TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENTS ii
RÉSUMÉ vi
TABLE DES MATIÈRES vii
LISTE DES TABLEAUX ii
LISTE DES FIGURES iii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 5
DEFINITIONS ET STRATEGIES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL 5
1.1 La gestion de projet et le management interculturel 5
1.2 Définitions 7
1.3 Les différentes stratégies du management des équipes interculturelles 10
1.3.1 Développer des cultures transnationales 10
a) La culture métier 11
b) La culture d'entreprise 12
1.3.2 La construction de synergies interculturelles 13
1.3.3 L'importance à accorder à l'ouverture aux personnes 14
1.3.4 L'approche ethnologique 14
1.3.5 La compétence interculturelle 15
1.3.6 L'importance d'encourager la convivialité 16
1.4 Question spécifique de recherche 18
1.5 La problématique de la recherche 21
1.6 Les variables de la recherche 23
1.7 Les hypothèses de recherche 26
CHAPITRE 2 29
METHODOLOGIE 29
2.1 Méthodologie de la recherche 29
2.2 Historique des relations sino-gabonaises 31
2.3 Le cas étudié : L'hôpital de la coopération sino-gabonaise de Libreville 34
2.4 Démarche de cueillette des données 42
L'échantillonnage 42
Méthode de collecte des données 43
CHAPITRE 3 44
RÉSULTATS 44
3.1 Gestion de la diversité interculturelle 44
3.1.1 Diversité interculturelles : attitude 44
3.1.2 Partage du pouvoir 46
3.1.3 Choix des employés par rapport à la tâche 47
3.2 La communication et le fonctionnement dans l'organisation 48
3.2.1 Communication dans les groupes 48
3.2.2 Nombre d'interactions 50
3.2.3 La gestion d'un conflit au sein du groupe 53

3.2.4 La volonté de travailler en équipes interculturelles.....55
3.2.5 La perception des employés gabonais versus les employés chinois.....56
3.2.6 La perception des employés chinois versus les employés gabonais.....58
3.2.7 Le style de gestion.....60
3.2.8 Le taux de roulement.....61
3.2.9 L'aspect financier.....63
3.2.10 La performance des groupes.....65
CHAPITRE 4.....67
ANALYSE, INTERPRÉTATION ET RECOMMANDATIONS.....67
4.1 Hypothèse 1 : Le fonctionnement des équipes.....67
4.2 Hypothèse 2 : Les stratégies de management mises en oeuvre.....70
4.3. Recommandations pour les projets futurs.....73
CONCLUSION.....78
BIBLIOGRAPHIE.....81
ANNEXES.....85
ANNEXE 1 : Fiche technique de l'hôpital de coopération sino-gabonaise.....85
ANNEXE 2 : Présentation générale du Gabon.....86
ANNEXE 3 : La carte du Gabon.....88
ANNEXE 4 : Le drapeau du Gabon.....89
ANNEXE 5 : Renforcement des relations sino-gabonaises en 2006.....90

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Avantages et inconvénients des stratégies……..17

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Problématique de recherche.....20

Figure 2 Le problème de recherche……...23

Figure 3 Cadres théoriques : liens entre les variables……...26

INTRODUCTION

La mondialisation a changé la manière de gérer les entreprises. La globalisation de l'économie est une des causes de l'internationalisation des entreprises. Mais, bon nombre d'entreprises semblent subir en quelque sorte un ralentissement dans leur élan. Ce ralentissement s'observe dès le début de leur processus d'internationalisation. Il serait dû aux différents aspects de la diversité culturelle, souvent mal maîtrisés, qui distinguent les particularités des pays d'origine à celles des pays d'accueil (Hofstede, 1980).

Cette nouvelle donnée change énormément la manière de travailler et appelle à une approche rénovée de la gestion. C'est pourquoi, Giles nous rappelle très justement que « le monde du travail subit actuellement une transformation d'une grande portée, transformation qui embrasse l'organisation du travail, la technologie, les rapports sociaux entre les acteurs individuels et collectifs, la composition et la structure du marché du travail et le rôle de l'état. » (Giles, 1996).

Par ailleurs, le village planétaire qu'est devenu le monde, pousse plusieurs pays et entreprises à travailler dans une approche internationale. Cette internationalisation transforme radicalement le paysage économique, provoque une multitude de situations complexes et de relations interculturelles délicates et même tumultueuses. Les entreprises, sont dès lors poussées à intégrer et à assimiler un grand nombre de connaissances sur les

pays où elles souhaitent s'implanter et elles doivent pratiquer un style de management adapté à leur nouvel environnement.

La réussite aujourd'hui dans un environnement mondialisé tellement concurrentiel passe par la maîtrise de compétences interculturelles. Les travailleurs et les travailleuses aux cultures souvent différentes doivent se mettre à travailler ensemble de manière efficace. Ainsi, le management interculturel se retrouve au cœur de l'action de la gestion des projets internationaux et des équipes interculturelles.

Les années 80 ont été marquées par un chamboulement majeur dans le monde. Dans les entreprises, on a assisté à une tendance vers plus de décentralisation, de décloisonnement et même à une certaine remise en question du management traditionnel. Ce changement a laissé place à de nouvelles pratiques managériales, à de nouvelles idées qui se sont répandues dans les organisations : quête de la qualité, besoin de flexibilité, management plus transversal, gestion de projet et management par projet, synergies interculturelles, etc.

Si l'on regarde du côté de la Chine d'aujourd'hui, on observe que nous avons là un pays qui aspire à faire partie des grandes puissances du monde. Durant la dernière décennie, ses besoins en énergie ont fortement augmenté pour soutenir la croissance annuelle du pays qui se stabilise à une moyenne de 10 % (journal Le Monde). En effet, avec l'Inde, la Chine est le pays du monde où la croissance économique est la plus forte. De ce fait, les besoins

en matières premières de l'industrie chinoise poussent les entreprises du pays à se délocaliser et à s'internationaliser afin de diversifier leurs sources d'approvisionnement et leurs fournisseurs. Les problèmes de la gestion des équipes internationales et celui des synergies interculturelles se posent avec beaucoup d'acuité notamment en Afrique.

Implantées en grand nombre sur le continent africain, les entreprises chinoises se positionnent sur certains pays, en particulier le Gabon, dont le sous-sol regorge de matières premières comme le pétrole, le fer, le manganèse, l'or, le cuivre, etc.

D'ailleurs, au Gabon, la Chine va exploiter incessamment un grand gisement de minerai fer dont la teneur est l'une des meilleures au monde jamais exploitée. L'exploitation de ce gisement combinée à d'autres projets majeurs tels que celui de la construction de voies ferrées (nouvelles lignes de chemin de fer) va générer des milliers d'emplois directs et indirects. On parle plus exactement de la création de 30 000 emplois. En ce sens, le projet minéralier est l'une des fiertés des autorités gabonaises. Le Président de la République parle de projet du siècle pour le Gabon.

Bien que l'enthousiasme et l'engouement face à une coopération sino-gabonaise active soient tout à fait légitimes, ce projet, comme bien d'autres, comporte un niveau de risque élevé et nécessite que les équipes de travailleurs gabonais et chinois collaborent malgré les spécificités de chaque culture et compte tenu de l'importance de la distance culturelle (Hofstede, 1991).

Rapport-Gratuit.com

Afin de rechercher des solutions managériales efficientes, susceptibles d'aider dans la réussite de ce projet ambitieux d'exploitation du minerai de fer de Belinga (dont nous parlerons plus loin), nous avons choisi de nous intéresser au cas de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise. En réalisant une étude exploratoire approfondie (étude de cas) sur cette importante organisation de services de santé, nous pourrons mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation où opèrent des équipes mixtes et interculturelles et identifier les meilleures pratiques. Nous pourrons aussi évaluer les facteurs clés de succès et les conditions critiques qui sont susceptibles de freiner les synergies entre cultures. Ceci nous permettra enfin de proposer des stratégies de management d'équipes interculturelles utiles et transférables aux projets mixtes dont celui relatif à l'exploitation du minerai de fer de Belinga.

Dans le cadre de l'étude de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise, il sera intéressant d'analyser le fonctionnement organisationnel de l'institution et la façon dont opèrent les équipes interculturelles en s'appuyant sur diverses variables et éléments importants. Il s'agira, entre autre, d'observer comment tout le personnel soignant travaille au quotidien. L'accent sera mis sur le volet communicationnel. Il sera aussi indispensable de comprendre comment se font les échanges au sien des groupes de travail mixtes qui sont repartis par département (spécialités médicales) comme par exemple le département de pédiatrie ou celui de chirurgie pour ne citer que ces deux exemples.

CHAPITRE 1

DEFINITIONS ET STRATEGIES DE MANAGEMENT INTERCULTUREL

1.1 La gestion de projet et le management interculturel

Voici, à titre de préambule, la présentation de quelques concepts et définitions. Plusieurs sources ont été consultées, notamment l'encyclopédie Wikipedia.

La gestion de projet ou la conduite de projet est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet suffisamment complexe pour devoir :

- Être planifiée dans le temps : c'est l'objet de la planification ;
- Être budgétisée (étude préalable des coûts et avantages ou revenus attendus en contrepartie des sources de financement, étude des risques opérationnels et financiers et des impacts divers) ;
- Maîtriser et piloter les risques ;
- Atteindre le niveau de qualité souhaité ;
- Faire intervenir de nombreuses parties prenantes : c'est l'objet des organisations qui identifient maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage ;
- Responsabiliser le chef de projet ou le directeur de projet, mettre en place un comité de pilotage ;
- Suivre les enjeux opérationnels et financiers importants, etc.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'objectif doit être précisé de façon claire, chiffrée et datée. Le résultat doit être conforme à des normes de qualité et de performances prédéfinies, pour le moindre coût et dans le meilleur délai possible.

La gestion de projet est une discipline en pleine expansion dans le monde. Il n'y a pas si longtemps, elle était réservée aux ingénieurs. Aujourd'hui, dans les grandes universités québécoises, canadiennes, et dans la plupart des pays industrialisés, cet engouement ne se dément pas. Le monde actuel a besoin de gestionnaires capables de s'adapter au niveau mondial afin de mener à bien des projets d'envergure internationale. Les programmes d'études avancées en gestion de projet dispensés dans les institutions universitaires servent, entre autre, à préparer les gestionnaires à bien maîtriser le référentiel de connaissances en gestion de projet, à les inciter à relever de nouveaux défis au niveau international et à renforcer leurs portefeuilles de compétences.

Dans les grandes entreprises, la gestion de projet occupe une place de choix dans la structure organisationnelle des organisations. En effet, il existe de plus en plus de départements de gestion de projet appelés souvent «bureaux des projets». Dynamique par excellence, en constante évolution, le domaine de la gestion de projet contraint les responsables, les chefs ou les gestionnaires de projet qui ont pour mission de réaliser l'ensemble des objectifs, à mobiliser le capital humain et à bien gérer les équipes tout en tenant compte des changements et d'une bonne maîtrise des modifications.

L'internationalisation des entreprises amène donc ces dernières à faire de la gestion de projet un vecteur clé de leur croissance sur les marchés mondiaux. C'est aussi, à ce moment, qu'intervient le management de l'interculturel qui n'est autre qu'une dimension majeure en sciences de la gestion qui se fonde sur l'analyse des différences culturelles.

Cela consiste essentiellement à animer des équipes formées de personnes de plusieurs cultures et à construire des articulations positives entre elles (Sylvie Chevrier, 2003). En effet, s'expatrier revient à découvrir d'autres cultures complètement différentes de la culture d'origine, à bien gérer le choc culturel et à bâtir des synergies positives qui sont de véritables passerelles entre cultures.

1.2 Définitions

En lien avec ces différents concepts, il est utile de présenter maintenant quelques définitions essentielles.

La culture

Dans son ouvrage intitulé « Management interculturel » (2e édition, Dunod 2006), Olivier Meier défini la culture comme :

- L'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation ;

- Un cadre de pensée correspondant à un système de valeurs et de règles ;
- Un ensemble de valeurs, de croyances, de postulats, d'attitudes et de normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation ;
- Un phénomène collectif générateur de cohérence interne et visant à unir les individus autour de valeurs et de normes partagées comme des activités symboliques, un logo fédérateur, des emblèmes, des couleurs spécifiques;
- Une construction sociale qui évolue avec le temps.

Pour l'UNESCO, « la culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

Le management interculturel

« Le management interculturel, discipline ayant émergée il y a une quinzaine d'années, se définit comme étant une branche des sciences de la gestion qui se fonde sur l'analyse des différences culturelles; elle consiste essentiellement à animer des équipes formées de personnes de plusieurs cultures et à construire des articulations entre elles. » (Sylvie Chevrier, 2000, Le management des équipes interculturelles).

L'interculturel

« La coexistence de cultures différentes au sein d'une même entreprise ou organisation définit l'interculturel pour autant qu'elle vienne gérer les relations et la communication entre culture. » (Franck Gauthey, 1988, Le management interculturel).

De son côté, Marc Thomas, expert en médiation interculturelle et président du CMI, Centre de Médiation Interculturelle, définit l'interculturel comme « La démarche commune et constructive, dans un groupe hétérogène ou d'origines culturelles différentes, prenant en compte et mettant en synergie trois plans :

- L'élaboration de l'équilibre identitaire du sujet et ses aménagements successifs, provoqués par les questionnements et tensions vécus dans des contextes interculturels ;
- L'analyse des ressemblances et différences entre les personnes et les groupes en contact coopératif ou conflictuel ;
- La « méta communication » sur les interactions ou la possibilité d'analyser en commun ce qui se passe dans les situations de communication, qu'il s'agisse de gestion de malentendus et de conflits ou de création de modes de coopération.»

L'objectif de cette démarche consiste à permettre la reconnaissance mutuelle, le dialogue et la rencontre, à accompagner les transformations des personnes et des groupes en situation d'acculturation, et de créer les conditions d'un agir commun.

1.3 Les différentes stratégies du management des équipes interculturelles

Le management interculturel est un thème de recherche très riche, loin d'avoir été traité dans toutes ses dimensions. Il est d'ailleurs en plein essor avec l'accélération de l'internationalisation des entreprises, d'une part, et de la forte mobilité des personnes, d'autre part.

Aujourd'hui, l'internationalisation des entreprises et la multiplicité des équipes mixtes de travail dans les pays ne laissent personne indifférent. C'est là une nouvelle problématique de management qui touche autant le monde économique que les autres sphères sociales.

Plusieurs auteurs se penchent sur les stratégies ou les approches susceptibles de pouvoir aider les entreprises à surmonter les différences interculturelles afin d'optimiser les chances de réussite des projets internationaux. C'est le cas de chercheurs réputés tels que Sylvie Chevrier (2000), Philippe d'Iribarne (2004), Claude Martin (2005).

1.3.1 Développer des cultures transnationales

Les dispositions et les qualités des membres des équipes interculturelles ne peuvent à elles seules assurées le succès d'un projet. C'est pourquoi Sylvie Chevrier identifie deux

stratégies pour maximiser les chances de succès d'un projet international. Elle se réfère à la culture métier et à la culture d'entreprise.

a) La culture métier

Pour Chevrier, le partage d'un même univers technique, c'est-à-dire d'une même façon de faire dans un métier amène les membres d'une même profession à avoir les mêmes savoirs et les mêmes préoccupations. En effet, une recherche citée par l'auteure a montré comment des informaticiens et des ingénieurs européens partagent des vues qu'ils jugent eux-mêmes étonnamment convergentes à propos de problèmes techniques pointus rencontrés (Chevrier, 2000, p.90).

La stratégie basée sur la culture des métiers donne accès à un grand répertoire, celui des échanges interculturels entre les différents membres de l'équipe interculturelle. En effet, ceux-ci finissent par avoir un langage commun, à partager un même vocabulaire technique propre au métier qu'ils exercent.

Chevrier vérifie ces dires en s'appuyant sur le domaine informatique où les termes en langue anglaise sont devenus la norme par rapport à d'autres langues même s'il y a des équivalents. La stratégie de la culture métier aide donc à dépasser les différences interculturelles en coordonnant les membres de l'équipe par une standardisation des

qualifications. Dans ce cas précis, les appartenances nationales n'ont pas de raison d'être car l'équipe est fixée sur la résolution des problèmes techniques.

b) La culture d'entreprise

Une culture d'entreprise facilite le travail d'équipe mais la convivialité ne s'obtient pas par des arrangements de gré à gré, grâce au même sens directionnel pris par tous les membres de l'équipe vers les normes institutionnelles partagées. Elle fournit également un cadre de travail et des méthodes communes qui améliorent l'efficacité collective.

La réalisation de l'intégration culturelle passe par un répertoire de procédures et de conduites conformément aux différentes situations d'affaires c'est-à-dire que peut importe la situation, le procédé sera le même car il y a une uniformité des pratiques grâce à la standardisation selon l'auteur.

Chevrier ajoute que lorsque l'équipe internationale est composée de personnes issues d'horizons différents, les dirigeants d'équipes mixtes doivent créer une culture unifiée en homogénéisant les systèmes de décision et d'évaluation des personnes ainsi qu'en diffusant des valeurs communes (priorités commerciales, techniques ou financières par exemple). L'idéal avec la culture d'entreprise, c'est de trouver un leader charismatique capable de souder l'équipe et de l'impliquer dans des événements pouvant renforcer le sentiment d'appartenance des membres de l'équipe.

1.3.2 La construction de synergies interculturelles

Toujours selon l'étude de Sylvie Chevrier, la stratégie visant à bâtir des synergies interculturelles repose sur trois postulats ou hypothèses.

Dans la première hypothèse, la chercheuse met l'emphase sur le bon fonctionnement des équipes mixtes. Elle soutient que ce fonctionnement passe par la prise en compte de la compréhension des différents horizons de sens des membres des équipes interculturelles. Cela sert à mettre en place une plate-forme collective - qui tient compte de toutes les sensibilités - afin qu'elle soit pérenne et acceptée par tous les membres de l'équipe. Mais pour arriver à cet état de fait, il faudrait au préalable analyser les situations concrètes vécues par les différents membres composant les équipes.

La deuxième hypothèse s'appuie essentiellement sur le fait que l'élaboration de modes de fonctionnement synergiques est possible au sein de plusieurs cultures. En effet, les systèmes de sens qui sont dans l'entreprise et en chacun des membres de l'organisation sont capables de donner des ressources acceptables pour légitimer une variété de pratiques jusque-là inédites dans tel ou tel contexte culturel.

La troisième hypothèse est basée sur l'intervention des médiateurs culturels. En effet, le simple contact entre cultures ne peut être suffisant à la compréhension mutuelle et à la recherche en commun des solutions créatives. Les contacts répétés peuvent entraîner des

Rapport-Gratuit.com

stéréotypes négatifs de part et d'autre. Donc, l'accompagnement des équipes mixtes par les médiateurs culturels permet d'éviter ce phénomène dans leur processus d'ajustements interculturels.

Ainsi, la stratégie repose sur des démarches en plusieurs étapes grâce aux réunions successives où chacun est en mesure d'étayer ses dires.

1.3.3 L'importance à accorder à l'ouverture aux personnes

Sylvie Chevrier estime que plusieurs raisons peuvent expliquer cette stratégie. En effet, on peut estimer que les théories managériales sont universelles et ne peuvent changer quel que soit l'endroit où l'on se trouve. Certains dirigeants d'entreprise épousent cette stratégie qui compte sur la diffusion d'un établissement à l'autre des meilleures pratiques de l'entreprise. Les gestionnaires de projets internationaux adoptent cette stratégie d'absence de gestion interculturelle soit pour prétexter traiter l'ensemble des employés de la même manière, soit pour ignorer les différences culturelles en privilégiant tout ce qui rapproche les employés.

1.3.4 L'approche ethnologique

Philippe D'Iribarne avance de son côté une approche ethnologique face à la complexité des cultures en contexte de management interculturel. L'approche ethnologique

permet de faire la synthèse des opinions (réactions) lors de la mise en œuvre de pratiques de management (une pratique de contrôle, une démarche de qualité, un système informatique, etc.). Dans un contexte culturel typique, ces opinions sont mises en relation avec le sens que prennent les formes de pression et les formes d'autonomie associées à cette pratique. Elle permet également d'avoir immédiatement accès aux singularités particulières de la culture qui aura un impact sur le succès ou l'échec de cette pratique.

1.3.5 La compétence interculturelle

Dans le cadre d'une recherche doctorale ayant pour titre «La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ?» (Université Pierre Mendès France), Anne Bartel-Radic trouve des liens intéressants justifiant la compétence interculturelle dans les entreprises comme élément clé de la réussite d'une démarche d'internationalisation. Son approche repose sur le fait d'étendre la compétence interculturelle à tous les membres de l'organisation au lieu qu'elle ne soit que l'apanage de quelques personnes. En effet, dans un premier temps, l'organisation peut allier la spécialisation d'un personnel compétent avec un faible niveau d'échange autour des questions interculturelles, en dehors de pôles de compétence restreinte. Et, dans un deuxième temps, l'organisation pourra étendre les contacts interculturels à toute l'organisation afin de créer des possibilités d'apprentissage pour tous les employés.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Pour Anne Bartel-Radic, la compétence interculturelle est la capacité de comprendre les différences culturelles et de s'y adapter.

1.3.6 L'importance d'encourager la convivialité

Dans cette stratégie, il s'agit essentiellement de contribuer à développer les relations interpersonnelles entre les participants de sorte que cette connaissance mutuelle permette d'établir des routines efficaces comme le dit Chevrier (2000). Donc, dans les équipes interculturelles, il sera question d'encourager l'ajustement de gré en gré pour favoriser un climat idoine au renforcement d'une bonne connaissance réciproque. Les fêtes hors travail, dans un environnement que l'on peut qualifier de neutre, contribuent à augmenter les chances de complicité qui peuvent aboutir à une amitié entre les différents membres de l'équipe. La bonne connaissance des uns et des autres permettra de dissiper les malentendus et rendra le climat de travail meilleur. L'auteure soutien son approche avec l'exemple d'un ingénieur (membre d'un consortium européen dans lequel des dîners communs sont régulièrement organisés) qui lui confiait que plusieurs années de collaboration et de convivialité interculturelles avaient permis «la connaissance des gens.

« Les relations sont détendues, poursuit-il, on se connaît très bien, il y a des amis. Le travail est beaucoup plus facile, les réunions sont meilleures, le travail commun est bon. Nous n'avons pas de réticence à décrocher le téléphone pour nous appeler. »

Un autre membre de la même équipe ajoute : « On est formel dans l'organisation, mais les réunions sont décontractées. Les relations entre personnes sont informelles, amicales; on parle à tout le monde même hors de son groupe de travail. On se mélange souvent. »

La routine qui s'installe progressivement et les conduites fonctionnelles adaptées sont donc la base de cette stratégie.

Tableau 1

Avantages et inconvénients des stratégies du management interculturel

Avantages	Inconvénients
Favorise un climat convivial Flexibilité accrue Développe la créativité Homogénéise les groupes	Risque d'ambiguïté, de complexité, de confusion Demande du temps Lorsque l'équipe change, il faut recommencer le processus

1.4 Question spécifique de recherche

De plus en plus, la mondialisation et l'internationalisation des marchés, la mobilité de la main d'œuvre, la diversité des cultures, nous amènent à redéfinir le sens des rapports dans une organisation. Ces nouveaux aspects démontrent un grand chamboulement des équilibres et des certitudes, autrefois inébranlables.

L'internationalisation des entreprises induit de nouveaux systèmes de gestion. Comment dès lors va se comporter un gestionnaire qui s'expatrie ? Les ouvriers qui cherchent fortune ailleurs, quels impacts auront-ils sur les rapports de travail dans leur pays d'origine ? Il existe encore bien d'autres questions aussi importantes les unes que les autres.

Nous savons que l'immigration influence aussi énormément les organisations et les pays d'accueil. Une mixité culturelle et une diversité aussi importante apporte son lot de difficultés tant pour les gestionnaires que pour la main-d'œuvre locale. En effet, de nombreux problèmes d'un nouveau type apparaissent dans les relations hiérarchiques des organisations de même que dans les différentes équipes mixtes de travail.

Dans le cas qui nous préoccupe, celui de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise, de nouvelles stratégies ont été mises en place afin de s'adapter à la diversité interculturelle qui se retrouve dans les différents paliers de l'organisation.

Dans le cadre de la maîtrise en gestion de projet, notre recherche est basée sur le fait que les stratégies de management interculturel peuvent être bénéfiques dans une organisation afin d'assurer le bon fonctionnement de la structure et l'efficacité au sein des équipes de travail.

Nous savons combien le contexte interculturel au sein d'une entreprise peut provoquer chez certains employés « déphasés », des comportements pas du tout orthodoxes. Plusieurs auteurs ont élaboré des théories visant au dépassement de ces comportements dysfonctionnels. Généralement, les travaux portent sur des personnes réalisant un travail non manuel. Or, dans la recherche qui nous intéresse, nous devons essayer de comprendre puis d'adapter les stratégies gagnantes du management interculturel mises en oeuvre au sein de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise qui nous sert d'expérimentation au projet d'exploitation du minerai de fer de Belinga.

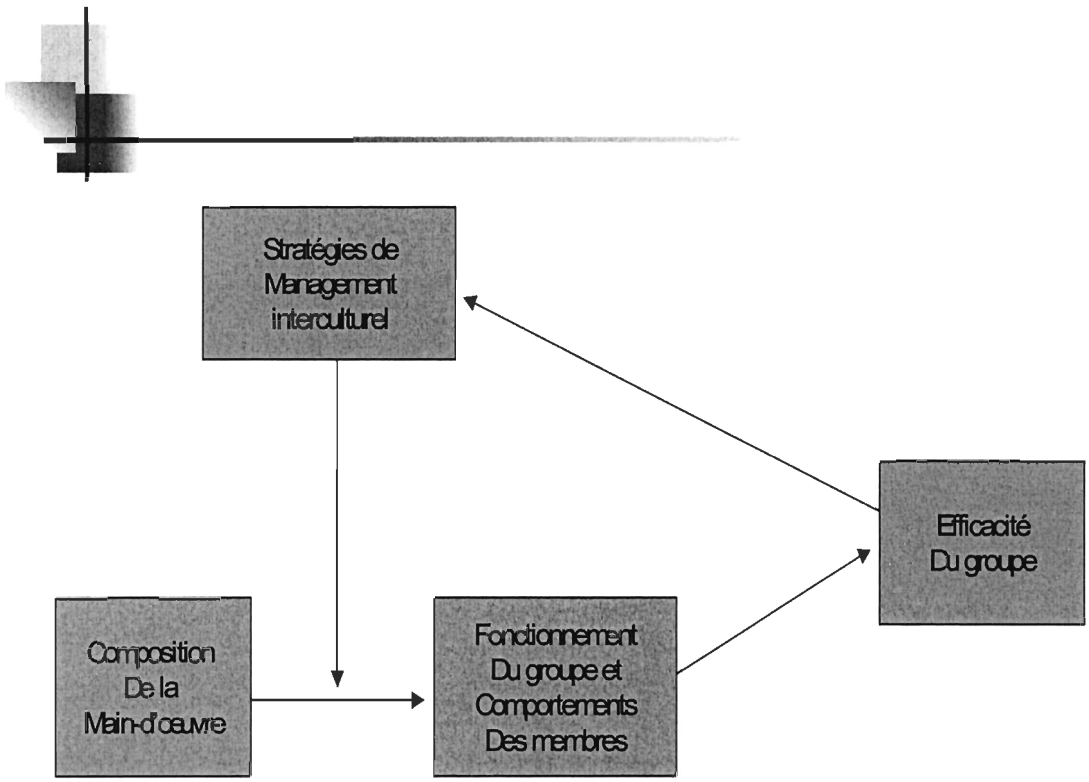
Il s'agit de bien comprendre comment les employés communiquent pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation ? Quelles sont les stratégies mises en place que l'on peut adapter à d'autres projets de coopération entre la Chine et le Gabon, tel le projet relatif à l'exploitation du gisement de minerai de fer de Belinga ?

Notre démarche vise à nous concentrer sur l'observation et sur l'analyse de certains départements (services spécialisés) clés de l'hôpital en question dont les employés sont constitués essentiellement de main-d'œuvre gabonaise et chinoise. Cela va permettre de

poser un diagnostic sur le fonctionnement des équipes interculturelles dans cette organisation et sur leur gestion. La figure ci-dessous en est une illustration.

Figure 1

Problématique de recherche



1.5 La problématique de la recherche

Les équipes de travail composées de plusieurs personnes venant d'horizons différents sont de plus en plus répandues dans les entreprises. Cette situation est due à l'immigration et aux ententes de coopération qui accélèrent la mobilité d'une nouvelle main-d'œuvre compétente et qualifiée, mais dont la culture d'origine est différente de celle du pays d'accueil.

Le processus d'internationalisation des entreprises à travers des opérations de fusion, d'acquisition, des partenariats ou des alliances contribue aussi à cette mixité de la main d'œuvre. Cette internationalisation pousse donc les entreprises à travailler de plus en plus avec des équipes mixtes.

Aujourd'hui, au Gabon, la venue annoncée de travailleurs chinois dans le cadre du projet d'envergure sur l'exploitation du gisement de minerai de fer suscite un énorme engouement au sein de la population. Le Gabon bénéficiera certainement du transfert de technologie en plus de voir une réduction considérable du chômage de sa population active grâce à la création des milliers d'emplois. Mais, autant tout ceci suscite un engouement réel envers le projet de Belinga, autant certains doutes et inquiétudes légitimes planent relativement à la capacité de faire travailler ensemble des équipes mixtes « éloignées culturellement » et sur leur degré d'efficacité.

En effet, la mise en place des équipes internationales obéit à une certaine logique stratégique. Mais les difficultés rencontrées sur le terrain, dans le fonctionnement au quotidien, ne leur permettent pas toujours d'atteindre les résultats escomptés (Chevrier, 2004).

Pour le Gabon, la réussite de ce projet dépend donc de l'entente entre les employés gabonais et de leurs homologues chinois ainsi que du style de leadership mis en place.

Rappelons que lors de la construction des deux plus grands édifices du Gabon (l'Assemblée Nationale et le Sénat), les pouvoirs publics avaient déjà essayé de faire travailler ensemble ces deux mains-d'œuvre différentes sur les chantiers de construction. L'expérience fut loin d'être concluante.

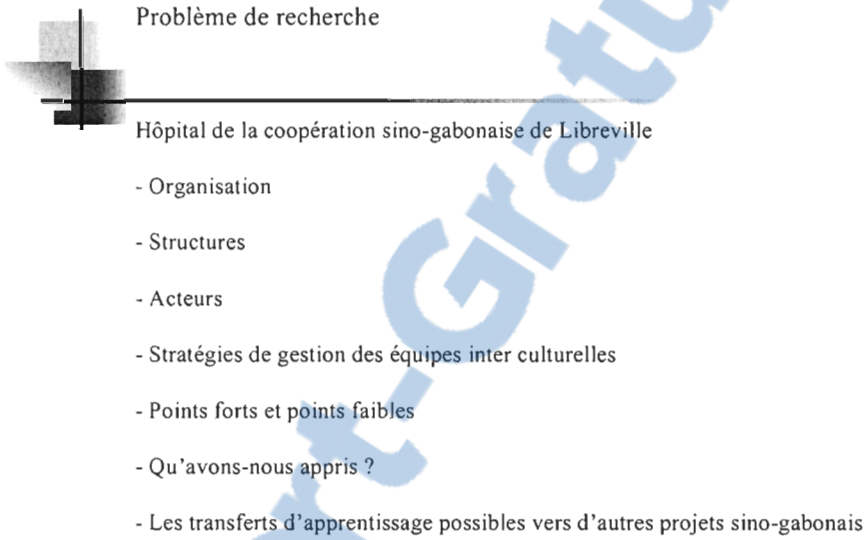
Néanmoins, il existe deux hôpitaux sino-gabonais dont les équipes mixtes, interculturelles, donnent des résultats probants dont on peut s'inspirer.

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de cas portera spécifiquement sur l'hôpital de la coopération sino-gabonaise installé à Libreville, capitale du Gabon. L'étude de la réussite exemplaire de cette coopération sino-gabonaise pourra peut-être nous donner quelques éléments de réponse afin de formuler des stratégies de management interculturel susceptibles d'être adaptées à d'autres projets d'envergure comme le projet d'exploitation

du gisement de minerai de fer de Belinga. Rappelons que ce gisement est l'un de meilleur au monde jamais exploité en termes de teneur.

Figure 2

Le problème de recherche



1.6 Les variables de la recherche

Il s'agit pour nous de mener une étude exploratoire. L'étude du cas et la monographie qui en découle ont pour principal but de porter un regard sur le fonctionnement d'une organisation dont l'une des particularités est la richesse et le dynamisme de son inter culturalité.

Rapport-Gratuit.com

L'observation des pratiques de gestion au sein de ce type d'organisation nous amène à nous poser une multitude de questions qui, nous l'espérons, pourra aider à comprendre la complexité de la gestion des personnes en milieu de travail en contexte international et, plus globalement, celle du capital humain.

Chaque société gère à sa manière les contraintes que le fonctionnement d'une organisation implique pour ses membres : dépendre d'une autorité, être soumis à des jugements, risquer d'échouer. Un aspect essentiel des rapports interculturels réside dans la manière dont, en l'absence d'un contexte commun d'interprétation, ceux qui ont reçu leurs repères de cultures différentes interprètent mutuellement leurs faits et gestes.

Nous ne disposons pas encore d'une liste complète et exhaustive des points clés[1] pouvant poser problème dans le management des équipes interculturelles. Néanmoins, dans « Cultures et mondialisation : Gérer par delà les frontières », Philippe d'Iribarne (2002) identifie une série de facteurs tels que :

- Les conceptions de la dignité (qui pourra peut être lue en termes d'honneur ou de «ne pas perdre la face» par exemple); ceci signifie bien traiter ou ne pas offenser; l'auteur évoque ici les conditions sous lesquelles, d'une part, une position subordonnée est réputée compatible avec la dignité (la face) de celui qui l'occupe et,

[1] Revue Coopérer aujourd'hui (n° 44) « Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement. Une question sous-estimée ? »

d'autre part, il est possible de critiquer et sanctionner sans que cela soit ressenti comme une attaque personnelle;

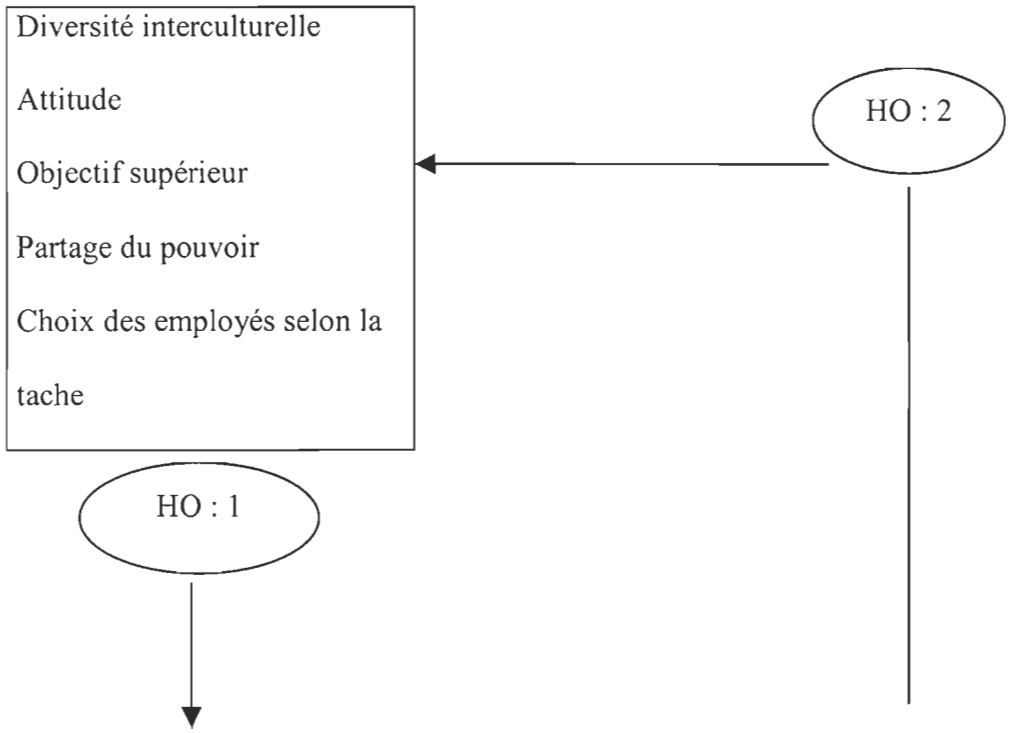
- Les conceptions de la justice;
- Les conceptions de l'autorité et du pouvoir;
- Les conceptions de l'exercice du pouvoir, de la responsabilité, de l'autonomie;
- Les conceptions de la règle, du contrat;
- Les styles de communication et la manière d'exprimer son opinion, la façon de débattre;
- Les conceptions de la négociation;
- Les manières de travailler de concert, d'entrer en conflit et de faire de la médiation;
- Les conceptions de la décision (par exemple la priorité mise sur la qualité des décisions ou bien sur la légitimité du processus).

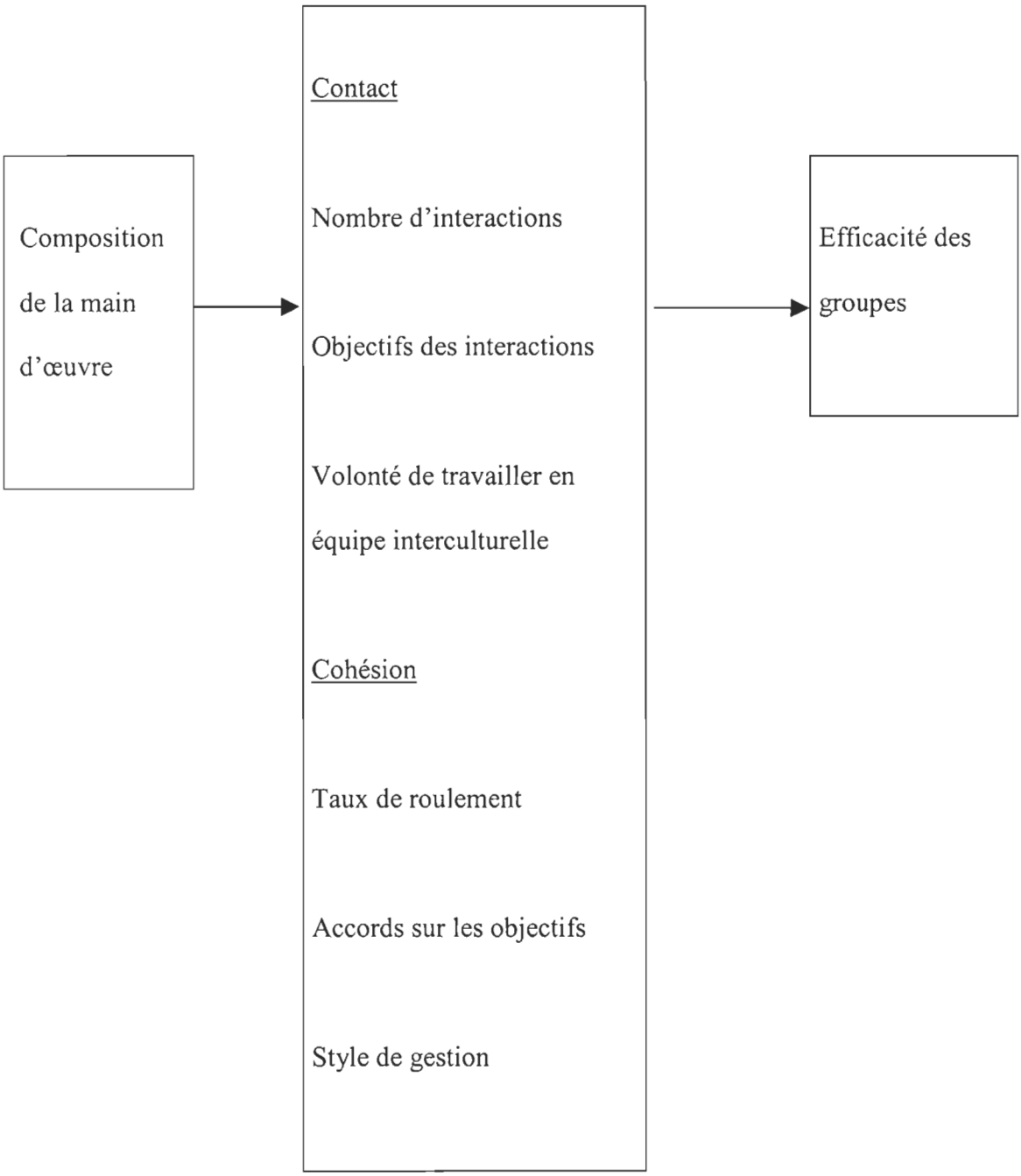
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1.7 Les hypothèses de recherche

Figure 3

Cadre théorique et liens entre les variables




Composition de la main d'œuvre
Contact
Nombre d'interactions
Objectifs des interactions
Volonté de travailler en équipe interculturelle
Cohésion
Taux de roulement
Accords sur les objectifs
Style de gestion
Efficacité des groupes

Hypothèse 1 :

Dans un hôpital comme celui de la coopération sino-gabonaise, consciente de son inter culturalité, la direction de l'établissement essaye de suivre une stratégie en rapport avec la diversité de sa main-d'œuvre. Dans le fonctionnement, il existe néanmoins des difficultés de tout genre.

Hypothèse 2 :

Les stratégies basées sur l'inter culturalité, mises en place par la direction générale, sont à la base de la réussite de cette organisation.

CHAPITRE 2

METHODOLOGIE

2.1 Méthodologie de la recherche

Dans ce chapitre, il s'agit de répondre aux interrogations posées dans le premier chapitre, de justifier la méthodologie retenue et de procéder à la vérification des hypothèses de recherche.

Dans les équipes ou groupes interculturels plusieurs modes opératoires permettent de mener une analyse du fonctionnement de ces entités et d'apprécier les stratégies mises en œuvre pour la bonne gestion de cette diversité.

Lors d'une recherche scientifique, le choix d'une méthode d'investigation et de collecte des données est une étape majeure. En gestion de projet, plusieurs approches méthodologiques sont proposées indépendamment de l'objet d'étude. Dans le cas précis du sujet qui nous intéresse, il s'agit d'une démarche inductive.

Il est important d'expliciter le concept d'induction. Selon plusieurs auteurs consultés, l'induction peut intervenir à différents moments de recherche :

- Chevrier (2004) explore l'approche inductive à l'intérieur du processus de problématisation de la recherche ;

- Paillé (1994) se réfère à l'induction dans le cadre de l'analyse et l'interprétation des données.

Pour les tenants de cette théorie, l'induction guide la méthode globale de recherche. Sans avoir fait une exploration exhaustive des auteurs qui s'intéressent à l'induction en recherche (méthodologie en sciences de la gestion), il apparaît que le chercheur peut faire appel à l'approche inductive à différentes étapes de recherche, de son intuition de départ puisée dans son « vécu personnel » (Chevrier, 2004p.71), jusqu'au « construit » issu de l'analyse et de l'interprétation de données empiriques.

Le choix de l'induction traduit aussi une attitude d'ouverture du chercheur à l'endroit d'un ensemble de données qui sont recueillies et analysées, sans nécessairement prendre appui sur des théories, un cadre théorique solidement défini et préexistant.

Nous considérons que dans ce mémoire, une étude exploratoire est appropriée et permettrait de recommander certaines stratégies gagnantes en management interculturel pour les projets sino-gabonais.

Rappelons ici que la référence aux succès remportés[2] et les facteurs clés qui y ont contribué permettront de voir concrètement ce qui a pu marcher ou pas dans la

[2] Les deux hôpitaux sino-gabonais et l'édification de deux édifices majeurs à Libreville : l'Assemblée Nationale et le Sénat.

collaboration entre les employés gabonais et chinois. Nous pouvons donc aller chercher les informations sur la communication au sein de ces groupes, le mode de fonctionnement de l'organisation, le style de leadership et comprendre comment les employés gabonais perçoivent leurs homologues chinois et vis versa. Toutes les informations seront récoltées grâce au questionnaire d'enquête, à des entrevues non directives et à d'autres méthodes de collecte de données.

2.2 Historique des relations sino-gabonaises

L'idylle entre la Chine et de nombreux pays africains date de l'époque de feu le Président Mao Tse Toung, dans les années 1970. Même si elle a longtemps souffert de différends idéologiques, et surtout du problème de la velléité de sécession de Taïwan, cette relation a beaucoup évolué et est passée d'un mariage de cœur à un mariage de raison dans l'intérêt des deux parties.

Concrètement, le financement de projets marque la différence entre la coopération Afrique-Chine et celle de l'Afrique avec d'autres pays, notait récemment, lors du forum sino-africain d'Addis-Abeba, le ministre capverdien de l'économie, le Dr Avelino Bonifacio, à l'occasion de la signature d'un accord sur la construction d'une cimenterie au Cap-Vert.

La «coopération à la chinoise» aurait surtout l'avantage, pour certains pays du continent africain, de n'être assortie d'aucune "condition politique", comme l'a rappelé le Premier ministre chinois, Wen Jiabao, dans la capitale éthiopienne, Addis-Abeba.

Depuis l'établissement, le 20 avril 1974, de relations diplomatiques entre la République Populaire de Chine et la République gabonaise, la coopération évolue positivement. Ainsi, tant pour la Chine que pour le Gabon, il s'agit d'une date significative et historique que les deux parties célèbrent chaque année. 2008 marque donc 34 années d'amitié et de coopération fructueuse dans les domaines politique, diplomatique, économique, commercial, culturel, et autres. Outre les excellentes relations politiques entre les deux pays, ces derniers ont également noué de très bons rapports sur le plan de coopération économique et commerciale.

Dans le domaine du commerce, par exemple, les échanges entre la Chine et le Gabon ont enregistré un accroissement significatif dans les années 1990, passant de 88 millions de dollars en 1994 à 300 millions de dollars en 2000, soit une augmentation d'environ 240%. Le Gabon est d'ores et déjà devenu le 2ème grand partenaire commercial de la Chine en Afrique subsaharienne. La coopération sino-gabonaise est bénéfique à plus d'un titre ; en effet la dette chinoise est sans intérêt, remboursable à long terme et, chose particulière, dans le cas où cette dernière est contractée pour la réalisation des grands travaux, elle bénéficie dans son exécution de l'assistance technique et humaine de la partie chinoise. S'agissant principalement de l'intérêt, c'est une donnée motivante, dans la mesure

où aujourd'hui, dans le montant de la dette de l'Afrique, une part importante est due à l'intérêt généré par l'emprunt de base ; il s'agit évidemment d'une donnée cruciale. Un autre fait marquant et digne d'intérêt est celui de la diversification des secteurs d'interventions, qui couvrent les domaines scientifiques, techniques et des technologies de pointe.

Sur le plan économique, la coopération entre la Chine et le Gabon enregistre un grand bond en avant. Un accord de coopération économique entre les deux gouvernements et une lettre d'échange sur un don chinois de médicaments pour lutter contre le paludisme ont été signés récemment. Le commerce extérieur entre les deux pays a connu une croissance rapide. De janvier à juillet 2006, le volume commercial a atteint 479 millions de dollars, soit une augmentation de 122% par rapport à la même période de l'année précédente. Ce volume partiel a dépassé le volume entier de 393 millions de dollars en 2005.

En 2006, la santé, l'éducation, la valorisation des ressources humaines, les secteurs importants pour la vie de la population, ont bénéficié de la coopération fructueuse. Les travaux de réhabilitation et de rénovation des hôpitaux à Libreville et à Franceville (Sud-est) touchent à leur fin. Le nombre de bourses de l'enseignement supérieur et de formation sur mesure dans différents domaines a été revu à la hausse en 2008.

Rapport-Gratuit.com

Voici certaines grandes réalisations de la Chine au Gabon dans le cadre de la coopération sino-gabonaise :

- L'Assemblée Nationale;
- Le Palais du Sénat;
- L'hôpital de coopération sino-gabonaise de Libreville;
- L'hôpital de la coopération sino-gabonaise de Franceville;
- Deux entreprises spécialisées dans la transformation du bois;
- Une entreprise de pêche industrielle;
- La cité de l'information;
- Le palais de la culture de Franceville;
- La construction d'une voie ferrée de 530 km;
- La construction du port minéralier en eau profonde de Santa Clara;
- L'exploitation de la mine de manganèse des Monts Bembélé;
- Et, bien sûr, le projet d'exploitation du minerai de fer de Belinga.

2.3 Le cas étudié : L'hôpital de la coopération sino-gabonaise de Libreville

L'hôpital de la coopération sino-gabonaise est l'un des centres médicaux les plus réputés de la capitale gabonaise. Cet hôpital a un effectif de 93 employés repartis dans les différents services médicaux. Nous allons vous présenter le rôle de certains membres de l'organisation et le fonctionnement de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise.

Le Directeur

Placé sous l'autorité du ministère de la santé publique, et par voie de délégation permanente, sous celle du directeur de la santé publique qui en assure le contrôle du fonctionnement, l'hôpital de la coopération sino-gabonaise est confié à un directeur. Il a l'autorité sur tout le personnel attaché à l'établissement.

Son action s'étend à tous les détails du service :

- Il assure l'administration des différents personnels titulaires et auxiliaires de l'état en service à l'hôpital.
- Il fait établir et signe ou vise la correspondance et les rapports relatifs au fonctionnement général de l'Établissement ainsi que les pièces comptables.
- Il provoque les dépenses qu'il estime nécessaire, autorise celles proposées par le Gestionnaire.
- Il est responsable de la discipline et du bon ordre intérieur de son Établissement.
- Il a autorité sur tous les services techniques de l'hôpital et coordonne leurs activités.

Le chef de service est l'auxiliaire immédiat du Directeur

Il est chargé :

- D'administrer les différents personnels en général du centre hospitalier.
- Il tient pour chacun un dossier individuel.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Il tient à jour un fichier de tout le personnel de l'Établissement.
- Il reçoit et étudie toute demande adressée au Directeur.
- Il diffuse et transmet aux intéressés tout ce qui leur est destiné.
- Il prépare et présente au Directeur le travail de notation, d'avancement et les propositions diverses pour sanctions et récompenses.
- Il assure la liaison avec le Ministère de la Santé et le Ministère de la Fonction Publique, la Caisse Gabonaise de Garantie Sociale.
- Il assure le Contrôle de toutes les écritures relatives à la gestion de l'hôpital.
- Il prépare les ordres du jour des différentes réunions.

Le gestionnaire est placé sous l'autorité du directeur de l'hôpital

- Il prépare le budget et le soumet à l'approbation du Directeur.
- Il est chargé de tout ce qui concerne les malades.
- Il supervise les écritures, le service d'alimentation, le matériel en service et de consommation courante, la comptabilité.
- Il est responsable du paiement des salaires et établit chaque mois les états correspondants.
- Il tient le registre journal spécial des crédits où seront récapitulés par chapitre les délégations, les engagements, les liquidations.
- Il tient à jour les carnets de bons.
- Il s'occupe du bureau des entrées et de l'administration des malades.

Le surveillant général

Il est l'auxiliaire du Directeur pour la surveillance du personnel paramédical et de la main d'œuvre non permanente.

- Il exécute les détails du service.
- Il exécute les tours de garde des infirmiers et s'assure de la bonne exécution des consignes en effectuant des rondes de nuit et des contrôles inopinés.
- Il contrôle l'exactitude du personnel aux heures de travail et propose au directeur les sanctions qui doivent être prises contre les absents et les retardataires.
- Il est responsable de la propreté et de l'entretien de toutes les parties extérieures de l'Établissement et veille tout spécialement à l'incinération des pansements souillés et des déchets anatomiques.
- Il est chargé de la police des abords et des couloirs.
- Il veille à l'application des consignes de lutte contre l'incendie.
- Il assure le service de la morgue.
- Il est secondé dans sa tâche par le Surveillant Général Adjoint.

Le surveillant général adjoint

Secondant le Surveillant Généra, il est le Surveillant chargé de la main d'œuvre non permanente (M.O.N.P) et de la coordination des Unités de soins.

Le surveillant de la M.O.N.P

Il est chargé des agents de la main-d'œuvre non permanente, de contrôler sous la direction du Surveillant Général Adjoint leurs heures d'arrivée et de départ, l'exécution des tâches, leur comportement au sein de l'établissement.

Le surveillant chargé de la coordination des unités de soins

Il est aussi sous l'autorité du Surveillant Général Adjoint, il est chargé de la coordination des divisions de la formation sanitaire, il a autorité sur les Majors (infirmiers majors).

Infirmier Major

Conformément aux dispositions de l'Article 83 du règlement sur l'organisation et le fonctionnement des formations sanitaires au Gabon, l'Infirmier Major dispose des prérogatives ci après. Il est chargé:

- Du service d'une division de malades sous l'autorité du Médecin traitant.
- Il a autorité sur le personnel subalterne de la division.
- Il veille au bon ordre des salles et en assure la propreté.
- Il signale en temps opportun les réparations et travaux d'entretien des locaux qui lui paraissent indispensables.

- Il doit être présent à la visite et note les prescriptions du Médecin.
- Il tient les cahiers de visite et de pharmacie établit le relevé des prescriptions alimentaires.
- Il assiste aux distributions de vivres et à celle des médicaments.
- Il distribue aux infirmiers sous ses ordres le linge propre et veille à la réception du linge sale qu'il remet aux jours fixés à la buanderie. Il tient à cet effet un carnet d'échange de linge.
- Il est détenteur responsable de tout matériel qui lui est confié pour l'exécution du service et doit avoir à sa disposition une petite réserve d'objets et d'effets d'usage courant pour les rechanges accidentels.
- Il fait de fréquentes tournées dans les chambres et dans les salles afin de pourvoir directement aux besoins des malades et de faire connaître au médecin traitant et au médecin de garde s il y a lieu, le résultat de ses observations.
- Il fournit chaque matin au bureau des entrées une situation numérique des malades de sa division arrêtée à 0 heure. Au verso de cette situation sont portés les noms des entrants et des sortants durant les 24 heures qui précédent.

Comme tout centre hospitalier, l'objet principal de l'hôpital est d'assurer le traitement des malades et des blessés de toutes catégories externes et internes. À l'hôpital de la coopération sino-gabonaise de Libreville, l'organisation est structurée de la manière suivante :

- Consultations externes
- Service pharmaceutique
- Services techniques spécialisés
- Services de médecine traditionnelle (acupuncture)
- Services chirurgicaux
- Services médicaux
- Services d'hospitalisation, capacité d'accueil 25 lits

Les catégories suivantes de personnels sont employées au sein de l'hospital.

Les Médecins

Les services médicaux, les services chirurgicaux et chacun des services de spécialité cités plus haut sont placés sous l'autorité technique du médecin traitant possédant la qualification correspondante. Les médecins sont Chinois et Gabonais.

Le Surveillant chargé de la coordination des divisions

Un infirmier (ou une sage-femme) expérimenté et de grade élevé désigné par le Directeur de l'Établissement remplit ces fonctions. Il est l'auxiliaire immédiat du surveillant adjoint pour la liaison entre les différents Infirmiers Majors des divisions. Il est sous l'autorité du Surveillant Général.

Le Major (infirmier major)

Il est chargé du service d'une division de malades sous l'autorité du Médecin traitant. Il a autorité sur le personnel de la division. Il veille au bon fonctionnement de son service

Personnels Infirmiers

Ils sont sous les ordres du Major, ils collaborent à l'exécution des tâches dans les domaines infirmiers.

Le Surveillant chargé de la main-d'œuvre non permanente

Désigné par le Directeur de l'Établissement, il est l'auxiliaire immédiat du Surveillant Général Adjoint pour la surveillance de l'exécution des services : gros travaux d'entretien et de nettoyage, transport des malades, du matériel (etc.). Il est sous l'autorité du Surveillant Général.

Les Agents de la main-d'œuvre non permanente

Appelés aussi personnels d'exploitation, ils travaillent sous la conduite du Surveillant chargé de la main d'œuvre non permanente.

Les Sages-femmes

Elles assurent les services de maternité et de la gynécologie sous le contrôle du Médecin Chef de service.

Le Pharmacien

Il est responsable du service pharmaceutique, tant au point de vue technique qu'au point de vue comptabilité intérieure. Il travaille en étroite collaboration avec le Gestionnaire qui assure la réception des envois provenant de la pharmacie d'approvisionnement, l'achat des médicaments dans le commerce. Tout le matériel en service est porté sur un inventaire particulier tenu par lui-même mais le Gestionnaire en est dépositaire comptable. Le pharmacien tient une comptabilité intérieure des matériels et des médicaments et les divers registres concernant son domaine.

2.4 Démarche de cueillette des données

L'échantillonnage

L'échantillonnage sera composé d'une population de 35 personnes (sur un effectif total de 93 employés) qui sont toutes des employés de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise de Libreville. Ces 35 employés sont divisés en deux catégories :

- 9 Chinois qui sont tous médecins, l'un d'eux faisant office d'interprète;
- 26 Gabonais qui sont entre autre des infirmières et infirmiers, des auxiliaires et le personnel administratif, notamment le directeur de l'établissement.

Méthode de collecte des données

La collecte de données s'est faite à partir des instruments de collectes suivants :

- Entrevues semi dirigées et entretiens non directifs;
- Un questionnaire d'enquête.

Rapport-Gratuit.com

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1 Gestion de la diversité interculturelle

Dans une entreprise, la gestion de la diversité par l'intermédiaire de la gestion du personnel a une incidence réelle sur le bon fonctionnement et l'efficacité des équipes interculturelles. Dans ce travail, identifier la stratégie de gestion des groupes interculturels a nécessité les données émises dans le premier chapitre de cette étude de cas.

Le travail de cette partie consiste, entre autre, à identifier d'une manière efficace les pratiques de gestion des équipes interculturelles et de pouvoir être à mesure de reconnaître le type d'organisation qu'est l'hôpital de la coopération sino-gabonaise.

3.1.1 Diversité interculturelles : attitude

Au cours de la recherche menée sur le terrain grâce notamment aux témoignages, aux observations, aux entrevues et aux questionnaires, il nous a été permis de dégager une constance sur l'attitude des acteurs concernés par cette étude et sur la place de la diversité interculturelle. En effet, ces différents modes de cueillette des informations permettent de répondre positivement sur le fait que la majorité des acteurs de cet hôpital reconnaissent les différences culturelles qui existent dans les groupes et ne se dérobent pas face à cette

situation qui, il est vrai, est parfois difficile à gérer. En effet, de la haute direction jusqu'aux équipes sur le terrain constituées d'un médecin et de plusieurs infirmiers ou infirmières, la rhétorique est la même.

Le directeur de l'établissement, qui est un docteur gabonais, a fait ses études en Chine. Il adhère à une approche de gestion qui tient compte de la diversité culturelle. De par sa composition et son nom révélateur, le fonctionnement de l'hôpital ne peut en être autrement, car c'est un hôpital de coopération entre la partie chinoise et la partie gabonaise.

L'analyse que le directeur de l'établissement fait de la diversité interculturelle démontre combien de fois ce dernier est objectif et conscient de cette situation dans son administration. Étant plus ou moins externe aux équipes de terrain, il reçoit souvent plusieurs plaintes. Celles-ci proviennent, parfois des médecins chinois, des infirmiers ou infirmières, du personnel administratif ou des surveillants de l'établissement. Selon ce gestionnaire, la véritable problématique se trouve au niveau de la communication et du flou entretenu dans les tâches des médecins chinois qui sont aussi chargés de leurs différents départements médicaux. Il ne peut également nier l'existence de quelques comportements xénophobes au sein de son organisation mais il affirme par ailleurs que ce genre de comportement est très rare ou très souvent dissimulé grâce aux mesures prises.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Il existe plusieurs tensions entre la partie chinoise et la partie gabonaise qui plus souvent engendre des conflits aux relents racistes, et, où le personnel de chaque bord prend parti d'une manière subjective.

À la question de savoir si les employés sont d'accord et contents de travailler dans des équipes mixtes, hétérogènes, le directeur soutient que de par la culture des employés gabonais, ces derniers préfèrent travailler entre eux c'est-à-dire avec un médecin d'origine gabonaise ou un médecin africain. Pour le directeur, les médecins chinois n'ont pas ce genre de préférence, car ils ont accepté de s'exiler volontairement de leur pays afin de travailler à l'étranger avec la réalité que cela comporte. Ces derniers sont souvent mieux préparer pour affronter ce genre de situation parce qu'ayant à la base suivi un cheminement de sensibilisation et de formation à la diversité culturelle, 6 mois avant de s'expatrier.

3.1.2 Partage du pouvoir

Dans cet établissement, si nous nous référons au deuxième chapitre consacré à une présentation succincte du fonctionnement l'hôpital de la coopération sino-gabonaise, on remarque que la gestion du pouvoir est équitable. Néanmoins, l'on observe quelques dysfonctionnements dans les faits. Effectivement, les médecins chinois ont des pouvoirs élargis et sont souvent amenés eux-mêmes à négocier les prix des interventions avec les patients. J'ai par exemple assisté à une scène semblable lors de ma recherche, en particulier dans le département d'ORL (oto-rhino-laryngologie).

Il y a un employé administratif dans chaque département qui est chargé des prix de chaque intervention. Mais lorsque arrive un patient qui n'a pas les moyens financiers pour faire face aux coûts de l'intervention, c'est le médecin qui décide alors s'il fait un rabais sur le prix initial ou décide de s'en tenir au prix fixé par l'hôpital. Heureusement pour les patients, le médecin baisse toujours le prix afin de pouvoir arriver à un juste milieu entre les deux parties.

En discutant avec les différents employés, ces derniers ont l'impression de faire de la figuration dans cette organisation car ils sont dépourvus de tout pouvoir.

3.1.3 Choix des employés par rapport à la tâche

D'une manière générale, les équipes dans les différents services de l'hôpital ne tiennent pas compte de la formation du personnel soignant sauf pour les médecins. En effet, on ne peut envoyer un dentiste dans le département de pédiatrie et vice-versa. Mais il semble que le personnel soignant, c'est-à-dire les infirmiers, les infirmières et les auxiliaires (aide infirmier ou infirmière), fait l'objet de mutation sans tenir compte de leur formation.

Il n'y a pas un règlement pour la formation des équipes. L'administration qui est chargée de la gestion des ressources humaines forme les différents groupes selon des critères inconnus de tous. Lors d'une entrevue, aucun interlocuteur n'a été en mesure de

nous donner les critères utilisés pour la formation des équipes au sein des services médicaux.

On constate simplement que les infirmiers et les infirmières sont envoyés dans les services en comptant sur la chance que cela puisse marcher. Lorsque cela ne marche pas entre les membres d'une équipe, l'administration essaie tant bien que mal de s'accommoder de la situation. Lorsque l'opération ne fonctionne pas, on change les groupes afin d'éviter que les conflits affectent le travail avec le médecin ou que les patients ne souffrent de cette situation. En fait, l'hôpital semble fonctionner sans véritable méthode de gestion sérieuse.

De ce fait, au sein de l'administration, l'idée admise que «tout le monde peut travailler avec tout le monde» sert de boussole aux gestionnaires dans la constitution des équipes de travail. Mais les différentes études sur ce sujet démontrent que souvent la réalité est très différente de la théorie, nombre d'incohérences sont rencontrées au quotidien.

3.2 La communication et le fonctionnement dans l'organisation

3.2.1 Communication dans les groupes

Les groupes sont formés d'un médecin chinois et des infirmiers ou infirmières de nationalité gabonaise. Généralement, dans chaque service ou département de l'hôpital les groupes sont constitués d'au moins 4 membres.

Il existe deux sortes de communication au sein de ces groupes. D'une part, la communication verticale et, d'autre part, la communication horizontale. Rappelons que dans le groupe, le supérieur est le médecin qui est en l'occurrence un Chinois. De ce fait, la communication avec le médecin se fait presque tous les jours de la semaine, car c'est un hôpital qui ne manque pas de patients, du lundi au vendredi, à ses heures de service.

Lorsqu'un patient entre dans les bureaux du département, il est reçu par les infirmiers, qui se chargent de l'accueil du patient et du premier contact avec ce dernier. Lorsque le patient expose sa maladie, l'un des infirmiers va dans le bureau du médecin afin de lui faire part de la situation. Il s'en suit une conversation, en général de quelques minutes, entre le médecin et son infirmier. Cette conversation sert de communication entre les deux parties. Après, le médecin reçoit le patient dans son bureau souvent en présence d'un infirmier, car le médecin ne communique pas très bien en français. Lorsqu'il fait une ordonnance à un malade, c'est l'infirmier qui se charge d'expliquer et de rédiger parfois l'ordonnance en question. Au cours de mes observations, on me faisait remarquer que parfois, lorsqu'il n y a pas d'infirmier disponible, la communication médecin - malade pouvait être interrompue pendant des heures car peu de médecins chinois ont fait l'effort d'apprendre le français.

Par contre, la communication horizontale est la plus fluide, du fait qu'elle implique les employés entre eux. Les infirmiers et les infirmières d'un même groupe de travail

dialoguent quasiment tout le temps. Ce qui les amène parfois à oublier qu'ils sont là avant tout pour le travail et non pour dialoguer entre eux. L'ambiance est bonne entre les employés et même avec le supérieur qui est le médecin.

Les infirmiers et infirmières font tout pour amener le médecin à communiquer avec eux. Certains médecins, lorsqu'il n'y a pas de patient, profitent de cette accalmie pour demander au personnel soignant la signification de certains mots en français qu'ils ne comprennent pas. Malheureusement, les Gabonais n'en font pas autant. D'ailleurs, aucun d'entre eux ne connaît des mots en mandarin (langue chinoise). C'est pourquoi la communication entre les deux parties est très difficile malgré les efforts consentis par les deux camps.

Souvent, lorsque la situation devient lourde dans le département, on fait appel à l'interprète afin de pouvoir défaire le nœud du problème communicationnel qui perturbe le bon fonctionnement du service.

3.2.2 Nombre d'interactions

Les membres d'une même équipe interagissent beaucoup entre eux pour réaliser le travail que l'on attend dans le service. Comme on le sait, sans prise de contact, il ne peut y avoir une équipe solidaire qui fonctionne à plein régime. Les interactions verbales et non

verbales ainsi que le temps passé à interagir vont constituer l'épine dorsale de cette partie du travail.

Si l'on prend le cas du service d'ophtalmologie, on peut dire que les membres d'une même équipe communiquent beaucoup car pendant le temps du travail ils sont toujours ensemble. Les observations faites sur le fonctionnement des groupes au sein des services médicaux de l'établissement ont permis de dégager une constance en matière d'interaction. Les membres du personnel soignant communiquent rarement entre eux lors des consultations des patients. Cette remarque vaut pour toutes les équipes des différents services. Les contacts verbaux se passent le plus clair du temps entre les Gabonais, de par le fait qu'ils sont les seuls à parler français et que le médecin qui fait aussi partie de l'équipe est le seul qui a du mal à s'exprimer dans la langue française. Non seulement ils parlent beaucoup entre eux mais échangent aussi avec les malades qui viennent se faire consulter. Le temps que le malade passe avec les infirmiers est de loin supérieur à celui qu'il passe avec le médecin.

Le fait d'effectuer les mêmes tâches de travail toute la semaine donne la possibilité de dialoguer plus souvent que lorsqu'on travaillait dans une organisation de type usine de production. Les membres de l'équipe ont besoin de communiquer aussi longtemps que possible pour éviter parfois de donner de mauvais pré diagnostics au médecin, qui dépend beaucoup de leur travail, avant d'examiner le malade. L'hôpital ouvre ses portes dès 8 heures du matin. Les trente premières minutes qui suivent l'ouverture des portes, les

membres des équipes n'interagissent pratiquement pas entre eux, car les enregistrements des patients demandent une grande concentration.

La communication non verbale n'est pas trop développée entre les membres des équipes, sauf avec le premier membre qui est le médecin. En effet, les gestes très souvent suffisent à faire passer le message. La communication non verbale offre donc la possibilité aux membres des équipes, qui ne se comprennent pas, de le faire malgré la différence de langue et de culture dans un monde où la majorité des projets demande des équipes interculturelles. Mais il faut reconnaître que lors de l'observation des équipes de travail, il n'a pas été facile de remarquer les contacts non verbaux, car dans tous les cas, ça se fait de manière subtile, sauf lorsque certains le font avec une gestuelle claire.

Le décompte des contacts verbaux et non verbaux démontre combien de fois les interactions sont utilisées dans les groupes par les différents membres qui les constituent. Les contacts durent beaucoup plus souvent dans ces équipes et sont parfois élaborés d'une manière bien précise.

Le personnel soignant interagit beaucoup sur le lieu de travail. Le contact verbal est plus utilisé par les personnes qui se comprennent et parlent la même langue alors que le contact non verbal est plus souvent utilisé par les personnes dont la culture et la langue diffèrent.

3.2.3 La gestion d'un conflit au sein du groupe

Les conflits mal gérés ou non réglés à l'intérieur d'une équipe, en plus d'avoir des conséquences sur la santé des individus, entraînent des coûts importants pour les entreprises.

Selon le Guide québécois des Agendas[3], « le conflit est un processus dynamique qui débute lorsqu'une organisation, une équipe, une personne perçoit qu'une autre organisation, équipe ou personne a frustré ou est sur le point de frustrer ses intérêts. Ce processus implique des perceptions, des émotions, des comportements, des conséquences ou des résultats :

- Notons la phase du conflit manifeste qui s'observe dans des comportements de tension, d'anxiété, de méfiance, de remarques agressives ;
- La phase portant sur les tentatives de résolution, de suppression ou d'évitement du conflit ;
- La phase représentée par les suites, les résultats, les conséquences des tentatives de gérer le conflit.

Ces phases évoluent d'une manière dynamique de telle sorte que les perceptions non échangées, les émotions ressenties non exprimées, les comportements non reconnus, la

[3] Guide québécois des agendas. Site Internet : http://www.a211.qc.ca/9588_fr.html

Rapport-Gratuit.com

résolution, la suppression ou l'évitement que l'on fait d'un conflit, renvoie aux phases précédentes. »

Au cours de ce travail de recherche, le personnel soignant a admis qu'il existe bien des conflits mais que ces derniers étaient dus, pour la plupart, à un problème de communication et des mouvements d'humeur de certains membres difficiles à comprendre.

Un infirmier de l'établissement a raconté le conflit qui l'a opposé à un médecin chinois à cause d'un problème de communication. L'infirmier ayant consulté un patient a fait un rapport au médecin traitant. Ce dernier n'a pas tenu compte des remarques faites par l'infirmier pour établir un diagnostic et prescrire une ordonnance au malade. Lorsque le patient est revenu chez l'infirmier pour que celui-ci lui donne des explications claires, l'infirmier constate qu'il y a une erreur dans le diagnostic. Il en informe alors le médecin. Celui-ci pris de colère pensait que l'infirmier voulait lui apprendre à faire son boulot et remettait ses compétences en doute. S'en est suivi des injures de part et d'autre et le plus drôle dans cette histoire est que chacun des deux protagonistes ignorait ce que l'autre pouvait bien dire.

Heureusement l'interprète fut appelé. Arrivé sur les lieux, chacun s'exprima et l'interprète fit le constat que c'était un problème de communication et qu'en aucune façon l'infirmier ne voulait remettre en doute les compétences du médecin. Bien au contraire, si

l'infirmier n'avait pas vu le diagnostic cela aurait entraîné des conséquences très graves pour le patient.

3.2.4 La volonté de travailler en équipes interculturelles

Comme l'indique à la fois son symbole et son nom, l'entité travaille à la mise en cohabitation de deux cultures et deux races différentes.

.

Cela amène à penser que les personnes qui seront choisies par l'état gabonais ou l'état chinois, afin de servir dans cet hôpital, sauront qu'elles travailleront avec des personnes d'autres cultures. Et qu'elles devront avoir le sens du dialogue.

Au cours du travail de recherche, notre thème a été primordial dans le but de savoir si réellement les employés étaient au fait de cette situation et l'acceptaient. Certaines préoccupations du questionnaire mis à la disposition des employés faisaient mention «d'être oui ou non ouvert à d'autres cultures».

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La majorité des répondants estimait être «ouvert à d'autres cultures». Cela porte à croire finalement que les employés avant de s'engager dans cette aventure savent à quoi s'en tenir.

Pour l'efficacité de leur travail et pour faciliter les relations au sein des groupes, plusieurs membres des différents groupes auraient préféré appartenir à des équipes homogènes. Le surveillant général de l'établissement affirme que la relation interculturelle est difficile et fragile en même temps. En effet, selon lui, pour un rien la situation peut devenir conflictuelle et incontrôlable surtout en période de grand afflux des malades dans les services.

3.2.5 La perception des employés gabonais versus les employés chinois

Selon l'encyclopédie Wikipedia : « La perception est le phénomène psychologique qui nous relie au monde sensible par l'intermédiaire de nos sens. Le mot perception a une double signification : à la fois perception par le sens, et perception par l'esprit. En psychologie, la perception est le processus de recueil et de traitement de l'information sensorielle.»

Les employés gabonais qui ont répondu au questionnaire ont une perception très respectueuse, rigoureuse et sympathique à l'égard des employés chinois. Cette bonne perception vient d'abord du fait que les Gabonais trouvent les Chinois moins arrogants que

certains occidentaux. En effet, les rapports de travail avec les expatriés français à titre d'exemple n'ont jamais été appréciés par les Gabonais, qui estiment que ces derniers ne les traitent pas du tout avec respect. On parle même d'attitude méprisante de certains expatriés.

N'oublions pas que la Chine était, il n y a pas si longtemps, un pays en développement qui privilégiait les relations de partenariat sud - sud et «gagnant-gagnant. Les employés chinois sont beaucoup admirés pour leur discipline et leur disponibilité.

Un infirmier raconta que malgré la difficulté de la langue, travailler avec eux est stimulant, car ils n'ont jamais un mot déplacé et sont toujours souriants pendant leur temps de travail. Il aimerait voir comment ces rapports vont devenir lorsque les Chinois pourront enfin mieux s'exprimer en français. Il prétend avoir déjà travailler à l'hôpital général avec des expatriés français et cela a été une expérience très pénible et douloureuse depuis qu'il exerce comme infirmier d'état.

Avec les employés chinois, si l'on démontre de l'intérêt à apprendre, ils sont alors très disposés à aider et à prodiguer de nombreux conseils dans la mesure où ils ne sont pas retenus par leur tâche.

Par contre, les employés gabonais, dans leur ensemble disent être mal à l'aise avec la rapidité dans laquelle les employés chinois effectuent leur tâche. Le fait que ces derniers

ne s'accordent pas souvent pas un temps de répit, c'est-à-dire pas de pause jusqu'à la fin de leur tâche, stresse beaucoup les employés gabonais. Ils ont le sentiment d'être moins bons et plus lents dans la réalisation des différentes tâches quotidiennes.

3.2.6 La perception des employés chinois versus les employés gabonais

Dans le point précédent de ce chapitre, il a été question de la perception que les employés gabonais ont de leurs homologues chinois. Penchons nous maintenant sur la perception que les Chinois se font des Gabonais.

Les différents médecins chinois qui ont répondu aux questionnaires sont unanimes sur le fait que travailler avec les Gabonais est complètement singulier, particulier et diffère de la façon de travailler entre Chinois. Cela les oblige à changer, tant bien que mal, leur manière de travailler afin de ne pas frustrer certains travailleurs gabonais qui pourront les juger d'une façon très négative.

Le but des médecins chinois en faisant quelques ajustements sur leur mode de fonctionnement et de collaboration est de préserver le maigre équilibre qui existe avec les employés gabonais et ne pas pourrir l'ambiance au sein du groupe pour le bien être des patients. En effet, ils sont tous là pour rendre un service primordial aux malades et servir une cause commune, le bien être des malades.

Les Chinois, dans l'ensemble, apprécient de collaborer avec les Gabonais. Pour eux, les employés gabonais sont respectueux de la hiérarchie et obéissent aux ordres. Ils sont très respectueux des malades et surtout des vieilles personnes. L'hospitalité est l'une des grandes qualités de la population gabonaise. Les Chinois les trouvent chaleureux et cela a de l'impact sur leur relation de travail. En général, ils travaillent dans une atmosphère très détendue. En Chine comme au Gabon, le respect du supérieur hiérarchique est très important et est souvent obligatoire. Les Gabonais n'ont d'autres choix que d'obéir à leur supérieur au risque de se faire renvoyer. Surtout que perdre son emploi est devenu un véritable drame vu le taux de chômage très élevé de la population active gabonaise.

Certes, les Chinois ont une très bonne opinion des employés gabonais, mais cela ne les empêche pas de trouver à ces derniers quelques défauts. Pour les Chinois, le problème avec les employés gabonais est qu'ils mangent souvent aux heures de travail. Ils bavardent beaucoup entre eux et oublient qu'ils sont dans un espace hospitalier. L'interprète dit à cet effet que les employés gabonais abandonnent même leurs postes pour aller retrouver d'autres collègues ailleurs afin de continuer le bavardage. Cela peut avoir des conséquences énormes sur le travail parce que souvent le médecin chinois reste seul avec les patients et, compte tenu de la difficulté de la langue, le risque d'une mauvaise compréhension par le malade du diagnostic est bien réel.

3.2.7 Le style de gestion

Le style de gestion dans les organisations est une donnée assez importante qui détermine dans une moindre mesure à quel genre d'entreprise on a à faire. À la question de savoir en tant que gestionnaire quel est son style de gestion, le directeur de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise nous a répondu que compte tenu de la diversité interculturelle au sein de son établissement, il a opté pour un style de gestion démocratique. Pour lui, manager des personnes ayant une différence culturelle est très délicat car les mêmes mots ou gestuelles n'ont pas la même signification.

La gestion démocratique permet au directeur d'être le plus objectif possible, quelle que soit la situation, et surtout de faire participer tout le monde avant de prendre la décision qui s'impose.

Lors de l'entrevue, le directeur nous relate une situation particulièrement conflictuelle entre un employé gabonais et un employé chinois. Le chef du service des ressources humaines n'ayant pu mettre fin au conflit a préféré alerter son directeur afin que celui-ci essaye de trouver une solution convenable. Pour une question de confidentialité et de secret professionnel, le directeur ne nous a pas donné la substance du problème. Il a évoqué par contre le mode de résolution du conflit.

Le directeur a choisi d'écouter les deux parties sans tenir compte de leur rang hiérarchique dans l'organisation. En les mettant à l'aise, le directeur a d'abord réussi à détendre le climat délétère qui régnait dans la salle. Après, ce fut facile à chacun de parler et d'écouter attentivement ce que le directeur avait à dire. Finalement la solution fut aisément acceptée par les deux parties. Le directeur s'est senti soulagé car c'était son premier gros conflit à résoudre entre employés de cultures différentes. De plus, cette médiation réussie allait servir pour traiter d'autres problèmes au sien de l'hôpital.

Lors de discussions informelles tenues avec certains employés chinois et gabonais, nous avons fait le constat qu'une large majorité du personnel chinois et gabonais reconnaissait avoir un directeur d'hôpital accessible et impartial. Beaucoup lui font confiance pour la gestion de l'organisation et la résolution des conflits interculturels.

3.2.8 Le taux de roulement

Aujourd'hui, nombre d'entreprises font face à un fort taux de roulement. Ceci ne permet pas la fidélisation des employés à l'entreprise. Cette situation est très courante dans les entreprises manufacturières où les employés travaillent dans des conditions difficiles. Mais ce n'est pas le cas des employés de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise qui opèrent dans un établissement offrant des services hospitaliers.

Comme le précise le surveillant général de l'établissement, plusieurs facteurs rentrent en compte pour expliquer le très faible taux de roulement qu'enregistre l'hôpital.

Il y a d'abord le fait que l'hôpital a des heures «normales» de travail. Il est ouvert du lundi au vendredi entre 8 heures et 12 heures en matinée et entre 13 heures 30 et 16 heures 30 dans l'après-midi. Les employés ne sont donc pas surchargés comme dans la majorité des autres hôpitaux où les services sont pratiquement offerts 24h sur 24. La flexibilité des horaires de travail, et surtout le fait d'avoir la fin de semaine libre, contribuent à baisser considérablement le nombre d'heures d'absence. Les employés sont très satisfaits de leur situation et de leurs heures de travail sachant qu'ils travaillent dans le milieu hospitalier. Lorsqu'ils constatent ce qui se passe dans les autres établissements hospitaliers du pays, cela leur montre à quel point ils sont chanceux de travailler avec des heures aussi flexibles.

Par ailleurs, la législation du code de travail, hélas peu respectée dans bien des pays en développement, peut expliquer le faible taux de roulement au sein de l'hôpital. En effet, les employés n'étant pas bien protégés par les syndicats - qui n'existent d'ailleurs que de nom - ont tendance à éviter d'être absents de leur poste de travail. Le fait de s'absenter une journée revient à faire l'impasse sur une partie du salaire, ce qui est une pratique impensable vu le très faible salaire mensuel du personnel.

Le taux de chômage croissant dans la population active au Gabon peut aussi expliquer le faible taux de roulement de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise. De nos jours, au Gabon, trouver un emploi est un véritable chemin de croix. Ceux qui ont donc le loisir et surtout le «privilège» d'avoir un emploi le gardent jalousement car en cas de renvoi, il est très difficile de retrouver un emploi. Dans le domaine de la santé, cela semble encore plus difficile.

Comme l'absentéisme est un motif de congédiement sans préavis, les employés préfèrent ne pas prendre de risque de s'absenter, à moins d'avoir une bonne raison pour le faire.

3.2.9 L'aspect financier

Le volet financier de notre travail a été difficile à couvrir compte tenu de l'impossibilité d'accéder aux informations financières recherchées au sein de l'hôpital. Le directeur s'est d'ailleurs montré très réticent à note requête. Selon lui, «l'hôpital de la coopération sino-gabonaise fonctionne comme une entreprise privée.»

C'est pour cette raison qu'il ne peut s'avancer à divulguer des informations financières confidentielles sans des autorisations spéciales des plus hautes autorités. Il est vrai que sur le terrain nous avons pu constater combien il s'agissait d'un sujet tabou dont personne ne veut parler aussi bien les membres de l'administration que les employés.

Rapport-Gratuit.com

Dans notre questionnaire, il y avait une interrogation relative au niveau de salaire (tranche de revenu). Rares sont les employés qui ont répondu à cette question. C'est d'ailleurs la seule question où nous avons enregistré le plus bas taux de réponse (5 réponses seulement). Il était donc impossible de dégager une quelconque conclusion.

Toutefois, le médecin interprète chinois, monsieur Tho, a pu nous éclairer sur quelques points. Selon lui, un médecin chinois gagne au moins deux milles dollars par mois et un infirmier gabonais gagne autour de 500 dollars par mois. Les médecins chinois sont payés par l'état chinois dans le cadre du programme de coopération qui s'adresse aux médecins qui viennent de terminer leurs études et sont à la recherche de leur premier emploi.

Ces médecins signent un contrat de deux ans pour travailler en tant que coopérants dans les pays où la Chine a des partenariats. Les infirmiers gabonais sont en général des fonctionnaires détachés qui sont pris en charge par l'état gabonais. Les auxiliaires et les médecins africains qui sont au nombre de quatre sont payés par l'établissement hospitalier grâce notamment aux revenus des consultations et des différentes opérations.

L'hôpital se finance par des dons et des subventions allouées à la fois par l'État chinois et l'État gabonais. Ces subventions se présentent, en général, sous forme pécuniaire, mais parfois, il s'agit d'équipements et de matériel hospitalier. Selon le médecin interprète chinois, l'hôpital n'a pas de problème de trésorerie car chaque année il dégage un

bénéfice net. Le bénéfice de chaque année est réinvesti dans l'établissement afin qu'il soit aux normes et se modernise.

3.2.10 La performance des groupes

La performance des groupes est une donnée importante surtout pour une organisation qui travaille à l'international. Dans le cas de l'hôpital de la coopération dont il est question dans cette étude de cas, il est un peu difficile de mesurer la performance des équipes interculturelles qui la composent. En effet, ces équipes sont là pour soigner les patients qui viennent à l'hôpital.

Le directeur révèle que la performance dans ce cas de figure se mesure par le niveau de plaintes des patients, par le nombre de mauvais diagnostics ou par les erreurs sur la tenue des livres qui enregistrent les tâches accomplies dans une journée. Selon lui, les équipes composées des Chinois et des Gabonais sont performantes, car il n'a jamais entendu des plaintes venant des patients malgré la différence culturelle entre les membres des équipes.

Les équipes ont toujours travaillé dans les délais alloués au sein de l'organisation. Les interventions, par exemple dans le département de chirurgie, ne mettent pas plus de temps que dans les autres hôpitaux qui ont eux des équipes homogènes. Le département

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'ophtalmologie est de loin le meilleur de Libreville selon les patients et les autorités compétentes du Ministère de la Santé Publique qui se base sur des critères évaluatifs.

Le laboratoire donne les résultats aux patients généralement dans les 48 heures. Lorsque les patients ont des examens à faire, même s'ils ne se sont pas fait consulter à l'hôpital de coopération sino-gabonaise, ils s'empressent de venir les faire dans cet hôpital.

CHAPITRE 4

ANALYSE, INTERPRÉTATION ET RECOMMANDATIONS

L'idée générale, dans ce travail de recherche, est basée essentiellement sur la diversité interculturelle dans les équipes. L'inter culturalité peut avoir des effets négatifs dans les organisations au niveau des performances des groupes, si cette notion n'est pas intégrée dans les stratégies de gestion des entreprises.

Parallèlement aux hypothèses de recherche, le dernier chapitre de ce travail jette un regard critique et analytique grâce aux données obtenues sur le terrain.

La première hypothèse est corroborée par les résultats tandis que la deuxième hypothèse confirme en partie que les stratégies développées par l'hôpital de la coopération sino-gabonaise peuvent être adoptées dans d'autres projets entre les deux pays.

4.1 Hypothèse 1 : Le fonctionnement des équipes

Les résultats obtenus au chapitre 3 montrent que l'hôpital de coopération sino-gabonaise a une main-d'œuvre interculturelle. Les employés et la haute direction sont conscients de la richesse de la diversité dans l'organisation. Malgré cette prise de conscience, il y a des dysfonctionnements dans les équipes de travail, mais ceux-ci ne sont pas insurmontables

Des nombreux chercheurs dans leurs approches sur la diversité de la main-d'œuvre au sein de certaines entreprises classent ces dernières dans différentes catégories selon leur stratégie de gestion à la diversité. C'est le cas notamment, d'une chercheure comme Sylvie Chevrier.

Les gestionnaires de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise, peu importe leur rang au sein de la structure organisationnelle, sont au fait des aléas de la diversité interculturelle. Lorsque vient le moment de prendre des décisions, ils tiennent compte de cette donnée qui fait partie intégrante de la vie de l'organisation. C'est pourquoi, ils sont tous très préoccupés à travailler dans le même sens afin d'harmoniser les stratégies et le style de gestion de l'établissement hospitalier qui tienne compte, au mieux, de la différence de culture de la main-d'œuvre. Sylvie Chevrier met aussi l'emphase sur le bon fonctionnement des équipes mixtes. Elle soutient que ce fonctionnement passe par la prise en compte de la compréhension des différents horizons de sens des membres des équipes interculturelles. Cela sert à mettre en place une plate-forme collective qui tienne compte de toutes les sensibilités afin qu'elle soit pérenne et acceptée par tous les membres de l'équipe.

Mais pour arriver à cet état de fait, il faudrait au préalable analyser les situations concrètes vécues par les différents membres composant les équipes. Ce qui est le cas des membres des équipes de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise. En effet, les personnels chinois avant d'être envoyé au Gabon suivent en Chine un programme de formation et de

sensibilisation à la diversité culturelle pour découvrir les aspects essentiels de la culture gabonaise et les modes de fonctionnement du travail dans le pays d'accueil.

Les chefs de certaines équipes de service (spécialités) ont tendance à développer des stratégies informelles au sein de leur groupe mais toujours dans le souci constant d'améliorer le bon fonctionnement en tenant compte de la diversité et sans remettre en cause la culture générale de l'hôpital.

Les nombreux travaux scientifiques consultés tendent à démontrer que la gestion d'une main-d'œuvre interculturelle engendre des effets positifs et négatifs sur différents aspects. La variable « communication » étant assurément critique.

Les équipes des différents services hospitaliers dans lesquelles se retrouve une mixité - employés chinois et gabonais - fonctionnent avec une certaine autonomie. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 consacré aux résultats de l'étude de cas, bien que chaque intervention ait un prix fixé par la direction de l'établissement, le responsable de l'équipe peut décider en accord avec le patient de réduire le coût. La majorité des équipes ont recours à ce procédé. Au service de la population de Libreville et des environs, l'hôpital de la coopération sino-gabonaise a une mission également sociale et doit par conséquent aider les personnes les plus démunies de la capitale gabonaise afin qu'elles puissent se soigner dans des conditions respectables.

4.2 Hypothèse 2 : Les stratégies de management mises en oeuvre

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, l'hôpital de la coopération sino-gabonaise vit au quotidien, au cœur des actions stratégiques, une diversité culturelle riche et féconde.

Les membres des équipes, médecins, infirmiers et les autres catégories de personnels sont tous dans un même domaine, celui de la santé.

Malgré les différences de langue et surtout la distance culturelle, ils arrivent à parler le même langage, celui de leur métier. C'est la stratégie basée sur la culture de métier. Chevrier (2000) nous rappelle d'ailleurs que le partage d'un même univers technique, c'est-à-dire d'une même façon de faire dans un métier, amène les membres d'une même profession à avoir les mêmes savoirs et les mêmes préoccupations. Ses recherches ont montré comment des informaticiens et des ingénieurs européens partagent des points de vue qu'ils jugent eux-mêmes étonnamment convergentes à propos des problèmes techniques pointus.

Le personnel de l'hôpital de coopération sino-gabonaise est qualifié. Du directeur au personnel soignant, tous ont fait des études supérieures et ont une solide expérience professionnelle de terrain. Ceci facilite sans nul doute l'intégration et la maîtrise d'habiletés à maîtriser un portefeuille de compétences interculturelles au sein de l'établissement

hospitalier. Le directeur qui est un médecin de formation a démontré cette capacité. Il diffuse et met en œuvre une stratégie orientée vers sur la compétence interculturelle au sens des travaux de Anne Bartel-Radic auxquels nous nous sommes référés dans la revue de littérature.

L'approche repose sur le fait d'étendre la compétence interculturelle à tous les membres de l'organisation au lieu qu'elle ne soit l'apanage que de quelques personnes. En effet, dans un premier temps, l'organisation a pu allier la spécialisation d'un personnel compétent avec un faible niveau d'échange autour des questions interculturelles, en dehors de pôles de compétence restreinte. Mais, dans un deuxième temps, l'organisation a encouragé les contacts interculturels dans toute l'organisation afin de créer des possibilités d'apprentissage pour tous les employés.

L'hôpital de la coopération sino-gabonaise utilise aussi la stratégie basée sur la culture d'entreprise. Les équipes ne se constituent plus selon un consensus de gré à gré, mais plutôt en suivant une ligne directrice tracée par la haute direction. Une culture d'entreprise facilite donc le travail d'équipe. Bien que la convivialité ne s'obtienne pas seulement par des arrangements consensuels, le partage d'un sens commun et l'adhésion à des normes institutionnelles sont indispensables. Tout ceci fournit un cadre de travail et des méthodes communes qui améliorent l'efficacité collective.

La réalisation de l'intégration culturelle passe par un répertoire de procédures et de conduites conformément aux différentes situations d'affaires c'est-à-dire que peut importe la situation, le procédé sera le même car il y a une uniformité des pratiques grâce à la standardisation. Chevrier ajoute que lorsque l'équipe internationale est composée de personnes issues d'horizons différents, les dirigeants d'équipes mixtes doivent créer une culture unifiée en homogénéisant les systèmes de décision et d'évaluation des personnes ainsi qu'en diffusant des valeurs communes (priorités commerciales, techniques, financières). L'idéal avec la culture d'entreprise c'est de trouver un leader charismatique capable de souder l'équipe et l'impliquer dans des événements pouvant renforcer le sentiment d'appartenance.

Au sein de l'organisation étudiée à Libreville, il existe un interprète chinois qui parle correctement français. Ce dernier est très sollicité surtout en cas de conflit. Grâce à lui, plusieurs situations délicates et désagréments ont été évités. C'est la stratégie des synergies interculturelles en respectant l'hypothèse de l'intervention des médiateurs culturels.

Le simple contact entre cultures ne peut être suffisant à la compréhension mutuelle et à la recherche en commun des solutions créatives. Les contacts répétés peuvent entraîner des stéréotypes négatifs de part et d'autre. Donc, l'accompagnement des équipes mixtes par les médiateurs culturels, permet d'éviter ce phénomène dans leur processus d'ajustements interculturels.

4.2.4 Recommandations pour les projets futurs

De nos jours, les projets internationaux ne sont pas aisés à mettre en place. En effet, le succès n'est pas garanti. Il faut s'armer de patience et adopter des stratégies idoines afin de minimiser les risques des échecs.

Le Gabon et la Chine sont des partenaires commerciaux depuis les années 70. Malgré le changement des dirigeants à la tète de l'état chinois, les échanges commerciaux s'accroissent d'année en année. Chaque partenaire a la volonté de renforcer la coopération.

Pour tenir compte des erreurs passées et préparer les projets futurs de coopération Chine – Gabon, quelques recommandations s'imposent. L'étude de cas de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise et les leçons apprises pourraient servir dans le cadre du grand projet d'exploitation du minerai de fer de Belinga dont nous avons fait état dans cette recherche. Une société mixte sino-gabonaise, la COMIBEL (compagnie minière de Belinga, a déjà été créée en ce sens. Le Directeur Général est un Chinois et le Directeur Général Adjoint est un Gabonais.

Les analyses effectuées au cours de cette étude de cas et les résultats obtenus portent à croire que si des stratégies de management inter culturelles inspirées de celles mises en

Rapport-Gratuit.com

place par l'établissement hospitalier de Libreville sont suivies, alors cela pourrait favoriser le succès d'un projet comme celui de l'exploitation du minerai de fer de Belinga.

Nous allons donc focaliser nos recommandations sur le projet d'exploitation du minerai de fer de Belinga. Pour ce projet, la main-d'œuvre venue de Chine devrait suivre le même programme pédagogique de 6 mois comme les médecins de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise. Cela permettrait d'avoir sur le site des employés motivés qui ont fait le choix de s'expatrier vers un autre pays afin de le découvrir et d'apprécier sa culture. Lors de la construction de l'assemblée nationale gabonaise, les employés gabonais et chinois ont travaillé sur le site. Cela a été un échec total. Après deux mois, les employés gabonais ont tous démissionné car les deux mains-d'œuvre n'arrivaient décidément pas à collaborer. Les employés chinois travaillaient et dormaient sur le site. Ils étaient complètement coupés de l'extérieur et travaillaient jour et nuit. Le rythme était infernal et personne ne parlait français.

Il est donc important que les ouvriers qui viendront au Gabon dans le cadre de l'exploitation du minerai de fer le fassent volontairement et suivent avant leur départ des cours de sensibilisation sur le Gabon, sa culture, son histoire, ses valeurs et ses usages afin de mieux s'adapter et ne pas être dépaysé dans leur nouvel environnement. De même, la partie gabonaise doit s'assurer que les employés gabonais embauchés pour ce projet soient des personnes très ouvertes à d'autres cultures et capables de pouvoir travailler avec les étrangers sans que cela n'affectent leur rendement.

Le projet d'exploitation du minerai de fer de Belinga demande une main-d'œuvre hautement qualifiée et surtout ayant une solide expérience du secteur minier. Il faudra donc s'assurer que chaque partie sélectionne des personnes ayant une réelle expérience dans le secteur minier. Les employés des deux bords se comprendront mieux pour traiter des enjeux et défis de leur profession. Les procédés de travail dans le secteur minier sont assez proches dans le monde tout comme le vocabulaire qui désigne le matériel de travail sur un site minier.

Avec des employés ayant de l'expérience dans les mines, on minimise le risque d'échec du projet et on maximise les possibilités de constituer des équipes performantes garantes de la réussite du projet.

De plus, suivant les recommandations des professeurs Hobbs et Ménard, experts en gestion de projet, les gestionnaires devraient exercer des rôles décisionnels importants comme :

- Le rôle de stratège (ou gestion de l'environnement);
- Le rôle de pilote (ou gestion des travaux);
- Le rôle de leader (ou gestion de l'équipe);
- Le rôle de dépanneur (ou gestion de problème);
- Le rôle de négociateur (ou gestion de ressources humaines).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ils doivent aussi pouvoir gérer les éventuels compromis de performance et bien sûr les indispensables variables «qualité», «coût» et «délai» de façon à atteindre les objectifs.

On le voit, plusieurs habilités et connaissances sont nécessaires aux gestionnaires de projet afin d'être performants et être de bons leaders pour leur organisation. Ces habilités sont :

- Habilités de communication (écoute et persuasion);
- Habilités cognitives (planification ; priorisation ; analyse);
- Habilités d'équipe (empathie ; motivation ; esprit de corps);
- Habilités de leadership (servir d'exemple ; énergétique ; visionnaire ; confiant);
- Habilités d'adaptation (flexibilité ; créativité ; patience ; persévérance);
- Habilités techniques (expérience et connaissances techniques).

Si les gestionnaires du projet de Belinga adhèrent aux énoncés ci-dessus, le projet a de très bonnes chances d'être un succès. La sélection des gestionnaires est essentielle car ces derniers jouent un rôle de premier plan dans la réussite de projets internationaux d'une telle envergure.

Il est également important de traiter les employés de tout bord, Chinois et Gabonais, de manière équitable et respectueuse. Les tâches devront être claires et les normes du travail devraient être respectées (les équipes inter culturelles devraient opérer selon les mêmes

horaires et non pas comme dans le projet de construction de l'Assemblée nationale où les employés chinois travaillaient de jour et de nuit).

La haute direction doit pouvoir trouver un équilibre de travail entre les deux mains-d'œuvre afin d'éviter les conflits. Les conflits doivent être gérés de façon impartiale. Certes la culture du pays d'accueil est la culture dominante sur le site mais cela ne doit pas en faire une culture d'entreprise. La haute direction doit pouvoir mettre en place une forte culture organisationnelle sur certains thèmes afin de pouvoir compter sur tous les employés. La culture d'entreprise servira à consolider le sentiment d'appartenance à un groupe réuni pour un objectif commun et final. L'entreprise dans ce cas pourra fidéliser ses employés et aussi minimiser le risque d'avoir un fort taux de roulement qui pourra être dommageable en termes de coût et de cohésion.

Les tâches doivent être claires et spécifiques afin que chacun puisse se consacrer à son travail sans être trop dépendant des autres membres.

CONCLUSION

L'étude des pratiques de management des équipes interculturelles, par le biais de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise, dans le cadre des projets entre le Gabon et la Chine, a été l'élément déclencheur de cette recherche. En effet, nous avons tenté de répondre à deux questions spécifiques :

- Comment les employés communiquent pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation ?
- Quelles sont les stratégies mises en place que l'on peut adapter à d'autres projets de coopération entre la Chine et le Gabon, tel le projet relatif à l'exploitation du gisement de minerai de fer de Belinga ?

Cette étude nous permet globalement de valider la première hypothèse. Nous avons constaté que malgré une approche de gestion tenant compte de la diversité interculturelle, les équipes de travail de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise dont les groupes sont formés de Gabonais et de Chinois éprouvent des difficultés à fonctionner correctement. Nous avons aussi constaté que les membres des équipes de cultures différentes ne communiquent pas beaucoup à cause de la difficulté linguistique. La communication est apparue comme le plus gros problème pour ces équipes de travail. Outre cela, la direction de l'hôpital et les différents intervenants ont toujours fait le nécessaire pour démontrer de l'impartialité dans la gestion des conflits interculturels afin d'en éviter la propagation.

La deuxième hypothèse qui s'appuie sur les stratégies de gestion de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise a pu être en partie vérifiée dans le cadre d'autres projets entre le Gabon et la Chine. Les approches de gestion mises en place par la direction de l'hôpital donnent à ce jour des résultats probants au sein des équipes de travail malgré certaines difficultés rencontrées dans le fonctionnement. Ces pratiques à succès pourraient utilement inspirer les décideurs et servir au succès du projet d'exploitation du gisement de minerai de fer de Belinga.

Les résultats de cette recherche nous amènent à nous questionner sur les stratégies managériales dans le cadre de projets internationaux où la main d'œuvre mixte, culturellement diversifiée. Une organisation qui veut s'internationaliser et qui emploiera une main-d'œuvre très diversifiée peut s'appuyer sur de nombreux travaux scientifiques pour identifier des approches pertinentes. Nous pensons tout particulièrement aux travaux de Sylvie Chevrier sur le management interculturel. Les recommandations de l'auteure peuvent aider efficacement au succès des projets internationaux.

Dans l'étude de cas, nous avons vu que les stratégies de management de l'hôpital de la coopération sino-gabonaise sont inspirées des théories en vigueur dans la littérature sur le management interculturelle.

Il est certes vrai que la main-d'œuvre chinoise est très différente de la main-d'œuvre gabonaise. Mais, nous sommes convaincus que l'adoption de plusieurs stratégies de management interculturel, dans le cadre du projet sur l'exploitation du gisement de fer de Belinga peuvent donner des résultats satisfaisants et surtout peuvent concourir au succès du projet. Pour la bonne marche de ce projet, nous recommandons de tenir compte des succès et des échecs dans la gestion des équipes interculturelles que nous avons étudié à l'hôpital de la coopération sino-gabonaise de Libreville. Les gestionnaires de projet internationaux doivent avoir désormais des compétences pour gérer les différences culturelles, être flexibles, à l'écoute, et assurer un réel leadership au sein de leur structure.

Les trois mois passés dans cet hôpital ont été pour moi des plus stimulants. En effet, les entrevues et les observations m'ont apporté une expérience enrichissante. Toutefois, je suis conscient des limites de mes investigations et de l'importance d'approfondir le sujet.

Malgré les limites de ce travail et les difficultés à accéder sur le terrain à certaines informations sensibles, formulons le souhait que cette recherche inductive servira à d'autres afin d'enrichir ce champ de connaissance tout à fait passionnant au bénéfice des échanges commerciaux et des projets entre le Gabon et la Chine, et plus généralement des projets internationaux.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, Nancy .1994. Comportement organisationnel : Une approche multiculturelle. Ottawa. Éditions Reynald Goulet inc.,324 p.

Aktouf, Omar. 1999 .Le management entre tradition et renouvellement. Montreal.3e édition Gaétan Morin, 710 p.

Aktouf, Omar .2006 .Le management entre tradition et renouvellement. Montreal.4e édition Gaétan Morin. 662 p.

Aoun, Joseph .2004.Gérer les différences culturelles : Pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde. Sainte-Foy, Les Éditions Multi Mondes, 145 p.

Aoun, Joseph.2004. Manager une équipe multiculturelle : faire la diversité une clé de la performance. Edition ESF. 207 p.

Bartel-Radic Anne « La compétence interculturelle dans les entreprises : un phénomène individuel, collectif ou organisationnel ? ». Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France.

Barrette, Christian, Gaudet, Edith et Lemay, Denyse .1996. La communication interculturelle. Saint-Laurent. ERPI. 198 p.

Bergeron, Pierre G. 2006. La gestion dynamique, concepts méthodes et applications. Montréal, Gaétan Morin Éditeur.623 p.

Chevrier, Sylvie .2003. Le management interculturel. Paris. Édition PUF. 127 p.

Chevrier, Sylvie .2000. Le management des équipes interculturelles. Paris. Édition PUF. 211 p.

Demorgon, Jacques.2004. Complexité des cultures et de l'interculturel : Contre la pensée unique. Paris. Édition Économica. 336 p.

D'Iribarne Philippe 2004. « Face à la complexité des culturels, le management interculturel exige une approche ethnologique ». Management international, n°3, vol 8, HEC Montréal.

D'Iribarne, Philippe .2002. Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières. Paris. Édition Seuil.

Dupriez, Pierre et Simons, Solange.2002. La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel. Bruxelles. De Boeck. Deuxième édition. 356 p.

Fall, Khadiyatoulah et Turgeon, Laurier.2004.Champ multiculturel, transactions interculturelles. Montréal. Harmattan. 275 p.

Gauthey, Franck et Xardel, Dominique. 1999. Management interculturel : Mythes et réalités. Paris. Édition Economica. 128 p.

Hofstede, Geerth. 1994. Vivre dans un monde interculturel. Paris. Édition d'organisation. 351 p.

Kealey, Daniel. 2001 « L'efficacité interculturelle : une étude des conseillers techniques canadiens à l'étranger» .Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, 70 p.

Kealey, Daniel et Protheroe, David. «1995 Les collaborations interculturelles - pour une coopération nord-sud plus efficace».Centre d'apprentissage interculturel, Institut canadien du service extérieur, 123 p.

Rapport-Gratuit.com

Lainé, Sylvie .2004. Management de la différence : Apprivoiser l'interculturel. Edition Afnor. 290 p

Legault, G .2000. L'intervention interculturelle. Montréal. Gaétan Morin. 364 p.

Mattelart, Armand .2006. Diversité culturelle et mondialisation. Paris. La découverte. 127 p.

Meier, Olivier .2006. Management interculturel : Stratégie, organisation, performance. Paris. Dunod. 2° édition. 300 p.

Rabasso Carlos .2007. Introduction au management interculturel : Pour une gestion de la diversité. Paris. Ellipses. 202 p.

Turgeon, Sandra .1999. « La gestion de la diversité culturelle dans les groupes de travail : étude de cas d'une manufacture montréalaise » mémoire, université de Laval, département des relations industrielles. 111 p.

ANNEXES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ANNEXE 1 : Fiche technique de l'hôpital de coopération sino-gabonaise

Nom : hôpital de coopération sino-gabonaise

Fondé : 1983

Lieu : Libreville au Gabon

Nombre d'employés : 93

Nombre de docteurs chinois : 13

Services médicaux : Pédiatrie A, Pédiatrie B, ORL, Acupuncture, Cardiologie, Ophtalmologie, Génécologie, Stomatologie, Pharmacologie, Chirurgie et Laboratoire.

350 accouchements par mois

2 000 interventions chirurgicales par an

8 000 consultations par mois

Thèmes abordés lors des entrevues, des observations et du questionnaire : l'ouverture culturelle, l'esprit d'équipe, le management interculturel, le travail en équipe, la perception des vues, la culture du pays d'accueil, le travail en équipe interculturelle, la motivation, les conditions de travail, les conflits et la gestion de conflit, et etc...

ANNEXE 2 : Présentation générale du Gabon

- Superficie : 267 670 km2
- Capitale : Libreville
- Nombre de provinces : 9
- Langue officielle : Français
- Population : 1,4 millions d'habitants
- Population urbaine : 73,1%
- Population de moins de 15 ans : 40,2%
- Population âgée de 65 ans et plus : 5,8%
- Taux d'alphabétisation des adultes : 72,4%
- Taux net de scolarisation : 90 %

- Monnaie : Franc CFA 1$ canadien= 375 F cfa

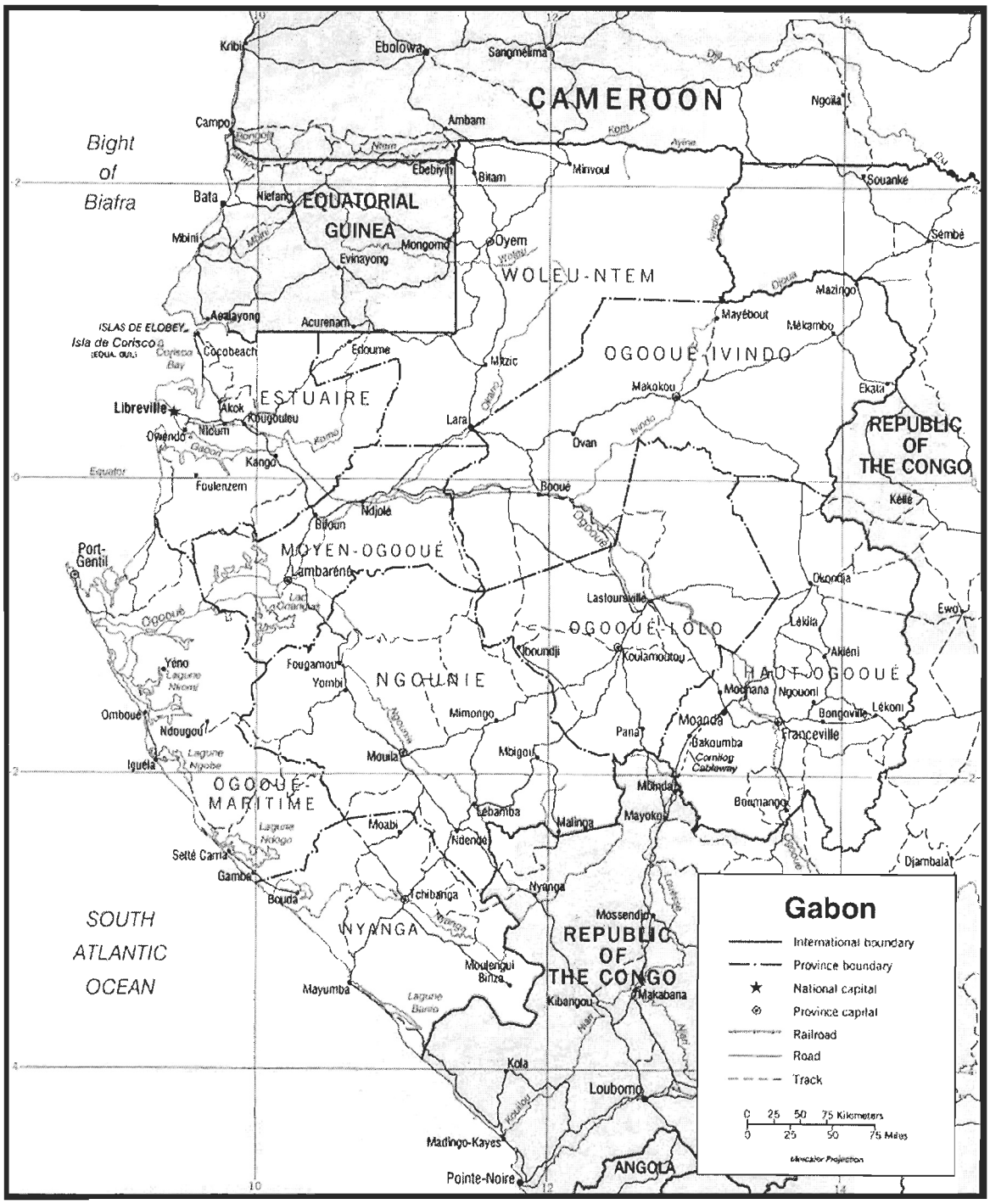
- PIB par habitant : 2 491 022 F CFA

- Principales productions vivrières : plantain, manioc

- Principal produit d'exportation du secteur primaire : le bois

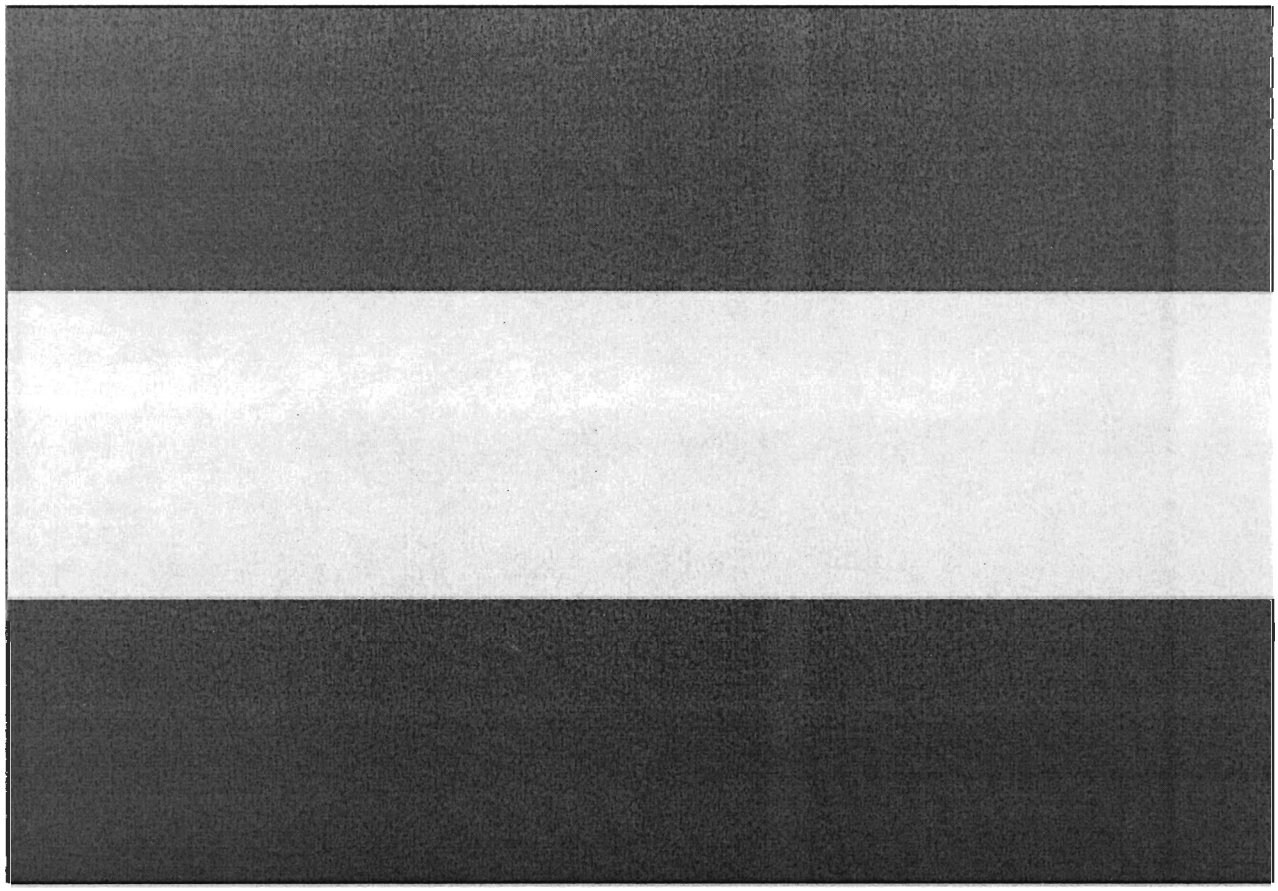
- Principales ressources minières : pétrole, manganèse (deuxième producteur au monde) et le fer.

ANNEXE 3 : La carte du Gabon



L'hôpital de la coopération sino-gabonaise se trouve à Libreville la capitale du Gabon

ANNEXE 4 : Le drapeau du Gabon



1. ***La couleur verte représente la Forêt***
2. ***La couleur jaune représente le Soleil***
3. ***La couleur bleue représente l'Océan***

ANNEXE 5 : Renforcement des relations sino-gabonaises en 2006

LIBREVILLE, 16 décembre (XINHUA) -- 2006 est une année encourageante et riche en résultats pour les relations sino- gabonaises. Les coopérations sur les plans politiques et économiques ont été renforcées davantage. Les échanges de visites de haut niveau entre la Chine et le Gabon ont connu un nouvel essor.

Les échanges fréquents de visite de haut niveau

En cette année, Cheng Siwei, vice-président de l'Assemblée populaire nationale de Chine et Wu Guanzheng, membre du Comité permanent du Bureau politique du Comité central du Parti communiste chinois ont visité successivement le Gabon.

Pour la partie gabonaise, le ministre de la Communication et de la Poste, des Télécommunications et des Nouvelles technologies de l'information, René Ndemezo'obiang et le ministre de la Défense nationale Ali Bongo Ondimba ont visité l'un après l'autre la Chine. Ensuite, en début du mois de novembre, le président gabonais Omar Bongo Ondimba a pris part au sommet de Beijing du Forum sur la coopération sino-africaine. C'est sa dixième visite officielle en Chine.

Les coopérations bilatérales renforcées

Sur le plan économique, la coopération entre la Chine et le Gabon enregistre un grand bond en avant. Un accord de coopération économique entre les deux gouvernements et une lettre d'échange sur un don chinois des médicaments anti-paludisme ont été signés

également. Le commerce extérieur entre nos deux pays ont connu une croissance rapide. Du janvier au juillet 2006, le volume commercial a atteint 479 millions de dollars, une augmentation de 122% par rapport à la même période de l'année précédente. Ce volume partiel a dépassé le volume entier de 393 millions de dollars en 2005.

En 2006, la santé, l'éducation, la valorisation des ressources humaines, les secteurs importants pour la vie de la population, ont bénéficié de la coopération fructueuse. Les travaux de la réhabilitation des hôpitaux à Libreville et à Franceville (Sud-est) vont toucher à leur fin. Le nombre de bourses de l'enseignement supérieur et de formations personnelles dans de différents domaines a été revu à la hausse cette année.

La coopération dans le secteur minier

La signature de l'accord sur l'exploitation du gisement de fer de Bélinga (nord-est du pays) constitue un grand événement dans la coopération sino-gabonaise. Ce projet appelé par le président Omar Bongo Ondimba "opération du siècle", est un projet de grande envergure et décisif pour le développement soutenu du Gabon. Il met en grand joie le peuple gabonais qui croit que ça peut résoudre le problème d'emplois au Gabon.

Le projet sera réalisé par un groupe composé par plusieurs sociétés chinois dont le leader est la Société nationale de Chine des machines et des équipements d'import-export (CEMEC). Sauf l'exploitation du gisement de fer, ce groupe a la mission de construire les infrastructures nécessaires pour la mise en valeur de cette mine. Il s'agit d'un barrage hydroélectrique qui alimentera la mine en électricité, d'un chemin de fer d'une longueur

totale de 560 km, devant relier Belinga à Santa Clara (25 km au nord de Libreville) et d'un port minéralier en eaux profondes situé à Santa Clara.

La Compagnie industrielle et commerciale des mines de Huazhou (CICMH, une société chinoise) a obtenu récemment un permis d'exploitation du gisement de manganèse des Monts Bembélé (centre).

Le président gabonais Omar Bongo Ondimba a posé le 12 décembre à Ndjolé (225 km au sud-est de Libreville) la première pierre des travaux d'exploitation du gisement.

La mine de manganèse des Monts Bembélé est située à environ 36 km de la ville de Ndjolé, non loin du chemin de fer Transgabonais. La réserve de mine est estimée à 30 millions de tonnes. La teneur moyenne du manganèse est de 40%.

L'investissement de CICMH pour ce projet sera de 35 millions de dollars, soit 17 milliards de FCFA. Dès la deuxième année d'exploitation, la CICMH produira un million de tonnes de manganèse par an. Sur le plan social, la CICMH emploiera un peu plus de 300 gabonais uniquement sur le site minier.

Comme l'a dit le ministre gabonais du Commerce et du Développement industriel, chargé du NEPAD, Paul Biyoghe Mba dans une interview exclusive récemment à l'agence de presse XINHUA, la coopération entre la Chine et le Gabon est excellente et se consolide de plus en plus.

Rapport-Gratuit.com