

interprètes qui comprennent les deux cultures (les étudiants en génie indonésiens aux États-Unis ont été d'une utilité inestimable).⁹³

Notre second exemple concerne une coentreprise en Chine. L'étude de cas insiste sur le fait que comprendre la culture du pays d'accueil et des traits tels que la tendance des Asiatiques à éviter les conflits ou le franc-parler ne signifie pas que les entreprises occidentales doivent tout simplement passer les problèmes sous silence. Il importe de garder cette franchise typique des Occidentaux en définissant clairement les responsabilités, et de le faire à la fois diplomatiquement et dès le début (pendant la période des négociations serrées) de sorte que les attentes soient bien comprises et ne prêtent pas d'interprétation contradictoire par la suite.⁹⁴ La nécessité de comprendre les cultures n'oblige nullement à mésestimer les qualités de sa propre culture.

Les études sur les coentreprises font également état de certains problèmes concrets posés par cette forme de collaboration. Le taux d'échec est étonnamment élevé, puisqu'on évalue à près de la moitié le nombre de coentreprises qui ont avorté à un moment ou un autre avant de voir le jour.⁹⁵ Comme les deux parties poursuivent inévitablement des objectifs qui les amènent à la fois à coopérer et à se faire concurrence (étant généralement dans le même secteur), il est particulièrement important d'entrée de jeu qu'elles définissent sans ambiguïté les attentes et les avantages escomptés en planifiant soigneusement (et au besoin longuement) et en s'assurant d'un engagement égal de part et d'autre.⁹⁶ L'auteur d'une analyse du dossier des coentreprises occidentales dans ce qui était anciennement l'Union soviétique souligne tout le soin qu'il faut apporter au travail préparatoire, aussi bien au niveau des transactions comme telle qu'au niveau

93 *Ibid.*, p. 60.

94 Newman, William H., «Launching a Viable Joint Venture», *California Management Review*, automne 1992, p. 73.

95 *Ibid.*, p. 69.

96 Lyons, Michael Paul, «Joint Ventures as Strategic Choice - A Literature Review», *Long Range Planning*, vol. 24, n° 4, 1991, p. 141.