'ordre linguistique) et maîtriseront toutes les deux les us et coutumes, règles et traditions qu'il convient de respecter dans le cadre d'une relation d'affaires.
- Enfin, la confrontation d'idées est un atout majeur de la diversité culturelle au sein d'une entreprise. Les personnes d'origines différentes n'ont pas les mêmes modes de pensée, n'analysent pas les sujets de la même manière et n'approchent pas les problématiques sous le même angle. Ces différences permettent d'éviter tout enfermement dans le sentiment de sécurité qui peut émerger lorsqu'on se laisse bercer par les habitudes (générées par le confort et la routine des relations d'affaires « mono-culturelles »).

La diversité culturelle est finalement un élément à double face. L'entreprise doit à la fois gérer les conflits et accommoder les divergences tandis qu'elle peut jouir, par la même occasion, d'avantages insoupçonnés. La synergie et la « valeur dans la diversité » sont des atouts qui peuvent être détenus lorsque le management des hommes est mené à bons termes. *« D'un point de vue pratique, on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale »*⁴⁹.

⁴⁹ Op. cit. p.100

2. Cadres d'analyse et dimensions culturelles

Plusieurs cadres d'analyse ont été mis en avant par de grands auteurs dans le domaine de la gestion interculturelle tels que Hall, Herkovits, Hofstede, Kluckhohn & Kroeber, Rokeach, Schwartz, Triandis ou encore Hampden-Turner et Trompenaars afin d'analyser la culture en termes de dimensions, d'orientations ou de catégories. Cette longue liste, non exhaustive, montre à quel point la multiplicité des analyses est grande mais également la difficulté avec laquelle il faut œuvrer pour choisir un cadre de référence qui prenne en compte les aspects culturels mais également les éléments de gestion et de management au sein des organisations. Pour cela, un premier tableau résume les différents cadres d'analyse développés par plusieurs auteurs :

Auteur	Date	Discipline	Dimensions et orientations culturelles
Hall	1959, 1976	Anthropologie	<ul style="list-style-type: none"> - contexte (bas ou élevé) - temps (monochronique ou polychronique) - espace (privé ou public)
Herkovits	1989	Anthropologie	<ul style="list-style-type: none"> - culture matérielle - institutions sociales - les hommes et l'univers - l'esthétique - le langage
Hofstede	1980-88	Management	<ul style="list-style-type: none"> - la distance hiérarchique - le contrôle de l'incertitude - l'individualisme - la masculinité - l'orientation de long terme
Kluckhohn & Strodtbeck ⁵⁰	1961	Anthropologie	<ul style="list-style-type: none"> - rapport à la nature - relation au temps - attention accordée aux personnes et aux tâches - relation à l'autre
Rokeach	1979	Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> - la plupart des valeurs sont communes aux personnes de différentes cultures (universalité des valeurs culturelles) - ces valeurs peuvent être échelonnées selon leur importance relative
Schwartz	1994	Psychologie	56 valeurs catégorisées en 10 groupes appelés « types de valeurs » : <ul style="list-style-type: none"> - conservatisme - autonomie intellectuelle - autonomie affective - hiérarchie - l'engagement égalitaire - maîtrise - harmonie
Triandis	1995	Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> - la complexité culturelle - la contraction culturelle - l'individualisme
Trompenaars ⁵¹	1993	Management	<ul style="list-style-type: none"> - universalisme - individualisme - affectivité - diffus - réalisation ou la position sociale - attitude face au temps - attitude face à l'environnement

Tableau 5: Exemples de cadres d'analyse de la culture

Pour l'anthropologue E.T.Hall⁵², la culture peut s'étudier selon 3 dimensions : le contexte riche ou pauvre de communication, la notion d'espace (espace privé vs espace public) et celle du temps (polychronisme vs monochronisme) tandis que pour Herkovits,

⁵⁰ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.

⁵¹ Trompenaars, F. ; Hampden-Turner, C. 2004. *L'entreprise multiculturelle*. 2^{ème} Ed. Maxima, Paris.

⁵² Hall, E.T. 1959. *The Silent Language*. Anchor Books Editions.

également anthropologue, la culture recouvre 5 dimensions, lesquelles sont différentes bien que les deux auteurs partagent la même discipline : la culture matérielle, les institutions sociales, les hommes et l'univers, l'esthétique et le langage. Également concentrés dans la même discipline, Kluckhohn & Strodtbeck proposent, quant à eux, 4 valeurs d'orientation, à savoir le rapport à la nature, la relation au temps, l'attention accordée aux personnes et aux tâches et la relation à l'autre. Pour le domaine de recherche appliqué à la psychologie, on note également différentes propositions faites par les auteurs, lesquels créent des cadres de référence dotés d'orientations et de dimensions culturelles différentes malgré le champ de recherche partagé. Rokeach⁵³ propose d'étudier la culture en fonction de l'universalité des valeurs culturelles des individus qui peuvent être échelonnées selon leur importance relative. Plus récemment, Schwartz a avancé l'idée de travailler sur la culture en fonction de 56 valeurs catégorisées en 10 groupes appelés « types de valeurs » alors que, la même année, Triandis⁵⁴, psychologue de formation également, offre d'étudier le concept sous 3 dimensions : la complexité culturelle, la contraction culturelle et l'individualisme.

Dans le domaine de la science de la gestion et du management, les auteurs proposent, eux aussi, leur propre cadre de référence afin de travailler sur les différences culturelles dans le milieu organisationnel. Les deux auteurs retenus, Hofstede et Trompenaars, présentent l'idée de travailler sur la culture l'un en fonction de « dimensions culturelles » (Hofstede : distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme/collectivisme, masculinité/féminité, orientation de long/court terme), l'autre en termes « d'orientations culturelles » (Trompenaars : universalisme, individualisme, affectivité, diffus, réalisation ou la position sociale, attitude face au temps, attitude face à l'environnement).

Les spécificités culturelles des styles de gestion s'appuient sur les traits significatifs qui distinguent les groupes culturels les uns des autres. Les études qui constituent la revue de littérature utilisent à de nombreuses reprises les dimensions culturelles développées par Geert Hofstede, anthropologue des organisations. Avant de développer davantage les styles de gestion des groupes culturels ciblés, une brève description de l'étude

⁵³ Rokeach, M. 1979. *Understanding Human Values*. The Free Press.

⁵⁴ Triandis, H. 1995. *Individualism and Collectivism*. Westview Press.

d'Hofstede est proposée dans l'encadré ci-dessous afin de comprendre les termes sur lesquels les études se basent.

Entre 1967 et 1973, Geert Hofstede réalise une enquête, connue sous le nom d'*Hermès*, dont l'objectif est de cerner les spécificités culturelles des gestionnaires et managers dans plus de 70 pays. L'enquête se déroule en deux étapes : la première vague, qui remonte à la période 1967-69 (60 000 personnes dans 53 pays) et la seconde, en 1971-73 (60 000 dans 71 pays dont 30 000 ayant déjà répondu lors de la première vague).

Les résultats de l'enquête menée montrent que l'identité culturelle peut être définie à un niveau national selon les quatre (puis cinq, rajoutée suite à une étude de 1985) dimensions suivantes :

La **Distance hiérarchique** (*Power Distance Index - PDI*) qui correspond au degré d'inégalité généralement accepté par la population d'un pays : elle mesure à quel point la société accepte l'inégale distribution des pouvoirs des institutions et des organisations.

Le **Contrôle de l'incertitude** (*Uncertainty Avoidance Index - UAI*) qui reflète l'inconfort éprouvé par la société face à l'incertain. On fait référence à la manière dont la population réagit face au risque et à l'inquiétude des événements futurs.

L'**Individualisme/Collectivisme** (*Individualism/Collectivism - IDV*) qui fait référence au degré d'indépendance et de liberté dont peut faire preuve une société. On souligne ici l'importance que les individus portent à eux-mêmes, à leur famille proche, puis aux groupes, aux organisations et enfin à la collectivité.

La **Masculinité/Féminité** (*Masculinity/Femininity - MAS*) qui révèle vers quelles valeurs la société est tournée. Les valeurs masculines sont celles de l'assurance, de la compétitivité et du matérialisme tandis que les valeurs féminines recouvrent les notions de qualités de vie et les relations humaines.

L'**Orientation de Long Terme** (*Long Term Orientation - LTO*), indépendante des quatre premières dimensions, elle est basée sur les enseignements de Confucius. Elle oppose le long-terme au court-terme dans la pensée confucéenne.

Ces cinq dimensions affectent, selon Hofstede, la manière de penser et d'agir, les comportements et les valeurs, aussi bien dans les organisations que dans les institutions.

2.1 Particularités des pratiques managériales des groupes culturels ciblés

2.1.1 Le management chinois

« Les valeurs culturelles chinoises sont parfois vues comme un facteur important afin de déterminer les pratiques managériales et organisationnelles de l'entreprise »⁵⁵. En effet, les pratiques de gestion sont basées sur les traits culturels des gestionnaires chinois, une culture ancienne fondée sur trois doctrines majeures⁵⁶ : le taoïsme, le confucianisme et le bouddhisme.

⁵⁵ Wah, S. S. 2001, *Chinese cultural values and their implication to Chinese Management*.

⁵⁶ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.

Le taoïsme est une doctrine religieuse et mystique de la notion de changement, basée sur les enseignements de Lao Tzeu transmis dans le *Livre de la voie et de la Vertu*⁵⁷. Cette doctrine promeut la stratégie de « vaincre sans combattre »⁵⁸ et met en avant la patience et l'endurance avec laquelle il faut travailler dans la perspective de faire des affaires avec les Chinois. Ce point est, par ailleurs, appuyé par les résultats d'Hofstede : la 5^{ème} dimension met en exergue l'orientation de long terme que les Chinois prennent dans leurs pratiques d'affaires. Le taoïsme explique l'art du compromis avec lequel les Chinois font des affaires et la longue coopération et mise en confiance qui doivent s'instaurer pour un climat d'affaires favorable au développement des relations entre les cultures chinoise et étrangère. Le souci de ne pas perdre la face est, par ailleurs, un élément crucial dans le processus de mise en confiance et du développement de la relation avec autrui. « La notion de *ne pas perdre la face* est étroitement liée à celle de dignité et de prestige, concepts auxquels les Nord-américains accordent beaucoup d'importance »⁵⁹. De même, le *guanxi* est un concept essentiel dans le monde des affaires en Chine. Ce terme indique l'importance de la relation d'un individu avec les autres et le souci de réciprocité qui émane de ces contacts. Le *guanxi* est un réseau de personnes et de contacts qu'il convient d'entretenir en vue de proliférer des relations qui permettent l'avancée fructueuse des activités économiques et commerciales.

Le confucianisme, deuxième élément de base, est une doctrine morale et politique qui régit les relations entre les individus. Cinq types de relation structurent les rapports entre les individus : la relation filiale, conjugale, fraternelle, amicale et dirigeant-sujet. Cette doctrine appuie la première dimension culturelle proposée par Hofstede, la distance hiérarchique. Le score élevé (80, contre une moyenne mondiale de 55) que présente la Chine met en évidence l'importance et le respect des rapports hiérarchiques. Toute relation instaurée entre deux individus est régie par l'autorité et la hiérarchie qui sont imposées par le statut de chacun.

⁵⁷ Ambassade de Chine en France, http://web.amb-chine.fr/Documents/Apercu/religion_taoisme.htm, consulté le 15 mai 2007.

⁵⁸ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.

⁵⁹ Barsoux, S.C.; Schneider, J-L. 2002. *Managing across cultures*. Prentice-Hall

Enfin, la troisième doctrine fondatrice de la culture chinoise, le bouddhisme, prône le dévouement à la communauté. Cette doctrine religieuse et philosophique est la base de l'esprit collectiviste qui anime les Chinois. Hofstede a lui aussi souligné le collectivisme comme un élément important de la culture chinoise, jouant un rôle significatif dans les relations interpersonnelles et au sein des organisations. Cette dimension insiste sur l'amélioration des relations entre les personnes et au renoncement du soi comme fin ultime d'une action. Ainsi, avant d'entreprendre toute action, la culture chinoise veut que l'individu pense à l'intérêt que l'action procurera d'abord à la communauté puis, dans un second temps seulement, à lui-même.

Il faut noter que la Chine est, depuis la fin des années 70, dans une phase de transition, voulant amener le pays à une situation d'économie de marché et à la libéralisation des activités économiques et commerciales du pays. Cette transition amène, par la même occasion, des transitions et de nouvelles perspectives quant à la gestion des entreprises et aux pratiques managériales. La pratique du management en Chine évolue et prend en considération les avancées occidentales. Désireux d'apprendre, les Chinois aiment prendre connaissance des méthodes de gestion occidentales. Le transfert d'informations est grandement apprécié et les techniques de management sont acceptées tant que celles-ci n'interfèrent pas avec la culture et la politique chinoise⁶⁰. Les managers chinois croient en effet qu'il est envisageable de modifier les pratiques managériales du pays, en incorporant les valeurs occidentales sans amener par la même occasion le système capitaliste des Occidentaux. La population chinoise avoue, par exemple, avoir une préférence pour un système de rémunération basé sur la récompense et le mérite, visant à générer plus de productivité et permettant à certains de s'enrichir davantage⁶¹. L'évolution du système de rémunération, auparavant appuyé sur une base plus égalitariste, prend ses origines à l'entrée de la Chine dans le système de marché et au développement du sentiment matérialiste de la population chinoise. Le souhait de modernisation et d'avancée économique n'est pas synonyme d'occidentalisation, l'enjeu étant de se faire une place sur la scène internationale tout en gardant les idéologies du Gouvernement, tant culturelles que politiques.

⁶⁰ Branine, 1996, "Observations on training and management development in the People's Republic of China", *Personnel Review*, (25)1, p.25

⁶¹ Chiu et al. 2002. "Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China", *Personnel Review*, (31)4, p.402

2.1.2 Le management canadien

Le style de gestion canadien est décrit dans cette section comme un ensemble homogène bien qu'il faille distinguer les spécificités managériales du Canada anglais et celles du Québec.

L'importance de l'individu est un trait culturel majeur mentionné par Hofstede⁶² qui avance le fait que, selon l'enquête *Hermès*, le Canada est le pays le plus individualiste, atteignant le score de 80, niveau le plus élevé de l'ensemble des résultats de cette dimension de l'enquête. Aussi, l'Amérique du Nord est reconnue pour son sens très développé de la compétition et de la performance économique, de même que l'encouragement de la prise de risque et des initiatives. Cet aspect culturel est étroitement lié à la 4^{ème} dimension culturelle d'Hofstede : la masculinité/féminité. Le Canada possède une culture qui promeut les valeurs masculines de la société, telles que la compétitivité, le matérialisme, l'assurance, etc. Les scores atteints par les États-Unis (62) et le Canada (52) montrent à quel point ces sociétés sont orientées vers la performance et altèrent, par conséquent, le style de gestion au sein des entreprises. Globalement, dans la société nord-américaine, l'individu est considéré comme une ressource de l'entreprise dont la recherche du profit et la satisfaction immédiate des actionnaires sont les priorités⁶³. Dans une vision plus macro-économique de la culture nord-américaine, il faut souligner le libre-échange et la liberté d'action des entreprises dans l'économie (Hayek, 1980)⁶⁴. Les firmes américaines et canadiennes ont une grande liberté de prise de décision par rapport aux syndicats et à leur Gouvernements national et provincial. Ce détail est particulièrement important pour la comparaison faite aux entreprises chinoises qui, quant à elles, n'ont pas atteint ce stade de libre-échange et de liberté d'action dans l'économie.

⁶² Hofstede, G. 1980. *Cultures's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.

⁶³ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.

⁶⁴ Hayek, F. A. 1980. *Droit, législation et liberté*. PUF.

2.1.3 Le management français

Contrairement aux pratiques de gestion des firmes nord-américaines, les entreprises françaises entretiennent une relation étroite avec le Gouvernement français qui garde un rôle important dans les activités économiques et commerciales du pays. L'emprise de l'État sur les entreprises françaises, certes de moins en moins forte⁶⁵, révèle un aspect culturel significatif du style de gestion national : le développement important de l'administration et, *in extenso*, de la hiérarchie. La France présente, au premier abord, un élément commun au style de gestion chinois : l'importance de la hiérarchie et la présence de l'Etat dans ses activités économiques. La culture française accorde en effet beaucoup d'importance aux relations entre les individus, encadrée par un sens hiérarchique très respecté. L'organisation française hiérarchique trouve ses origines dans les travaux d'Henri Fayol⁶⁶, développés ultérieurement. Les résultats de l'enquête *Hermès* montrent également l'importance significative de la dimension de la distance hiérarchique dans cette société : la France atteint un niveau élevé (68), score qui classe le pays parmi les 15 premiers pays pour cette catégorie. Ainsi, les pratiques managériales françaises sont basées sur un mode plus directif que les pratiques de gestion canadiennes qui laissent, quant à elles, plus de place à la prise d'initiative et dont les relations sont moins chapeautées par le statut des individus. Cependant, la société française évolue avec des changements économiques, technologiques et sociaux qui ont des impacts sur les pratiques managériales des entreprises. Les organisations visent aujourd'hui à responsabiliser leurs acteurs, à développer un apprentissage coopératif axé sur l'innovation et la flexibilité dans l'optique de créer plus de compétition interne, se rapprochant ainsi, des valeurs masculines de la culture nord-américaine.

2.1.4 Le management québécois

Les traits culturels des gestionnaires québécois constituent la dernière zone géographique à présenter. A la croisée des chemins entre le Canada et la France, le Québec affiche une culture d'affaires bien particulière. Quelques enquêtes ont été

⁶⁵ Joly, H. 1996. « France-Allemagne : le résistant déclin des modèles nationaux », *Revue Française de Gestion*, n°111, p. 184-198

⁶⁶ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.

menées afin de cerner les traits culturels des gestionnaires du Québec : datant des années 70, 80 et début 90, celles-ci ont été recensées dans une étude⁶⁷ qui vise à déceler davantage les spécificités culturelles des Québécois dans le cadre des organisations. Cette étude, menée par Louis-Frédéric Lessard et Zhan Su⁶⁸, montre qu'il existe un lien très important entre les traits culturels des gestionnaires québécois et, d'une part, les gestionnaires canadiens anglais et, d'autre part, les gestionnaires français. En effet, en appliquant une étude basée sur le modèle développé par Geert Hofstede et révisé par les auteurs, ces derniers sont venus à la conclusion de certains rapprochements des traits culturels des gestionnaires québécois avec leur environnement, le Canada anglais, et leurs racines européennes, la France. Ainsi, le recensement des études mentionnées précédemment permet de dresser le tableau suivant :

Evolution des traits culturels des gestionnaires québécois	
Période	Traits culturels identifiés
Années 70	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance accordée à la sécurité, aux bénéfices marginaux, aux possibilités d'avancement ▪ Peu d'importance accordée à une juste paie, aux politiques corporatives et aux possibilités de se réaliser ▪ Les autres facteurs sont similaires aux résultats anglophones
Années 80	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance de la « nature » intéressante du travail ▪ Importance des possibilités « d'apprendre », de la sécurité de l'emploi, des conditions de travail et d'une paie équitable ▪ Désir de participation élevé aux prises de décisions ▪ Importance du statu du supérieur ▪ Forte similarité entre les Anglophones et les francophones ▪ Mentalité égalitaire et communautaire ▪ Importance de la connaissance de soi ▪ Esprit d'équipe développé tout en demeurant le premier de « cordée »
Années 90	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible individualisme ▪ Faible contrôle de l'incertitude ▪ Faible distance hiérarchique ▪ Faible masculinité ▪ Grande distance hiérarchique ▪ Importance de l'esprit d'entrepreneurship mais aussi de l'esprit d'équipe ▪ Préférence pour la réflexion et le jugement lors des prises de décision ▪ Conservatisme des outils de gestion ▪ Intérêt moindre pour le salaire ▪ Similitude au niveau de l'individualisme entre les Canadiens anglais et français

Tableau 6: Evolution des traits culturels des gestionnaires québécois

L'enquête menée par Lessard et Su permet de dresser le tableau suivant, lequel affiche des corrélations étroites entre les trois zones géographiques :

⁶⁷ Lessard, L-F ; Su, Z. 1996. « Application d'une modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Presse de la FSA Université Laval*.

⁶⁸ Op. cit.

	Canada	Québec	France
Individualisme	80	78	71
Distance hiérarchique	39	67	68
Contrôle de l'incertitude	48	85	86
Masculinité	52	0	43

Tableau 7: Indices des dimensions culturelles pour les trois zones étudiées⁶⁹

Le Québec se situe pour chacune des dimensions culturelles avancées par Hofstede et pour 3 cas sur 4 entre les valeurs des Canadiens anglais et des celles des Français.

- Les gestionnaires québécois atteignent un score relativement élevé en termes d'individualisme. Ce score est très proche de celui du Canada anglais (80) et plus éloigné que le niveau d'individualisme français qui n'atteint qu'un score de 71. Ce résultat confirme la prédominance de l'aspect individualiste dans la culture québécoise, héritage de l'environnement nord-américain dans lequel la société baigne.
- La distance hiérarchique est un élément qui rapproche les gestionnaires québécois de leurs homologues français. Le Québec (67) atteint un score très proche de celui de la France (68), tandis qu'il est particulièrement loin du résultat obtenu par le Canada anglais (39). La distance hiérarchique est plus forte au Québec que dans le Canada anglais, aspect qui prend son origine dans les racines françaises de la culture québécoise.
- La forte similitude qui existe entre les gestionnaires québécois et les gestionnaires français s'affichent à une deuxième reprise. Les deux pays obtiennent tous deux des scores semblables, voire identiques, pour le contrôle de l'incertitude (respectivement 85 et 86). On peut « associer le Québec à la France si on regarde le système légal adopté par ces deux cultures : le code civil québécois s'apparente au modèle français, reflétant le souci de se doter de règles formelles afin de maintenir la paix sociale »⁷⁰.
- Enfin, le Québec est une société dominée par des valeurs féminines. Cet aspect dissocie le Québec du Canada et de la France, deux cultures partageant les

⁶⁹ Tableau fait à partir de Lessard, L-F ; Su, Z. 1996. « Application d'une modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Presse de la FSA Université Laval*.

⁷⁰ Lessard, L-F ; Su, Z. 1996. « Application d'une modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Presse de la FSA Université Laval*.

valeurs masculines. La Province mettrait davantage l'emphase sur les valeurs de la famille, sur les conditions de travail, le bien-être des individus plutôt que sur la performance et les résultats.

Les rapprochements démontrés ci-dessus conduisent à la conclusion selon laquelle « *la culture québécoise est un amalgame des cultures d'origine latine et anglo-saxonne* »⁷¹. Le Québec apparaît comme « *un monde entre deux mondes* »⁷².

En conclusion, suite aux travaux menés par les auteurs visant à montrer les spécificités culturelles des gestionnaires chinois, canadiens, nord-américains, français et québécois, il est désormais possible de souligner les liens étroits qui existent entre ces cultures (notamment Canada-Québec-France) et ainsi justifier, en dernière partie et dans le chapitre suivant, la méthodologie choisie pour ce mémoire.

3. Les activités managériales selon Henri Fayol

3.1 Présentation du modèle

L'étude d'Henri Fayol diffère des études présentées précédemment, celle-ci ne tenant pas compte des spécificités culturelles des individus mais étant entièrement consacrée à la gestion de l'entreprise et des individus qui la composent.

En 1918, Henri Fayol propose un outil de gestion qui permettra à l'entreprise de mieux gérer ses activités. Il élabore, sous forme de conseils, des principes et des règles pour le domaine de la gestion⁷³. Selon Fayol, toutes les opérations effectuées dans les entreprises peuvent être catégorisées en 6 fonctions essentielles⁷⁴ : les opérations techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité et administratives. L'Administration consiste à « Prévoir, Organiser, Diriger (Commander et Coordonner)

⁷¹ Lessard, L-F ; Su, Z. 1996. « Application d'une modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Presse de la FSA Université Laval*.

⁷² Hermel, P. 1993. *Management Européen et International*, Collection Gestion, Economica, Paris.

⁷³ Barabel & Meier. 2006. *Manageor*. Paris, Dunod.

⁷⁴ Fayol, H. 1918. *Administration industrielle et générale*. Dunod. 2^{ème} Ed.

et Contrôler »⁷⁵. C'est un programme d'actions qui vise à réaliser ces 4 points : le P.O.D.C.

Il convient de définir chacun des termes qui constituent le modèle d'Henri Fayol, ceci permettant de mieux cerner quels sont les domaines dans lesquels l'auteur souhaite intervenir et faire de nouvelles propositions en termes de gestion et de pratiques managériales.

Prévoir ou **Planifier** consiste à « *supputer l'avenir et le préparer. Prévoir, c'est déjà agir. [En effet], la maxime « gouverner, c'est prévoir » donne une idée de l'importance qu'on attribue à la prévoyance dans le monde des affaires, et il est vrai que si la prévoyance n'est pas tout le gouvernement, c'est du moins une partie essentielle* »⁷⁶.

Organiser constitue le double organisme de l'entreprise, matériel et social. Selon l'auteur, « *organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement matière, outillage, capitaux, personnel* »⁷⁷.

Diriger est une action qui regroupe **Commander** et **Coordonner**. **Commander** permet de faire fonctionner le corps social de l'entreprise. En effet, « *le corps social étant constitué, il s'agit de le faire fonctionner : c'est la mission du commandement. L'art de commander repose sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des principes généraux d'administration* »⁷⁸. **Coordonner** repose sur l'harmonie qu'il convient d'instaurer afin de mettre en œuvre toutes les activités. « *Coordonner c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès* »⁷⁹.

Enfin, **Contrôler** est la dernière étape qui permet de vérifier le déroulement des opérations. « *Dans une entreprise, le contrôle consiste à vérifier si tout se passe*

⁷⁵ Peaucelle, J-L. 2003. *Henri Fayol, Inventeur des outils de gestion, textes originaux et recherches actuelles*, Chapitre 8, Economica, p.207.

⁷⁶ Fayol, H. 1918. *Administration industrielle et générale*. Dunod. 2^{ème} Ed, p.48

⁷⁷ Op. cit., p.61

⁷⁸ Op. cit., p.108

⁷⁹ Op. cit., p.115

conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis. Il a pour but de signaler les fautes et les erreurs afin qu'on puisse les réparer et en éviter le retour »⁸⁰.

3.2 Application du modèle à la gestion interculturelle sino-occidentale

La multiplicité des cadres de références présentés précédemment montre à quel point il est possible d'avoir autant de propositions que d'auteurs. Étudier la culture sous forme de dimensions, d'orientations ou de valeurs culturelles revient à la question posée au début de ce chapitre, à savoir celle de la définition du terme central : la culture. Il y aura autant de cadres de référence proposés que de définitions avancées pour le sujet.

Aussi, avoir recours à un autre modèle de référence permettant de prendre en considération les orientations, dimensions ou valeurs culturelles tout en tenant compte du cadre organisationnel dans lequel s'inscrit la recherche s'est avéré plus constructif. Il a été plus judicieux de se tourner vers un cadre de référence mettant l'emphase, d'abord, sur l'organisation, la gestion et le management au sein de l'entreprise et d'incorporer, dans un second temps, l'aspect culturel.

Le cadre de référence retenu, modèle développé par Henri Fayol, permet de réaliser ce travail en tenant compte des deux aspects, sans se perdre dans une multiplicité de dimensions culturelles et tout en restant inscrit dans le cadre des activités de l'entreprise. « *La culture peut avoir des incidences sur la façon dont les membres de l'organisation vont prévoir, planifier, contrôler et coordonner les activités* »⁸¹. Enfin, le cadre de Fayol offre un environnement plus palpable que les dimensions développées par les quelques auteurs précédents. Les dimensions du PODC représentent le reflet et sont la projection de la culture d'affaires de l'individu. Autrement dit, le recours à ce modèle est utile car il permet de capter le concept abstrait et flou de la culture.

⁸⁰ Fayol, H. 1918. Administration industrielle et générale. Dunod. 2^{ème} Ed., p.119

⁸¹ Meier, O. 2006. *Management interculturel*. Paris, Dunod. p. 165

Le tableau suivant, dressé à partir de l'ouvrage d'Olivier Meier (p.166), permet de mettre en relation les éléments du modèle de Fayol et certains exemples de déterminants culturels.

	Nature des tâches	Exemples de déterminants culturels ⁸²
Prévoir et planifier		
Définition des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la mission de l'équipe ? - Quels sont les principaux enjeux ? - Quelles sont les priorités ? - Quelles sont les actions à engager ? - Quel est l'horizon de temps prévu (CT/MT) ? - Quelles sont les compétences nécessaires ? - Quels sont les moyens affectés ? - Quels sont les critères de performance ? - Quelles sont les échéances (calendrier des opérations) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de contrôle de l'incertitude - Volonté ou refus de contrôler la nature - Relation au temps (présent/futur) - Temps monochronique vs polychronique - Comportement face aux procédures et à la règle
Établissement du programme d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les tâches à réaliser ? - Qui intervient dans le projet ? - Quel est le calendrier ? - Quel est le budget ? - Jusqu'à quel point doit-on formaliser les actions à mener ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication à contexte riche ou pauvre - Relation au temps
Affectation des rôles et des responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les rôles affectés ? - Qui est en charge de la réalisation d'une tâche donnée ? - Quelles sont les positions hiérarchiques au sein de l'équipe constituée ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Distance hiérarchique - Orientation individualiste ou communautaire - Statut attribué/acquis - Attention accordée aux personnes et aux tâches - Relation à l'autre
Décider		
Processus de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte des informations - Définition des options possibles - Comparaison et évaluation des options (coûts/bénéfices) - Degré d'ouverture à la discussion - Degré de participation - Mode de décision (hiérarchique, consensuel, à la majorité, etc.) - Degré de rapidité des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation masculine ou féminines des valeurs - Attention accordée aux personnes et aux tâches - Relation à l'autre - Contexte de communication riche ou pauvre
Nature des décideurs	<ul style="list-style-type: none"> - Décideur individuel (chef d'équipe) - Décideur collectif (équipe) 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de distance hiérarchique - Statut attribué/acquis

⁸² Les déterminants culturels mentionnés dans cette section reprennent les principaux critères établis et définis par les modèles d'Hofstede, de Trompenaars, Kluckhorn-Strodtbeck et Hall au niveau de l'influence des cultures sur le style de management.

	<ul style="list-style-type: none"> - Relations entre les acteurs suivant leur position dans l'organisation - Rôle accordé à la confiance et aux relations interpersonnelles - Taille et composition des équipes (large ou réduite) - Source du pouvoir (gratification, coercition, compétence, personnalité, exemplarité, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation individualiste ou communautaire
Contrôler et Coordonner		
Processus de coordination et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la finalité du contrôle ? - A quel moment doit-on évaluer et contrôler les activités ? - Le contrôle est-il permanent, systématique ou ponctuel ? - Doit-on intégrer et faire participer les membres à l'évaluation ? - Quel est le degré de spécialisation des tâches ? - Comment circulent les informations ? - Quel est le degré de formalisation à adopter en matière de contrôle et de coordination ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté ou refus de contrôler la nature - Attention accordée aux personnes et aux tâches - Relations à l'autre - Contexte de communication riche ou pauvre
Actions et mécanismes privilégiés	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les critères retenus en matière de contrôle ? - Quelle est la forme du contrôle privilégiée (qualitative/quantitative) ? - Quelles est l'importance accordée aux procédures et réunions de travail ? - Quel est le poids accordé aux systèmes d'informations ? - Quelle est l'importance de la communication informelle et des relations avec la hiérarchie directe ? - Quelles sont les méthodes de travail et procédés utilisés en termes de coordinations ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de contrôle de l'incertitude - Contexte de communication riche ou pauvre
Motiver et mobiliser		
Systèmes de motivation et de récompenses	<ul style="list-style-type: none"> - Importance relative au travail à effectuer par rapport aux relations sociales - Priorité donnée aux conditions de travail ou aux objectifs fixés - Valorisation du travail individuel ou collectif - Nature des récompenses (salaires, primes, reconnaissance, promotion, considération, etc.) - Mise en avant de l'aspect entreprenant (responsabilités) ou sécurisant du travail à effectuer 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation individualiste ou communautaire - Attention accordée aux personnes ou aux tâches - Relations à l'autre

Arbitrer et gérer les conflits		
Attitudes et perceptions face au conflit	Les différentes perceptions du conflit : - situation normale - situation positive - situation négative Les attitudes possibles : - attiser le conflit - gérer le conflit - éviter le conflit	- Degré de contrôle de l'incertitude - Relations à l'autre - Universalisme vs particularisme - Volonté ou refus de contrôler la nature
Modes de résolution	Résolution du conflit par : - domination - compromis - contournement du problème collaboration	

Tableau 8: Modèle d'Henri Fayol et déterminants culturels⁸³

Le tableau permet de comprendre plus aisément dans quelles mesures les traits culturels des gestionnaires peuvent influencer le mode de gestion et les pratiques managériales instaurés dans chaque entreprise.

On pourrait avancer le fait que l'étude d'Henri Fayol, datant de 1918, n'est plus applicable aux entreprises d'aujourd'hui tant la sphère économique et les domaines des échanges internationaux ont évolué. Certes, de grandes avancées ont été effectuées dans le processus de mondialisation qu'a connu le 20^{ème} siècle, mais l'ouvrage *Administration industrielle et générale* reste d'actualité, les termes ayant simplement besoin d'être « rajeunis » et traduit dans notre langage actuel. Ce travail a été effectué et a permis de rajeunir le modèle, faisant une correspondance entre le vocabulaire d'Henri Fayol et les dominations actuelles des outils de gestion⁸⁴ :

Nom donné par Fayol	Domination moderne
Outillage administratif	Outil de gestion
Programme d'action	Business plan
Étude générale	Stratégie
Ouverture de crédits pour dépense	Enveloppe budgétaire
Documentation extérieure	Veille (technologique...)
Tableau d'organisation	Organigramme
Capacités	Compétences
Transmission des documents	Système d'informations

Tableau 9: Dénomination actuelle des outils de gestion développés par Fayol⁸⁵

⁸³ Meier, O. 2006. *Management interculturel*. Paris, Dunod. p. 166

⁸⁴ Peaucelle, J-L. 2003. *Henri Fayol, Inventeur des outils de gestion, textes originaux et recherches actuelles*, Chapitre 8, Economica, p.233.

⁸⁵ Tableau fait à partir de Fayol, H. 1918. *Administration industrielle et générale*. Dunod. 2^{ème} Ed., p.233

En conclusion, il paraît justifié et adéquat d'utiliser le cadre de références proposé par Henri Fayol, celui-ci permettant d'incorporer les spécificités des groupes culturels étudiés dans les 4 éléments du modèle. L'illustration suivante schématise les éléments déclencheurs de la question générale de recherche, lesquels sont les déterminants culturels, les sphères de la gestion et du management, agrémentés de variables modératrices. L'association de ces trois éléments amène à un choix de gestion plus « préparé » de la part des entreprises qui opèrent dans un contexte interculturel.

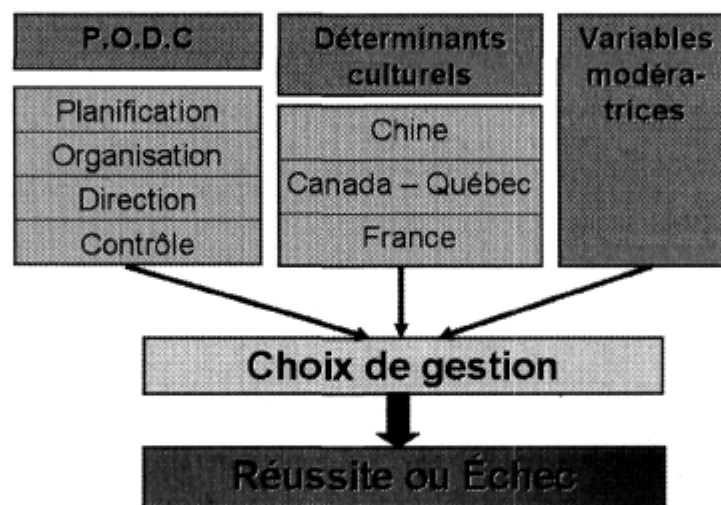


Figure 16: Éléments de la revue de littérature amenant à la question de recherche

Chapitre 3 – Méthodologie

1. Question générale de recherche

Les éléments développés dans les chapitres précédents, tant les perspectives des flux d'investissements chinois sortants que la complexité de la gestion interculturelle, amènent à la question générale de recherche suivante :

Comment relever le défi interculturel dans les implantations chinoises à l'étranger ?

L'étude de L.F Lessard et Z. Su a mis en évidence la spécificité singulière qu'affiche le Québec en situant ses pratiques managériales entre les tendances culturelles du Canada anglais (environnement) et celles de la France (racines culturelles et historiques). Aussi, en se penchant sur la question de savoir comment la France s'est préparée à l'arrivée des capitaux chinois (plus importants en termes de volume et de valeur qu'au Québec), il s'est avéré intéressant de transposer ces pratiques de gestion au cas du Québec, désireux également de bénéficier de ces nouveaux flux d'investissement. Enfin, des rencontres au sein des entreprises chinoises implantées au Québec ont permis d'ajuster l'information à l'environnement d'affaires qui reste avant tout nord-américain.

2. Stratégie de recherche

Après avoir dressé un portrait de la littérature du sujet et suite à la présentation de la problématique, il est nécessaire de présenter la méthodologie qui articule la recherche. Dans le cadre de ce travail, étant donné la nature exploratoire de la recherche, il convient d'opter pour une méthodologie de type qualitative. Cette méthodologie s'appuie sur la *Grounded Theory* (GT), méthodologie élaborée et présentée par Barney Glaser et Anselm Strauss qui permet d'intégrer les concepts émergents au fur et à mesure de l'analyse des données. François Guillemette propose que la GT est :

« Une approche qui favoriserait l'innovation par une méthode d'enracinement de l'analyse dans les données de terrain. Le principe central dans l'analyse des données est le retour constant à la comparaison entre les produits de l'analyse et les données empiriques. Non seulement l'analyse prend comme point de départ les premiers épisodes de collecte des données, mais elle se poursuit dans un processus de validation qui consiste à revenir constamment, soit aux données déjà collectées, soit à de nouvelles données. Ainsi, au lieu de « forcer » des théories « sur » les données empiriques pour les interpréter, le chercheur s'ouvre à l'émergence d'éléments de théorisation ou de concepts qui sont suggérés par les données de terrain et ce, tout au long de la démarche analytique. Ce retour constant à l'enracinement et cette validation constante pour examiner si les produits de l'analyse sont bien ajustés aux données empiriques constituent les fondements de la prétention à l'innovation. En effet, l'attention portée à ce qui émerge du terrain (ou des acteurs qui vivent les phénomènes) permet de « découvrir » des points de vue inédits, d'autant plus que cette attention implique que l'analyse se développe selon des questionnements qui proviennent du terrain et non des cadres théoriques existants. »⁸⁶

De même, Glaser (2002)⁸⁷ avance le fait que les concepts développés par la GT font abstraction du temps, de l'espace et des personnes. Cette qualité remarquable amène donc à penser que les résultats issus de l'utilisation de cette approche seront transférables dans une certaine mesure vers d'autres contextes (« transférabilité » des résultats). Pour le cas de l'étude actuelle, il s'agit des résultats issus de l'enquête terrain sur les investissements chinois à l'étranger réalisée en France (et au Québec) et transférée, dans son ensemble, au cas du Québec.

L'intérêt de la *Grounded Theory* consiste à pouvoir développer des concepts au fur et à mesure de l'analyse des résultats de l'enquête, recherche basée sur le modèle de Fayol, certes, mais agrémentée des dimensions culturelles que celui-ci ne recèle pas à la base, tel que proposé par l'auteur.

Par ailleurs, la recherche est basée sur la description et la comparaison de situations. La comparaison de cas permet de confronter des situations et de tenter de découvrir des facteurs qui peuvent expliquer l'atteinte d'un résultat. Par le constat de la récurrence de

⁸⁶ Guillemette, F. 2006. « L'approche de la *Grounded Theory*; pour innover? », *Recherches qualitatives*, vol.26 (1)

⁸⁷ Glaser, B. 2002. « Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory ». *International Journal of Qualitative Methods*, 1 (2), p. 1-31

mêmes éléments explicatifs dans plusieurs circonstances, il est possible de faire émerger des facteurs favorables au succès d'une action.

L'étude de cas intersites permettra de répondre aux questions des dirigeants d'entreprise – à savoir, être informé sur la bonne façon de faire, de gérer, c'est-à-dire la meilleure possible – et de satisfaire les exigences des chercheurs universitaires – à savoir, la découverte des facteurs explicatifs de tel résultat ou de telle performance. La méthode de recherche de comparaison intersites permet de comparer des situations organisationnelles, de faire ressortir les similitudes et les différences par les diverses entités soumises à examen et de découvrir des facteurs explicatifs.

Cette méthode est particulièrement appropriée pour analyser une grande quantité de données dont les paramètres sont imprécis (cf. la dimension culturelle dans les pratiques d'affaires) et pour les études qui favorisent le contact direct avec l'objet d'étude par goût du concret et par souci de bien comprendre ce qu'il se passe. En adoptant cette méthode, l'investigation sera faite sur le terrain par le biais d'entretiens et par l'observation des activités des entreprises. Ceci permettra de laisser place à la déduction et à la découverte des facteurs explicatifs à la question de recherche.

Cette méthode allie rigueur et flexibilité en ayant recours à une structure conceptuelle et méthodologique, mais aussi en laissant place aux découvertes et aux inspirations du terrain.

La stratégie de recherche appliquée dans le cadre de ce travail consiste à utiliser différents éléments obtenus afin de cerner de manière précise l'ensemble des éléments-clé du domaine exploratoire de cette recherche. Dans le but de cerner d'une part, le sujet des investissements chinois à l'étranger et, d'autre part, la question de la diversité culturelle au sein des organisations, différentes sources d'informations ont été utilisées, lesquelles sont les suivantes :

- Les études de cas

Les études de cas permettent d'approfondir certains éléments des entreprises ciblées.

- Les informations de seconde main : données et recherches existantes

Les informations dites de seconde main permettent de récolter un grand nombre de données susceptibles de rendre la base de données de connaissance la plus exhaustive possible. Ces sources d'informations ont été récoltées à partir de recherches menées sur :

- les bases de données des revues scientifiques de la bibliothèque de l'Université Laval : recherches et données existantes
 - les sites Internet des diverses revues non scientifiques
 - les contacts avec des agences nationales telles que l'AFII – l'Agence Française des Investissements Internationaux qui nous ont permis d'obtenir des documents non publiés mais autorisés à être divulgués dans le cadre de l'étude.
 - les Ambassades, Ministères et sites gouvernementaux des régions intéressées (politique, économie, statistique, etc.)
 - les rencontres organisées telles que celle préparée par Relation Canada le 19 janvier 07 mettant en relation une délégation d'investisseurs chinois avec des entreprises québécoises cherchant des investisseurs potentiels pour leurs activités, tous domaines confondus.
- Les entretiens avec les experts en la matière : avant d'entamer les enquêtes terrain, et même au retour de celles-ci, il a été très enrichissant de mener des entretiens avec les experts en la matière, tant à propos des investissements à l'étranger, que de la gestion interculturelle ou des cultures chinoise, canadienne/québécoise et française.
- Le sujet des investissements chinois à l'étranger et des soucis émergents a été largement abordé lors des discussions avec Louis Granger et Kim Ah You, Directeur et Chef de projet de la Direction Asie chez Investissement Québec, Montréal. Bénéficiaire de leur expertise dans le domaine des investissements mais également des impressions et des vécus par rapport à la culture chinoise et aux défis que l'entreprise doit mener lors des relations d'affaires avec cette population a participé à cibler les éléments essentiels du sujet ainsi que sa complexité.
 - La gestion des différences culturelles et les spécificités de la culture chinoise sont deux sujets qui ont fait l'objet de

nombreuses discussions avec Docteur Zhan Su, Professeur titulaire en stratégie et gestion internationale à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Aussi, il a été possible de discuter de ce point avec un consultant chinois en affaires internationales à Montréal.

3. Définition de la population à l'étude

Orienter les enquêtes vers la France afin de comprendre, dans un but ultime, comment mieux préparer les entreprises québécoises à accueillir les capitaux chinois, en termes de pratiques de gestion relève, tout d'abord, de la similitude culturelle qui existe entre les gestionnaires français et leurs homologues québécois. Comme démontré dans la revue de littérature, les deux populations ont des traits culturels proches, ceci provenant de leurs racines communes. Ainsi, les gestionnaires partageant des traits culturels ont un dénominateur commun des pratiques managériales choisies et appliquées au sein de leur entreprise. Choisir d'étudier comment les gestionnaires français ont procédé pour accueillir et faire perdurer les investissements chinois permet donc, grâce à la *Grounded Theory*, de transférer les données au Québec, celle-ci faisant abstraction du temps, de l'espace et des personnes. De plus, il faut souligner que les entreprises chinoises interrogées n'ont pas seulement investi en France et possèdent d'autres investissements à l'étranger. Ce point ajoute de la valeur à la « transférabilité » des données recueillies en France pour la raison citée précédemment. Il est important de se rappeler que l'étude se concentre uniquement sur l'aspect culturel et ne prend pas en compte les spécificités nationales fiscales et légales, par exemple. A ce titre, la transférabilité n'est pas totale car ces points sont différents selon les pays. Ici, seuls les traits culturels des gestionnaires importent.

De plus, le choix tourné vers la France ne s'est pas simplement limité aux similitudes culturelles : lors de la recherche d'informations et la prospection de données statistiques, il s'est avéré que les chiffres révélaient que la France a reçu et reçoit encore aujourd'hui des flux d'investissement chinois intéressants. Ces données ont été

recueillies dans la base de données de *Locomonitor*⁸⁸, un produit développé par le centre de recherche & Développement d'OCO Consulting, basé depuis 2001 en Irlande du Nord. Les données achetées permettent de dresser un bref portrait des investissements chinois vers les destinations choisies (Etats-Unis, Canada, France, Royaume Uni, Allemagne) selon les ressources de la firme. Le tableau ci-dessous résume ces données :

	Etats-Unis	Canada	France	Royaume Uni	Allemagne
Nombre de projets d'investissements chinois réalisés dans le pays	2002 : 7	2002 : 1	2002 : 0	2002 : 2	2002 : 0
	2003 : 5	2003 : 1	2003 : 0	2003 : 3	2003 : 4
	2004 : 5	2004 : 2	2004 : 4	2004 : 7	2004 : 4
	2005 : 10	2005 : 2	2005 : 6	2005 : 8	2005 : 3
	2006 : 11	2006 : 0	2006 : 1	2006 : 3	2006 : 6
	Total : 38	Total : 6	Total : 11	Total : 23	Total : 17

Tableau 10: Nombre de projets d'investissements chinois réalisés dans le pays, 2002-2006

Le document complet liste chacun des projets et indique les caractéristiques suivantes : l'année et le mois de l'investissement, le nom de l'entreprise chinoise investisseur, le nom du groupe si nécessaire, le pays source d'investissement (ici, la Chine), la région et la ville sources de l'investisseur, le pays, la région et la ville de destination de l'investissement, le nombre d'emplois créés, le groupe et le secteur vers lesquels l'investissement se destine, la description de l'activité, les motivations de cet investissement, les marchés desservis, l'adresse Internet de l'entreprise recevant l'investissement et le nom et la fonction de la personne source à contacter de l'entreprise ayant bénéficié de ce flux de capitaux.

En France, les entreprises interviewées ont été sélectionnées suite à de nombreuses recherches : coupures de presse, lectures de journaux relatives aux fusions, acquisitions, rachat et autres propositions entre la Chine et la France, etc. Ces informations ont permis de dresser une liste de contacts potentiels. Aussi, le répertoire personnel de contacts a pu être mis à profit dans le but de développer des relations avec certaines personnes afin, ultimement, de pouvoir obtenir des entretiens avec des entreprises ou des cabinets de consultation. Par ailleurs, une attention particulière a été mise en œuvre pour cibler des entreprises dont les performances ou les montants et projets d'investissement à l'étranger sont reconnus pour leur grande importance : selon le

⁸⁸ Locomonitor : <http://www.locomonitor.com/>, consulté le 21 mai 2007.

cabinet de consultation OCO Consulting, les enquêtes réalisées ont permis de rencontrer 3 des 7 premières entreprises chinoises leaders en termes d'investissements à l'étranger, entre janvier 2003 et mars 2006⁸⁹.

Enfin, des enquêtes ont également été menées au Québec, vers les quelques entreprises chinoises composées d'investissements provenant de la Chine. Le choix s'est, en réalité, limité au peu d'entreprises chinoises ou partiellement chinoises dans la région ainsi qu'à la bonne volonté des dirigeants de celles-ci d'accepter une entrevue.

Par conséquent, il s'agit d'un échantillonnage de convenance composé des personnes qui ont répondu à l'appel de cette enquête, en France et au Québec, et des efforts mis à contribution afin de créer un lot assez important d'entreprises dans le but d'obtenir des résultats significatifs.

En conclusion, le tableau ci-dessous dresse le profil des entreprises interrogées. Toutes les entrevues étant soumises à une entente de confidentialité, le nom des répondants ainsi que celui de leur firme ne sont pas divulgués. Les entreprises sont distinguées par un chiffre, celui-ci précédé par la lettre « F » pour une entreprise établie en France ou par un « Q » pour une entreprise située au Québec. Les entreprises appelées « F'chiffre » ne sont pas des entreprises ayant reçu des capitaux chinois mais des firmes de consultation travaillant avec la Chine.

Code	Domaine d'activité	Nombre d'employés dans le monde	Nombre d'employés en France	Nombre d'employés au Québec	En contact avec la Chine	Type de propriété
F1	Producteur d'additifs nutritionnels	1200	911	/	17-janv-06	100% Chine
F2	EGP Electronique de grand public Technologies	1600	5	/	2004	100% Chine
F3	Industriel, fabricant d'appareils électroniques et électroménagers	50 000	15	/	2004	100% Chine Filiale intégrée
F4	Fournisseur de réseaux de nouvelle génération pour les opérateurs télécoms	62 000	150	/	2003	100% Chine

⁸⁹ Yu, J. 2006. *Zou Chu Qu Outbound FDI from China FDI*. OCO Consulting Quarterly (4)1.

F5	Technologies - PC	23 500	250	/	01-mai-05	Capitaux partagés Acquisition
F6	Technologies vidéo numériques	27 000		/	2004	Propriété chinoise partielle Joint-venture
F7	Gestionnaire dans la fabrication, l'intégration et le soutien d'IP-BASE et fournisseur de solutions de réseaux et de télécommunications sans fil	7 000	8	/		100% USA
F' 8	Cabinet d'audit et de consultation	60	60	/	2004	100% France
F' 9	Cabinet d'expert comptable Consultation	5	5	/	2004	100% France
F' 10	Cabinet d'avocat d'affaires	200	100	/	1990	Association européenne
Q1	Producteur d'embryons de vaches	9	/	9	2002	100% Chine
Q2	Recyclage de caoutchouc	22	/	22	2002	100% Chine
Q3	Fabriquant de textile	100 000	/	30	2000	100% Chine

Tableau 11: Profil des entreprises interrogées

4. Technique de collecte des données

4.1 Entrevues semi-dirigées

L'entretien, un des principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative, a été choisi pour mener les enquêtes sur le terrain. L'entretien semi-directif est l'outil de base sélectionné afin de permettre aux individus interviewés de s'exprimer sur le sujet et de les amener à oublier le réflexe de méfiance dans ce type de rencontre menant, par conséquent, à leur univers mental conscient ou inconscient. Ce point est utile afin de comprendre à quel point la culture est ancrée chez les individus.

4.2 Déroulement des entrevues

Les entrevues ont été effectuées durant deux périodes :

- la première période correspond aux entrevues réalisées en France entre le 25 février et le 12 mars 2007 ;
- la deuxième période synchronise les entrevues réalisées au Québec, les 2 (une entrevue) et 18 mai (deux entrevues) 2007.

Elles ont duré environ 1h30 chacune et ont été enregistrées quand la permission du répondant était offerte.

5. Instruments de collecte de données

5.1 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue a été élaboré en trois parties. La première partie consiste à cerner l'entreprise et la personne questionnée par le biais d'informations chiffrées (nom, fonction, date, etc.). La deuxième partie aborde le processus d'investissement (étapes, durée, difficultés rencontrées, aides éventuelles, etc.). Enfin, la troisième et dernière partie liste des questions posées en fonction des différentes catégories du P.O.D.C d'Henri Fayol et du tableau 5 dressé à partir de l'ouvrage d'Olivier Meier qui permet de mettre en relation les éléments du modèle de Fayol et certains exemples de déterminants culturels. Menant des entretiens semi-dirigés, le guide a été modifié au fur et à mesure des discussions. Le modèle de base est disponible en annexe.

5.2 Sources secondaires de données

Les données secondaires ont été recueillies par le biais de leur disponibilité sur Internet ou, lors des entretiens, lorsque les répondants ont offert des documents (livre, brochure, présentations de l'entreprise, éléments de formation des employés, etc.)

6. Méthode d'analyse

Dans le cadre de ce travail de recherche, le processus de codification relatif à la *Grounded Theory* est appliqué :

- *Le codage initial* : il consiste à lire, examiner, comparer, conceptualiser et catégoriser les données. Les événements communs ou similaires (les invariants) sont regroupés sous une même catégorie.
- *Le codage axial* : il consiste à établir des liens entre les catégories émergentes et à produire des hiérarchies parmi elles. Cette étape permet de recenser les thématiques qui reviennent à travers les entrevues, les thèmes centraux soulignés par plus d'un seul répondant.
- *Le codage sélectif* : il consiste à expliquer les données extrêmes qui émanent de l'enquête et, par conséquent, à intégrer des catégories en vue de former un cadre théorique cohérent.

Enfin, la théorie émergente des données ainsi développée sera confrontée à la littérature afin de situer ses contributions.

Chapitre 4 – Présentation et discussion des résultats de l'enquête

Le présent chapitre est dédié à la présentation et à la discussion des résultats émergents des entrevues réalisées en France et au Québec.

Les treize entrevues ont donné de riches résultats, qui plus est variés, pouvant être regroupés sous quatre catégories. Il convient de noter que certaines entreprises connaissent de lourds problèmes culturels dans leurs contacts avec les Chinois (processus d'investissement et gestion des pratiques managériales). Aussi, plusieurs entreprises sont généralement fonctionnelles et continuent de prospérer tout en n'étant pas entièrement satisfaites des résultats de leurs activités et des relations interpersonnelles au sein de celle-ci. Enfin, les résultats de l'enquête montrent que deux entreprises sont particulièrement performantes et démontrent une grande satisfaction tant du point de vue des relations entre l'investisseur chinois et les acteurs occidentaux que dans la gestion du personnel de l'entreprise. Les entrevues ont permis de sentir à quel point les efforts mis en œuvre ont permis de mener à bons termes les relations interpersonnelles et à des résultats économiques prospères.

Dresser une liste exhaustive des résultats des entrevues pour chaque entreprise serait long, laborieux et non pertinent. Aussi, il a été jugé plus intéressant de regrouper, comme mentionné ci-haut, les entreprises similaires sous une même catégorie. Le tableau ci-dessous dresse le premier constat évident suite aux entrevues et le deuxième tableau dresse la liste des catégories construites avec les entreprises qui les composent.

F1	Implantation réussie
F2	Entreprise en conflit culturel fort
F3	Entreprise en conflit culturel fort
F4	Implantation à améliorer
F5	Implantation réussie
F6	Implantation à améliorer
F7	Implantation à améliorer
Q1	Implantation à améliorer
Q2	Implantation à améliorer
Q3	Implantation à améliorer

Tableau 12: Identification des similitudes entre les entreprises interrogées

Catégorie	Nom de la catégorie	Entreprises
1	Entreprise en conflit culturel fort	F2, F3
2	Implantation à améliorer en France et au Québec	F4, F6, F7 Q1, Q2, Q3
3	Implantation réussie	F1, F5

Tableau 13: Catégorisation des entreprises interrogées

Remarque :

- Les entreprises F8, F9 et F10 ne figurent pas dans les tableaux. La raison pour laquelle elles sont absentes réside dans le fait que ce sont des entreprises de consultation qui aident les entreprises nationales et internationales dans leurs divers projets d'investissement, entre autres. Il est donc inapproprié de faire figurer ces trois entreprises dans les catégories précédentes, étant donné leur rôle qui consiste, justement, de mener à bien les investissements chinois à l'étranger. Les entrevues réalisées avec les entreprises F8, F9 et F10 ont servi aux conseils, remarques et constats faits par les consultants ayant l'habitude de traiter de ces dossiers. Ainsi, la matière retirée de ces trois entrevues sera davantage exploitée dans le chapitre suivant, intitulé *Vers une meilleure gestion des défis culturels dans les implantations chinoises à l'étranger (France et Québec/Canada)*.

Le chapitre est composé donc d'une suite de présentations des trois catégories énoncées précédemment, à savoir : la catégorie « Entreprise en conflit culturel fort » dans un premier temps, suivi, dans un deuxième moment de la catégorie « Implantations à améliorer » en France et au Québec. Enfin, la dernière partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation de la catégorie « Implantation réussie ».

1. Catégorie « *Entreprise en conflit culturel fort* »

Les entreprises identifiées comme étant en conflit culturel fort sont les entreprises F2 et F3. Le tableau ci-dessous rappelle les caractéristiques de chacune d'entre-elles, tel que mentionné dans le chapitre *Méthodologie*.

Code	Domaine d'activité	Nombre d'employés dans le monde	Nombre d'employés en France	Nombre d'employés au Québec	En contact avec la Chine	Type de propriété
F2	EGP Électronique de grand public Technologies	1600	5	/	2004	100% Chine
F3	Industriel, fabricant d'appareils électroniques et électroménagers	50 000	15	/	2004	100% Chine Filiale intégrée

Tableau 14: Profil des entreprises F2 et F3

Ces entreprises n'ont pas eu recours aux services d'entreprises de consultation pour guider leurs actions dans leur désir d'investissement en France. Une des deux entreprises a cependant consulté la Chambre de Commerce Française à Pékin et a été guidée par cette institution. Lors des entrevues, il a été facile de constater que, dans les deux cas, il n'y a pas eu d'anticipation ni de préparation. Les répondants ont fait mention de plusieurs problèmes.

Tout d'abord, les personnes interrogées ont particulièrement insisté sur le fait qu'aucune préparation linguistique n'a été effectuée et que celle-ci aurait été souhaitable. L'une des deux entreprises a fait appel à un interprète mais les résultats se sont avérés être « *catastrophiques* ». Selon la personne interrogée, l'interprète ne traduisait pas fidèlement les messages. Aussi, les deux individus ont mentionné que la simplification maximale de la communication était leur objectif majeur afin de minimiser les risques de mécompréhension et les problèmes qui en découlent. Afin d'améliorer la communication, les deux entreprises ont précisé utiliser l'anglais bien que l'une d'entre-elles ait également mentionné l'importance d'avoir un dirigeant, dans la filiale

française, qui parle le mandarin afin d'assurer les quelques problèmes de communication qui pourraient persister.

Aussi, le suivi des procédures légales est un problème important mentionné par les entreprises. Les personnes interrogées ont exposé durant l'entrevue la difficulté qu'ils ont éprouvée à expliquer et à faire accepter le fait que les procédures légales ne peuvent être transgressées en France et qu'il était impossible de développer des relations d'affaires sans suivre ces procédures. Ainsi, pour pallier à ce problème, les dirigeants interrogés ont expliqué l'importance avec laquelle ils insistent et expliquent sans cesse à leurs homologues chinois les règles à appliquer et le mode de fonctionnement français.

Ce problème résulte non seulement de la compréhension différente de la notion de « contrat » et d'« obligations » mais également d'une mauvaise connaissance de la France et de son environnement d'affaires. Les gestionnaires ont mentionné l'insuffisante connaissance des Chinois de l'environnement dans lequel ils désiraient investir et « *avançaient [donc] les yeux fermés* », ou du moins sans connaître suffisamment des points essentiels de la France. Aussi, pour mieux comprendre le pays, un des gestionnaires a proposé qu'il ait fallu avoir une personne d'origine française, au sein de l'entreprise chinoise, chargée de cet investissement qui comprendrait mieux l'environnement d'affaires dans lequel l'entreprise souhaite investir. Les procédés auraient ainsi été mieux compris et cela aurait accéléré le processus. Ce point est d'autant plus important que la bureaucratie française est perçue comme un gros obstacle à l'avancée des projets d'affaires qui rend les procédures trop lourdes pour les Chinois.

La confiance est un élément non négligeable et même essentiel dans les relations d'affaires. Les deux personnes interrogées ont avoué avoir réussi à créer un climat de confiance entre les deux parties, mais seulement après de longs efforts. Ils ont dit devoir se montrer « *fidèles* », « *humbles* » et « *transparentes* ». La confiance s'instaurerait, selon eux, en « *partageant les avantages et les inconvénients* », « *réussir et faire face aux problèmes ensemble* » et « *en prenant du poids dans leur estime* ». Avoir du charisme, être humble et travailler à livre ouvert sont d'autres éléments mentionnés par les répondants. Malgré ces efforts, même si la confiance lie désormais les deux parties, les individus n'ont pas, selon elles, réussi à créer de synergie des deux cultures, ni tirer

avantage de ces différences culturelles et doivent encore traiter des problèmes quotidiens.

Enfin, la confiance s'instaure par un contrôle fort et permanent. Cet aspect important révèle la préférence des Chinois à faire face à des risques contrôlés, calculés et anticipés. C'est d'ailleurs à ce titre que les deux personnes ont mentionné l'importance de travailler à livre ouvert, de leur faire part des activités au sein de l'entreprise et ainsi leur montrer l'avancement des activités (gagnant ainsi leur confiance en les sécurisant). Dans le même ordre d'esprit, ils ont besoin, quant à eux, beaucoup d'encadrement lorsque ces derniers vont à l'étranger.

Le tableau suivant synthétise les pratiques de gestion des différences culturelles catégorisées sous le P.O.D.C pour cette catégorie.

	Catégorie « Entreprise en conflit culturel fort »
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Faible recours aux institutions gouvernementales pour obtenir de l'aide dans le projet d'investissement. - Aucun recours aux services privés des consultants. - Pas ou peu d'anticipation et de préparation des individus au projet d'investissement. - Pas de préparation linguistique, tant de la part des Occidentaux que de la part des Chinois. - Pour un cas, recours aux services d'un interprète mais les résultats se sont avérés catastrophiques. - Mauvaises connaissances culturelles du pays d'accueil et du milieu d'affaires.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés rencontrées afin de faire comprendre à la partie chinoise l'importance de respecter les procédures légales du cadre de l'investissement. - Compréhension différente de la notion de contrat.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Simplification maximum de la communication et des directives demandées. - Répétition des directives. - Utilisation de l'anglais pour la communication au sein de l'entreprise. - Besoin d'un encadrement important de la part des Chinois.
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Longs efforts sur la mise en confiance : être humble, transparent, fidèles, partager les succès et les problèmes de l'organisation. - Echec quant à l'instauration d'une synergie entre les culturels ni même de tirer un quelconque avantage des différences culturelles des équipes. - Nombreux problèmes quotidiens encore aujourd'hui.

Tableau 15: Pratiques de gestion des différences culturelles pour la catégorie "Entreprise en conflit culturel fort"

2. Catégorie « Implantation à améliorer » en France et au Québec

Les entreprises identifiées comme étant des « Implantations à améliorer » sont les entreprises F4, F6, F7, Q1, Q2 et Q3. Le tableau ci-dessous rappelle les caractéristiques de chacune d'entre-elles, tel que mentionné dans le chapitre *Méthodologie*.

Code	Domaine d'activité	Nombre d'employés dans le monde	Nombre d'employés en France	Nombre d'employés au Québec	En contact avec la Chine	Type de propriété
F4	Fournisseur de réseaux de nouvelle génération pour les opérateurs télécoms	62 000	150	/	2003	100% Chine
F6	Technologies vidéo numériques	27 000	n/a	/	2004	Propriété chinoise partielle Joint-venture
F7	Gestionnaire dans la fabrication, l'intégration et le soutien d'IP-BASE et fournisseur de solutions de réseaux et de télécommunications sans fil	7 000	8	/	n/a	100% USA
Q1	Producteur d'embryons de vaches	9	/	9	2002	100% Chine
Q2	Recyclage de caoutchouc	22	/	22	2002	100% Chine
Q3	Fabriqueur de textile	100 000	/	30	2000	100% Chine

Tableau 16: Profil des entreprises F4, F5, F6, Q1, Q2, Q3

Les entreprises, dont l'implantation est à améliorer, montrent qu'elles ont accordé davantage d'attention au processus de l'investissement chinois. Elles ont anticipé le mouvement en se préparant au travers de moyens divers. De manière générale, les trois répondants des entreprises interrogées au Québec ont fait part de divers problèmes. On peut dire qu'une seule des trois entreprises se porte « vraiment » bien, dont les relations entre les individus sont satisfaisantes tout comme les résultats économiques de leurs activités. Les deux autres entreprises connaissent et ont connu de lourds problèmes en termes de gestion et de relations interpersonnelles. Contrairement aux entreprises rencontrées en France, les dirigeants des entreprises chinoises implantées au Québec sont chinois (en France, les dirigeants étaient français ou, du moins, européens/occidentaux).

Tout d'abord, les 2/3 des entreprises interrogées (françaises et québécoises confondues) ont eu recours à un cabinet de consultation et étaient satisfaites des services offerts. Les répondants français ont évoqué le « *sentiment de sécurité* » dans ce processus parfois « *compliqué* ». Concernant les entreprises du Québec, les services de consultation ont été appréciés mais utilisés de manière moins rigoureuse. La première a affirmé que le consultant était simplement une personne ayant l'habitude de travailler avec les Chinois, d'une part et, d'autre part, de faire affaire dans le domaine d'activités de l'entreprise en question. Le deuxième répondant a déclaré avoir reçu l'aide d'une entreprise gouvernementale uniquement pour le processus d'investissement. La gestion de l'entreprise et de ses employés ainsi que l'intégration des individus dans la société québécoise n'ont pas reçu le support des entités québécoises ou canadiennes et n'ont pas souhaité le support de consultants. Aussi, deux entreprises sur trois ont évoqué les divers problèmes qu'elles avaient rencontrés pour l'obtention des visas et autres procédés administratifs d'immigration.

En France, les entreprises interrogées ont voyagé pour mieux connaître l'étranger : l'une a effectué 5 rencontres en une année tandis qu'une autre a effectué trois voyages d'affaires. Elles ont suivi des séances d'informations, des cours d'anglais et, une fois l'investissement réalisé, des réunions d'intégration. Aussi, les gestionnaires chinois ont effectué des visites en France afin de mieux connaître leurs homologues. Cependant, les personnes constatent également une faible connaissance de la part des Chinois au sujet de l'étranger, ce qui ne facilite ni les rapports entre les individus ni les conclusions d'affaires.

Trois difficultés ont été soulevées par cette catégorie d'entreprises (France et Québec confondus) :

- le suivi des procédures légales,
- la confiance entre les deux parties,
- l'intégration,
- la culture individualiste de l'entreprise québécoise, en générale et
- la barrière linguistique.

Tout comme pour les entreprises classées comme étant en conflit culturel fort, le suivi des démarches administratives et des procédures légales sont un souci. Il s'avère que les personnes interrogées ont, elles aussi, dû gérer cette différence culturelle : les Chinois ne considèrent pas la notion de contrat comme les Occidentaux l'entendent. Ce terme est, toujours selon les personnes interrogées, une *« notion floue qui n'est pas nécessairement respectée par les Chinois »*. Ainsi, cet aspect a un impact sur la notion de confiance qui revêt une importance toute aussi forte.

Selon un répondant, la confiance, élément qui régit les relations en Asie, se trouve affectée. En effet, ce dernier considère que les Chinois sont des personnes *« malhonnêtes »*, qui ne *« respectent pas leur parole »* et qui *« font toujours ce qu'elles veulent »*. Ces paroles montrent à quel point les différences culturelles peuvent jouer un rôle dans les relations entre les individus. La notion de contrat n'est pas comprise par les Chinois comme les Occidentaux la conçoivent. Ne connaissant pas ces deux éléments essentiels de la culture chinoise, le gestionnaire français interrogé a jugé ses homologues chinois *« malhonnêtes »*. Aussi, pour obtenir la confiance d'un partenaire d'affaires chinois, l'Occidental doit, selon un des répondants, être *« transparent »*, *« montrer qu'il y a de la valeur ajoutée dans le travail »* et *« fournir l'encadrement nécessaire au Chinois pour qu'il se sente à l'aise et donc, en confiance »*.

L'intégration a été abordée sous l'angle d'un des problèmes centraux pour les entreprises chinoises qui ont souhaité investir au Québec. Deux des répondants chinois ont affirmé s'être trouvés délaissés par le Québec lors de leur installation dans la Province. Il n'y a pas eu, selon eux, assez d'encadrement des Chinois de la part des institutions québécoises : l'individu se sent livré à lui-même dans un nouvel environnement. Un répondant a particulièrement insisté sur la différence de l'accueil : *« En Chine, disait-il, nous accueillons l'étranger et l'accompagnons dans toutes ses démarches lorsqu'il arrive. Nous l'aidons pour le logement, à trouver ses repères pour les premiers besoins de la vie quotidienne. Ici, au Québec, nous venons investir mais il n'y a pas d'aide pour nous. On nous laisse seul. C'est difficile »*.

Aussi, ce sentiment de délaissement s'est fait ressentir par un autre répondant mais à un niveau différent. Ce dernier a mentionné que les Chinois ont des relations beaucoup

plus amicales dans leur environnement professionnel que les Québécois. Le lieu de travail au Québec pour les Chinois leur paraît trop « *individualiste* » dont les rapports sont « *uniquement professionnels* » et où un « *rapport de pouvoir se fait sentir entre les personnes* ». Cette question est également due, selon un des répondants, à la place trop importante des syndicats. Selon ce dernier, « *il y a trop de réglementation, on ne peut pas faire ce que l'on veut et l'individu ne travaille pas assez* ». L'importance est mise sur l'engagement de l'individu envers son entreprise. La personne interrogée mentionnait sa difficulté à comprendre pourquoi les Québécois pouvaient refuser de faire des heures supplémentaires, de travailler les fins de semaine ou encore de planifier longtemps à l'avance la date de leur prise de congés payés. Cet écart souligne l'engagement totalement du Chinois envers l'entreprise pour laquelle il travaille.

Enfin, la barrière linguistique constitue un défi important pour les gestionnaires de ce groupe. Afin de pallier à cette barrière, les entreprises françaises ont opté pour des cours d'anglais et pour le souci de la bonne compréhension des directives. Par exemple, les entreprises ont choisi de mettre l'emphase sur les confirmations écrites, sur des répétitions multiples, de préciser les demandes le plus possible et de les simplifier, en même temps. De même, ce point touche les entreprises interrogées au Québec : deux des trois entreprises sont affectées encore aujourd'hui par la barrière de la langue. La troisième entreprise a simplement mentionné « avoir de la chance » que tout le monde parle l'anglais et qu'elle proposerait, dans l'avenir, de suivre des cours d'anglais aux personnes qui souhaitent s'améliorer. Aussi, afin de s'assurer de la compréhension des sujets, les gestionnaires insistent sur la qualité de la formulation des directives, répètent si nécessaire et font preuve d'une grande patience. Les deux autres entreprises connaissent des problèmes communicationnels beaucoup plus importants. La première est en échec total, la communication entre les individus ne se faisant quasiment pas ou seulement à l'aide d'un dictionnaire électronique servant à traduire les mots trop compliqués. L'entrevue réalisée avec la personne de cette entreprise s'est, à ce titre, déroulée en anglais, a duré deux heures, suite aux multiples répétitions et à la patience dont il a fallu faire preuve afin que le répondant traduise de l'anglais vers le mandarin et comprenne le sens des questions. La personne a fait part de son grand sentiment d'isolement dû à la barrière de la langue. Cet isolement n'est pas uniquement ressenti vis-à-vis des individus mais également dans la culture québécoise, dans

l'environnement et des passe-temps pratiqués par la personne : le répondant regrette le fait qu'il n'existe pas davantage de ressources littéraires, par exemple, en anglais dans la région. Il est important de noter que cette personne vit au Québec depuis 3 ans et qu'elle n'est toujours pas capable, aujourd'hui, ni de parler ou d'écrire le français. La maîtrise de l'anglais est certes meilleure, mais ceci lui permettant seulement de se faire comprendre, à l'aide de gestes et de son dictionnaire. Enfin, la deuxième entreprise est composée d'individus parlant le mandarin, l'anglais et le français. Cependant, quelques personnes ne parlent que le mandarin et d'autres, uniquement le français. Dès lors, de nombreux problèmes de communication ont émergé suite aux multiples traductions de la part d'individus différents et non spécialistes dans le domaine linguistique. Quelques unes de ces erreurs ont valu de gros problèmes à l'entreprise (mauvaise compréhension entre les individus, mécontentement des employés, etc.).

Enfin, en termes de gestion managériale, les trois répondants français s'entendent pour dire que la meilleure gestion est celle de l'adaptation au style local. En effet, pour ces trois entreprises, les investisseurs chinois ont choisi de s'adapter aux pratiques de gestion françaises. De même, les trois entreprises interrogées au Québec ont évoqué la difficulté d'assumer et de gérer les deux cultures en même temps. Une des trois entreprises a même échoué, dans un temps passé, et a dû faire face à de nombreux licenciements faute de gestion, notamment. *« Afin d'éviter les problèmes, il est nécessaire d'avoir un seul système de gestion – chinois ou québécois/canadien – mais pas les deux à la fois »*. En conclusion, deux des trois entreprises ont choisi de s'adapter au style de gestion local tandis que la troisième possède un top management uniquement chinois.

Le tableau suivant synthétise les pratiques de gestion des différences culturelles catégorisées sous le P.O.D.C pour cette catégorie.

	Catégorie « Implantation à améliorer » en France et au Québec
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à des cabinets de consultation : sentiment de sécurité, accompagnement dans le processus. - Aide d'une entreprise gouvernementale pour le soutien financier et quelques éclaircissements dans les procédures. - Voyages d'affaires réalisés avant et pendant le processus. - Séances d'informations au sein de l'entreprise. - Cours d'anglais.

	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion d'intégration - Faible connaissance des activités internationales et du milieu d'affaires français de la part des Chinois : complexité des rapports entre les équipes.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés rencontrées afin de faire comprendre à la partie chinoise l'importance de respecter les procédures légales du cadre de l'investissement. - Barrière linguistique : mise en place de cours d'anglais et de perfectionnement, confirmation écrites, répétition, vérifications, précision et simplification des directives.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Trop de réglementation du travail dans les entreprises au Québec - Fournir un encadrement important pour que le Chinois se sente à l'aise dans le pays d'accueil.
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Problème d'intégration des individus chinois au Québec : <ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'encadrement de l'entreprise occidentale vis-à-vis des individus chinois expatriés. - Culture « trop individualiste » au sein de l'entreprise québécoise, selon les répondants. - Difficulté de créer une confiance totale entre les deux parties, démonstration d'efforts.

Tableau 17: Pratiques de gestion des différences culturelles pour la catégorie "Implantation à améliorer"

3. Catégorie « Implantation réussie »

Les entreprises identifiées comme étant des implantations réussies sont les entreprises F1 et F5. Le tableau ci-dessous rappelle les caractéristiques de chacune d'entre-elles, tel que mentionné dans le chapitre *Méthodologie*.

Code	Domaine d'activité	Nombre d'employés dans le monde	Nombre d'employés en France	Nombre d'employés au Québec	En contact avec la Chine	Type de propriété
F1	Producteur d'additifs nutritionnels	1200	911	/	17-janv-06	100% Chine
F5	Technologies - PC	23 500	250	/	01-mai-05	Capitaux partagés Acquisition

Tableau 18: Profil des entreprises F1 et F5

Ces entreprises ont, toutes deux, utilisé des ressources importantes, à la fois dans le processus d'investissement et les démarches nécessaires à celui-ci mais également après le « deal » afin de s'assurer d'un bon suivi et d'une transition qui soit la meilleure possible.

La première entreprise a utilisé les ressources suivantes : elle a, d'une part, bénéficié des conseils de l'AFII – Agence Française des Investissements Internationaux. Aussi,

elle s'est sécurisée sur la question fiscale en faisant appel à un avocat spécialisé. L'entreprise a également reçu le soutien des deux gouvernements, tant dans les démarches administratives que pour des appuis financiers. Enfin, elle a eu recours à un cabinet de consultation afin de présenter aux Français la culture chinoise et ses particularités.

La deuxième entreprise a simplement utilisé les ressources d'un cabinet de consultation reconnu internationalement afin de gérer de A à Z les diverses sources de problèmes afin que ceux-ci ne dégénèrent en conflits.

Quelques problèmes ont cependant fait surface sans pour autant avoir été considérés comme étant de réels obstacles au bon avancement des activités. Deux points ont été soulevés : le manque d'expérience internationale des Chinois et la barrière linguistique qui reste, malgré tout, évidente.

Cependant, ces points mentionnés ne sont que de faible importance. Afin de mieux connaître l'étranger et de l'intégrer dans le nouvel environnement français, les démarches qui ont été mises en œuvre sont les suivantes: tout d'abord, la première entreprise a, comme mentionné précédemment, offert une formation sur l'interculturel aux employés français sur la Chine. Aussi, ils ont pris connaissance des pratiques d'affaires avec les Chinois, ont reçu une base de quelques mots de politesse et de présentation en mandarin. De leur côté, les Chinois ont eu des séances d'informations sur la France et sa culture, des cours de langues et ont participé à des voyages d'affaires. Par ailleurs, deux personnes au sein de l'entreprise se sont entièrement consacrées à l'intégration des Chinois arrivés en France: beaucoup de préparation, accueil chaleureux des Chinois à leur arrivée, prise en considération importante de leur situation et des nouveaux défis auxquels ils devaient désormais faire face. Ainsi, les nouveaux arrivants ont reçu de l'aide pour de nombreux services : accompagnement, habitation, vie quotidienne, école, immigration, banque, poste, etc. Ces divers éléments ont contribué au bon climat de confiance qui s'est instauré.

La deuxième entreprise a également porté une grande importance aux différences culturelles et donc à l'intégration des personnes, à une bonne entente entre les individus, visant également à gagner la confiance de leurs homologues chinois. Concernant le côté français, les conseils sur l'interculturel, l'accueil et l'avancement du projet d'investissement ont été transmis de manière continue *via* l'intranet de l'entreprise. Les employés pouvaient donc prendre connaissance de manière très régulière des changements au sein de l'entreprise et pouvaient suivre les conseils prodigués dans leurs relations avec les Chinois. Les chefs de cette entreprise ont également réalisé *« quatre voyages d'affaires, notamment pour mieux comprendre la question culturelle »*.

Les deux entreprises ont également souligné la notion de risque calculé de la part des Chinois : *« ils ont besoin d'anticiper, de se sentir rassurés. Cela est notamment dû à leur faible expérience à l'étranger »*. Selon les personnes interrogées, l'importance d'être transparent, de montrer l'avancement et le bon fonctionnement des activités sont des points essentiels afin de gagner leur confiance. Aussi, l'encadrement et l'instauration d'un climat cordial et amical aident à entretenir des relations de bon augure avec les Chinois. Enfin, les gestionnaires chinois ont choisi de s'adapter au style de gestion local. Ce choix a permis aux gestionnaires de s'imprégner de la culture française et aux Français de garder leurs repères en termes de management. De la même manière, en accompagnant les nouveaux arrivants chinois en France, les gestionnaires de l'entreprise française ont *« acclimaté »* les nouveaux arrivants chinois à cet environnement et sont restés disponibles en tout temps afin de faciliter leur intégration.

Les deux entreprises rencontrées sont très satisfaites du nouveau chemin qu'a pris leur avenir. Aussi, elles ont souligné trois éléments importants qui ont contribué au succès de la situation : la convergence d'intérêts et de besoins des deux parties, le bon moment choisi pour effectuer l'investissement et le réel désir de travailler ensemble.

Le tableau suivant synthétise les pratiques de gestion des différences culturelles catégorisées sous le P.O.D.C pour cette catégorie.

Catégorie « Implantation réussie »	
Planification	- Recours à des agences de consultation et aux instances gouvernementales

	<p>d'aides dans le processus d'investissements étrangers – satisfaction totale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Première entreprise : recours aux instances gouvernementales (française et chinoise), à un spécialiste fiscal (avocat) et à une agence de consultation pour préparer l'équipe à la gestion des différences culturelles. - Deuxième entreprise : recours à un cabinet de consultation reconnu à l'échelle mondiale pour gérer de A à Z l'ensemble du processus. <ul style="list-style-type: none"> - Cependant : manque d'expérience à l'étranger de la part des équipes chinoises - Formation sur la dimension interculturelle au sein de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Formation sur les pratiques d'affaires en France et en Chine, - Formation de base : quelques mots de politesse et de présentation en mandarin pour l'équipe française - Voyages d'affaires et prise de connaissance de l'étranger
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Efforts mis sur la communication et le développement des activités au sein de l'entreprise.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Barrière linguistique atténuée avec les efforts de communication anticipés
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Deux personnes employées à temps plein pour gérer l'intégration des Chinois en France. - Développement d'un bon climat de confiance.

Tableau 19: Pratiques de gestion des différences culturelles pour la catégorie "Implantation réussie"

4. Synthèse des résultats de l'enquête

Catégorie « Entreprise en conflit culturel fort »	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Faible recours aux institutions gouvernementales pour obtenir de l'aide dans le projet d'investissement. - Aucun recours aux services privés des consultants. - Pas ou peu d'anticipation et de préparation des individus au projet d'investissement. - Pas de préparation linguistique, tant de la part des Occidentaux que de la part des Chinois. - Pour un cas, recours aux services d'un interprète mais les résultats se sont avérés catastrophiques. - Mauvaises connaissances culturelles du pays d'accueil et du milieu d'affaires.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés rencontrées afin de faire comprendre à la partie chinoise l'importance de respecter les procédures légales du cadre de l'investissement. - Compréhension différente de la notion de contrat.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Simplification maximum de la communication et des directives demandées. - Répétition des directives. - Utilisation de l'anglais pour la communication au sein de l'entreprise. - Besoin d'un encadrement important de la part des Chinois.
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Longs efforts sur la mise en confiance : être humble, transparent, fidèles, partager les succès et les problèmes de l'organisation. - Echec quant à l'instauration d'une synergie entre les culturels ni même de tirer un quelconque avantage des différences culturelles des équipes. - Nombreux problèmes quotidiens encore aujourd'hui.
Catégorie « Implantation à améliorer » en France et au Québec	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à des cabinets de consultation : sentiment de sécurité, accompagnement dans le processus. - Aide d'une entreprise gouvernementale pour le soutien financier et quelques éclaircissements dans les procédures.

	<ul style="list-style-type: none"> - Voyages d'affaires réalisés avant et pendant le processus. - Séances d'informations au sein de l'entreprise. - Cours d'anglais. - Réunion d'intégration - Faible connaissance des activités internationales et du milieu d'affaires français de la part des Chinois : complexité des rapports entre les équipes.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés rencontrées afin de faire comprendre à la partie chinoise l'importance de respecter les procédures légales du cadre de l'investissement. - Barrière linguistique : mise en place de cours d'anglais et de perfectionnement, confirmation écrites, répétition, vérifications, précision et simplification des directives.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Trop de réglementation du travail dans les entreprises au Québec - Fournir un encadrement important pour que le Chinois se sente à l'aise dans le pays d'accueil.
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Problème d'intégration des individus chinois au Québec : <ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'encadrement de l'entreprise occidentale vis-à-vis des individus chinois expatriés. - Culture « trop individualiste » au sein de l'entreprise québécoise, selon les répondants. - Difficulté de créer une confiance totale entre les deux parties, démonstration d'efforts.
Catégorie « Implantation réussie »	
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Recours à des agences de consultation et aux instances gouvernementales d'aides dans le processus d'investissements étrangers – satisfaction totale <ul style="list-style-type: none"> - Première entreprise : recours aux instances gouvernementales (française et chinoise), à un spécialiste fiscal (avocat) et à une agence de consultation pour préparer l'équipe à la gestion des différences culturelles. - Deuxième entreprise : recours à un cabinet de consultation reconnu à l'échelle mondiale pour gérer de A à Z l'ensemble du processus. - Cependant : manque d'expérience à l'étranger de la part des équipes chinoises - Formation sur la dimension interculturelle au sein de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Formation sur les pratiques d'affaires en France et en Chine, - Formation de base : quelques mots de politesse et de présentation en mandarin pour l'équipe française - Voyages d'affaires et prise de connaissance de l'étranger
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Efforts mis sur la communication et le développement des activités au sein de l'entreprise.
Direction	<ul style="list-style-type: none"> - Barrière linguistique atténuée avec les efforts de communication anticipés
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Deux personnes employées à temps plein pour gérer l'intégration des Chinois en France. - Développement d'un bon climat de confiance.

Tableau 20: Tableau récapitulatif des pratiques de gestion des différences culturelles catégorisées sous le P.O.D.C

Chapitre 5 - Vers une meilleure gestion des défis interculturels dans les implantations chinoises à l'étranger

Le chapitre précédent a permis de dresser le constat de chaque entreprise rencontrée en France et au Québec dans le cadre de l'enquête terrain. Il a été possible de remarquer que certains cas d'investissements chinois à l'étranger ont été plus prospères que d'autres, ceci étant lié, entre autre, à la gestion des défis culturels que cette transition exige.

Le cadre théorique qui a été élaboré grâce à la revue de la littérature (portrait des investissements chinois à l'étranger, présentation des dimensions culturelles suivie du P.O.D.C) est désormais agrémenté des résultats tirés de l'enquête terrain menée de part et d'autre de l'Atlantique. Suite à ces rencontres et au cadre conceptuel, il est maintenant possible de prodiguer des recommandations sur certains points qui semblent essentiels au bon déroulement de l'investissement chinois à l'étranger et à la gestion des différences culturelles de cette activité.

Un bref rappel est cependant nécessaire afin de se remémorer les éléments clés qui ont formé le cadre conceptuel : tout d'abord, la revue de littérature a permis de mettre en évidence la nouvelle expansion des flux sortants de capitaux chinois. Ceux-ci ne sont pas uniquement destinés aux pays asiatiques (même s'ils bénéficient encore d'une grande part des capitaux chinois) mais s'orientent également vers les pays occidentaux. Voulant bénéficier à juste titre de ce phénomène récent, le Québec souhaite attirer ces flux d'investissement. Aussi, il est malheureusement trop facile de constater que peu de Chinois investissent dans la Province au bénéfice des Etats-Unis et de l'Europe. La France constitue notamment une terre d'accueil prospère pour les investissements chinois. Après plusieurs recherches, d'une part sur le nombre et le succès des investissements chinois en France et, d'autre part, sur les similitudes culturelles entre le Québec et la France, il a été jugé intéressant de mener l'enquête dans les deux pays. Deux points ont été abordés lors des entrevues : il a été question de comprendre, dans un premier temps, comment attirer les investisseurs chinois puis, dans une seconde

partie, d'analyser les pratiques de gestion des différences culturelles en s'appuyant sur le P.O.D.C développé par Fayol.

Par conséquent, suite au cadre conceptuel élaboré dans la méthodologie et aux résultats de l'enquête, il est désormais possible de dresser le schéma suivant illustrant les recommandations qui vont être développées ci-après.

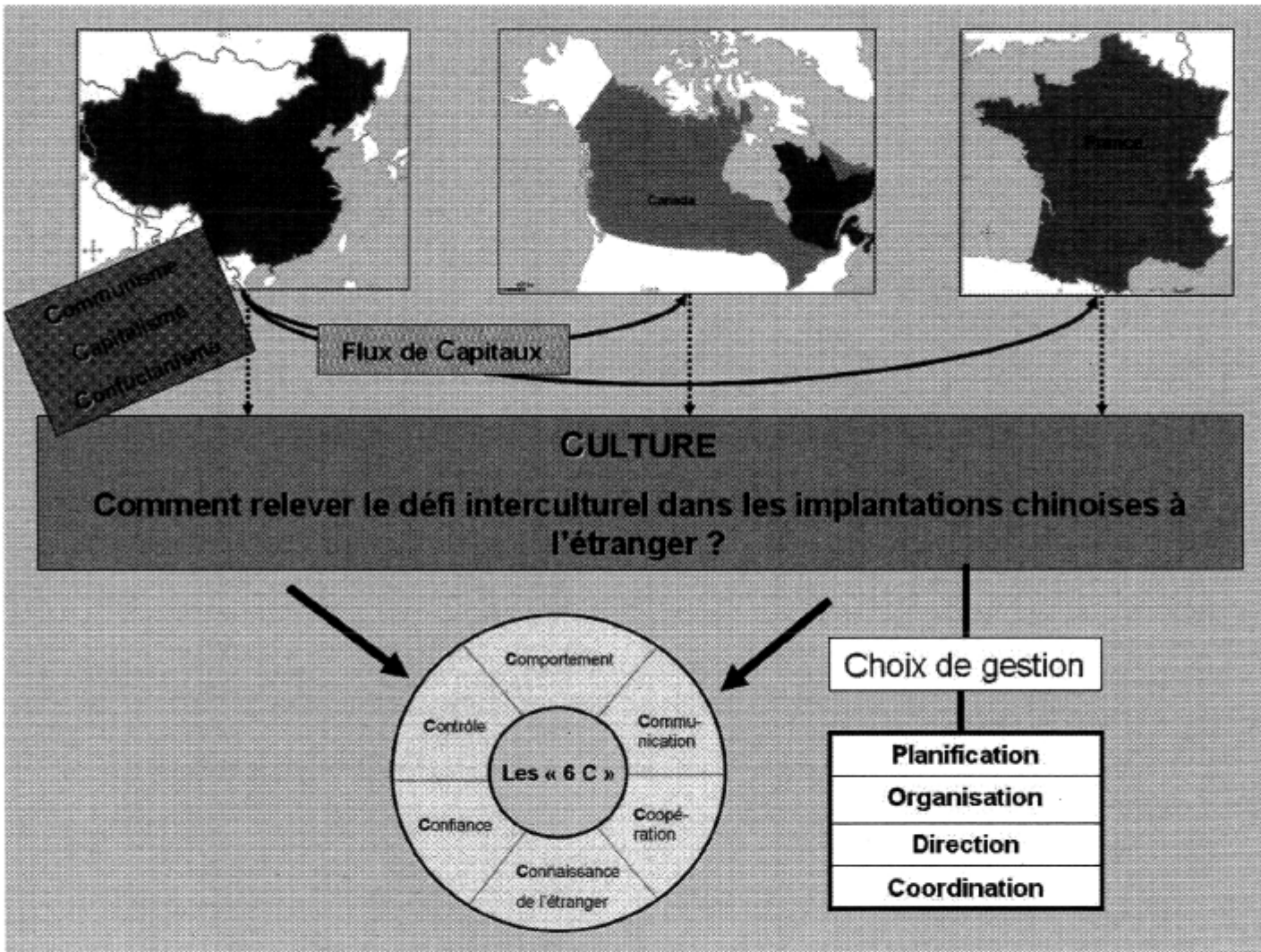


Figure 17: Schéma conceptuel des recommandations de l'étude

Le fruit de la recherche mène au concept des « 6 C », tel que montré dans la figure 17. Ainsi, afin de s'orienter vers une meilleure gestion des défis culturels des implantations chinoises à l'étranger, il est nécessaire de mettre l'emphase sur les six points suivants :

- le Comportement,
- la Communication,
- la Coopération,
- la Connaissance de l'étranger,
- la Confiance et enfin,
- le Contrôle.

Chacun des ces six points fait l'objet d'une section tel qu'il suit.

1. Le Comportement

Mettre l'emphase sur le « Comportement » consiste à accorder une importance particulière aux individus et aux relations interpersonnelles. Les résultats révèlent plusieurs traits caractéristiques des Chinois, plus ou moins caricaturés et énoncés par les répondants occidentaux. A plusieurs reprises, il a été mentionné que les Chinois ont « *le souci de se faire accepter* », sont « *plus souriants et humbles que les Français* », ces derniers étant parfois trop arrogants pour les Chinois. De plus, « *il est important d'avoir du charisme pour plaire aux dirigeants chinois* », personnes qui aiment « *bien vivre, bien manger et bien boire* ». Certains répondants précisent que « *les Chinois ne disent jamais « non » mais font toujours ce qu'ils veulent par la suite et ne réalisent pas ce qu'il était convenu* ». Pour ces derniers, ce type de comportement relève d'une part de « *malhonnêteté malgré leur bonne foi* ». De leur côté, les Chinois dénoncent le caractère trop « *individualiste* » des Québécois, avec une « *conception différente de nos [leurs] propres valeurs* ». Le manque d'aide et de convivialité sont des éléments difficiles à gérer pour les Chinois installés dans la province québécoise. Selon un autre dirigeant, « *les Québécois sont trop racistes et apprendraient beaucoup des Chinois s'ils étaient plus ouverts d'esprit* ». Enfin, pour terminer sur les constats marquants de l'enquête sur la notion de comportement, les dirigeants chinois installés au Québec soulignent l'écart important qui existe quant à l'engagement de l'individu envers son entreprise. Le manque de dévouement et de disponibilité de l'employé québécois envers son entreprise est une caractéristique problématique pour l'entrepreneur chinois qui se trouve alors

démuni et dépourvu de contrôle face à cette « spécificité » québécoise qui est, selon ses dires, une « lacune » de la société.

Ces différents points sont liés aux spécificités culturelles des individus qui interagissent dans le monde des affaires.

Tout d'abord, « *le souci de se faire accepter* » et le fait que les Chinois seraient « *plus souriants et humbles que les Français* » sont deux éléments qui viennent corroborer le fait que l'une des trois doctrines chinoises principales, le Confucianisme, joue un rôle important dans le comportement des individus. En effet, le confucianisme est une doctrine morale et politique qui régit les relations entre les individus. Cinq types de relation structurent les rapports entre les individus, à savoir : la relation filiale, conjugale, fraternelle, amicale et dirigeant-sujet. Cette doctrine appuie l'importance qu'accorde l'individu aux relations qu'il crée avec ses (futurs) partenaires. De même, le *guanxi* est un concept essentiel qui entre en jeu dans cet aspect. Ce terme indique l'importance de la relation d'un individu avec les autres et le souci de réciprocité qui émane de ces contacts. Le *guanxi* est un réseau de personnes et de contacts qu'il convient d'entretenir en vue de proliférer des relations qui permettent l'avancée fructueuse des diverses activités.

De même, l'importance du « *charisme* » et l'idée selon laquelle « *les Chinois ne disent jamais « non » mais font toujours ce qu'ils veulent par la suite et ne réalisent pas ce qu'il est convenu* » sont deux traits qui soulignent le souci permanent du Chinois de ne pas perdre la face. Ce fait est un élément crucial dans le processus de mise en confiance et du bon développement de la relation avec autrui dans le pays (point développé ultérieurement, dans la section Confiance). La notion de « ne pas perdre la face » est étroitement liée à celle de dignité et de prestige⁹⁰. Ainsi, un répondant expliquait que ce détail était très important pour son patron chinois : « *si une personne a un fort charisme, elle ne perdra pas la face, projettera une belle image d'elle-même et donc, par la même occasion, une bonne image de l'organisation* ».

⁹⁰ Barsoux et Schneider, *Managing across cultures*.

Enfin, les répondants chinois mentionnent le côté « *individualiste* » des Québécois, avec une « *conception différente des valeurs* ». Aussi, ils ont fait remarquer l'écart important qui existe quant à l'engagement de l'individu envers son entreprise. Le chef d'entreprise chinois installé au Québec expliquait alors son incompréhension face à cette situation beaucoup trop individualiste, selon lui, et son incapacité à faire changer cette mentalité au sein du groupe d'employés québécois. Ce point fait référence à une des dimensions développées par Hofstede, à savoir, l'individualisme (vs collectivisme). Les Chinois sont animés par un esprit très collectiviste, élément majeur dans leur culture : le collectivisme joue un rôle significatif dans les relations interpersonnelles et au sein des organisations, il insiste sur l'amélioration des relations entre les personnes et au renoncement du soi comme fin ultime d'une action. Le fait que les Chinois sentent un esprit trop individualiste de la part des Québécois est la conséquence logique du fait que ces derniers inscrivent leurs valeurs dans un cadre nord-américain, accordant moins d'importance à la collectivité et positionnant l'individu au premier plan. Ce dernier point relate une particularité de la culture chinoise : le Bouddhisme, doctrine religieuse et philosophique fondatrice qui prône le dévouement à la communauté.

Accorder une importance au « Comportement » consiste à s'intéresser aux relations interpersonnelles et aux conséquences que celles-ci peuvent avoir. Pour le cas des relations sino-occidentales, il est important, suite aux résultats démontrés dans le chapitre 4, de **comprendre l'importance que revêt le mot « relation » aux yeux des Chinois**. Consacrer une attention toute particulière à l'instauration d'une bonne relation commence par le **respect de l'individu** qui se trouve en face de soi. Respecter l'individu est lié au **souci de ne pas faire perdre la face** à son interlocuteur, tout en gardant par ailleurs un certain **charisme** et en démontrant une certaine prestance. L'image est importante et cela d'autant plus lorsqu'il s'agit de représenter l'entreprise et de conclure des affaires au nom de celle-ci. L'esprit collectiviste de cette société implique l'obligation de la part des Occidentaux de considérer ce trait culturel avec une importance particulière car elle entre au sein-même de la relation : **miser sur l'esprit communautaire**, faire sentir au futur investisseur qu'il ne sera pas seul et que **l'accompagnement sera constant et soutenu** est un point qui a été mentionné dans les suggestions et recommandations pour les futurs projets d'investissement chinois à l'étranger, par les personnes interrogées. Les recommandations de cette section

Comportement sont intimement liées avec la *Communication*, développée dans la partie suivante.

2. La Communication

Le chapitre 4 a montré, entre autre, que les problèmes communicationnels sont les premiers éléments à être mentionnés par les entreprises. Ceux-ci englobent aussi bien la dimension linguistique que la compréhension des directives, des points de vue et des enjeux qui découlent de la rencontre des deux cultures dans un contexte d'affaires.

La connaissance du mandarin par les Occidentaux est un fait très peu constaté dans les entreprises, tant en France qu'au Québec. De même, les répondants ont souvent regretté le fait que les Chinois parlent peu l'anglais et bien souvent pas du tout le français. Pour pallier à ce manque de moyens de communication, plusieurs dispositions sont suggérées, notamment celles mises en œuvre par les deux entreprises considérées comme étant des implantations réussies: tout d'abord, offrir une formation de base aux deux parties s'avère être une première étape qui permet aux personnes d'appivoiser le nouvel environnement dans lequel ils vont travailler. **Connaître quelques mots de présentation et de politesse en mandarin** a permis aux Français d'offrir un accueil chaleureux et apprécié aux Chinois. Par la suite, les Chinois installés en France ont eu la possibilité de **suivre des cours de français** de manière régulière, ce qui leur a permis de mieux communiquer, tant dans la sphère professionnelle que dans leur vie quotidienne. Des efforts dans la **simplification de la communication** font aussi l'objet des divers moyens mis en œuvre : faire des demandes simples, directes, avec des mots clairs pour éviter une mauvaise compréhension. **Vérifier** et **répéter** afin de s'assurer que tout soit assimilé tel qu'attendu sont également des éléments importants. Une entreprise a mis, quant à elle, à profit les nouvelles technologies en utilisant l'**intranet** afin de transmettre des messages. De cette manière, les demandes peuvent être écrites, simplifiées et tout le personnel est au courant des messages transmis. Enfin, des **formations offertes par des cabinets de consultation** sont bien souvent appréciées, celles-ci mettant l'emphase sur les points essentiels à respecter pour une communication optimale entre les deux parties. Les consultants sont des acteurs importants ; ils font l'objet de la section suivante, la *Coopération*.

3. La Coopération

La coopération regroupe le recours aux services des cabinets de consultation, aux aides gouvernementales (financières et administratives) et les formations d'intégration. Le schéma illustre la répartition des actions de coopération des entreprises interrogées :

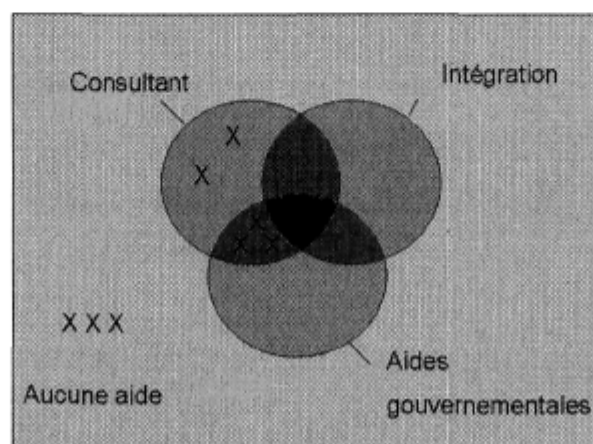


Figure 18: Répartition des entreprises en fonction des actions de coopération mises en place

Seules deux entreprises ont eu recours aux trois types de coopération (ou aide) à savoir – les cabinets de consultation, les formations d'intégration et les aides gouvernementales. Ces deux entreprises sont celles identifiées comme étant des implantations réussies. Les aides sont importantes car elles permettent aux entreprises d'être encadrées et d'avoir un point de repère et des personnes de référence tel que des spécialistes, que ce soit au sujet de questions de fiscalité, légalité, comptabilité, etc. Comme mentionné précédemment, les Chinois ont peu d'expérience sur la scène internationale. En ayant recours à un encadrement fiable, les ententes sont bien souvent facilitées et permettent donc de développer des relations cordiales avec les individus, ces derniers pouvant se reposer sur leur consultant. Contacter un avocat est un point qui a été soulevé à plusieurs reprises, notamment par rapport à la question de l'évitement des règles et procédures légales qui est un terrain de mésentente et de complication dans le processus d'affaires sino-occidental, élément cité à de multiples reprises dans le chapitre 4. Plusieurs aides à divers niveaux sont disponibles et contribuent à faciliter le processus. A un niveau global, les entreprises peuvent compter sur les ambassades, les chambres de commerce, les institutions locales tant dans le pays d'origine que dans le

pays d'accueil. En Chine, en plus des éléments susmentionnés, les aides peuvent provenir de divers niveaux : municipal, provincial et étatique. Pour le cas de la France, les processus d'investissement à l'étranger peuvent être encadrés entre autre par l'AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux). De même, le Québec offre diverses aides aux investisseurs étrangers tels que, par exemple, Investissement Québec (Montréal, Québec). Avoir recours à ces ressources offertes à divers niveaux permet aux entreprises d'être encadrées, orientées et suivies dans leur processus d'investissement ; les questions, complications et autres embuches peuvent ainsi être traitées et réglées plus rapidement et de manière plus efficace. Enfin, en profitant de ces services, les entreprises peuvent jouir de l'expérience de leurs collaborateurs, notamment de la *Connaissance* de l'éventuel futur partenaire étranger.

4. La Connaissance de l'étranger

Les questionnements, mécontentes, doutes et autres formes d'inquiétude sont généralement le fruit de la méconnaissance. Ainsi, le fait que les Chinois connaissent mal les acteurs avec qui ils désirent désormais travailler et, par ailleurs, la méconnaissance de la culture chinoise des pays occidentaux sont deux points qui mènent au triste constat suivant : les deux parties du processus ne connaissent pas assez la culture de leur futur partenaire et encore moins certaines spécificités qui sont parfois des éléments clé au sein des relations interpersonnelles. Cette ignorance amène à des situations qui peuvent devenir délicates, voire mettre en jeu les futures décisions d'investissement. Ainsi, si les deux acteurs prenaient d'abord conscience de ces différences, identifiaient les traits culturels importants de leur interlocuteur et connaissaient donc mieux ce dernier, les relations interpersonnelles seraient améliorées et l'avancement du processus d'affaires ne pourrait s'en trouver que meilleur.

Les résultats de l'enquête ont permis de montrer que suivre les procédures légales, connaître les lois nationales et internationales, ne pas connaître la France, le Québec ou la Chine sont des éléments mentionnés fréquemment lors des entrevues. Afin de combler ce manque de connaissance sur l'étranger, les entreprises ont instauré différentes mesures, lesquelles sont les suivantes :

- **instaurer des séances d'informations** avant et pendant le processus d'investissement. Cela permet à l'entreprise, qui met en place cette activité, de

sensibiliser ses employés à la culture chinoise et au tournant que prend l'organisation. Les résultats sont particulièrement bons. Les séances d'informations peuvent cibler plusieurs sujets : **la langue, l'histoire du pays, la culture du pays, les pratiques d'affaires, comment se présenter, particularités touristiques, culinaires, etc.** Des sujets plus « professionnels » sont également abordés : **la fiscalité, les codes juridiques, les différents types de rémunération** appliqués au sein de l'entreprise, etc.

- **Nommer une personne occidentale dans le pays d'investissement.** Ainsi, pour le cas de la France par exemple, placer une personne française permet d'accélérer le processus : celle-ci connaît mieux l'environnement d'affaires qui l'entoure et est accoutumée aux démarches administratives et aux procédures à suivre.
- **Les voyages d'affaires** sont également une des meilleures façons de prendre connaissance de l'étranger. Se rendre dans le pays permet à toute personne de prendre conscience des différences de s'imprégner de certains éléments culturels étrangers et de l'ampleur que les impacts peuvent avoir dans les relations entre individus.

Informar les personnes sur les différences culturelles permet de les sensibiliser aux futurs changements et aux désaccords éventuels qui peuvent être générés dans des schémas de valeurs différents. Mieux connaître son futur partenaire d'affaire potentiel permet d'instaurer un climat de *Confiance*, 5^{ème} composante du modèle.

5. La Confiance

Toutes les entreprises interrogées, de même que les cabinets de consultation, ont insisté sur la confiance, dimension majeure d'une relation avec les Chinois. Les extraits suivants, répétés du chapitre précédent, corroborent cette idée : « *Nos activités fonctionnent car il y a une relation de confiance entre le Président français et le Président Chinois* », « *pour que ça marche dans la relation, il faut de la fidélité, de la droiture et de la confiance* », « *la confiance dans les équipes managériales est nécessaire* », « *la confiance est importante, elle crée un bon climat organisationnel* ».

Afin d'acquérir la confiance de leur partenaire chinois, les Français ont travaillé sur certains aspects et prodiguent les conseils suivants :

- **travailler à livre ouvert**
- **être transparent**
- **accepter les contrôles qu'ils (les Chinois) désirent effectuer**
- **partager les aspects positifs et négatifs**
- **travailler ensemble, faire face aux problèmes ensemble et réussir ensemble**
- **montrer que les activités amènent à de bons résultats et que les perspectives d'avenir sont bonnes.**
- **mettre des efforts sur la transmission d'informations sur l'entreprise.**
- **passer du temps avec les partenaires chinois**
- **s'intéresser à leur culture, à leur pays, à leur histoire**
- **parler le mandarin**

Malheureusement, la confiance n'a jamais été abordée de manière spontanée par les répondants interrogés au Québec. Ce détail est important et mériterait d'être davantage travaillé pour les activités futures.

Gagner la confiance des partenaires chinois montre l'importance de la dimension relationnelle. Cependant, les résultats de l'enquête et les éléments de la revue de littérature montrent que la société chinoise a également une approche rationnelle et calculée des choix d'affaires, les situations devant être sous *contrôle*.

6. Le Contrôle

Ce dernier point est très variable selon l'appréciation qu'a la personne interrogée quant à sa relation avec les Chinois. En effet, selon l'enquête, 50% des répondants pensent que les Chinois sont rationnels dans leur choix d'affaires tandis que l'autre moitié estime que ces derniers ne le sont pas, mettant la priorité sur la qualité des relations. Cependant, il ressort que les Chinois aiment le risque si celui-ci est calculé, anticipé et donc contrôlé. Pouvant ainsi tracer les grandes lignes de leurs activités futures, les Chinois mettraient davantage d'énergie sur les relations afin que les objectifs fixés

soient réalisés. En conséquent, il est important de **démontrer à son partenaire chinois que les propositions sont claires**, avec les risques qu'elles comportent certes, mais qu'il est possible de les **anticiper**, de les **gérer** et de **tracer un avenir positif** pour leurs activités futures.

Conclusion

La Chine intrigue et soulève des questions chez de nombreux acteurs économiques tant son apogée est étonnante. Longtemps oublié de la sphère économique et commerciale internationale, le pays a pointé le bout de son nez sur la scène mondiale vers la fin des années 70 pour devenir aujourd'hui un des acteurs majeurs de ces activités : son PIB s'élevait en 2006 à 2688 milliards US\$⁹¹ accompagné d'une croissance économique annuelle proche de 10%.

Ayant réussi à se forger une place importante dans les affaires internationales, la Chine souhaite développer davantage cette position. Cette volonté nationale est promue par le Gouvernement au travers de plans quinquennaux, lesquels orchestrent les activités chinoises et l'expansion attendue durant les cinq années planifiées. En 2006, le pays met en place la politique du « Go Global ». Dans le 11^{ème} plan quinquennal (2006-2011), le gouvernement chinois organise diverses mesures visant à promouvoir les échanges internationaux et à développer une coopération économique et technologique avec les pays du reste du monde. De manière plus spécifique, le pays se lance dans une course à la sortie de ses capitaux et aux investissements directs à l'étranger. Cette compétition, déjà bien amorcée, révèle une croissance appréciable : les IDE chinois sont partis d'un niveau nul en 1978 pour atteindre, en 2006, 21,16 milliards de US\$⁹². Ces chiffres laissent présager de belles perspectives.

A juste titre, le Canada et le Québec souhaitent bénéficier de l'opportunité que l'émergence de la Chine représente et du développement de ses sorties de capitaux qui en découle. Malgré les faibles propensions actuelles d'investissement, il n'est pas déraisonné de souhaiter les attirer davantage. Les activités économiques d'ordre mondial se multiplient et accroissent le nombre et la fréquence des contacts entre les individus au travers de la planète. Dès lors, la culture des acteurs mondiaux interfère dans les relations professionnelles qui sont elles-mêmes teintées des traits culturels individuels. En effet, la culture est une dimension intrinsèque à chaque individu qui

⁹¹ Bureau de la Statistique, Chine-Information, http://www.chine-informations.com/mods/dossiers/evolution-pib-chinois-1993-2006_1634.html, consulté le 18 nov. 07

⁹² Jiang Wei (China Daily) et Ministry of Commerce.15/09/2007. http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2007-09/15/content_6109559.htm, consulté le 18 nov. 07

oriente et guide ses actions en fonction d'un schéma de valeurs qui lui est propre. La question de la gestion des différences culturelles dans les organisations prend alors toute sa signification. Gérer les différences culturelles entre les hommes sous-entend tout d'abord une connaissance des spécificités culturelles de chacun de ces groupes. Dans l'étude présente, il a été fait mention des principaux traits culturels des gestionnaires chinois, québécois et français. A titre de rappel succinct, il convient de souligner que les traits culturels des gestionnaires chinois reposent sur une culture ancienne basée sur trois doctrines principales⁹³, à savoir le taoïsme, le confucianisme et le bouddhisme. La patience, l'endurance, la confiance, la coopération, le *guanxi*, le respect d'une distance hiérarchique élevée, l'esprit collectiviste et le souci de ne pas « perdre la face » sont les éléments clé des traits culturels des gestionnaires chinois. Leurs homologues québécois présentent les spécificités suivantes : teintés d'un individualisme élevé et respectant une forte distance hiérarchique, les gestionnaires québécois démontrent un désir important de contrôler l'incertitude mais également un sens aigu de la compétition et de la performance. La recherche du profit et la satisfaction immédiate des actionnaires (court terme) caractérisent le milieu d'affaires québécois de libre-échange dans lequel prône la liberté d'action des entreprises. Enfin, les gestionnaires français se caractérisent par un fort respect de la distance hiérarchique et travaillent dans le cadre d'une bureaucratie lourde. Ils font preuve d'un esprit davantage collectiviste que les Québécois mais plus individualiste que celui des Chinois.

Afin de prendre en considération les spécificités culturelles tout en tenant compte du cadre organisationnel dans lequel s'inscrit la recherche, il a fallu se tourner vers un cadre de référence mettant l'emphase, d'abord, sur l'organisation, la gestion et le management au sein de l'entreprise et d'incorporer, dans un second temps, l'aspect culturel. Le cadre de références d'Henri Fayol, le P.O.D.C a permis de réaliser ce travail en tenant compte de ces deux aspects.

Pour répondre à la problématique de recherche, *Comment relever le défi interculturel dans les implantations chinoises à l'étranger?*, la méthodologie de type qualitative s'est avérée être la plus adéquate et a, par conséquent, été retenue. Treize entrevues ont été réalisées. La répartition de celles-ci s'effectue comme suit : 7 entreprises et 3

⁹³ Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.

cabinets de consultation ont été interrogés en France ainsi que 3 entreprises au Québec. Les entrevues ont été effectuées en février et mai 2007, elles ont duré environ 1h30 permettant de compléter un guide d'entrevue semi-directif.

Suite aux enquêtes réalisées sur le terrain, plusieurs résultats ont pu être dégagés, dont le regroupement des entreprises sous trois catégories :

- Deux entreprises ont été catégorisées sous le nom d'« Implantation réussie » dont la satisfaction est totale et la performance économique bonne. Ces entreprises ont été codées sous le nom de F1 et F5.
- Six entreprises ont été classées comme étant des « Implantations à améliorer ». Cette catégorie regroupe trois entreprises en France (F4, F6, F7) et trois entreprises au Québec (Q1, Q2, Q3).
- Deux entreprises ont finalement été considérées comme des « Entreprises en conflit culturel fort ». Elles connaissaient, en effet, de nombreux soucis malgré les efforts mis en œuvre. Ces entreprises sont codifiées sous les noms F2 et F3.

En catégorisant les entreprises ayant des aspects communs, il a été possible de faire ressortir d'une part, les éléments clé qui ont permis à certaines entreprises de réussir leur tournant au travers du processus de l'investissement chinois à l'étranger et, d'autre part, les éléments négligés par les entreprises en échec qui auraient sûrement aidé ces dernières à réussir dans cette étape. Ainsi, en bénéficiant également des informations tirées dans la revue de littérature, les résultats de l'enquête ont amené à élaborer le concept des « 6 C » sous lequel s'inscrivent les recommandations nécessaires aux entreprises québécoises qui souhaitent attirer les investisseurs chinois et relever le défi de la gestion des différences culturelles au sein de la nouvelle organisation.

Les recommandations sont donc orchestrées sous le modèle des « 6 C », lequel est rappelé ci-dessous :

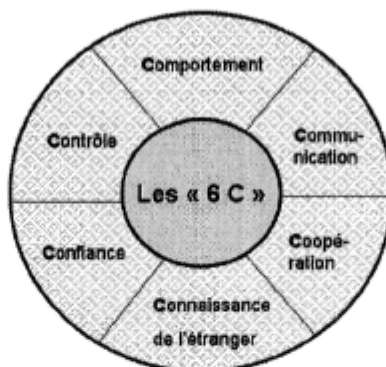


Figure 19: Modèle des 6C

Chacun des 6 éléments (Comportement, Communication, Coopération, Connaissance de l'étranger, Confiance et Contrôle) comporte plusieurs recommandations respectives, lesquelles sont résumées dans le tableau suivant :

<p>Comportement</p>	<p>Mettre l'emphase sur le comportement consiste à accorder une importance particulière aux relations interpersonnelles et aux conséquences que celles-ci peuvent engendrer. Il est donc important, suite aux résultats, de comprendre l'importance que le mot « relation » a aux yeux des Chinois. Consacrer une attention toute particulière à l'instauration d'une bonne relation commence par le respect de l'individu qui se trouve en face de soi. Respecter l'individu est lié au souci de ne pas faire perdre la face de son interlocuteur, tout en gardant par ailleurs un certain charisme. L'image est importante. L'esprit collectiviste de cette société implique également l'obligation de considérer ce point avec importance car elle entre au sein-même de la relation. Miser sur l'esprit communautaire, faire sentir au futur investisseur qu'il ne sera pas seul et que l'accompagnement sera constant et soutenu sont des points à prendre en compte pour les futurs projets d'investissement chinois à l'étranger.</p>
<p>Communication</p>	<p>Les problèmes communicationnels englobent la dimension linguistique et la compréhension des directives. Le manque de communication et une communication efficace sont les points majeurs soulevés. Pour pallier à ces derniers, plusieurs dispositions sont suggérées, à savoir : offrir une formation de base aux deux parties. Cela permet aux personnes d'appivoiser le nouvel environnement dans lequel ils vont travailler. Donner la possibilité aux individus de suivre des cours de langues (connaître quelques mots de présentation et de politesse en mandarin, suivre des cours de français). Ces dispositions permettent d'offrir un accueil chaleureux et apprécié des deux parties. Des efforts de simplification de la communication font aussi l'objet des divers moyens mis en œuvre. Il est également suggéré de vérifier et répéter les</p>

	<p>informations afin de s'assurer que tout correctement compris. Aussi, mettre à profit les nouvelles technologies en utilisant l'intranet facilite la transmission des demandes qui sont écrites, simplifiées et qui peuvent être consultées le nombre de fois nécessaire. Enfin, les formations offertes par des cabinets de consultation sont bien souvent efficaces et appréciées.</p>
Coopération	<p>La coopération regroupe le recours aux services des cabinets de consultation et aux aides gouvernementales (financières et aide administratives) ainsi que les formations d'intégration. Les aides sont importantes car elles permettent aux entreprises d'être encadrées de manière fiable et d'avoir un point de référence auprès de spécialistes. Cela facilite les ententes et permet de développer plus aisément des relations cordiales entre les gens d'affaires. Plusieurs aides à divers niveaux sont disponibles et contribuent à faciliter le processus d'investissement (ex : les Gouvernements les Chambres de commerce, l'AFII, Investissement Québec, Pole Québec Chaudières Appalaches, etc.)</p>
Connaissance de l'étranger	<p>Les questionnements, mécompréhension et autres formes d'inquiétude sont généralement le fruit de la méconnaissance. Afin de combler ce manque de connaissance sur l'étranger, il est suggéré de suivre les points suivants : instaurer des séances d'informations, avant et pendant le processus d'investissement, sur plusieurs sujets (la langue, l'histoire du pays, la culture du pays, les pratiques d'affaires, comment se présenter, les particularités touristiques, culinaires, la fiscalité, les codes juridiques, les différents types de rémunération appliqués au sein de l'entreprise, etc.). Les employés sont ainsi sensibilisés à la culture étrangère et au tournant que prend l'organisation. Nommer une personne occidentale dans le pays d'investissement : celle-ci connaît mieux l'environnement d'affaires ce qui facilite les démarches. Effectuer des voyages d'affaires constitue une bonne façon de prendre connaissance de l'étranger, de prendre conscience des différences culturelles qui peuvent exister et de mieux les gérer.</p>
Confiance	<p>La confiance est une dimension majeure à considérer lors d'une relation avec les Chinois. Afin d'acquérir leur confiance, les Français ont travaillé sur certains aspects et prodiguent les conseils suivants : travailler à livre ouvert, être transparent, accepter les contrôles qu'ils désirent effectuer, partager les aspects positifs et négatifs, travailler ensemble, faire face aux problèmes ensemble et réussir ensemble, montrer que les activités amènent à de bons résultats et que les perspectives d'avenir sont bonnes, mettre des efforts sur la transmission d'informations sur l'entreprise, passer du temps avec eux, s'intéresser à leur culture, à leur pays, à leur histoire et parler le mandarin. En combinant ces éléments, la confiance s'instaure et il est donc plus facile de procéder aux mesures de l'investissement.</p>
Contrôle	<p>L'étude ressort que les Chinois aiment le risque si celui-ci est</p>

	calculé, anticipé et donc contrôlé. Pouvant ainsi tracer les grandes lignes de leurs activités futures, les Chinois mettraient davantage d'énergie sur les relations afin que les objectifs fixés soient réalisés. Il est donc recommandé de démontrer à son partenaire chinois que les propositions sont claires, avec les risques qu'elles comportent certes, mais qu'il est possible de les anticiper, de les gérer et de tracer un avenir positif pour leurs activités futures.
--	---

Tableau 21: Récapitulatif des mesures entreprises pour la gestion interculturelle catégorisées sous les 6C

Afin de mieux préparer les entreprises québécoises à accueillir et recevoir les investissements chinois dans leur économie et pour faire perdurer ces ententes, l'étude a permis de prodiguer plusieurs recommandations orchestrées sous le concept des 6C, s'inscrivant dans le cadre du PODC. Ainsi, cette recherche peut servir de guide pour les entreprises souhaitant mener à bon terme le processus des investissements chinois dans la Province. Cependant, en dépit des informations intéressantes et percutantes qui se dégagent de l'étude, il faut reconnaître plusieurs limites à celle-ci. La complexité de la notion de culture a imposé le choix arbitraire d'une définition du terme, aucun consensus n'existant dans le domaine de la gestion interculturelle. La culture étant un tout complexe, cumulatif, modifiable et spécifique à chacun, il est impossible de généraliser les conclusions de l'étude. De plus, les résultats de la recherche sont limités par le cadre méthodologique et l'ampleur de l'enquête menée sur le terrain. Faute de temps et de moyens, l'enquête s'est concentrée sur 13 entreprises en France et au Québec. Il aurait été souhaitable, d'une part, d'élargir la population étudiée et, d'autre part, de se rendre dans d'autres provinces canadiennes afin d'affiner les comparaisons d'investissements et de gestion des différences culturelles réalisés au Québec et dans le reste du Canada. Ce dernier point présente une avenue de recherche pour des futures études sur le sujet.

Bibliographie

Ambassade de Chine en France,
http://web.amb-chine.fr/Documents/Apercu/religion_taoisme.htm, consulté le 15 mai 2007.

Banque mondiale,
<http://devdata.worldbank.org/external/CPProfile.asp?PTYPE=CP&CCODE=CHN>,
 consulté le 9 avril 2007

Barabel, M. et Meier, O. 2006. *Manageor*. Paris, Dunod.

Barsoux, S.C.; Schneider, J-L. 2002. *Managing across cultures*. Prentice-Hall

Branine, 1996, "Observations on training and management development in the People's Republic of China", *Personnel Review*, (25)1, p.25

Bureau de la Statistique, Chine-Information, http://www.chine-informations.com/mods/dossiers/evolution-pib-chinois-1993-2006_1634.html, consulté le 18 novembre 07

Child, J., Tse, D.K. 2001. "China's transition and its implications for international business", *Journal of International Business Studies*; First Quarter; 32, 1

Chiu et al. 2002. "Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China", *Personnel Review*, (31)4, p.402

Deng, P. 2004. "Outward investment by Chinese MNCs: Motivations and implications". *Business Horizon*. 47(3) p.8

Direction de la promotion de l'investissement, Commerce international Canada, 2005.
http://www.investincanada.com/cmfiles/Quebec_Final_Profile_French.pdf, consulté le 24 avril 07

Glaser, B. 2002. « Conceptualization: On Theory and Theorizing Using Grounded Theory ». *International Journal of Qualitative Methods*, 1 (2), p. 1-31

Guillemette, F. 2006. « L'approche de la *Grounded Theory*; pour innover? », *Recherches qualitatives*, vol.26 (1)

Fayol, H. 1918. *Administration industrielle et générale*. Dunod. 2^{ème} Ed.

Fondation Asie Pacifique du Canada. 2005. *Bid for CP Ships Again Raises the Issue of Chinese State Ownership*. Asia Pacific Bulletin.

Fondation Asie Pacifique du Canada. 2006. *China goes global II*. Etude en collaboration avec the China Council for the Promotion of International Trade

- Fondation Asie Pacifique du Canada. 2004. *China is becoming a Global Investor, Can Canada Benefit ?*, Asia Pacific Bulletin.
- Hall, E.T. 1959. *The Silent Language*. Anchor Books Editions.
- Hayek, F. A. 1980. *Droit, législation et liberté*. PUF.
- Hermel, P. 1993. *Management Européen et International*, Collection Gestion, Economica, Paris.
- Hofstede, G. 1980. *Cultures's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Jiang Wei (China Daily) et Ministry of Commerce. 15/09/2007. http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2007-09/15/content_6109559.htm, consulté le 18 nov. 07
- Joly, H. 1996. « France-Allemagne : le résistant déclin des modèles nationaux », *Revue Française de Gestion*, n°111, p. 184-198
- Kluckhohn, Kroeber. 1961. *Variations in Value Orientations*, Evanston, Ill. :Row, Peterson
- Kroeber, A. et C. Kluckohn. 1952. *A Critical Review of Concepts and Definitions*, Peabody Museum, Vol. 47, Cambridge Mass
- Kuhn, T. 1970. *The structure of scientific revolutions*. Chicago, University of Chicago Press, 2nd Ed.
- Le quotidien du peuple en ligne. 9 septembre 2005. *Arrivée du Président chinois au Canada pour une visite d'usine*. <http://french.peopledaily.com.cn/31966/52906/52907/3681860.html> , consulté le 7 mai 2007
- Lessard, L-F ; Su, Z. 1996. « Application d'une modèle révisé de Hofstede à la compréhension des traits culturels des gestionnaires québécois », *Presse de la FSA Université Laval*.
- Lunding, A. 2006. *Global Champions in waithing, Perspectives on China's overseas direct investment*, Deutsche Bank Research.
- Locomonitor : <http://www.locomonitor.com/>, consulté le 21 mai 2007.
- Meier, O. 2006. *Management interculturel*, Dunod, Paris.
- Network Center of MOFCOM. 2006. *Direct Investment Overseas of Enterprises by Provinces and Cities in 2005*.
- Peaucelle, J-L. 2003. *Henri Fayol, Inventeur des outils de gestion, textes originaux et recherches actuelles*, Chapitre 8, Economica, p.207.

- Roberts et Boyacigiller. 1984. "Corss-national Organizational Research: the Grasp of the Blind men", *Research in Organizational Behavior*, 2, 417-451.
- Rokeach, M. 1979. *Understanding Human Values*. The Free Press.
- Triandis, H. 1995. *Individualism and Collectivism*. Westview Press.
- Trompenaars, F. ; Hampden-Turner, C. 2004. *L'entreprise multiculturelle*. 2^{ème} Ed. Maxima, Paris.
- United Nations Conference on Trade and Development. 2006. *World Investment Report 2006 – FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York and Geneva.
- Wah, S. S. 2001, *Chinese cultural values and their implication to Chinese Management*.
- Woo, Y.P. et Zhang, K. 2006. *China Goes Global : The implications of Chinese Outward Direct Investments for Canada*. Fondation Asie Pacifique du Canada
- Yu, J. 2006. *Zou Chu Qu Outbound FDI from China FDI*. OCO Consulting Quarterly (4)1.
- Zhang, K. 2005. *Going Global: The Why, When, Where and How Chinese Compagnies' Outward Investment Intentions*. Fondation Asie Pacifique, mai 2005.

Annexes

1. Guide d'entrevue

1 - Informations générales sur vous et votre compagnie.

Nom de l'entreprise :
 Secteur d'activité :
 Nombres d'employés :
 - Total :
 - en France :

Nom de la personne en entrevue :
 Fonction dans l'entreprise :
 Décrivez votre rôle dans l'entreprise :

Depuis quand faites-vous affaire avec la Chine ? Pour quelles raisons ?

Quel type de partenariat entretenez-vous avec votre partenaire chinois ?
 - *co-entreprise, acquisition, filiale, nouvelle entité créée*

De quelle façon est répartie la propriété au sein de votre entreprise ?
 - *propriété chinoise totale (100%)*
 - *propriété chinoise dominante (entre 50% et 100%)*
 - *propriété chinoise partielle (<50%)*
 + % maison mère, % actionnaire, % Chine...

2 - Motivations, processus et démarches des investissements chinois en France

Comment avez-vous été approché par les investisseurs chinois ?

Quelles sont les démarches qui ont été entreprises pour entrer en contact avec vous ? Y a-t-il eu des aides ? Comment cela s'est-il déroulé ?

Quelles ont été les étapes principales pour atteindre le lien actuel avec votre partenaire ?

Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de ces différentes étapes ?

Quelles sont vos impressions, votre ressenti par rapport à ces démarches chinoises ?

Quelles sont, selon vous, leurs forces et leurs faiblesses dans leur méthode d'approche ?

Combien de temps cela a-t-il pris pour que le projet aboutisse ?

Selon vous, quelles sont ou quelles ont été les motivations d'investissements chinois vers votre entreprise ? (*objectifs stratégiques*)

- *potentiel d'affaires et expansion économique*
- *rentabiliser leur investissement*
- *accès au marché local (proximité et pouvoir d'achat domestique)*
- *accès aux ressources naturelles*
- *apprentissage et accès aux pratiques managériales*
- *apprentissage et accès au savoir-faire technologique, à l'expertise locale, aux brevets et marques de commerce*
- *apprentissage et accès aux méthodes de Recherche & Développement*
- *apprentissage et accès à une main d'œuvre qualifiée*
- *acquisition d'une marque établie*
- *réputation, image projetée par la France et l'entreprise*
- *calcul rationnel des opportunités d'affaires et de la compétitivité du pays*
- *diversification du risque (financier, géopolitique)*
- *élimination de la concurrence*
- *consolider leur position internationale*
- *première étape pour élargir ses activités en Europe à long terme*
- *influence de la politique gouvernementale chinoise « Go global »*
- *contournement des barrières protectionnistes internationales (Les entreprises chinoises se présentent directement sur le marché français, leur présence est mieux tolérée et ils continuent à vendre sur notre marché malgré les barrières)*

Selon vous, quels sont les autres facteurs qui ont influencés la décision d'investissements chinois ? (*objectifs macroéconomiques*)

- *transparence de l'environnement*
- *la qualité de vie*
- *le système de taxes*
- *le système financier*
- *paradis/avantage fiscal*
- *le taux de change*
- *l'assistance gouvernementale*
- *le support des unions syndicales nationales*
- *l'importance du marché cible*
- *membre d'un accord d'échanges et de commerce*
- *le niveau de sécurité du pays*
- *la présence de cabinets de consultation*
- *l'aide à l'implantation de la firme en France par le biais de diverses institutions*
- *les aides gouvernementales locales et à l'étranger*
- *les relations établies entre la France et la Chine*

Comment décririez-vous le succès (*performance économique*) de votre expérience suite à ces investissements chinois ?

- **Performance économique**
- *très satisfaisant*
- *satisfaisant*
- *peu satisfaisant*

- *décevant*

Pourquoi ? (*augmentation du CA*)

- Performance sur la complémentarité des deux cultures (prometteur pour l'avenir ?)
 - *très satisfaisant*
 - *satisfaisant*
 - *peu satisfaisant*
 - *décevant*

Pourquoi ? (*entente sur le plan culturel*)

3 – Les différences culturelles

3.1 – L'identification

3.1.1 – Les problèmes rencontrés

Y a-t-il eu des difficultés lors des premiers contacts ?

Si oui, quels ont été les premiers problèmes rencontrés lors de la prise de contact avec les Chinois ?

Quels étaient vos *a priori* sur la culture chinoise au moment de la première prise de contact ?

Comment avez-vous fait face aux différends culturels ? / Quels efforts ont-ils été mis en œuvre pour concorder les différences de mentalité ?

- *intuition*
- *base sur des expériences antérieures*
- *renseignements auprès d'autres entreprises françaises*
- *aides gouvernementales*
- *collecte d'infos sur les différences culturelles chinoises*
 - o *quelles étaient les sources ?*

Y a-t-il eu des efforts de communication mis en œuvre entre les personnes pour expliquer les différences culturelles ?

Avez-vous eu recours à des consultants externes ?

Avez-vous fait appel à des conciliateurs pour la rédaction et la signature du contrat ?

Pensez-vous que les différences culturelles soient toujours nocives pour l'entreprise ?

Avez-vous réussi à créer une synergie de ces écarts culturels ?

3.1.2 – Votre prise de conscience des différences culturelles

Etiez-vous conscient des difficultés d'ordre culturel avant de rencontrer les Chinois ?

Avez-vous mis en œuvre différents moyens pour anticiper ces écarts culturels ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles ?

- *séances d'informations sur la Chine et sa culture au sein de l'entreprise*
- *cours de langue*
- *voyage d'affaires*
- *avoir dans l'effectif managérial des professionnels qui ont un profil international (expérience, ouverture d'esprit, etc.)*
- *multiplication des activités sociales entre les membres de l'entreprise pour favoriser l'échange des cultures et la socialisation des individus*

En quoi pensez-vous que ces activités ont favorisé l'intégration culturelle ?
Pourquoi ?

Si non, pensez-vous que cela aurait été bénéfique pour vos relations ? Pourquoi ?

3.1.3 – Leur prise de conscience des différences culturelles

Selon vous, les Chinois étaient-ils conscients des difficultés d'ordre culturel avant de vous rencontrer ?

Selon vous, ont-ils mis en œuvre différents moyens pour anticiper ces écarts culturels ?

Si oui, lesquelles ?

- *séances d'informations sur la France et sa culture au sein de l'entreprise*
- *cours de langue*
- *voyage d'affaires*

Si non, pensez-vous que cela aurait été bénéfique pour vos relations ?

Pourquoi ?

Y a-t-il eu des activités d'intégration/sociales lors des décisions des investissements ?

3.2 La gestion des différences culturelles

Nous divisons les pratiques de gestion en 4 sections afin de mieux identifier celles-ci et de cerner quels ont été les aménagements nécessaires qui vous avez mis en œuvre pour pallier aux différences culturelles de gestion entre la France et la Chine.

Ces 4 sections découlent du travail d'Henri Fayol, un précurseur français du management.

3.2.1 Planification / Prévision

Scruter l'avenir et préparer un plan d'action

Tolérance face à l'incertitude : *(on indique la mesure dans laquelle une société se sent menacée par des situations incertaines et ambiguës et essaie de les éviter en procurant une plus grande stabilité)*

- Vos partenaires chinois sont-ils averses au risque ?
- Planifient-ils toutes les possibilités et scénarios possibles ou tracent-ils les grandes lignes et laissent une marge de tolérance aux closes des contrats ?
- Sont-ils prêts à investir dans des situations risquées mais dont le bénéfice escompté est important ou ont-ils tendance à investir dans des projets moins risqués mais qui génèrent moins de profits?

Rationalité vs volontarisme : *(En Occident, les individus préfèrent aller directement et rapidement au but tandis que les Chinois préfèrent généralement prendre leur temps et accorder plus d'importance sur la connaissance d'une personne ou d'un projet afin d'atteindre un consensus)*

- Êtes-vous rationnel dans vos choix d'affaires?
- Selon vous, les Chinois sont-ils moins rationnels?
- Comment gérez-vous cet écart?

Rigidité vs flexibilité :

- Dans le cas de l'apport de nouvelles idées et approches, vos partenaires chinois sont-ils ouverts et flexibles à ces propositions ?
- Lors de l'émergence de nouvelles opportunités, est-il facile de négocier avec eux ? Est-ce envisageable ou inconcevable?
- Sont-ils patients par rapport à la rentabilité de l'entreprise ? Quel est leur tolérance d'attente par rapport aux résultats (à court terme) ?

Participative vs élitiste :

- Les employés des échelons intermédiaires ont-ils participé à la formation de la stratégie du partenariat?

3.2.2 Organisation

Définir les fonctions, les responsabilités, établir les procédures

Collectivisme (communisme) /individualisme (capitalisme) : *(ces termes opposent un tissu social serré, où les gens distinguent nettement entre ceux qui sont membres du groupe et ceux qui sont en dehors à un tissu social beaucoup plus lâche où les gens sont supposés prendre soin seulement d'eux-mêmes et de leur famille immédiate. En Occident, la source du pouvoir est importante tandis qu'en Chine, la confiance prime dans les relations.)*

- Avez-vous remarqué et pris conscience de ces différences ?

- Comment avez-vous fait ? Avez-vous convergé vers leur approche ou êtes-vous resté davantage sur les bases françaises ?
- En contexte d'affaires, est-ce qu'il y a beaucoup de travail d'équipe ou individuel ?
- Lors de l'atteinte d'un objectif fixé par l'entreprise, met-on en avant l'individu ou l'équipe ?

Spécialisation vs polyvalence

Centralisation vs décentralisation, délégation

- Les activités sont-elles facilement déléguées au sein de l'entreprise?
- A quel niveau les prises de décisions sont-elles centralisées ?
- Y a-t-il une importance accordée aux points de vue des employés?

Formalisme vs informalité : *Les rapports informels ont beaucoup de place dans les entreprises chinoises alors qu'en France, nous privilégions les contacts et accords formels.*

- Quel niveau de formalisme appliquez-vous dans l'entreprise ?
- Comment avez-vous montré qu'en France, les entreprises fonctionnent avec plus de formalité?

3.2.3 Direction

Distance hiérarchique (*on indique dans quelle mesure une société tolère une distribution inégale du pouvoir dans les organisations et institutions*)

- Y a-t-il une forte distance hiérarchique au sein de votre entreprise ?
- Est-il possible de communiquer avec un responsable en contournant des échelons de la hiérarchie ?
- Vos partenaires chinois désirent-ils, selon vous, plus d'encadrement de la part de la direction ?

Mécanisme de motivation

- Quels sont les méthodes de motivation des employés mis en place dans l'entreprise?
 - o rémunération au rendement
 - o salaire au mérite
 - o prime
 - o rémunération collective
 - o participation aux bénéfices, aux gains de productivité
- Quel est le style de leadership employé?
 - o participatif (s'inspire des idées des employés)
 - o directif (autocratique, stratège)

- Quel est, selon vous, la meilleure manière de diriger dans une entreprise franco-chinoise?

Systeme de communication (on mesure ici l'aversion à la résistance des employés. Les moyens de communication s'établissent en fonction de la rationalité et de l'aversion à l'incertitude)

- Comment les infos sont acheminées au sein de l'organisation? (rencontres régulières, meetings, technologies sophistiquées telles que les courriels et le téléphone vs. babillard, information commune sans attente de réponse)

3.2.4 Commande – Contrôle – Coordination

Assurer la bonne marche de l'organisation, des ressources humaines au sein de celle-ci.

Vérifier l'application des plans d'action, des procédures et des ordres.

Conformité face aux ordres.

- Quel type d'approche du contrôle y a-t-il au sein de l'entreprise ?
 - o Formelle (contrats, évaluations formelles, documents)
 - o Informelle (communication, confiance)
- Comment contrôlez-vous les actions de chacun?
- Communique-t-on les contre-performances de manière publique?
- Quel est le niveau de tolérance lorsqu'un employé n'a pas atteint son objectif ?

3.2.5 Vision globale

Quel choix a-t-il été fait quant à la gestion des différences culturelles?

- Accommodation (on s'ajuste au fur et à mesure)
- Déculturation (une des deux cultures est effacée)
- Séparation (les deux cultures sont séparées dans l'entreprise)
- Intégration (les deux cultures sont présentes dans l'entreprise)
- Assimilation (une culture est « absorbée » par l'autre, accepter le style local)
- Transplantation (imposer la culture importée)

Quel niveau de complémentarité y a-t-il, selon vous, entre les cultures chinoise et française ?

- élevé
- modéré
- faible