

2m 11.3205.2

**HEC MONTRÉAL**

**AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**Le management interculturel dans le cas d'une entreprise  
mexicaine : les perceptions du changement dans un contexte de  
fusion**

**Angélica Martinez Sanchez**

**Sciences de la gestion**

**Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès science  
(M.Sc)**

**Novembre 2004**

© Angélica Martinez Sanchez

M2004  
NO 152



**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

## Sommaire

Les études sur le management interculturel mettent en évidence le besoin des entreprises internationales d'adapter la gestion aux spécificités nationales du pays où elles se trouvent.

Nous explorons ici le management interculturel à travers une étude de cas. Celui-ci porte sur CR Mexicana S.A de C. V, une entreprise mexicaine de production de pièces de voitures (rotules) qui a fait l'objet d'une acquisition de la part de Chicago Rawhide, entreprise américaine, qui, à son tour, a été achetée par SKF, une entreprise d'origine suédoise.

De manière générale, cette recherche vise à identifier les problématiques culturelles vécues lors d'un processus de fusion, d'évaluer la perception des acteurs pendant et après le contexte de fusion et établir les éléments culturels qui jouent un rôle important lors du processus d'adaptation.

Ce travail est divisé en six chapitres. L'introduction exposera les objectifs et la problématique de la recherche. Les trois premiers chapitres établiront les bases théoriques pour notre étude: le premier fera un survol de la littérature sur le management interculturel, le deuxième portera sur les caractéristiques culturelles et managériales mexicaines et le troisième exposera la théorie sur le changement et la notion de fusion/acquisition. Le quatrième chapitre expliquera notre approche méthodologique et le cinquième chapitre exposera les résultats. Dans le sixième chapitre, nous présenterons une analyse et nos conclusions.

Nos résultats suggèrent que les acteurs n'ont pas subi de choc culturel lors de l'interpénétration des cultures nationales et/ou organisationnelles et que les caractéristiques culturelles mexicaines fondamentales ont été respectées.

## Remerciements

Je veux remercier tout spécialement mon directeur de mémoire, Jean-Pierre Dupuis, pour ses commentaires et suggestions, sa patience et sa disponibilité.

Merci à mon fiancé, Benoît Taschereau, pour son amour, sa compréhension et tout le support qu'il m'a apporté pendant tout ce temps.

Je tiens également à remercier Pierre St-Onge pour ses corrections au niveau de la grammaire et de la syntaxe de ce travail de recherche.

Enfin et non les moindres, je veux remercier mes parents qui, même en étant loin, m'ont encouragé dans tous mes projets. Également, je remercie José Sanchez et sa famille qui ont grandement facilité mes contacts avec l'entreprise et organisé toutes les entrevues. Aussi, à toutes les personnes qui ont bien voulu participer à cette recherche, un gros merci.

## TABLE DE MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1.- LE MANAGEMENT INTERCULTUREL.....	7
1.1.- Concepts.....	7
1.1.1.- La Culture.....	7
1.1.2.- Le management interculturel.....	9
1.1.3.- La communication interculturelle.....	10
1.2.- Observation et diagnostic de l'échange interculturel.....	13
1.2.1.- Diagnostic interculturel par l'orientation des valeurs.....	14
1.2.2.- Le diagnostic interculturel selon Hofstede.....	16
1.2.3.- Le diagnostic interculturel chez Hall.....	20
1.2.4.- Le diagnostic interculturel par rapport aux variables culturelles selon Trompenaars et Hampden- Turner.....	22
CHAPITRE 2.- LA CULTURE ET LE MANAGEMENT MEXICAIN.....	30
2.1.- Caractéristiques culturelles .....	30
2.1.1.- Famille.....	30
2.1.2.- Religion.....	31
2.1.3.- Éducation.....	32
2.1.4.- Nationalisme.....	32
2.1.5.- Perception des autres.....	33
2.1.6.- Normes d'étiquette.....	33
2.1.7.- Apparence personnelle .....	34
2.1.8.- Statut social ou économique.....	34
2.1.9.- Perception éthique.....	35
2.2.- Les dimensions interculturelles.....	35
2.2.1.- Distance hiérarchique.....	35
2.2.2.- Collectivisme <i>versus</i> individualisme.....	36
2.2.3.- Masculinité <i>versus</i> féminité.....	36
2.2.4.- Le contrôle de l'incertitude.....	37
2.2.5.- Le statut attribué <i>versus</i> l'accomplissement personnel.....	38
2.2.6.- Monochronie <i>versus</i> polychronie .....	38

2.3 Le style de management.....	39
2.3.1.- Perception du travail.....	39
2.3.2.- Style de supervision.....	40
2.3.3.- Concurrence.....	41
2.3.4.- Formation et développement.....	41
2.3.5.- Personnel.....	42
2.3.6.- Sentiment d'appartenance.....	43
2.3.7.- Planification .....	44
2.4.- Management moderne ou traditionnel?.....	45
CHAPITRE 3.- LA NOTION DE CHANGEMENT ET DE FUSION- ACQUISITION.....	48
3.1.- Changement organisationnel.....	49
3.1.1.- Résistance au changement.....	53
3.1.2.- Le processus du changement au Mexique.....	54
3.2.- La notion de fusion- acquisition.....	60
CHAPITRE 4.- MÉTHODOLOGIQUE.....	66
4.1.- L'étude de cas.....	66
4.2.- L'entrevue.....	67
4.3.- Collecte des donnés.....	68
4.4.- Description de l'entreprise échantillon.....	70
4.5.- Présentation des participants.....	71
4.6.- Guide d'entretien.....	73
4.7.- Limites méthodologiques.....	76
CHAPITRE 5.- PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	77
5.1.- Les résultats.....	77
5.1.1.- Première phase: avant fusion.....	77
5.1.1.1.- Politiques de l'entreprise.....	77
5.1.1.2.- Prise de décisions.....	79
5.1.1.3.- Autonomie.....	80
5.1.1.4.- Description de tâches .....	81
5.1.1.5.- Le style de supervision.....	82
5.1.1.6.- Travail en équipe.....	84
5.1.1.7.- Activités de formation et développement.....	85
5.1.1.8.- Sentiment d'appartenance et de loyauté.....	87
5.1.1.9.- Planification du travail.....	88
5.1.2.- Deuxième phase : pendant la fusion.....	90
5.1.2.1.- Les premières impressions.....	90
5.1.2.2.- Les changements des politiques.....	93

5.1.2.3.- Difficultés vécues.....	94
5.1.2.4.- Résistance aux changements.....	95
5.1.3.- Troisième phase: après la fusion .....	97
5.1.3.1.- Nouvelles politiques .....	97
5.1.3.2.-Nouvelle description de tâches .....	99
5.1.3.3.- Style de supervision.....	100
5.1.3.4.- Travail d'équipe.....	102
5.1.3.5.- Planification du travail.....	103
5.1.3.6.- Autonomie.....	105
5.1.3.7.- Nouveau sentiment d'appartenance et de loyauté.....	106
5.1.3.8.- Activités de formation et développement.....	107
5.1.3.9.- La relation des entreprises fusionnées.....	109
5.1.3.10.- Respect de la culture nationale.....	111
5.1.3.11.- Différences dans le travail de tous le jours.....	113
5.1.3.12.- Différences entre l'avant et l'après.....	115
5.1.3.13.- Perception générale.....	118
 CHAPITRE 6.- ANALYSE DES RÉSULTATS.....	121
6.1.- Le style managérial mexicain : théorie <i>versus</i> pratique.....	121
6.1.1.- Style de supervision (autonomie et prise de décision): distance hiérarchique.....	122
6.1.2.- Formation et développement.....	124
6.1.3.- Sentiment d'appartenance et loyauté envers l'entreprise: notion de compromis.....	126
6.1.4.- Planification du travail : perception du temps.....	129
6.1.5.- Travail en équipe: individualisme <i>versus</i> collectivisme.....	131
6.1.6.- Le processus de changement: contrôle de l'incertitude.....	133
6.2.- Le respect de la culture nationale mexicaine?.....	135
 CONCLUSION.....	143
 BIBLIOGRAPHIE.....	148

## Liste des figures

<u>Figure 1 : Le modèle de communication d'après Jakobson.....</u>	11
<u>Figure 2 : Le modèle de communication d'après Jakobson adapté à la communication interculturelle.....</u>	12
<u>Figure 3 : Le processus de changement organisationnel de Lewin.....</u>	50
<u>Figure 4 : Niveau du changement : degré de difficulté (effort) et temps requis.....</u>	52
<u>Figure 5 : Superposition du management sur la culture dont la résultante est l'échec au changement.....</u>	55
<u>Figure 6 : Modifications culturelles combinées au management moderne dont la résultante est l'implémentation réussie des changements.....</u>	56
<u>Figure 7 : Les pare-chocs culturels.....</u>	63
<u>Figure 8 : Résistance collective au changement.....</u>	64
<u>Figure 9 : L'opérationnalisation de la recherche.....</u>	70



**Liste des tableaux**

<u>Tableau 1 : Conception des distances sociales d'après Hall.....</u>	20
<u>Tableau 2 : Monochronie <i>versus</i> Polychronie.....</u>	21
<u>Tableau 3 : Comparaison des dimensions culturelles.....</u>	27
<u>Tableau 4 : Présentation des participants.....</u>	72

## **Introduction**

Le développement des échanges internationaux et la multiplication de la production à l'échelle internationale ont mis en évidence l'importance de l'interaction interculturelle. Les entreprises, qu'elles soient multinationales ou transnationales, ont des pratiques de fusion, d'acquisition, d'achat, d'alliances et de relocalisation. Mais pour être compétitives et augmenter leur niveau de performance, elles doivent prendre en compte les différents modes de gestion et processus d'intégration leur permettant d'apprécier les différences culturelles (culture nationale ou régionale, culture de groupe, etc.) et collectives qui font partie intégrante des différences individuelles .

### **Intérêt de l'étude**

Les études sur le management interculturel, en général, ne sont pas exclusives aux sciences de la gestion et nous observons que plusieurs disciplines font partie de ce champ d'intérêt. L'anthropologie, spécialisée dans l'étude de l'être humain, et l'ethnologie avec des représentants comme Claude Lévi-Strauss, Gregory Bateson et Marshall Sahlin font une place importante au concept de l'interculturel (cités par Bosche, 1993). De même, la sociologie et plus particulièrement la sociologie des organisations, a apporté de précieuses contributions à la compréhension de l'individu dans son contexte culturel. La psychologie, notamment la psychologie sociale qui explore les variations ethniques, nationales et régionales par le biais de la recherche expérimentale, est considérée comme la discipline la plus dynamique dans les recherches. Mentionnons les travaux de Camilleri et Cohen (1989) pour leur analyse du choc culturel comme perception de l'autre. La communication interculturelle dans les organisations définie comme «une interaction entre deux individus ou plus, dans deux cultures différentes, dans un contexte (fort ou faible) d'une ou plusieurs organisations de production pour

atteindre des objectifs professionnels ou réaliser un travail » (Guduy, 1986 cité dans Bosche, 1993: 20) est aussi un concept largement utilisé.

En outre, et de façon plus spécifique, les recherches qui sont, à notre avis, les plus représentatives sur les différences culturelles en management sont celles réalisées par Geert Hofstede (1980), elles-mêmes fondées sur les valeurs liées au travail dans cinquante pays. L'objectif principal de ces études visait à élaborer une terminologie acceptable de façon universelle pour décrire les cultures. Selon Hofstede, «la culture est par essence une programmation mentale collective, c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région ou de notre groupe et non avec ceux des autres nations.» (Hofstede, 1987:1) Hofstede considère que les valeurs sont des indicateurs des désirs et démontrent la différence entre les programmes mentaux (la culture) et les caractères nationaux. Les résultats de sa recherche lui ont permis d'élaborer quatre dimensions: individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude et masculinité/féminité. Dans le même sens, la chercheuse canadienne Nancy Adler (1991) définit les différences culturelles en ces termes: «les individus expriment la culture et ses qualités normatives à travers les valeurs qu'ils portent concernant la vie et le monde autour d'eux. Ces valeurs affectent à leur tour leurs attitudes sur la forme de comportement considérée comme la plus appropriée et efficace dans une situation donnée.» (Adler 1991, cité dans Bosche, 1993: 21)

Les programmes culturels sont difficiles à changer puisqu'ils sont intimement liés aux institutions comme le gouvernement, le système juridique, le système d'éducation, les structures familiales, les organisations religieuses, l'environnement, etc. En effet, si nous percevons la culture comme un référent de sens, nous devons également considérer les difficultés de compréhension liées aux modes de gestion ou aux modes de management proposés par un groupe relevant d'un contexte culturel autre que celui qui nous est propre.

Plusieurs auteurs ont mis en évidence la nécessité d'une analyse interculturelle. L'adaptation de la gestion aux spécificités nationales est fondamentale, car l'intégration des actions individuelles dans une démarche collective est un impératif universel en matière de gestion (D'Iribarne, 1989). Geneviève Béco (dans Gauthey *et al.*, 1990) abonde dans le même sens lorsqu'elle affirme que les particularismes culturels résistent au discours globalisant et donc que l'approche interculturelle est nécessaire.

### **Problématique**

Ces théories sur le management interculturel nous serviront de base pour illustrer la problématique de notre recherche tout en nous permettant d'articuler notre analyse autour d'un point précis à savoir les pratiques managériales en rapport avec la culture d'entreprise et la culture nationale.

En faisant référence au cas qui nous intéresse, à savoir le management interculturel au Mexique, Eva Simonsen Kras (1995) met en évidence les caractéristiques culturelles et le style de management mexicain et illustre comment ces éléments se conjuguent sur le terrain. Stephens *et al.* (1999) et Nicholls *et al.* (1999), eux, en utilisant les quatre dimensions de Hofstede (1980) citées plus haut, font une comparaison des valeurs et des attitudes pour montrer comment les différences culturelles peuvent affecter la communication, les attitudes au travail et le style de gestion.

Selon Kras (1994 et 1995), dont les études font autorité en cette matière, les pratiques mexicaines sont trop traditionnelles et gagneraient à se moderniser. Par ailleurs, l'auteure considère que, pour implanter un style managérial plus adapté aux réalités d'aujourd'hui, il faut modifier les mauvaises habitudes qui, à titre de coutumes, limitent la productivité. Nous observons que cette approche est normative pro-américaine car il s'agit d'adapter le management mexicain aux pratiques modernes américaines.

Selon nous, aucune étude peut déterminer de façon véritable ce qu'est et ce que devrait être le management mexicain. De plus, comme il est difficile à classifier, il est préférable de l'étudier tel qu'il est, sans a priori. Nous nous servons des textes de Kras comme base théorique pour faire la description des caractéristiques de la culture nationale mexicaine et de l'impact que celles-ci ont sur les pratiques managériales (à cause de la vaste description qu'elle en fait), sans pour autant adopter son modèle ou sa pensée. D'après Kras, certaines caractéristiques culturelles mexicaines trop fortement imprégnées empêchent la modernisation du style managérial mexicain et contribuent à l'éloigner du style managérial américain. En plus, selon Kras, la modernisation des pratiques managériales passe par la modification ou l'élimination de certaines de ces attitudes. Notre objectif est donc de confronter, confirmer ou compléter, selon les résultats, la «théorie» de Kras du management mexicain.

Il s'agit bien d'une étude traitant du management interculturel qui soutient le postulat selon lequel l'adaptation de la gestion aux spécificités nationales est fondamentale (D'Iribarne, 1989).

Nous tenterons, dans ce mémoire, d'explorer le management interculturel à travers une étude de cas. Notre étude porte sur CR Mexicana S.A de C. V, une entreprise mexicaine de production de pièces de voitures (rotules) qui a fait l'objet d'une acquisition de la part de Chicago Rawhide, entreprise américaine, qui, à son tour, a été achetée par SKF, une entreprise d'origine suédoise.

Nous partons du postulat selon lequel le processus de fusion/acquisition contient en lui-même des difficultés en matière de gestion. Toutefois, ce que nous essayons d'examiner, dans ce mémoire ce sont les problèmes liés aux différences culturelles. Pour ce faire, nous posons certaines questions du type: l'entreprise suédo-américaine a-t-elle tenu compte du facteur culturel lors du processus de fusion? Si oui, comment? Si non, pourquoi? Quels ont été les impacts de la fusion?

En outre, nous voulons savoir si les managers et travailleurs mexicains ont perçu des changements dans leur travail de tous les jours suite à la rencontre des cultures et des styles de gestion dans l'entreprise.

### **Questions de recherche et objectifs**

À partir de ces différents éléments d'analyse, il nous est possible de formuler certains questionnements pour orienter notre recherche:

- Quel est l'effet de la variable culturelle sur les managers mexicains et sur leur style de management ? Comment celle-ci est-elle perçue?
- Comment l'acquisition a-t-elle affecté le style de gestion mexicain?
- Dans quelle mesure le facteur culturel détermine-t-il les relations de travail dans un contexte de fusion ?
- Dans quelle mesure le facteur culturel détermine-t-il le processus du changement dans un contexte de fusion ?

De manière générale, notre mémoire vise à identifier les problématiques culturelles vécues lors d'un processus de fusion. De façon plus spécifique, cette étude a comme objectif d'évaluer la perception des acteurs pendant et après le contexte de fusion. Cette recherche vise à établir les éléments culturels qui jouent un rôle important lors du processus d'adaptation. De même, nous voulons confronter, confirmer ou compléter la «théorie» du management mexicain de Kras.

En outre, cette recherche vise à démontrer l'impact de la culture nationale mexicaine sur son style managérial. Comme contribution potentielle, cette recherche vise à faire la lumière sur les différences culturelles liées au style de management suite à la fusion des entreprises provenant des différentes cultures nationales et organisationnelles. Ainsi, nous voudrions ressortir le fait que l'entreprise d'origine suédoise a donné en sous-traitance le management de la nouvelle entreprise fusionnée laquelle est supervisée selon les

standards de gestion américains. De même, nous désirons rendre compte de la perception des acteurs (managers et employés) sur le changement vécu lors d'un processus de fusion.

Également, nous désirons apporter un nouvel éclairage sur le style de management mexicain et donc du relativisme culturel. Ces résultats, même s'ils se limitent à l'étude d'un seul cas, pourront être utilisés par d'autres entreprises désireuses de faire affaires avec le Mexique pour comprendre et réduire l'effet du facteur culturel.

### **Plan du travail**

Ce mémoire comportera six chapitres. Notre premier chapitre fera l'exposé des éléments théoriques qui sont à la base du management interculturel. Dans un deuxième temps, nous ferons une synthèse des composants de la culture mexicaine ainsi que du style de management. Dans le troisième chapitre, nous aborderons la notion de changement et de fusion/acquisition en accordant une attention spéciale aux problèmes causés par les différences culturelles. Notre quatrième chapitre exposera la méthode choisie dans le contexte de cette recherche. Dans le cinquième chapitre, nous ferons la présentation de l'entreprise étudiée, des résultats de nos entretiens et les éléments culturels au coeur du processus de fusion. Enfin, dans le sixième chapitre, nous ferons une analyse du style de management mexicain qui sera mis en perspective en établissant une comparaison des différences culturelles retrouvées dans la théorie et dans l'entreprise. En conclusion, nous proposerons de futures voies de recherche.

# Chapitre 1

## Le management interculturel

L'objet de ce texte est d'établir les éléments théoriques qui servent de base à la compréhension de ce qu'est le management interculturel. Pour ce faire, nous ferons un survol des concepts les plus importants tels la culture, le management et le management interculturel. Ensuite, nous ferons une synthèse des différentes approches culturelles en management et prendrons position par rapport à ces dernières afin d'étayer notre étude.

### 1.1.- Concepts

#### 1.1.1.- La Culture

La culture, d'après les anthropologues, se caractérise par l'ensemble des habitudes et des attitudes de l'être humain. En fait, suite à nos lectures nous avons trouvé une infinité de définitions; cependant, aucune n'intègre tous les éléments qui, pour nous, sont les plus représentatifs. Pour cette raison, nous avons décidé de présenter quatre définitions qui nous permettent de saisir un peu plus ce qu'est la culture.

Selon Hofstede (1980), la culture est essentiellement «une programmation mentale collective; c'est la partie que nous partageons avec les autres membres de notre nation, région, ou groupe».

Nous constatons des différences de programmation mentale entre les membres des différentes nations. Ces différences proviennent de la langue, de la religion et d'un ensemble de programmes mentaux souvent imperceptibles propres aux cultures nationales des différents pays.

Selon Holden, le concept de culture se définit fondamentalement comme:

an empirical category, a relatively stable, homogenous, internally consistent system of distinctive assumptions, values and norms, which



can be objectively described... something that members of a group, an organization, or a nation have or bear collectively. ( Holden ,2002:29)

La culture donne aux individus un sentiment d'appartenance à un groupe dans lequel ils partagent les mêmes idées et valeurs. Ces dernières sont transmises d'une génération à l'autre à travers des symboles (représentations de la réalité). Enfin, la culture est selon Kroeber et Kluckhohn:

Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts : the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action; on the other hand, as conditioning elements of future action. ( Kluckhohn *et al.*, 1952, cité dans Holden, 2002:21)

Ces auteurs considèrent que la culture peut être comprise à travers cinq éléments (Bosche, 1993:20) soit :

1. *Les états mentaux*: les cultures sont différentes les unes des autres et ces différences se traduisent dans la manipulation des registres sensoriels, c'est-à-dire la perception particulière que chaque culture possède de son environnement.
2. *Les types de comportements*: les pratiques, les habitudes ou les comportements que les individus ont dans leur vie quotidienne permettant d'établir le schéma de ces différences culturelles.
3. *Les savoir-faire*: l'utilisation de techniques (l'emploi d'outils, métiers) et les différentes méthodes de communication (langage) servent de base pour la mise en pratique de savoir-faire particuliers entre les diverses cultures contribuant à les différencier et à construire un patrimoine propre à chacune d'elles.
4. *Les produits de l'application de ces savoir-faire*: ce sont les représentations matérielles de la culture comme les maisons, les œuvres artistiques et religieuses, entre autres.

5. *Les institutions et modes d'organisation collectifs*: les auteurs font référence aux structures comme les organisations de production (fermes, ateliers, usines), ou les organisations éducatives (écoles ou universités).

Le contenu culturel est cristallisé dans l'esprit des institutions : le gouvernement, le système juridique, le système éducatif, les relations industrielles, les structures familiales, les organisations religieuses, les clubs sportifs, la littérature et les relations de travail. C'est le reflet de traditions et de façons de penser communes enracinées dans la culture, où les institutions renforcent et limitent les façons de penser sur lesquelles elles se fondent.

Ces programmes culturels sont difficiles à modifier à moins que l'on détache l'individu de sa culture, car la culture n'évolue que très lentement. En somme, la culture :

is not to be viewed as a simple variable that societies or organizations possess. It must be simultaneously understood as an active, living phenomenon through which people create and recreate the worlds in which they live. Culture is a lens through which we perceive the world surrounding us; it is sense making process, a frame of reference that guides our thoughts and actions. (Olie, 1995, cité dans Holden, 2002:55)

### **1.1.2.- Le management interculturel**

Puisque nous avons choisi d'aborder les concepts à partir d'un ordre général pour arriver à les cerner de manière plus spécifique, il nous semble approprié de définir le management comme faisant référence à «l'ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour la gestion d'une entité économique». (Daloz, 1986, cité dans Bosche, 1993:18) Cette discipline est en charge de la direction générale, de la planification et de l'organisation des activités de l'entreprise. Le management est défini par Terry et Franklin (1986) de la manière suivante:

Un processus qui consiste en un système de fonctions: communication, planification, direction, formulation de stratégie, prise de décision,

contrôle, motivation, innovation, recrutement, promotion, entre autres, des activités visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis au sein d'un groupe humain grâce à la mise en œuvre de ressources. Ces ressources de base sont constituées par les hommes, les matières, les capitaux, les machines et les marchés. (cité dans Bosche, 1993:18)

La prise en compte de la dimension interculturelle fournit de l'information concernant la variation des normes en fonction des différentes cultures. Dans l'analyse de Lewis (1977, cité dans Bosche 1993), les recherches fondées sur le concept «interculturel» font la comparaison des différentes nations pour établir des unités culturelles universelles.

Finalement, et dans un sens plus spécifique, le management interculturel fait appel aux différentes fonctions de l'organisation mais il ajoute à son processus la dimension interculturelle. D'après Adler (1991), le management interculturel fait la description, la comparaison et met l'accent sur l'aspect inconnu de la dimension culturelle.

Cross-cultural management studies the behavior of people in organizations around the world and trains people to work in organizations with employee and client populations. It describe organizational behavior within countries and cultures; compares organizational behavior across cultures and countries : and perhaps, most importantly, seeks to understand and improve the interaction of co-workers, clients, suppliers and alliance partners from different countries and cultures. Cross-cultural management thus expand the scope of domestic management to encompass the international an multicultural spheres. (Adler 1991, cité dans Holden, 2002:28)

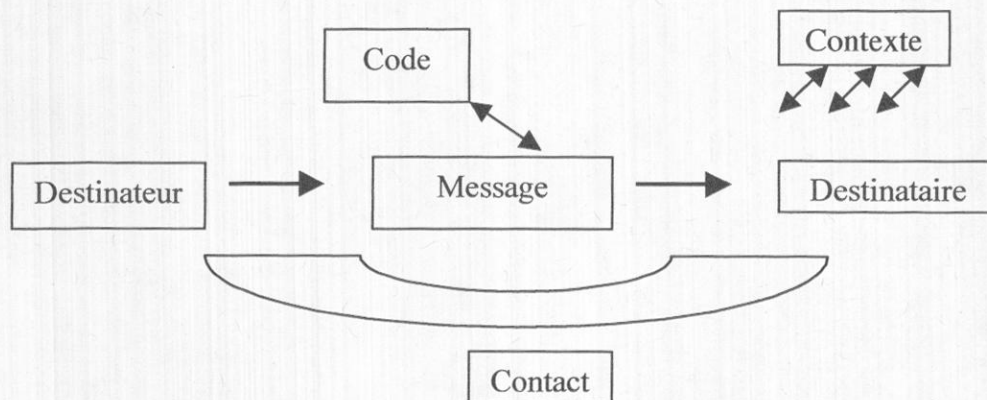
### **1.1.3.- La communication interculturelle**

À la base de la problématique du management interculturel, nous retrouvons les ambiguïtés liées à la compréhension du langage et donc d'une communication interculturelle effective.

La communication est définie comme: «un processus dynamique par lequel le comportement humain, verbal et non verbal, est perçu et reçoit une réponse.» (Bosche

1993:33) Le processus de communication est constitué par un cycle dans lequel un émetteur lance un message qui est reçu par un récepteur.

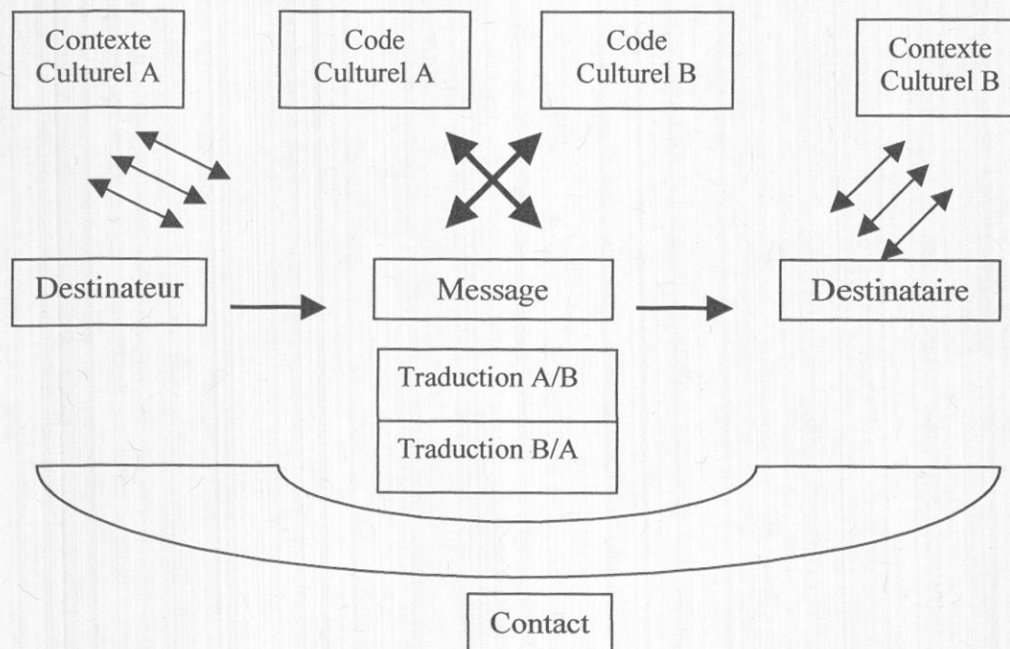
**Figure 1**  
**Le modèle de la communication d'après Jakobson**



Source: Jakobson (1960), cité dans Bosche (1993).

Ce modèle traditionnel de la communication est, par contre, modifié quand nous faisons référence à la communication interculturelle. Certains éléments sont ajoutés à ce niveau. D'abord, le destinateur ou émetteur lance un message sous forme de code et celui-ci est reçu par le destinataire qui, lui, décode le message en tenant compte du contexte (réfèrent culturel). Le contact est le processus d'ajustement entre le destinateur et le destinataire. La présence de codes culturels différents peut donc créer d'éventuels problèmes dans la réception et la traduction postérieure du message. (Voir figure 2)

**Figure 2**  
**Le modèle de la communication d'après Jakobson**  
**adapté à la communication interculturelle**



Source : Bosche (1993).

Le fait de communiquer n'implique pas une compréhension immédiate du message, car la communication se produit lorsque les deux personnes interprètent de la même façon les symboles (codes) utilisés dans le processus de communication et ce, aussi bien par le biais du langage (mots) ou de gestes (communication non verbale). Nous ne pouvons détacher le message de son contexte de référence, mais ce que nous pouvons faire c'est essayer d'en comprendre la signification (Moran *et al.*, 1994). Lorsqu'elle s'établit, la communication fait référence non seulement à des mots mais à tout l'environnement social de l'individu qui communique. Ainsi, dans ce processus, les individus sont interreliés. Puisqu'ils font des associations entre leur contexte et leur pensées, ils feront, par conséquent, l'échange de significations.

## 1.2.- Observation et diagnostic de l'échange interculturel

Les sciences sociales, et donc l'étude de la société et de la culture, peuvent être objets de la recherche expérimentale (Lewis, 1955, cité dans Bosche, 1993). L'observateur est partie prenante dans la description de l'objet (dans ce cas, une culture), et l'objet répond à cette présence par un processus d'interaction. Le problème, avec cette méthode, est que les résultats sont difficilement quantifiables, de même que la création d'une mesure d'analyse est difficile. Le postulat empirique, par exemple, est l'objet de cette problématique, car l'objet d'observation dans l'investigation interculturelle est un ou plusieurs groupes humains. Malgré que les actions humaines ne peuvent être mesurées à travers des critères universels, la comparaison interculturelle, qui s'est développée sur le savoir théorique des sociétés et des cultures fait appel à ce postulat. (Bosche, 1993)

En outre, suite à la comparaison culturelle (méthode d'observation et diagnostic), nous constatons qu'il faut être prudent pour ne pas verser dans l'ethnocentrisme, voire dans la formulation de stéréotypes. L'ethnocentrisme, selon Nancy Adler (1991), est la croyance en la supériorité de sa propre nation et de sa propre culture. Ce processus prend un caractère négatif parce que l'individu rejette les valeurs et la culture de l'autre. L'analyse culturelle faite à partir des schémas de la culture dominante est limitative et réduit le donné culturel du pays étranger. L'ethnocentrisme se manifeste en management interculturel de diverses façons comme la projection des modèles proclamant la modernité et le développement, modèles qui rendent inopérants ou peu efficaces ceux des pays qui n'ont pas ce même niveau de développement. Une autre forme d'ethnocentrisme est de croire que le transfert de concepts et de techniques utilisés dans un pays ou un contexte spécifique puisse s'appliquer dans un autre pays avec la même efficacité, sans tenir compte du contexte culturel. D'après Hall, une partie de l'inconscient individuel est transféré dans l'inconscient culturel qui, lui, joue un rôle important dans les représentations culturelles:

une part importante des systèmes de projection fonctionne encore en dehors du champ de la conscience. La formation, le développement,

l'emploi et le changement de ces systèmes de projection tombent donc en majeure partie dans le champ de la culture non consciente, et non seulement exercent une influence occulte, mais sont aussi soumis aux mêmes lois et aux mêmes règles. (Hall, 1984 dans Bosche, 1993:69)

D'autre part, le stéréotype, dans sa définition classique, est «l'impression figée qui est très peu conforme aux faits qu'elle prétend représenter et résulte de notre tendance à définir d'abord et à observer ensuite.» (Katz, 1933, cité dans Bosche, 1993: 61) Ceci suppose que nous subissons l'influence de notre milieu culturel et, une fois que nous sommes confrontés à un autre milieu, nous sélectionnons des informations à travers l'acceptation ou le rejet des valeurs en nous permettant de nous faire une opinion. Toutefois, si nous restons à ce niveau, nous risquons de véhiculer des stéréotypes, voire des préjugés. Il faut donc faire preuve d'ouverture car, comme l'exprime Hall:

le premier obstacle qui s'oppose à l'analyse de n'importe quelle culture est la préservation volontaire par l'intéressé d'images stéréotypées qui ne correspondent pas obligatoirement aux multiples faits, niveaux et dimensions qui entrent dans la composition de toute culture. (Hall, 1984 cité dans Bosche, 1993: 69)

Plusieurs auteurs ont tenté d'établir un diagnostic culturel à partir de variables et de conceptions communes. Nous présentons, ici, les plus représentatifs.

### **1.2.1.- Diagnostic interculturel par l'orientation des valeurs**

L'orientation des valeurs, selon Kluckhohn et Strodtbeck (1961), est ce qui différencie les comportements des individus dans une situation donnée. Selon leur hypothèse, tous les individus, peu importe leur provenance, auront tendance à réagir de façon similaire face aux problèmes de base. Ainsi, ils stipulent que les individus possèdent un choix limité parmi des solutions potentielles et que certaines de ces solutions sont préférées dans certaines cultures. C'est de cette façon qu'ils en arrivent à faire une typologie de cinq catégories pour l'orientation des valeurs. Cet outil leur servira à comparer plusieurs cultures (comparaison culturelle). Les cinq orientations principales, d'après Kluckhohn et Strodtbeck, sont les suivantes:

### 1. *L'orientation de l'activité*

Les chercheurs expliquent que l'individu possède une perception de soi par rapport au travail qu'il fait dans la société. Les orientations retrouvées sont l'individu comme *être*, l'individu comme *être en devenir* et l'individu comme action ou *faire*. Dans le premier cas, c'est l'essence de la personne comme être humain qui est le plus important; dans le dernier cas, ce sont les qualités des individus selon leurs actions, alors que le centre permet le passage d'un extrême à l'autre.

### 2. *L'orientation par rapport à la nature humaine*

La question posée par les chercheurs est de savoir si les individus sont nés fondamentalement bons, mauvais, neutres ou adaptables. Dans certains systèmes idéologiques, comme le christianisme, par exemple, le baptême apparaît comme le seul moyen de contrer le péché originel et de sauver son âme. L'homme étant né dans le péché, il doit ainsi changer sa nature, de mauvaise à bonne, pour parvenir au salut. Par contre, les individus peuvent expérimenter des changements dans leur orientation selon leurs motivations. ?

### 3. *L'orientation par rapport à l'environnement humain*

Dans cette catégorie, Kluckhohn et Strodtbeck se questionnent sur la perception des individus par rapport à leur environnement, à savoir : maîtrise, harmonie ou soumission à la nature. Contrairement aux Asiatiques (Vietnam et Corée) qui ont plus tendance à se laisser dominer par l'environnement sans réagir, des études montrent que la culture nord-américaine favorise la maîtrise de la nature; les individus prennent des décisions et des initiatives qui modifient leur environnement.

### 4. *L'orientation par rapport au temps*

Il s'agit de savoir ici si les individus sont tournés vers le passé, le futur ou s'ils vivent véritablement dans le présent. La culture chinoise, par exemple, est orientée vers le passé, car elle fait appel à ses traditions ancestrales et s'appuie sur les réussites qui ont contribué au rayonnement de sa civilisation. La culture hispano-américaine, elle, vit dans le présent, car même si l'histoire a joué un rôle important, elle n'est pas



déterminante pour définir leurs actions, ils vivent au jour le jour. Finalement, le style de vie nord-américain est le plus représentatif d'une orientation tournée vers le futur où la planification et la vision à long terme sont les caractéristiques les plus importantes.

#### 5. *L'orientation par rapport aux relations inter-humaines*

La question ici est celle des relations humaines et l'interaction des individus dans leur contexte social. Selon Kluckhohn et Strodtbeck, les gens qui préfèrent travailler seuls sont individualistes. Par contre, ceux qui préfèrent travailler en groupe ont une tendance vers le collectivisme. De la même façon, les relations établies de façon horizontale proclament l'égalité entre les individus. Toutefois, si les relations sont établies d'une manière verticale, la société sera fondée sur une forte hiérarchie et donc cautionnera l'inégalité entre les individus.

#### **1.2.2.- Le diagnostic interculturel selon Hofstede**

Les recherches réalisées par Geert Hofstede (1983), fondées sur les valeurs liées au travail dans cinquante pays, visaient principalement à élaborer une terminologie acceptable de façon universelle pour décrire les cultures. Hofstede croit que la culture et les programmes culturels sont difficiles à changer puisqu'ils sont intimement liés aux institutions, comme le gouvernement, le système juridique, le système d'éducation, les structures familiales, les organisations religieuses, l'environnement, etc. Hofstede considère que les valeurs sont des moyens indicateurs des désirs et démontrent la différence entre les programmes mentaux (c'est-à-dire la culture) et les caractères nationaux.

Nous ferons un survol de la terminologie utilisée par Hofstede pour en faire la description et le lien entre ces dimensions culturelles et leur influence sur le management.

### 1. *Individualisme – collectivisme*

Au sens culturel, cette dimension décrit la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance dans la société. À l'une des extrémités, se trouvent les sociétés dans lesquelles les liens entre individus sont presque inexistants, chacun s'occupant de ses propres affaires et intérêts. À l'autre extrême, nous retrouvons les sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont très forts, les personnes ont tendance à privilégier les intérêts du groupe en général.

Cette conception aura un impact sur l'organisation des entreprises et sur leur gestion. Dans les sociétés aux tendances individualistes (Canada ou États-Unis), l'organigramme d'une entreprise spécifie le poste occupé par chaque personne et décrit les tâches, devoirs et responsabilités de chacun. Dans une société aux tendances collectivistes (l'Indonésie ou la Malaisie), au contraire, l'organigramme de l'entreprise se limite généralement à l'énumération des fonctions des départements ou des sections, c'est-à-dire que la description de tâches se fait en termes collectifs. (Adler, 1994:50)

Le processus de prise de décision est aussi influencé par cette dimension. Dans une société individualiste, les individus sont capables de prendre des décisions assez rapidement tandis que dans une société collectiviste, la prise de décisions est souvent retardée par le besoin d'en expliquer les raisons et la nécessité d'établir un consensus au sein du groupe. (Adler, 1994:51)

### 2. *Distance hiérarchique*

Par le concept de distance hiérarchique, Hofstede indique, ici, jusqu'à quel point les individus les moins puissants au sein des institutions et des organisations acceptent l'inégale distribution du pouvoir. D'un côté, nous observons que les individus des cultures où il y a une grande distance hiérarchique ne se sentent pas diminués par l'exercice du pouvoir coercitif; l'obéissance est une valeur mise en évidence dans ce système culturel. D'un autre côté, par contre, nous avons les cultures dans lesquelles les gens préfèrent les actions légitimes et non coercitives; ils apprécient les valeurs comme le respect de l'individu, l'égalité et la liberté.

Cette dimension exprime dans quelle mesure les membres acceptent la distribution du pouvoir au sein de l'organisation. Dans les pays où la distance hiérarchique entre l'employeur et les employés est grande (le Venezuela ou l'Inde), le travail est exécuté selon les directives du patron, car celui-ci a toujours raison du seul fait de son statut. Les employés trouvent normal que le patron ait plus de pouvoir qu'eux. De même, l'employé qui court-circuite son patron fait preuve d'insubordination. (Adler, 1994:54)

Dans les pays où la distance hiérarchique entre l'employeur et l'employé est faible (Israël ou Danemark), les employés croient normal de court-circuiter leur supérieur pour bien faire leur travail. En plus, les employés n'idéalisent pas leur supérieur, celui-ci n'a raison que lorsqu'il a la solution à un problème. Ainsi, les subordonnés accomplissent leur travail de la manière qu'ils croient la meilleure et non selon les directives du patron. (Adler, 1994:55)

### *3. Le contrôle de l'incertitude*

Le fait fondamental identifié par Hofstede est le rapport au temps pour chaque société. En effet, puisque le temps nous est incertain, chaque société réagira de façon différente. Dans les cultures à faible contrôle de l'incertitude, les individus acceptent la prise de risque et le changement et n'ont pas peur de l'inconnu. Pour cette raison, le niveau de stress est moindre. Par contre, dans les cultures à fort contrôle, les individus ont tendance à moins tolérer l'incertitude et l'ambiguïté.

L'analyse de l'influence des différences culturelles sur la vie des organisations, nous laisse entrevoir que dans les pays à fort contrôle de l'incertitude (Japon, Portugal ou Grèce) les individus ont tendance à garder leur emploi toute leur vie active pour réduire la marge d'incertitude. De même, le changement de politiques ou la restructuration interne de l'entreprise est plus difficile au sein des organisations qui partagent cette caractéristique. Dans les pays où, au contraire, les individus acceptent plus facilement les risques et le changement (Danemark ou États-Unis), la mobilité de la main-d'œuvre est élevée car les travailleurs ne craignent pas l'incertitude. Ainsi, le changement organisationnel, la modification des politiques ou la restructuration de

l'entreprise sont plus facilement réalisables dans les organisations qui partagent cette philosophie. (Adler, 1994:57)

#### 4. *Masculinité versus féminité*

Cette dimension montre comment les sociétés sont divisées par rapport aux rôles et aux activités. Dans les sociétés masculines, les valeurs les plus importantes sont l'autoréalisation, le matérialisme, l'affirmation de soi, le goût de l'exercice du pouvoir et la valorisation du travail. Dans les sociétés féminines, les valeurs dominantes sont la modestie, la qualité de vie et l'empathie.

D'après Adler (1994), le comportement organisationnel varie d'une culture à une autre et ces différences sont plus évidentes notamment dans le comportement des individus. Cette dimension est souvent utilisée comme moyen de motivation au travail. En effet, les sociétés avec une approche féminine valorisent la modestie et les relations personnelles plus que l'argent; elles ont un souci de la qualité de vie, de l'entraide et de la préservation du milieu. Leur devise pourrait bien être «*small is beautiful*» (Hofstede, 1987:14) Ce faisant, ces organisations utilisent des «groupes d'innovation» (les usines Volvo en Suède, par exemple) pour favoriser la satisfaction au travail et la souplesse. (Adler, 1994:60)

Les sociétés avec une approche masculine valorisent les résultats concrets, le fait de gagner beaucoup d'argent et «le plus grand, le plus beau». (Hofstede, 1987:14) C'est pour cette raison que dans certains pays, le Japon par exemple, les «cercles de qualité» qui visent la réalisation d'objectifs tangibles comme la «qualité totale» sont des activités largement favorisées. (Adler, 1994:60)

Ainsi, cette dimension sert à la motivation salariale. Dans les pays à orientation masculine, l'atteinte des objectifs est conditionnelle aux augmentations salariales (faisant preuve de matérialisme). Dans les pays avec une tendance féminine, au contraire, la motivation passe par l'amélioration du climat de travail, de l'environnement, du confort, etc. (favorisant ainsi la satisfaction au travail).

### 1.2.3.- Le diagnostic interculturel chez Hall

#### 1. Le diagnostic interculturel par rapport à l'espace

L'espace est perçu par Hall (1987) comme un territoire physique visible nécessaire entre deux individus et son environnement. La frontière commence avec l'espace individuel et se termine avec la définition du territoire. De cette façon, Hall propose une conception des distances sociales (dans Bosche, 1993)

**Tableau 1**  
**Conception des distances sociales d'après Hall**

<p><b>Très près</b> (10 à 20 cm) murmure top secret</p>	<p><b>Neutre</b> (1,20 m à 1,50 m) voix normale information non personnelle</p>
<p><b>Près</b> (25 à 35 cm) murmure audible très confidentiel</p>	<p><b>Distance publique</b> (1,60 m à 2,40 m) voix normale légèrement élevée information publique destinée à l'entourage</p>
<p><b>Rapproché</b> (40 à 60 cm) à l'intérieur voix douce, à l'extérieur voix normale confidentiel</p>	<p><b>À travers la pièce</b> (2,40 m à 6 m) voix forte information à un groupe</p>
<p><b>Neutre</b> (60 cm à 1m) voix douce, volume peu élevé information personnelle</p>	<p><b>À portée de voix</b> distances plus ou moins grandes (6 à 7,40 m à l'intérieur) (jusqu'à 30 m à l'extérieur)</p>

*Source:* cité dans Bosche (1993).

La perception de cette distance physique ou l'espace entre les personnes peut être modifiée selon la culture. La distance physique est plus grande chez les Allemands que chez les Français. Nous observons donc ici une autre dimension permettant de mesurer les différences culturelles.

Ces différences manifestent dans les organisations lorsqu'on observe l'usage que les gens font de l'espace (Adler, 1994). Dans les pays où la distance physique est plus grande (espace privé), les individus auront tendance à aménager un bureau pour chacun des cadres supérieurs. Ainsi, dans les locaux à aires ouvertes, des séparations mobiles délimiteront l'espace de travail entre les employés. Les réunions du comité de

direction, par exemple, se tiennent derrière des portes fermées, très souvent dans le bureau du directeur général et sans interruptions.

Par contre, dans les pays où l'espace est public (distance physique plus courte), les travailleurs n'installent aucune séparation entre les bureaux. De même, les patrons partagent souvent leur espace de travail avec les employés, une grande salle, par exemple. Pour cette raison, les réunions d'affaires peuvent réunir un grand nombre de participants.

## 2. *Le diagnostic interculturel par rapport au temps*

Hall (1987) explique aussi les différences culturelles par rapport à la perception du temps. D'abord, il le fait en tenant compte des éléments déjà élaborés par Kluckhohn et Strodtbeck (1961) comme l'orientation vers le passé, le présent ou le futur. Néanmoins, il ajoute d'autres facteurs d'analyse tels la monochronie qu'il définit comme la réalisation d'une activité à la fois (les cultures qui font appel à cette perception ont une planification linéaire du temps) et la polychronie où on peut réaliser plusieurs activités à la fois. Le tableau 1 regroupe les éléments les plus importants par rapport à la vision du temps de Hall.

**Tableau 2**  
**Monochronie versus Polychronie**

Monochronie	Polychronie
Une chose à la fois Concentration sur une tâche	Plusieurs choses à la fois Interruptions constantes
Prendre les compromis au sérieux (horaires, rendez-vous)	Considération des compromis comme des objectifs à réaliser.
Les gens sont centrés sur leur travail	Les gens sont centrés sur les relations humaines
Suivent les plans à lettre	Les plans sont facilement changeables
Attentifs à ne pas déranger les autres, suivent les règles du privé	Concentrés sur les relations avec les proches (famille, amis)
Les relations sont plus à court terme	Tendance à établir des relations à long terme

*Source:* Hall (1987).

Pour Hall, les États-Unis et l'Allemagne constituent des exemples par excellence pour illustrer la culture monochrone où le respect de l'agenda et du plan établi est primordial. Les cultures polychrones peuvent être exemplifiées par le Mexique et la France où ces sociétés, plus flexibles, modifient les plans sans problème et sont plus enclines aux compromis au niveau des relations humaines.

Cet aspect peut influencer la gestion des organisations. En effet, les cultures monochrones accordent beaucoup d'importance aux rendez-vous. Le respect de l'ordre du jour, la séparation de l'information et l'aménagement d'un espace privé où les rencontres peuvent se dérouler sans interruptions caractérisent ce type d'organisations. La planification du travail est plus rigoureuse, on se conforme à l'agenda par obligation de résultats. Dans les cultures polychrones où le temps apparaît moins contraignant, le respect des rendez-vous est très relatif, ceux-ci pourront être déplacés ou annulés à la dernière minute. Les systèmes d'informations sont ouverts et les bureaux des lieux d'échange avec les autres. Les programmes et les projets étant fréquemment modifiés, l'organisation d'un plan de travail est plus difficilement réalisable dans ce type de culture.

#### **1.2.4.- Le diagnostic interculturel par rapport aux variables culturelles selon Trompenaars et Hampden-Turner**

Trompenaars et Hampden-Turner font, en quelque sorte, l'intégration de tous les éléments vus jusqu'ici et les regroupent en sept dimensions culturelles.

##### *1. Universalisme –particularisme:*

Trompenaars *et al.* mesurent la perception des gens par rapport aux règles ou principes généraux. Ainsi, l'universalisme fait appel aux individus qui, peu importe la situation dans laquelle ils se trouvent, vont appliquer ou suivre la norme comme un principe universel. En effet, ils conçoivent que: «*universalism searches for sameness and similarity and tries to impose on all members of a class or universe the laws of their commonality.*» (Trompenaars *et al.*, 2000:178)

Par contre, le particularisme, lui, fait référence aux individus qui peuvent modifier l'application de la norme et donc transformer le principe en une loi facilement adaptable aux cas particuliers. De cette façon: «*particularism searches for differences, for unique and exceptional forms of distinction that render phenomena incomparable and of matchless quality.*» (Trompenaars et al., 2000:192)

Nous constatons que cette dimension s'applique au management interculturel lorsque les entreprises essaient d'implanter une stratégie de développement international. En effet, les individus ou entreprises ayant une vision universaliste vont vouloir appliquer un même procédé dans différents pays sans prendre en considération les différences de culture, car ils postulent l'existence d'un principe ou d'une norme générale ou globale à laquelle tous doivent se conformer. Ces entreprises vont suivre une stratégie globale de management.

Les individus ou entreprises qui partagent une perception particulariste vont adapter les normes et les principes selon les structures locales et les spécificités de l'environnement en intégrant les spécificités nationales et en respectant ses différences. En modifiant les principes et en les appliquant différemment selon le contexte, ces entreprises favoriseront une stratégie managériale d'ordre local.

## 2. Analyse – Intégration (Spécifique-Diffuse):

Il s'agit ici d'établir la distinction entre les modes d'information qu'ils soient spécifiques ou diffus et la façon dont les cultures traitent l'information. D'après Trompenaars, certaines cultures analysent chaque situation en tenant compte de leurs composantes. L'information est spécifique, elle est communiquée sous une forme explicite. En contrepartie, d'autres cultures préfèrent analyser les problèmes d'une façon holistique, c'est-à-dire qu'ils font appel aux lois générales qui intègrent tous les facteurs au lieu de traiter les parties séparément pour résoudre les problèmes. L'information est diffuse, car l'individu qui la transmet prend pour acquis que l'autre personne connaît déjà une partie de l'information, car le lien entre les informateurs (amis, collègues, clients proches, etc.) est significatif.

Lorsque nous faisons le lien avec le management, nous constatons que les individus qui appartiennent à une société où l'information est spécifique ont tendance à segmenter les rapports, l'information transmise est fragmentaire, concise et les



résultats ne sont que partiellement dévoilés. Seul un nombre limité d'individus ont accès aux rapports confidentiels.

Dans les sociétés où l'information est diffuse, les individus n'ont pas besoin de donner trop de détails lors de la rédaction des rapports car l'information est diffusée par des moyens informels (comme le bouche à oreille). L'information contenue dans les rapports est donc plus générale.

### *3. Individualisme - Collectivisme:*

Dans cette dimension, nous retrouvons la même variable employée par Hofstede ainsi que le même lien avec le management.

### *4. Orientation interne – Orientation externe:*

Trompenaars et Hampden-Turner font, ici, la comparaison interculturelle par le biais de la localisation des origines de la vertu.

L'orientation interne conçoit que la vertu fait partie intégrante de chaque personne et que celle-ci se manifeste dans les convictions, les principes et les croyances. Les individus faisant partie de cette orientation trouvent la force à l'intérieur d'eux-mêmes et cela se traduit par une attitude de contrôle de leur environnement. Les cultures qui possèdent cette orientation vont réagir en accord avec ces principes afin de mieux maîtriser leur environnement.

Selon l'orientation externe, la conception de la vertu se trouve à l'extérieur de l'individu sous la forme des rythmes naturels, de la beauté et du pouvoir de la nature. Les individus ont tendance à vivre en harmonie avec leur milieu et à s'ajuster aux forces externes provenant de la nature et de l'environnement.

Adler (1994) fait le lien avec le management en s'interrogeant sur les rapports que l'entreprise entretient avec le milieu où elle est implantée. Dans les cultures à orientation interne, les individus considèrent stable et même prévisible le contexte extérieur et, par conséquent, toutes ses composantes économiques, sociales, culturelles, politiques, juridiques et technologiques. Les individus prennent alors plus de risques car ils sentent un plein contrôle de la situation. Ils ne sont pas soumis aux aléas du hasard.

Au contraire, les cultures ayant une orientation externe tiendront compte des fluctuations et du caractère imprévisible de la nature et du milieu. Les risques seront analysés et les décisions prises conformément aux prévisions.

#### *5. Temps comme séquence- temps comme synchronisation:*

La variable du temps, chez Trompenaars, est très semblable à celle de Hall. De cette façon, nous pouvons déduire que la conception du temps comme séquence linéaire telle qu'illustrée dans la monochronie de Hall et la conception du temps comme synchronisation permettant la réalisation de plusieurs activités en même temps, la polychronie, sont en accord avec la perception de Trompenaars. Par conséquent, nous retrouvons le même impact de cette orientation culturelle dans les organisations que celui décrit dans le temps monochrome/ polychrone de Hall.

#### *6. Accomplissement – statut attribué:*

La perception de l'individu devient importante par rapport au rôle qu'il détient dans la société. Pour évaluer cette dimension, les auteurs analysent la perception par rapport aux activités réalisées et la perception de celles-ci par la société. Le statut d'accomplissement répond au besoin de certaines cultures de démontrer les capacités de l'individu donc de mesurer l'auto réalisation. Les personnes sont jugées selon ce qu'elles ont accompli dans la vie. Le mode d'activité consiste à «agir» à la réalisation des tâches qui puissent être mesurables.

Le statut attribué constitue souvent un privilège, car il fait référence aux individus «*well born*» comme les nobles, les familles prestigieuses ou même les gens d'origines étrangères. L'«*ascribed statut*» est l'attribut d'un statut social qui réfère à ce que l'individu *est*. De même, le comportement des gens est très spontané, ils accordent beaucoup d'importance à la détente et à la satisfaction immédiate des désirs.

Adler (1994) nous explique comment cette orientation est observée dans les entreprises. Dans une culture où l'accomplissement est très important, les gestionnaires vont motiver leurs employés par le biais de promotions, de hausses salariales, de bonis et de toutes sortes de considérations qui permettent de mesurer leur réussite. Ainsi, les individus redoublent d'efforts afin d'atteindre les objectifs

fixés. De même, ils considèrent que toute bonne planification du travail peut accélérer et favoriser le changement.

Par opposition, dans les cultures où le statut attribué fait figure de privilège, le court terme prime sur le long terme, et la satisfaction immédiate des désirs est favorisée. Selon Adler, les gestionnaires malheureux au travail quittent tout simplement l'entreprise. Pour eux, il n'est pas question de travailler seulement pour leur salaire, il leur faut aussi la tranquillité et la satisfaction. Pour cette raison, ils auront tendance à travailler moins (en comparaison avec les individus ayant une tendance à l'accomplissement) car il est plus valorisant, pour eux, de vivre pleinement.

#### *7. Égalité - Hiérarchie:*

Cette dernière catégorie décrite par Trompenaars et Hampden-Turner fait aussi partie des variables culturelles établies par Hofstede sous la dénomination de distance hiérarchique. L'impact de cette dimension culturelle dans le management est aussi expliqué d'après la dénomination de Hofstede.

Après un survol des différentes tentatives en vue de poser un diagnostic interculturel grâce à l'utilisation des variables permettant d'établir les orientations des différentes cultures, nous présentons, sous forme de tableau, toutes les dimensions étudiées.

**Tableau 3**  
**Comparaison des dimensions culturelles**

	<i>Kluckohn et Strodbeck (1961)</i>	<i>Hall (1960,1966,1973) Hall et Hall (1987)</i>	<i>Hofstede (1984...1993)</i>	<i>Trompenaars (1984...1993)</i>	<i>Trompenaars et Hampden-Turner (1994)</i>
<b>Nature Humaine</b>	-Bon -Mauvais -Neutre -Changeable -Non changeable	-Accord avec la nature	-Index du contrôle de l'incertitude	-Universalisme : Particularisme	-Universalisme : Particularisme
<b>Relation avec la nature</b>	-Subjugation -Harmonie -Maîtrise		- Index du contrôle de l'incertitude	-Orientation interne : -Orientation externe	-Interne :Externe -Direction
<b>Orientation de l'activité</b>	-Faire -Être -Devenir	-Monochronie -Polychronie (Interaction avec l'individualisme)	-Index de la masculinité	-Réalisation : Accomplissement	-Réalisation : Accomplissement -Analyse : Intégration
<b>Relations humaines</b>	-Individuelle -Collective -Hiérarchique	-Possession -Amitié -Communication	-Index de la distance hiérarchique -Index de l'individualisme	-Égalité : Hiérarchie -Individualisme : Collectivisme -Affective : Neutre	-Égalité : hiérarchie -Individualisme : communitarisme
<b>Relation avec le temps</b>	-Passé -Présent -Futur	-Passé -Futur	-Orientation à long terme	-Séquentiel : Chronique -Passé -Présent -Futur	-Séquentiel : chronique
<b>Orientation de l'espace</b>	-Public -Privé -Les deux	-Public -Privé			

*Source: Traduit à partir de Holden (2002).*

Dans la littérature sur le management interculturel, nous retrouvons généralement les dimensions décrites plus haut. Cependant, notre étude étant limitée, nous devons alors nous situer par rapport aux dimensions qui nous paraissent les plus importantes.

Comme nous l'avons remarqué, Hofstede articule sa recherche autour de quatre dimensions. De même, les recherches sur le management interculturel reprennent constamment les deux dimensions de Hall que nous avons mentionnées. Trompenaars et Hampden-Turner, eux, fusionnent certaines dimensions de Hofstede et de Hall pour les intégrer à leurs sept dimensions culturelles. Étant donné que, pour faire notre analyse sur la culture mexicaine, nous devons concentrer notre recherche sur certaines variables, nous avons choisi six dimensions.

Comme nous l'avons vu, il n'est pas nécessaire de reprendre toutes les dimensions telles qu'elles sont présentées, car les auteurs finissent souvent par les regrouper au moment de les expliquer.

De même, nous avons limité notre choix sur des points spécifiques d'étude, par souci de rigueur de notre analyse et éviter les répétitions. Mentionnons que le nombre de dimensions choisies n'est pas nécessairement lié à qualité de l'information retenue. Nous croyons plutôt que, pour mener une analyse plus efficace, il faut limiter les variables à l'étude. Pour cette raison, nous sommes concentrés sur six dimensions qui, selon nous, concrétisent assez bien les caractéristiques de la culture que nous voulons présenter.

Nous allons privilégier les dimensions de Hofstede: distance hiérarchique, collectivisme/individualisme, masculinité/féminité et le contrôle de l'incertitude. Comme nous l'avons expliqué plus haut, puisque ces dimensions reviennent constamment dans la plupart des recherches sur le management interculturel, nous croyons qu'elles peuvent nous servir de base d'analyse pour comprendre la nature de la culture mexicaine.

Nous avons également choisi la dimension de la relation au temps de Hall qui se jumelle avec celle de Trompenaars (temps séquentiel/ chronique) car le rapport de la société avec le temps est fondamental dans la compréhension de toute culture.

Enfin, nous avons sélectionné la dimension du statut attribué et l'accomplissement d'après Trompenaars qui souligne l'orientation de l'activité de l'individu dans la société.

Notons que ces dimensions, quoique différentes, traduisent assez bien l'essence du concept de dimension culturelle que nous avons essayé d'expliquer dans ce chapitre. De même, elles sont représentatives non seulement des auteurs mais aussi des différentes perspectives du management interculturel.

Dans le prochain chapitre, nous utiliserons ces dimensions pour décrire la culture mexicaine dans ses caractéristiques les plus représentatives: la famille, la religion, l'éducation, le nationalisme, la perception du statut social ou économique, la perception éthique et la ponctualité, entre autres. Ces caractéristiques nous donneront un aperçu de la collectivité mexicaine. Nous poursuivrons notre analyse descriptive à partir de ces caractéristiques pour les incorporer aux six dimensions culturelles retenues dans le présent chapitre.

## Chapitre 2

### La culture et le management mexicain

Dans ce chapitre, nous essayerons de mettre l'accent sur l'ensemble des composantes de la culture mexicaine. Nous procéderons par la description des éléments les plus représentatifs, éléments que nous avons identifiés sous le nom de variables culturelles. En effet, les éléments qui déterminent le comportement d'une collectivité et qui les distinguent d'une autre sont les variables culturelles.

Pour une meilleure analyse, l'ensemble de ces caractéristiques culturelles seront mises en contexte par rapport aux dimensions culturelles auxquelles nous avons fait référence dans le chapitre précédent. Ensuite, nous ferons une analyse descriptive du management mexicain.

#### 2.1. Caractéristiques culturelles

##### 2.1.1.- Famille

La famille est l'institution la plus importante de la société mexicaine et elle prend place dans toutes les sphères de la vie sociale. À l'intérieur de la famille, le père est la figure d'autorité et la mère le soutient moralement. Même si au cours de l'histoire la femme et plus particulièrement la mère a toujours fait preuve de soumission (Kras, 1995), les nouvelles générations commencent à changer à cet égard. Les femmes travaillent tout en continuant à porter attention à la famille, tout spécialement aux enfants. Pour des raisons économiques, entre autres, ces derniers vont souvent demeurer à la maison jusqu'au moment de se marier et, s'ils restent célibataires, ils peuvent vivre chez les parents pour toute leur vie. Il se crée alors une certaine sécurité fondée sur le support moral qui, dans les cas extrêmes, peut créer un lien de dépendance.

Nous considérons parmi les membres de la famille non seulement les parents, les frères et les sœurs mais les oncles, les tantes, les cousines et même les amis proches.

La famille élargie a tendance à se fréquenter les fins de semaine et même parfois à passer des vacances ensemble. Pour cette raison, la famille joue un rôle important dans le contexte social. Par conséquent, il existe une certaine résistance pour changer de lieu de résidence, car les Mexicains sont très attachés à leur famille et il devient donc difficile pour eux de l'abandonner.

De plus, d'après Malat (1996), les membres de la famille ont tendance à travailler ensemble. En effet, les statistiques officielles montrent que près de 80% de la population active travaille dans des entreprises familiales (cité dans Kras 1995).

### **2.1.2.- Religion**

La société mexicaine est fortement influencée par la religion. Selon les chiffres officiels 90% de la population est catholique. Selon Octavio Paz (1985), le conservatisme de l'église catholique qui fait figure d'autorité centrale dans l'orientation de la pensée mexicaine, date de la période coloniale. En effet, la doctrine catholique est fondée sur le principe du péché originel. Le seul moyen d'obtenir le salut et de mériter la vie éternelle est d'adorer Dieu et de respecter les sacrements de l'église dont le baptême, la première communion et le mariage, entre autres. (Scarborough, 1998). Nous sommes en présence d'une vision mystique (Kras, 1995) qui fait appel au Tout-Puissant et à son indiscutable pouvoir sur l'univers et le destin des individus. De cette façon, les Mexicains font preuve d'un certain fatalisme et d'un sentiment d'impuissance face à leur destin, car de telles croyances réduisent la capacité de l'individu de maîtriser et de contrôler leur propre destin. Cette résignation est omniprésente et imprègne toutes les sphères de la vie et de la pensée quotidienne qui se résume dans le dicton populaire *Si Dios quiere* (Si Dieu le veut). (Malat, 1996) Les vertus qui résultent de la doctrine catholique et qui se manifestent chez les gens sont la foi, l'espoir et la charité.



### 2.1.3.- Éducation

D'après Kras (1995), le style pédagogique suivi au Mexique est fondé sur le traditionalisme français et espagnol du raisonnement déductif qui va du général au spécifique, et de l'abstrait au concret. Il favorise l'apprentissage à long terme. Les idées et les concepts sont introduits dans les premières années de l'école primaire, où les enfants les mémorisent et les reproduisent dans des examens qui en évaluent le degré de rétention. Du secondaire jusqu'à l'université, le système reste fondamentalement le même. L'apprentissage de ces idées ou concepts dans des situations pratiques est rarement développé. En conséquence, les Mexicains éprouvent des difficultés évidentes à développer des habiletés centrées sur la résolution de problèmes en milieu de travail.

En effet, le système d'éducation privilégie la faculté de mémorisation au détriment de l'analyse. En outre, les évaluations peuvent être modifiées par rapport à la forme ou la présentation et peu pour le contenu. De même, la société applaudit l'acquisition des connaissances fondées sur des disciplines comme l'histoire, la géographie, la littérature et les langues, car la culture générale est très bien vue. Par conséquent, lorsque l'individu arrive sur le marché du travail, il manque de connaissances spécialisées dans un champ particulier.

### 2.1.4.- Nationalisme

Les Mexicains sont fiers de leur héritage national, et le démontrent par leur patriotisme, leur nationalisme et l'affirmation de leurs particularismes régionaux. Ils sont fiers de leur histoire (qui date de l'époque préhispanique représentée par des cultures comme les *mayas* et les *aztèques*, la colonisation espagnole et l'indépendance), leurs traditions et leur culture.

Le nationalisme est inculqué par le système d'éducation et devient la fierté commune. L'importance de l'histoire nationale, représentée dans des traditions, est fortement

attachée aux activités sociales et au milieu de travail. Selon Kras (1995), même si les Mexicains adoptent des nouvelles formes de technologie et de modernisation, ils resteront attachés à leurs traditions et à leurs valeurs. Ils auraient donc tendance à être moins mobiles et à changer de lieu de résidence même si la conjoncture économique oblige parfois leurs gens à se déplacer vers la frontière nord et/ou d'immigrer aux États-Unis dans la recherche de meilleures opportunités.

#### **2.1.5.- Perception des autres**

Les Mexicains sont très sensibles à leur entourage. Ils possèdent une grande capacité d'empathie. De la même façon, ils font preuve de diplomatie et évitent les situations conflictuelles. Ils chercheront le consensus en évitant en tout temps la confrontation. Les Mexicains sont fortement sensibles à la critique. Tout reproche sur le plan professionnel est interprété comme un blâme personnel. Pour cette raison, les Mexicains sont considérés comme *thin-skinned* ou victimes d'un complexe d'infériorité.

#### **2.1.6.- Normes d'étiquette**

Les Mexicains accordent une grande importance à la courtoisie. Même si le code de conduite peut changer d'un milieu à l'autre, les bonnes manières sont toujours bien appréciées.

Dans le monde des affaires, il existe des normes concernant l'étiquette et les comportements attendus tels que donner la main, dire bonjour le matin en arrivant au travail, dire toujours «s'il vous plaît» et «merci», vouvoyer les collègues de travail et s'adresser aux supérieurs en mentionnant leurs titres professionnels (*Licenciado, Ingeniero, Doctor*).

### 2.1.7.- Apparence personnelle

D'après Foster (2002) et Kras (1995), chez les Mexicains l'apparence physique est très importante pour déterminer la première impression des gens. Les qualités personnelles et donc la réussite sont reléguées au second plan. Le bon goût est très important et il doit être reflété dans les vêtements. En conséquence, autant les managers, les hauts dirigeants que le personnel cadre se doivent d'être formellement habillés et de donner bonne impression aux autres.

Il est pertinent de noter que les Mexicains en général s'habillent de façon formelle, même à l'extérieur du travail. Porter un maillot de bain dans la ville n'est pas très bien vu, mais cet usage est bien accepté à la plage où même pour faire un peu de jogging. Pour Foster (2002), les Mexicains sont trop bien habillés ou trop formels, selon les standards américains.

### 2.1.8.- Statut social ou économique

Dans l'échelle des valeurs mexicaines, le statut social ou économique est très important. Une personne qui possède un diplôme universitaire ou une haute position dans une entreprise est très respectée et admirée. En conséquence, Kras remarque que la société mexicaine compte de nombreux avocats, ingénieurs ou médecins mais manque cependant de techniciens. Malgré que les titres de *Licenciado*, *Doctor* ou *Ingeniero*, soient très bien vus dans la société mexicaine, cela ne fait pas des détenteurs de individus compétents pour autant. Cependant, s'ils occupent une position importante dans une entreprise, ils seront reconnus socialement, peu importe leur compétence.

De même, plusieurs emplois peuvent être obtenus dans des entreprises grâce à des contacts ou à l'influence de la famille. Le statut social de la famille est un facteur important pour déterminer la place de l'individu dans la société. De cette manière, les individus provenant de familles économiquement faibles auront moins d'opportunités

non par un manque de talent mais par manque de contacts. Bref, comme le dit Kras (1995: 36) si un Mexicain a le choix, il préférera le statut à l'autoréalisation.

### **2.1.9.- Perception éthique**

Les Mexicains possèdent une éthique fondée sur la moralité de l'église catholique. Même s'ils jugent certaines pratiques quotidiennes peu conformes à cette morale, certaines d'entre elles sont de plus en plus considérées comme acceptables.

Très jeunes, les étudiants n'hésitent pas à tricher et à copier pendant les examens, c'est bien connu, mais des professeurs acceptent également d'aider des étudiants en échange de faveurs. Selon Kras (1995), le manque de standards éthiques peut aller jusqu'à la corruption, généralisée sous la forme de pots-de-vin, et ce, dans toutes les sphères de la société. En effet, nous observons que les pots-de-vin comme la *mordida* (échange d'argent pour une faveur) sont de plus en plus tolérés et reproduits par la société.

Sans être exhaustives, ces variables culturelles nous fournissent tout de même un bon aperçu de la culture mexicaine en général.

## **2.2.- Les dimensions interculturelles**

Après avoir fait une brève synthèse des éléments les plus représentatifs de la culture mexicaine, nous pouvons maintenant les situer par rapport aux dimensions culturelles que nous avons étudiées dans le chapitre 2.

### **2.2.1.- Distance hiérarchique**

Selon Hofstede, la distance hiérarchique, est la capacité des individus à accepter une distribution inégale du pouvoir.

Les Mexicains, en accord avec les traditions *aztèques* et espagnoles (Scarborough, 1998), sont en mesure d'exercer une autorité absolue, en matière de gestion, sans montrer de faiblesse. En effet, la relation entre le patron et son subordonné est marquée par le respect absolu; il n'y a pas du tout place à la dissidence. Cette relation est tout à fait comparable à la relation père/fils basée sur le respect de l'autorité et l'obéissance.

Cette acceptation indiscutable de l'autorité aura des résultats déterminants sur le style managérial de la nation que nous analyserons plus tard.

### **2.2.2.- Collectivisme versus individualisme**

Cette dimension culturelle aussi étudiée par Hofstede, et développée par Trompenaars, fait référence à la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance. Les Mexicains, selon le classement de Hofstede, font partie d'une culture collectiviste. Ils accordent beaucoup d'importance aux liens sociaux, à l'établissement de bonnes relations avec les membres de leur équipe et au support de chaque membre de la collectivité. Comme nous l'avons noté dans les variables culturelles décrites plus haut, la **famille** est la base du collectivisme mexicain car les liens familiaux sont non seulement difficiles à défaire mais aussi transposés dans la communauté au complet.

D'après Scarborough (1998), le collectivisme mexicain reste encore à être défini sur le plan national car l'identité régionale et la nécessité d'appartenir à une collectivité partageant des croyances communes sont bien présentes.

### **2.2.3.- Masculinité versus féminité**

La culture masculine, chez Hofstede, fait référence à l'importance de l'auto-réalisation, au matérialisme et à la division des rôles. Selon Scarborough (1998), la combinaison de l'agressivité et la combativité de la tradition *Aztèque* avec le *machismo* fait en sorte que les valeurs mexicaines sont construites sur un modèle

masculin. Même si le statut est accordé par rapport au pouvoir, les Mexicains travaillent fort. En outre, selon Scarborough (1998) et Stephens et Greer (1995), les Mexicains expérimentent une dualité, parce que même s'il ont une forte masculinité, selon les paramètres de Hofstede, ils possèdent aussi certaines caractéristiques attribuées à la féminité. L'empathie, la recherche de consensus, la patience mais surtout la détermination de vivre les plaisirs de la vie sont les meilleurs exemples des valeurs culturelles féminines. Comme nous l'avons remarqué dans la variable culturelle de **perception des autres**, les Mexicains sont très sensibles par rapport à leur entourage. Ils possèdent une grande capacité d'empathie. Ainsi, ils font preuve de diplomatie et évitent les situations conflictuelles. En fin, ils recherchent le consensus en évitant en tout temps la confrontation.

#### 2.2.4.- Le contrôle de l'incertitude

La dimension du contrôle de l'incertitude réfère à la façon dont les différentes cultures réagissent face à l'inconnu. Les recherches de Hofstede nous montrent que les Mexicains manquent de contrôle face à l'incertitude. Les individus tolèrent peu l'incertitude et ont peur de tout changement. Selon Scarborough (1998), cette attitude chez les Mexicains serait le résultat du fatalisme indien, liée à leur dépendance à la nature, dépendance qui a été entretenue par l'autocratie espagnol, les lois de l'église et la doctrine catholique fondée sur le principe du pêché originel. Ces faits soutenus par la **religion** font en sorte que les Mexicains ressentent un sentiment d'impuissance et un certain fatalisme face à leur destin. Ils ont une faible capacité à maîtriser et à contrôler leur propre vie. La résignation est omniprésente et imprègne toutes les sphères de la vie et de la pensée mexicaine. Ces éléments nous permettent de conclure que, pour le Mexicain, il est difficile de planifier et donc d'avoir le contrôle sur son quotidien.

### 2.2.5.- Le statut attribué *versus* l'accomplissement personnel

Selon les études de Trompenaars (1994), le *statut attribué* est déterminant pour ce qui est du comportement des gens en société, c'est-à-dire le rôle qu'ils détiennent dans la société. Selon notre description de la variable culturelle **statut économique ou social**, les Mexicains préférèrent clairement le statut qui fait référence aux titres comme «*doctor*» ou «*licenciado*» à l'autoréalisation.

D'après Scarborough (1998), les Mexicains sont classés très faibles selon les normes relatives à la notion du *statut attribué* établie par Trompenaars. Toutefois, la combinaison de la méritocratie de *los Aztecas* avec les classes sociales établies par les Espagnols fait en sorte que les facteurs comme l'ethnicité, les bonnes manières et l'apparence sont importants dans la collectivité mexicaine.

Pour cette raison, les **normes d'étiquette** sont fondamentales dans le contexte social mexicain. Les individus accordent une grande importance à la courtoisie et les bonnes manières sont toujours bien appréciées. D'ailleurs, **l'apparence personnelle** est très importante chez les Mexicains pour déterminer la première impression. En effet, les commentaires portent souvent sur l'apparence et les manières, et les qualités personnelles et donc la réussite sont reléguées en seconde place.

### 2.2.6.- Monochronie *versus* polychronie

Selon Hall, le temps peut être perçu soit de manière monochronique ou polychronique. Les Mexicains ont une perception polychronique du temps. Ils sont capables de faire plusieurs choses à la fois, ils tolèrent des interruptions constantes et sont assez flexibles dans la gestion de délais et des rendez-vous. Pour cette raison, il est difficile de planifier à long terme et de respecter l'agenda. De même, Scarborough (1998) explique que les Mexicains font preuve d'une certaine patience et de flexibilité concernant les rendez-vous car il est souvent difficile pour eux de laisser l'activité en cours pour respecter un engagement ailleurs, surtout s'ils ont du plaisir. Ils utilisent le terme bien connu comme *mañana* pour décrire cette réalité. Les Mexicains vont

éviter de donner des dates précises afin de ne pas perdre la face («*save the face*»), incapables qu'ils sont de gérer l'incertitude et donc de prévoir et de planifier.

Nous allons maintenant nous pencher sur ces différentes dimensions et sur leurs impacts sur le style de gestion mexicain.

### **2.3.- Le style de management**

Puisqu'il s'agit, ici, de mettre en perspective les variables culturelles dans le style de management mexicain, nous allons donc prendre en compte, encore une fois, les caractéristiques qui représentent le mieux ce système. D'ailleurs, le style managérial mexicain est appliqué dans trois catégories d'entreprises: les entreprises gouvernementales, les entreprises privées et les entreprises multinationales et étrangères. Pour atteindre nos objectifs de recherche, il nous semble pertinent de faire une analyse des entreprises privées, spécifiquement des petites et moyennes entreprises. L'entreprise qui fait l'objet de notre étude était une entreprise privée de taille moyenne avant d'être fusionnée. Pour faire cette analyse descriptive, nous utiliserons la grille élaborée par Eva Kras (2000).

#### **2.3.1.- Perception du travail**

Le travail est considéré comme un moyen de subsistance en plus de permettre de profiter des joies de la vie en famille et avec les amis.

Selon la tradition, le travail était une activité qui prenait beaucoup de place dans la vie sociale des gens. Pour faire passer le temps plus rapidement, ils n'hésitaient pas à multiplier les rencontres avec les collègues pendant les heures de travail. Toutefois, la modernité et le développement des entreprises ayant mis l'accent sur l'efficacité et la productivité, cette convivialité a été mise de côté. Cependant, la complexité et les responsabilités au travail n'ont pas changé la perspective que les Mexicains ont du travail. Donc pour les managers, le maintien de la convivialité est très important car



selon eux une vie heureuse doit être le résultat d'un équilibre entre le travail et le repos. Pour cette raison, ils essaient d'incorporer dans leurs routines de travail toutes sortes d'activités (dîners, réceptions, pauses et réunions) favorisant ainsi les interactions entre les collègues et un climat de travail plus léger. Selon Stephens et Greer (1995), c'est dans un tel contexte que nous pouvons retrouver une perspective multidimensionnelle car même si, pour des raisons économiques, les travailleurs ont adopté une perspective orientée vers des activités professionnelles (dimension de masculinité de Hofstede), cela ne veut pas dire qu'ils renoncent pour autant aux plaisirs de la vie (dimension de féminité de Hofstede). Ils sont cependant plus conscients de l'importance du travail de nos jours.

### **2.3.2.- Style de supervision**

Comme nous l'avons déjà vu, la hiérarchie est très forte chez les Mexicains et ceci se traduit par le respect absolu de l'autorité. De cette façon, le manager exécute son travail sans se poser des questions sur les décisions prises par son supérieur, conscient que ce dernier investi de pouvoirs n'accepterait pas qu'un subordonné mette en doute son autorité.

Grâce au déterminisme autoritaire, la délégation de responsabilités est difficile à concevoir chez les managers mexicains. Stephens et Greer (1995) expliquent que la dimension de la distance hiérarchique de Hofstede à laquelle nous avons fait référence plus haut, démontre, chez les Mexicains, un style de management autocratique et paternaliste. De même, selon ces auteurs, le processus de prise de décisions tend vers la centralisation. On observe que, dans ce système, les employés sont suivis de près par leurs supérieurs dans l'exécution des tâches. En fait, d'après Kras (1995), les travailleurs préfèrent cette façon de procéder puisqu'elle réduit le risque d'erreurs.

Si plusieurs de ces caractéristiques sont présentes dans la presque totalité des petites et moyennes entreprises, la situation diffère dans les entreprises possédant un système organisationnel plus complexe. La nouvelle génération de managers n'hésite pas à décentraliser et à déléguer des responsabilités. (Kras, 2000) Ces changements font la

promotion de principes comme la responsabilisation du travailleur, le jugement et la prise de décisions. Ces nouvelles caractéristiques sont très difficiles à implanter dans un contexte où la collectivité prend pour acquis que, dans l'échelle hiérarchique, c'est le supérieur qui doit prendre les décisions.

### **2.3.3.- Concurrence**

Dans un sens général, le manager mexicain n'est pas compétitif lorsqu'il s'agit de le muter à la place d'un collègue pour son avancement professionnel. Comme nous l'avons remarqué, la conception du travail est liée à un environnement qui doit être convivial. Les Mexicains tentent donc constamment de favoriser l'échange et d'éviter les relations conflictuelles. Ils n'oseraient jamais ridiculiser ou diminuer un collègue pour obtenir la reconnaissance au travail. De plus, les promotions, dans les petites et moyennes entreprises, dépendent plus des contacts et des relations que du mérite ou de la compétence.

### **2.3.4.- Formation et développement**

En matière de formation des employés, nous constatons que, dans les entreprises (ici les entreprises familiales), le savoir-faire était acquis par observation. Le fils apprenait de son père en l'observant et la transmission de l'information d'une génération à l'autre permettait le bon fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, aussitôt que les entreprises se sont transformées et ont pris de l'expansion avec une structure organisationnelle plus complexe, le besoin de managers spécialisés s'est imposé.

Ces dernières années, étant donné le besoin croissant d'employés spécialisés, les institutions éducatives ont commencé à mettre l'accent sur la formation en management. Cependant, il n'existe pas de programmes planifiés de formation managériale dans les universités et l'enseignement étant plutôt théorique, il y a de sérieuses lacunes au niveau pratique. De cette façon, selon Kras, la responsabilité de

la formation et du développement des managers revient aux entreprises. De même, Kras explique que, dans les petites et moyennes entreprises, il n'y a pas de programmes de formation bien structurés. Tout universitaire qui se présente pour combler un poste peut être considéré apte à une éventuelle promotion. Cependant, d'après Kras, cette ascension dépend de la coopération du candidat et de sa subordination envers son supérieur. Bref, la plupart des promotions des jeunes managers sont octroyées en grande partie, grâce à l'influence, aux contacts et aux bonnes relations plutôt qu'en fonction des compétences.

En réponse à cette façon de procéder, les grandes entreprises accordent maintenant plus d'importance aux qualités et compétences professionnelles comme critères d'engagement et de promotion. Ainsi, elles mettent plus l'accent sur la formation et le développement des cadres et des managers. Ces programmes de formation, qui portent spécialement sur la supervision du personnel, prennent la forme d'une présentation orale. L'exposé est généralement donné par un acteur externe à l'entreprise. Ceci est suivi d'une discussion et de la prise de notes sur les aspects les plus importants. Les études de cas et mises en situation sont de plus en plus utilisées. En somme, les entreprises sont de plus en plus conscientes de la nécessité de faire preuve de pragmatisme dans la formation managériale. La spécialisation et la qualification des employés et du personnel cadre sont essentielles pour rester compétitif sur le marché.

### **2.3.5.- Personnel**

Au Mexique, l'emploi est concentré à 80% dans le secteur privé, particulièrement dans les petites et moyennes entreprises. D'ailleurs avec l'entrée du Mexique dans l'ALENA (Accord de Libre Échange Nord- Américain) en 1994, et le passage de l'économie au néolibéralisme, le pays a vécu un processus de privatisation des entreprises gouvernementales. En effet, les entreprises privées sont maintenant la force génératrice d'emplois au pays et le principal moteur économique.

Kras remarque que, dans toutes les entreprises (des PME aux grandes entreprises), les pratiques d'embauche sont principalement liées à un système de contacts et de références. Toutefois, aussitôt que les entreprises prennent de l'expansion et adoptent une structure interne plus complexe, elles sont obligées d'engager des gens provenant de «l'extérieur» (qui n'ont pas de liens avec quelqu'un à l'intérieur de l'organisation). Dans ce cas le recrutement du personnel s'effectue par la publication des offres d'emploi dans les journaux. Toutefois, peu de cadres et de managers supérieurs sont embauchés sans avoir été recommandés au préalable, faisant la preuve que les contacts et les relations prennent toujours le pas sur les compétences.

### **2.3.6.- Sentiment d'appartenance**

L'histoire est le témoin qui nous permet de mesurer à quel point la réalité actuelle d'une société est en lien direct avec son héritage. La loyauté de l'employé mexicain type est le résultat de son dévouement envers son supérieur et le propriétaire de l'entreprise (*jefe*). Le patron était, en quelque sorte, responsable de l'alimentation, de l'habillement et de la santé de ses employés, créant ainsi un lien paternaliste. Mais, comme nous l'avons expliqué plus haut, cette relation semblable à celle d'un père et son fils engendre une profonde dépendance.

La modernisation est en cours, et malgré sa mise en place, les nouveaux comportements au sein de l'entreprise sont longs à s'implanter. En conséquence, avec l'expansion des entreprises, toutes les garanties liées au bien-être des travailleurs ont diminué et la loyauté des employés a disparu. En effet, les choses ont changé, mais les gens, fortement dépendants attendent encore les garanties de leur patron, la collectivité étant incapable de les assumer.

La plupart des travailleurs ne possède aucune assurance sociale en cas de maladie et/ou chômage et, pour cette raison, ils sont attachés à leur emploi pour des nécessités économiques. Les cadres supérieurs sont loyaux envers l'entreprise puisque leur poste et leur salaire sont en lien direct avec le succès ou l'échec de celle-ci. Cependant, on

assiste à une grande mobilité des managers supérieurs qui acceptent des meilleures offres de travail ou des salaires plus élevés dans d'autres entreprises. Les liens de loyauté ne sont donc pas très forts. Cette mobilité, d'après les études de Kras, est la réponse à une insatisfaction face aux politiques de l'entreprise. Au Mexique, la loyauté des employés résultera de la capacité des entreprises à établir des politiques avantageuses (surtout au niveau des ressources humaines) et un bon environnement de travail.

### **2.3.7.- Planification**

Pour les entreprises, la planification reste souvent difficile à réaliser, à cause de l'incertitude du climat économique et politique du pays. Les crises, les périodes de récession économique, la chute des taux d'intérêt, la dévaluation du *peso*, etc. sont autant de facteurs empêchant toute vision ou stratégie à long terme. Les entreprises qui ont bénéficié des périodes de prospérité économique ont vu une croissance des profits. Cela est dû à un cycle économique positif et non à la planification. Les entreprises mexicaines suivent la tendance du marché et planifient à court terme pour minimiser les risques (incertitude). Également, les entreprises de grande taille ont de la difficulté à planifier à long terme en raison de la fluctuation constante du climat économique et financier. Par conséquent, la planification à long terme ne sert donc qu'à tracer le portrait général de la santé économique et de la croissance anticipée.

Tous ces éléments nous donnent un aperçu de la manière dont les facteurs culturels s'articulent lors de la configuration organisationnelle d'une entreprise et son style de gestion. Bref, cela nous a permis de dresser la liste des aspects du système managérial que nous jugeons significatifs et comprendre comment fonctionnent les entreprises mexicaines à partir d'une perspective culturelle.

## 2.4.- Management moderne ou traditionnel?

Nous avons privilégié la perception de Kras (1995) dans notre analyse car ses études font autorité en la matière (description des aspects culturels et de la gestion mexicaine). Kras mène ses recherches en s'appuyant sur le postulat que les pratiques mexicaines sont trop traditionnelles et que, pour se moderniser, il faut changer certains éléments:

- Déléguer responsabilités et autorité;
- Ajuster la perception du rôle du président;
- Incrémenter la participation des employés.

Par ailleurs, l'auteur considère que, pour adopter un style de management plus moderne et plus participatif, il faut d'abord identifier les mauvaises habitudes et les aspects culturels qui sont profondément ancrés dans la façon de faire. Cependant, il existe des habitudes qui, sous le titre de coutumes, sont intériorisées dans l'imaginaire collectif et peuvent entraver, voire limiter la productivité et le développement. Par exemple, nous avons déjà expliqué la vision de l'autorité chez les Mexicains. Les décisions du chef ne peuvent être remises en question. Par contre, lorsque nous parlons du management, la participation active des employés est requise pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour cette raison, les pratiques telles la délégation des responsabilités, l'autoévaluation et la prise de décisions, entre autres, sont difficiles à établir au sein des entreprises mexicaines. De même certains cadres mexicains sont en accord avec cette perspective:

C'est en réalité une responsabilité du travailleur de chercher à se développer, à croître dans l'entreprise ou dehors de celle-ci...je considère que la manière dont l'entreprise prend en charge les membres de son personnel est très importante. C'est un état d'esprit que nous avons, nous attendons que tout nous soit donné, parfois par le gouvernement, parfois par l'entreprise. (Cadre cité dans D'Iribarne, 2001:8)

De plus, le temps, chez les managers mexicains, est imprécis et incertain. En effet, la perception du temps reste élastique, vague et très flexible ce qui rend difficile la prise des rendez-vous, l'élaboration des plans de travail, etc. Quoique cela soit un facteur

représentatif de la culture mexicaine, le manque de ponctualité peut nuire aux affaires et il est alors nécessaire de s'ajuster. Finalement, le bagage éducationnel fondé sur l'apprentissage des concepts, des théories et des principes généraux crée des lacunes dans la formation des managers. Il faudrait favoriser l'enseignement pratique et promouvoir la pensée analytique et critique.

Toutefois, selon nous, le management mexicain ne peut être classifié comme moderne ou traditionnel. Pour ce faire, il faudrait considérer l'angle sous lequel il est analysé, par qui il est observé et quelles sont les variables évaluées. D'Iribarne (2001:6), par exemple, étudie le cas d'une entreprise à la fois «moderne» et «traditionnelle». L'auteur analyse le fonctionnement de la filiale mexicaine de Danone et identifie des éléments intéressants qui soutiennent notre questionnement sur le style managérial mexicain. En effet, D'Iribarne (2001:5) considère que dans le cas de l'entreprise qu'il a étudiée, le management en matière de ressources humaines a été modernisé même si l'entreprise est enracinée dans une culture traditionnelle. L'entreprise a vécu un processus de cohésion entre les aspects «modernes» et «traditionnels» du management. Sans être totalement moderne, la filiale mexicaine de Danone n'est pas complètement traditionnelle pour autant. D'Iribarne (2001:12) a noté que l'entreprise vit un processus de «tradition innovante». Il estime que l'entreprise a réussi à fusionner les aspects modernes et traditionnels de façon cohérente.

Kras considère, au contraire, que le management mexicain est pleinement traditionnel et qu'il doit se moderniser afin d'atteindre les standards de productivité exigés par le style américain. D'autres auteurs, comme Stephens et Greer (1995), croient que le management mexicain possède des particularités et qu'il est différent du management moderne américain. Cependant, il n'est pas pour autant moins bon ou moins efficace, il est tout simplement distinct.

Comme nous pouvons le constater, il existe plusieurs points de vue sur ce sujet. Toutefois, à ce stade de notre recherche, il nous est impossible de qualifier le management mexicain de moderne ou traditionnel; optons plutôt pour une vision

relativiste et préférons le percevoir comme étant tout simplement différent. Nous voulons l'analyser tel qu'il est et avec ouverture d'esprit.



## Chapitre 3

### La notion de changement et de fusion -acquisition

Dans cette partie du mémoire, nous aborderons de plus près la notion de changement car c'est un concept qui se retrouve à la base de notre étude. Pour ce faire, nous traiterons le concept d'après une optique managériale en observant comment le processus de changement se réalise dans les organisations. Ainsi, dans un deuxième temps, nous aborderons la notion de fusion -acquisition en accordant une attention spéciale aux problèmes causés par les différences culturelles des partenaires lesquelles constituent des limites au changement.

Pour analyser la notion de changement dans une perspective interculturelle, nous prenons comme soutien théorique les études d'Eva Simonsen Kras (1994) qui, dans son exposé, met en évidence les particularités culturelles du Mexique et comment ces éléments se mettent en place lors de la définition et l'application d'un style de management. Selon la théorie de Kras, les pratiques managériales mexicaines sont trop traditionnelles et gagneraient à adopter un style plus moderne:

U .S management style stress individualism and personal accountability while the traditional autocratic Mexican style requires managers to respond to specific instructions and mantains decisions making and control in hands of the CEO. (Kras, 1994: 25)

À cette étape de notre étude, nous nous proposons de faire une synthèse de la notion de changement proposée par Kras. Ce choix se justifie par la représentativité des travaux de cette dernière concernant le changement et le management mexicain dans une perspective interculturelle. En effet, nous exposerons les éléments de sa théorie sur le processus de changement qui, eux, sont supportés par les études de Lewin qui font autorité en cette matière.

### 3.1.- Changement organisationnel

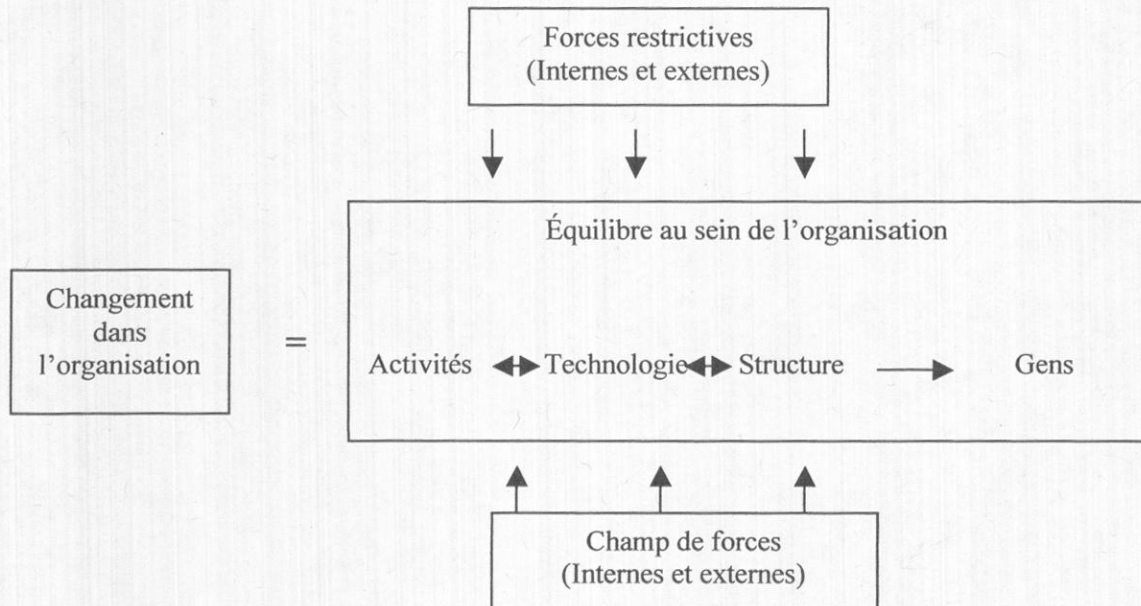
Nous voulons, dans cette section, mettre l'accent sur le concept de changement organisationnel car, pour les fins de notre étude, il est important de considérer comment la notion de changement est déterminant dans le contexte de l'organisation.

Le changement dans l'organisation peut être lié au développement des nouveaux marchés, au développement de nouveaux produits, aux fusions ou acquisitions, aux alliances, etc. Lorsque ce changement affecte l'organisation entière, tous les processus, mécanismes et entités (individus) sont touchés.

On peut dire qu'un changement est stratégique lorsqu'il touche soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement, nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de façon durable la performance de l'organisation, et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation. (Hafsi, 1997: 48, cité dans Gascon 2002)

En effet, d'après Kurt Lewin (1951, cité dans Kras 1994:32), le processus de changement est composé de deux forces opposées: les forces qui encouragent le changement et les forces restrictives qui résistent au changement. Dans les organisations, ces forces coexistent en équilibre relatif. Toutefois, quand le changement devient impératif, une des deux forces doit s'imposer. Pour exemplifier cette perspective, Lewin utilise la figure suivante :

**Figure 3**  
**Le processus du changement organisationnel de Lewin**



**Source :** Lewin (1951), cité dans Kras (1994).

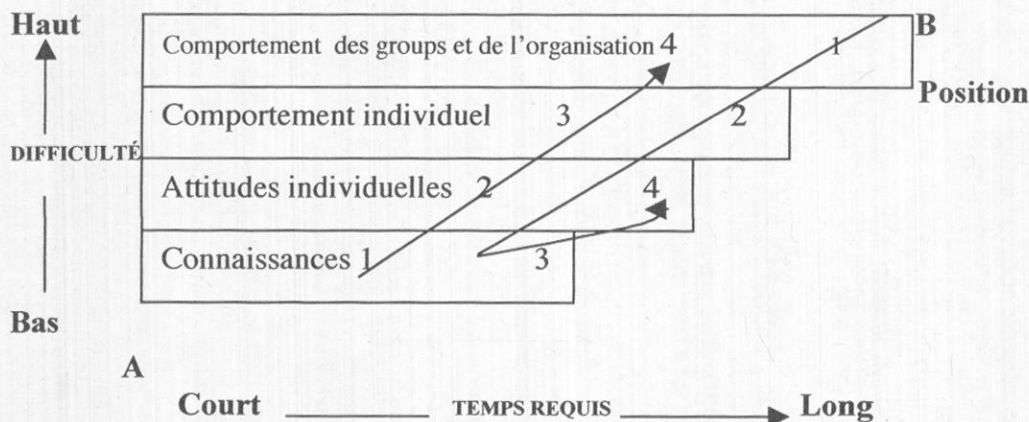
Comme nous pouvons l'observer, ces deux forces sont l'objet d'influences qui proviennent autant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation. Plus précisément, les forces restrictives se manifestent par la présence d'attitudes comme l'apathie, l'hostilité, la passivité et généralement une piètre performance au travail. Dans le champ des forces restrictives, nous observons la présence des forces externes comme les traditions, les coutumes, les pressions sociales et familiales, et la résistance au changement à l'intérieur du groupe. De même, la présence des forces internes comme les rôles traditionnels et les relations interpersonnelles, le sentiment de sécurité versus l'incertitude liée au changement, l'incapacité de percevoir la nécessité du changement et bien évidemment un sentiment naturel pour maintenir le *statu quo*. Certains éléments culturels font en sorte que le changement est plus difficile à enclencher dans certaines sociétés. Le sentiment de sécurité et la perception du temps détermineront leur manière de réagir. Comme l'a déjà mentionné, Hofstede, dans les cultures à faible contrôle de l'incertitude, les individus acceptent la prise de risque et le changement et n'ont pas peur de l'inconnu. Pour cette raison, le niveau de stress est

moindre. Par contre, dans les cultures à fort contrôle de l'incertitude, les individus ont tendance à moins tolérer l'incertitude et l'ambiguïté et alors la résistance au changement est plus élevée.

Le graphique de Lewin illustre le champ des forces qui sont contrôlées par des facteurs comme la compétition, la productivité, les nouvelles normes de qualité, les programmes de modernisation, etc. Les forces externes, ici, sont représentées pour tout événement économique qui vient exercer la pression nécessaire pour rester compétitif et productif dans le marché. Les forces internes font référence aux pratiques managériales dont l'accent est mis sur le facteur humain et l'environnement de travail.

Une fois que ces forces sont identifiées, Lewin propose deux différents niveaux de changement. L'un se réalise du bas vers le haut, à partir de l'individu jusqu'au sommet de l'organisation en passant par tous les niveaux hiérarchiques. L'autre, au contraire, s'articule inversement, de haut vers le bas; le changement est institutionnalisé du sommet de l'organisation et pénètre les niveaux inférieurs jusqu'à l'individu. Ceci est illustré par le graphique suivant:

**Figure 4**  
**Niveaux du changement : degré de difficulté (effort) et temps requis**



**Individuel**

**Connaissance :** changement rapide et facile; information écrite ou orale.  
**Attitude :** changement plus difficile; les émotions sont enchevêtrées.  
**Comportement individuel :** changement lent et difficile; les habitudes et les contrôles sociaux sont enchevêtrés.  
**Comportement groupal et d'organisation :** changement très lent et difficile; renforcement et interaction collective, traditions et coutumes.

Source : Lewin (1951), cité dans Kras (1994).

D'après Lewin, le changement s'opère selon deux cycles différents: le cycle de participation individuel et le cycle imposé. Dans le cycle de participation individuel, le pouvoir des individus s'exerce du point A jusqu'au point B. Le processus commence avec l'acquisition de nouvelles connaissances qui transforment les attitudes individuelles et suscitent un changement général dans le comportement individuel et finalement un changement dans le comportement organisationnel. Ces changements d'habitudes se font au sein des groupes orientés vers la réussite, qui sont responsables et savent s'adapter. Ce cycle commence lentement, mais une fois que les nouveaux comportements sont installés le changement se réalise avec succès à tous les niveaux de l'organisation.

À l'autre extrême, le cycle imposé provient du point B (dans la figure). Les managers imposent le changement au reste de l'organisation. De cette façon, le cycle s'impose du haut vers le bas jusqu'à l'individu (dans le point A). Néanmoins, aux deux derniers

niveaux, les connaissances sont précédées par le développement des nouvelles attitudes. Le cycle imposé se retrouve régulièrement dans des organisations moins matures, dépendantes, mais très motivées. Pour cette raison, le processus de changement est installé plus rapidement, mais les résultats sont moins certains et moins durables.

Nous avons identifié, d'une part, les forces qui peuvent motiver le changement et les forces qui peuvent l'empêcher; d'autre part, nous avons observé les différents cycles et niveaux de changement qui peuvent modifier les attitudes et le comportement des individus et de toute l'organisation.

### **3.1.1.- Résistance au changement**

Le facteur humain est une partie importante dans le processus de changement. En fait, d'après Paul Lawrence (cité dans Kras, 1994:36), pour éviter des réactions contre le changement, il faut bien prendre conscience de certains facteurs:

-Les individus affectés par le processus de changement doivent rester participatifs. Le fait de les impliquer dans le processus crée un sentiment d'appartenance. Ils se sentent valorisés et respectés comme individus.

-La composante clé est de comprendre la nature de la résistance au changement. Cette composante se trouve normalement dans les aspects sociaux qui limitent le changement.

-La résistance au changement chez les travailleurs est très souvent liée à certaines politiques en matière des ressources humaines et de gestion.

-On doit mettre l'accent sur des normes, comportements et attitudes favorisant les pratiques managériales harmonieuses.

Selon Lawrence, les cadres doivent être informés de la perception des employés face au changement, en somme:

the resistance to change is an important signal which demands that management becomes better informed about what is going on.  
(Lawrence cité dans Kras 1994: 37)

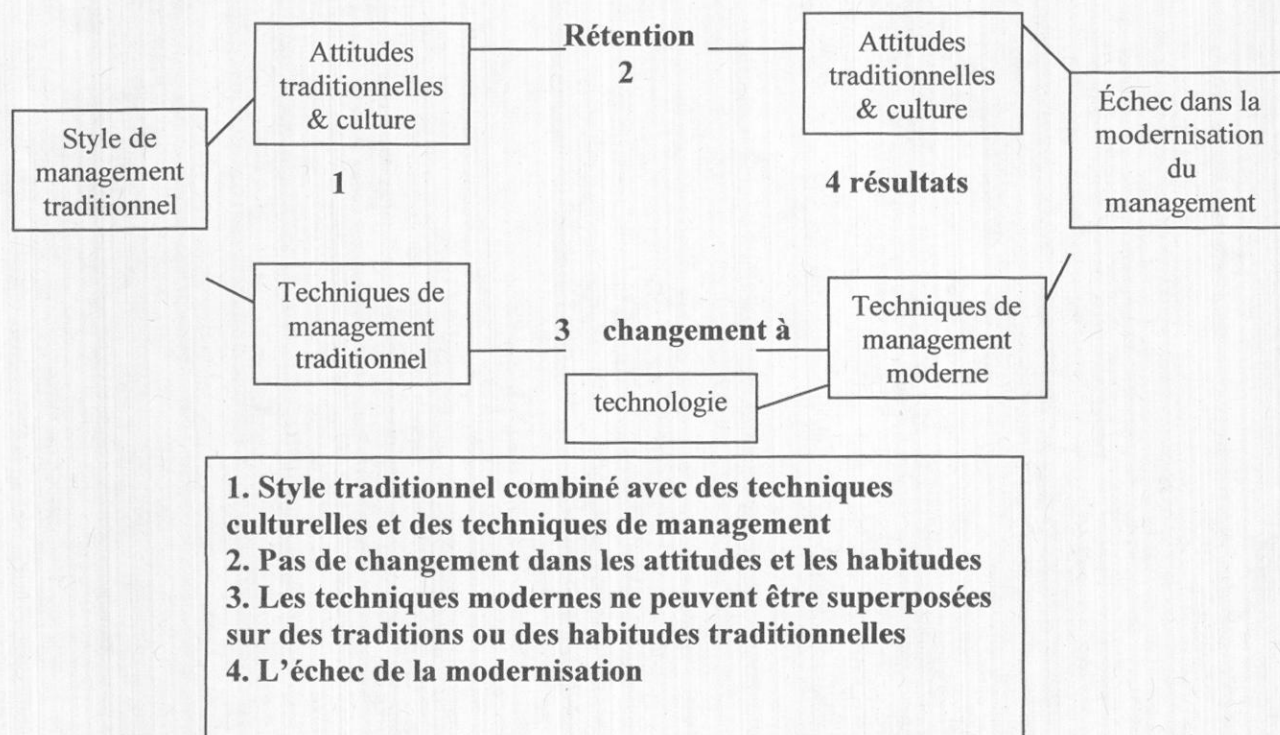
### **3.1.2.- Le processus du changement au Mexique**

Comme nous l'avons mentionné, le changement, dans notre étude de cas, est un processus mis en place pour l'acquisition d'un nouveau système managérial d'un changement culturel. À l'aide de l'exemple de Kras (1994), voyons comment l'acquisition ou la transformation d'un nouveau système managérial peut être à la base d'un changement non seulement organisationnel, mais aussi culturel.

D'après la théorie de Lewin, que nous avons décrite plus haut, le processus de changement organisationnel est possible dans une société où les valeurs sont bien définies et non dans une société où certains changements culturels sont attendus, ce qui est le cas du Mexique. Selon Kras (1994) le système managérial mexicain requiert des changements radicaux de même que la culture car ces deux aspects modifient la vision générale des gens.

Le processus de transition est traumatisant parce qu'il sous-entend le changement des comportements conditionnés par les modèles culturels solidement ancrés pour établir les nouvelles pratiques et techniques de management. Cependant, Kras remarque que l'erreur fondamentale des managers qui ont essayé de mettre en place un processus de changement au Mexique (plus spécifiquement la modernisation des pratiques de management) est d'introduire ces nouvelles pratiques en les superposant sur le schème traditionnel culturel. Les résultats ont été décevants au chapitre de la productivité, de la qualité et du développement des ressources humaines. Kras illustre cette situation par la figure suivante.

**Figure 5** *du*  
**Superposition du management sur la culture dont la résultante est l'échec au changement**



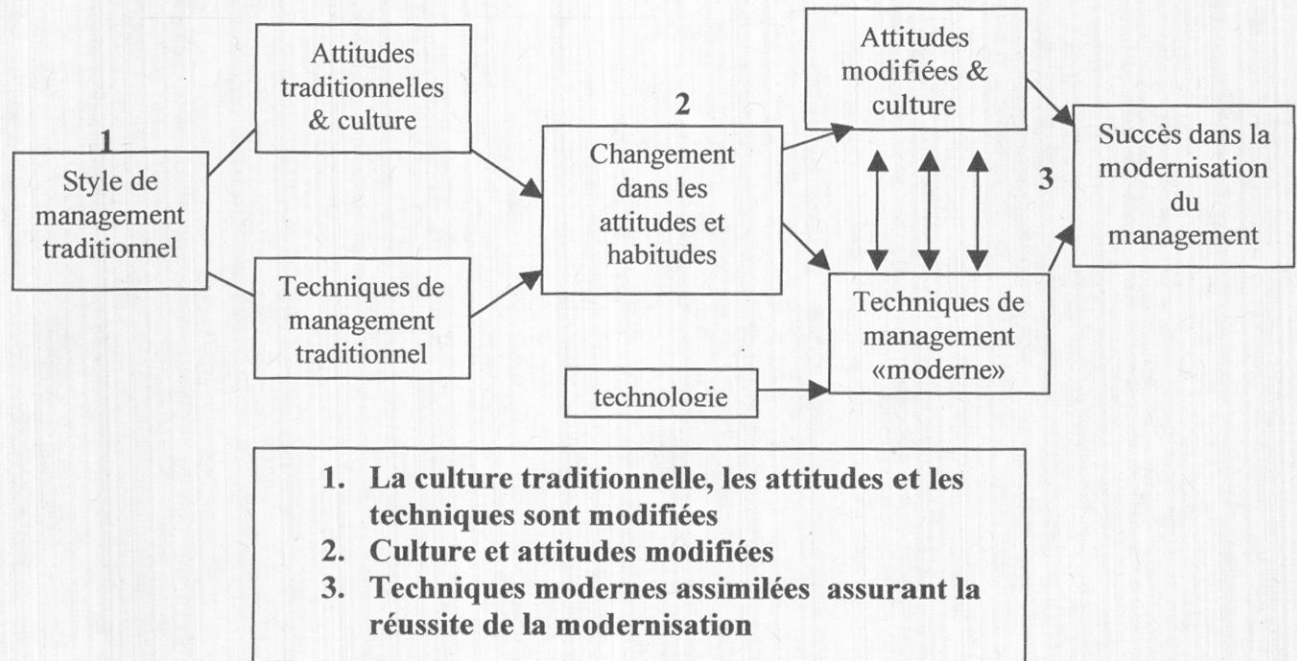
Source : Kras (1994).

Nous pouvons observer que, d'après Kras (1994), le style traditionnel de management combine des aspects culturels et des techniques managériales. Si à l'étape deux les attitudes et les aspects culturels traditionnels sont maintenus, à l'étape trois, les techniques modernes de management (changement) sont alors superposées sur les habitudes et attitudes traditionnelles. Il en résulte donc, à l'étape quatre, l'échec de la modernisation des pratiques managériales et du changement.

Par ailleurs, selon Kras (1994), peu d'entreprises mexicaines ont réalisé des changements culturels fondamentaux pour modifier leur style de management. Toutefois, les entreprises qui ont mis en marche ce processus de changement, remarque Kras (1994), ont connu un grand succès dans l'implantation des pratiques managériales «modernes». Ceci est illustré comme suit:



**Figure 6**  
**Modifications culturelles combinées au management moderne dont la résultante est l'implémentation réussie des changements**



Source: Kras (1994).

D'abord, les attitudes, les traditions culturelles et les techniques managériales sont modifiées. Une fois les modifications faites, les techniques «modernes» sont assimilées. Le succès de la modernisation du management est donc assuré. Les études réalisées par Kras (1994) montrent que le changement de style de management au Mexique ne peut être superposé à la culture traditionnelle. Néanmoins, selon l'auteur, ceci n'affecte pas les coutumes traditionnelles car on fait la distinction entre les aspects culturels et les mauvaises habitudes qui limitent les pratiques managériales «modernes». Par conséquent, il nous semble pertinent de mentionner les attitudes qui, selon Kras (1994:43), doivent être impérativement modifiées ou changées.

1. **La perception du temps** est très vague et élastique. En effet, chez les Mexicains, la planification des travaux est imprécise car ils ont tendance à faire des estimations très optimistes pour faire plaisir à la personne qui demande la réalisation de la tâche. Kras considère que cette attitude fait obstacle à la

modernisation du système managérial. Parmi les principales difficultés rencontrées mentionnons: l'incapacité d'organiser le temps, incapacité de respecter les ententes et les délais fixés pour la remise des travaux, le manque de rigueur dans la prise des rendez-vous et l'absence de ponctualité.

2. **La notion de compromis** où les subordonnés mexicains ont tendance à vouloir plaire à leurs supérieurs. Toutefois, il est normal d'observer le compromis comme une simple disposition de bonne volonté et non comme une conviction personnelle. Cette attitude doit être modifiée afin de conscientiser les managers et les travailleurs face à leurs responsabilités.
3. **L'autorité et les relations hiérarchiques** dans le système traditionnel mexicain déterminent une relation de supérieur/subordonné qui limite le développement de toute forme d'autonomie chez l'employé. Évidemment, cette relation empêche le développement des attitudes positives nécessaires à l'implantation du management moderne comme l'indépendance, la créativité, la prise de décision, l'acquisition des responsabilités, le leadership, etc. Selon Kras, on doit tendre vers une participation conjointe et une action concentrée entre les travailleurs et les managers.
4. **La notion de l'individualisme versus le travail d'équipe.** Les Mexicains accordent une grande importance au travail individuel car l'organisation traditionnelle du travail s'articule autour de directives hiérarchiques strictes avec délégation de tâches spécifiques aux employés. Le subordonné considère alors son travail en fonction des exigences de son supérieur immédiat et non de l'atteinte des objectifs du département ou de l'entreprise. Les notions de travail d'équipe, de responsabilité partagée et de coopération entre les départements sont presque inexistantes. Selon Kras, il est fondamental de modifier la perception des loyautés individuelles vers la reconnaissance du groupe, de la performance et de la planification.

Ceci est exemplifié grâce aux études de cas que Kras (1994:107) considère comme des «*mexican success stories*». Les entreprises qui ont fait partie des études lors du processus de changement sont:

1. Sistema Argos, S.A. de C.V. -Cuidad Juárez, Chihuahua
2. Grupo Industrial Bimbo, S.A. de C.V. -México, D.F.
3. Industrias Commonwealth, S.A. (Grupo Infra) -México, D.F.
4. Pigmentos y Oxidos, S.A de C.V. -Monterrey Nuevo Leon
5. Compania Siderurgica de Guadalajara, S.A. de C.V. - Guadalajara, Jalisco
6. Transmisiones y Equipos Mecánicos, S.A. de C.V. -Querétaro, Querétaro
7. Vacor de México, S.A. de C.V. -Guadalajara, Jalisco

Ces entreprises ont vécu un processus de changement visant à adopter des pratiques de management plus modernes. Pour ce faire, elles ont modifié et/ou changé certaines des attitudes que nous avons décrites plus haut. Même si chacune de ces entreprises occupe un champ d'activité différent, Kras en tire des conclusions générales.

Tout d'abord, un des éléments qui a été modifié est **la vision de l'entreprise**. Celle-ci a été élargie et appliquée du sommet de l'organisation à tous les individus et non à certains postes clés. De cette façon, les travailleurs se sentent partie prenante de l'organisation et sont capables de faire preuve de loyauté. Les employés **participent** donc activement au développement de l'entreprise. Les attitudes traditionnelles par rapport à l'autorité et à la hiérarchie sont modifiées en encourageant la créativité, l'autonomie, la responsabilité, l'indépendance, l'apport d'idées, etc. En effet, la modification des attitudes traditionnelles vis-à-vis l'autorité donne le pas à un management plus participatif où les individus sont importants. En plus, lors du processus de changement, l'accent est mis sur **la communication** dans toutes les directions et à tous les niveaux pour favoriser la participation et le partage d'information. De cette façon, les entreprises incitent au travail en équipe et à l'atteinte des objectifs du groupe, du département et de l'entreprise en général. Même si ces attitudes ont été observées dans la plupart des cas que Kras a étudiés, cela ne

veut pas dire qu'ils sont les plus représentatifs de son étude. De même, notre propos n'est pas de nous pencher sur chaque cas étudié par Kras notre objectif étant seulement de réunir les éléments théoriques propres à notre matière.

Toutefois, lors de notre recherche, nous n'avons pas trouvé de description méthodologique qui nous permette de connaître les variables spécifiques prises en compte par Kras pour évaluer le changement vécu dans ces entreprises. En effet, Kras (1994) procède par l'analyse des éléments communs dans les sept entreprises qu'elle identifie comme des «*mexican success stories*», mais elle ne nous donne pas le type de questions posées aux entreprises, le poste des personnes interrogées et enfin la démarche qu'elle a suivie pour arriver à ses conclusions. Elle nous explique, par contre, ce qu'elle considère comme étant le plus représentatif de sa théorie: la perception du temps, la notion de compromis, l'autorité et les relations hiérarchiques, la notion d'individualisme et le travail d'équipe et comment ces éléments peuvent être modifiés grâce à l'acquisition d'une nouvelle vision de l'entreprise, la participation des employés et la communication interne. Les études de Kras sont purement normatives, c'est-à-dire qu'elles ont pour but d'inciter les entreprises mexicaines à changer leurs pratiques pour atteindre des standards internationaux. Dans les études de Kras ces standards prennent forme d'après la conception américaine de la gestion. Ce type de gestion est pourtant différent du style managérial mexicain. Kras incite donc les managers mexicains à «moderniser» leur style de gestion afin qu'il se rapproche des standards américains et soit plus compétitif au niveau international.

Nous avons recours aux exemples de Kras pour mettre en évidence le processus de changement au Mexique non pas pour supporter sa théorie selon laquelle il est impératif d'opérer un changement des valeurs traditionnelles dans la culture mexicaine, mais parce que son modèle est une référence importante au Mexique. Notre projet vise, en partie, à tester ce modèle à l'aide des entrevues que nous réaliserons dans une entreprise mexicaine vivant les changements dus à une fusion-acquisition. Notre objectif est de confronter, confirmer ou compléter, selon les résultats, le «modèle» proposé par Kras. Nous voulons vérifier si l'entreprise

mexicaine correspond à la description qu'elle en fait. Ainsi, nous voulons savoir si les changements vécus par l'entreprise se sont produits sous l'influence du mode de gestion américain. Si tel est le cas, alors l'entreprise qui fait l'objet de notre étude répond aux mêmes structures que Kras décrit dans son modèle et notre étude pourrait bien parvenir aux mêmes conclusions qu'elle lorsqu'elle parle des «*mexican success stories*». Dans le cas contraire, nous serons en présence d'une étude qui questionnera le «modèle» de Kras.

### **3.2.- La notion de fusion -acquisition**

Dans la section précédente, nous avons analysé le processus de changement. Maintenant nous étudierons la notion de fusion-acquisition en accordant une attention spéciale aux problèmes causés par les différences culturelles des partenaires lesquelles constituent des limites au changement.

Définissons d'abord la notion de fusion-acquisition. Une fusion est une association effectuée entre deux ou plusieurs entreprises pour leur permettre de mettre en commun leurs ressources dans un domaine d'activité spécifique (Zhang, 1997, cité dans Gascon 2002:10). Cette association constitue une première étape avant d'acquérir l'entreprise (dans la plupart de cas), car les actionnaires préfèrent d'abord vérifier si l'entreprise est compatible avant d'en faire l'acquisition. Il existe, par ailleurs, un lien entre le type et la fréquence des acquisitions et le degré de maturité du secteur. Selon Derhy, (1997, cité dans Gascon 2002:12) «les entreprises qui se développent dans un secteur en croissance vont encourager des acquisitions ciblées afin de renforcer leur position stratégique dans le marché». Les entreprises qui sont dans des secteurs matures ou en déclin (comme l'acier par exemple) seront incitées à faire des acquisitions à l'extérieur de leur secteur d'activité ou de leur compétence stratégique.

Selon Meston (1999), pour qu'une fusion soit réussie, elle doit s'intégrer dans quatre dimensions. D'abord, la dimension économique qui fait référence à la complémentarité des compétences, la croissance d'économies d'échelle et la création

de valeur. L'entreprise doit ensuite réussir une intégration organisationnelle car il est indispensable de redéfinir la structure de l'organisation pour clarifier les rôles et les responsabilités de tous les individus. La troisième dimension qui doit être prise en compte est la dimension politique qui dicte la structure managériale dans un souci de transparence et d'équité. Finalement, la quatrième dimension, selon Meston, est la dimension culturelle. Elle est la moins tangible car les différences entre les valeurs et les croyances des entreprises sont normalement identifiées après l'acquisition. En effet, d'après Very (2002), l'acquisition d'une entreprise se fait rarement à cause de sa culture, elle est choisie pour des raisons stratégiques et financières et s'adapte ou se modifie selon la réalité culturelle.

C'est pour cette raison que nous nous intéressons spécifiquement au facteur culturel dans le déroulement d'un processus de fusion. Selon Goldschmidt *et al.* (1999), les différences culturelles, la volonté des gestionnaires, la taille des entreprises et bien d'autres paramètres conditionnent le processus de changement et alors d'intégration. Puisqu'un des objectifs de notre étude est d'observer comment le facteur culturel détermine le processus de changement dans un contexte de fusion, il nous faut alors mesurer l'impact de cette composante dans le développement du processus même. Pour ce faire, nous tiendrons compte des études de Very (2002) qui traitent du choc des cultures, lesquelles peuvent parfois se confronter ou se compléter. Very décrit ce phénomène par le biais de sa théorie des pare-chocs culturels.

Pour que le choc des cultures se réalise, les cultures (nationales et organisationnelles) doivent nécessairement se rencontrer. Mais si les gestionnaires maintiennent leur autonomie de gestion par rapport à celle de l'entreprise acquise, nous sommes alors devant le premier pare-chocs: l'évitement. Par conséquent, même si les entreprises fonctionnent avec des systèmes de valeurs différents, le résultat, d'après Very, sera le même: «il n'y aura pas opposition de style en matière de gestion parce que les entreprises s'évitent». (Very, 2002: 135)

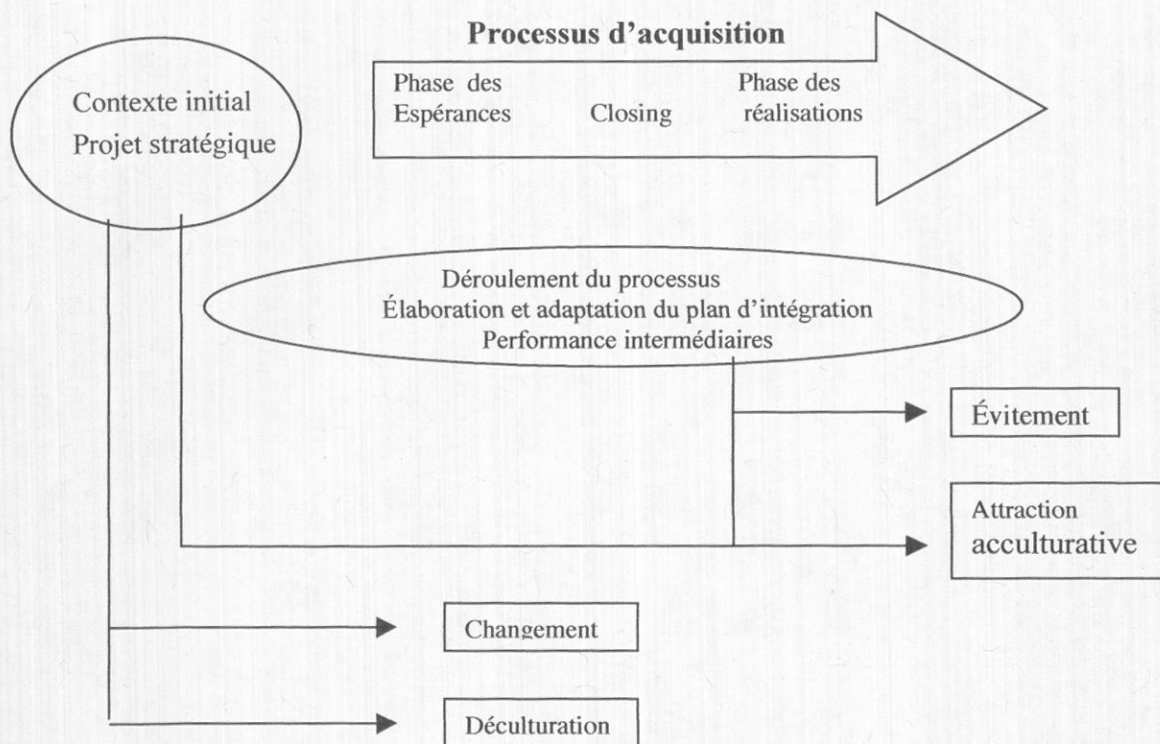
Par contre, si les cultures (nationales et organisationnelles) se rencontrent, chaque entité doit conserver son identité et ses modes de fonctionnement propres pour que naissent des résistances culturelles. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas puisque, si une entreprise est vendue en raison des difficultés économiques, les employés seront prêts à expérimenter un autre système de valeurs et des nouvelles pratiques pour sauvegarder leurs emplois et assurer la survie de l'entreprise. Very identifie ici le deuxième pare-chocs: le désir de changement.

Dans le cas contraire, si les cultures se rencontrent, s'opposent l'une à l'autre et qu'il n'y a pas de désir de changement, on peut s'attendre à des résistances lorsque l'acquéreur tentera d'imposer un système commun. Toutefois, Very transpose la théorie des mouvements sociaux de Berry (1983) au contexte des acquisitions internationales pour expliquer l'existence d'une attraction acculturative. En effet, Berry introduit la notion d'acculturation pour décrire le processus d'acclimatation. Selon lui, lors du choc des cultures, les individus expérimentent différentes formes d'adaptation qui peuvent être l'assimilation de la nouvelle culture, son rejet total de la culture ou son intégration qui est le maintien de l'identité culturelle tout en évoluant vers la culture locale. Ces éléments mettent l'accent sur les notions de tension acculturative et d'attraction acculturative. La première correspond au stress vécu par les individus auxquelles on demande d'adopter, en tout ou en partie, l'autre culture. L'attraction acculturative se réalise lorsque les individus intègrent de façon satisfaisante les nouveaux aspects culturels à leurs schèmes de comportement. C'est ainsi qu'en transposant ces notions au contexte des acquisitions, Very (2002: 137) conclut que l'attraction acculturative est liée à la performance post-acquisition. Les changements, en général, ont un caractère ambivalent; certes des confrontations apparaissent entre les valeurs et les comportements, mais ces réactions négatives face à certains aspects culturels, peuvent être positives face à d'autres aspects. En somme, la résistance culturelle n'aura lieu que si la tension collective est plus grande que l'attraction acculturative. Nous sommes donc ici en présence du troisième pare-chocs: l'acculturation.

Enfin, la quatrième raison pour laquelle une acquisition ne suscite pas de façon systématique de résistances culturelles est la déculturation. C'est le cas lorsque la culture initiale adopte les nouvelles valeurs de façon superficielle sans les intérioriser vraiment. La déculturation reflète la perte de l'identité collective mais sans opposition à la nouvelle culture imposée.

Nous pouvons apprécier ces pare-chocs culturels grâce à la figure suivante

**Figure 7**  
**Les pare-chocs culturels**



Source: Very (2002).

Ces quatre façons d'éviter le choc culturel nous donnent des pistes de réponses à la véritable question pour le dirigeant à savoir l'identification des difficultés qui pourraient bloquer ou ralentir le processus de changement et, du même coup, le rapprochement organisationnel. Les résistances collectives sont les obstacles les plus difficiles à surmonter.

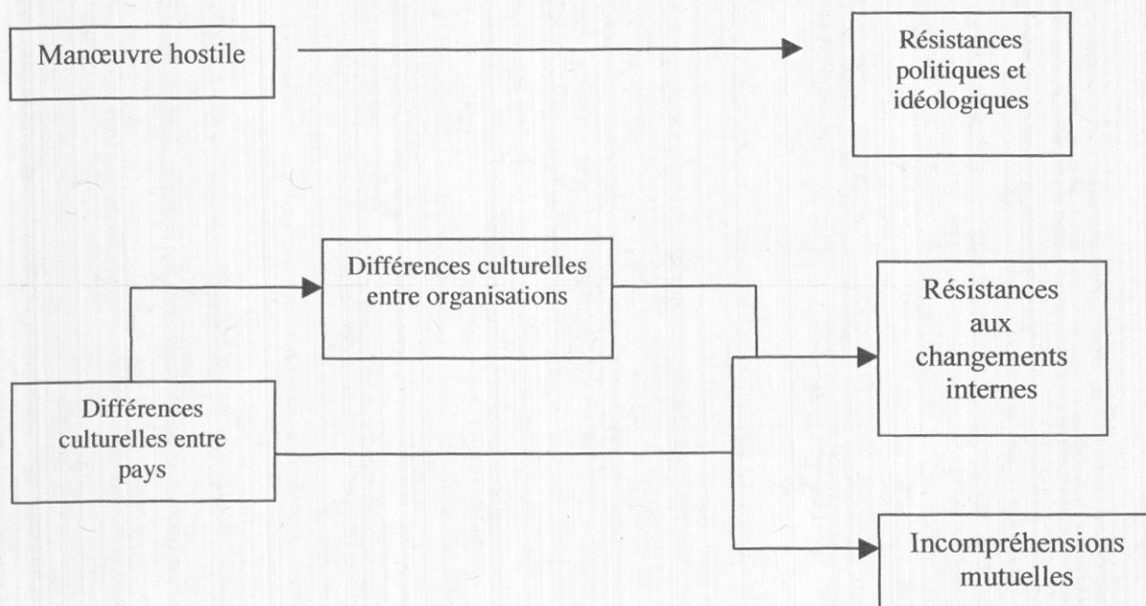


Lorsque le processus d'acquisition est réalisé d'une manière hostile, il s'exercera nécessairement une résistance flagrante au changement de propriétaire. La confrontation n'est pas culturelle mais plutôt de nature politique et idéologique.

Les différences culturelles entre organisations posent aussi un frein à l'intégration et sont plus difficiles à résoudre. Toutefois, la tâche n'est pas impossible si les partenaires se rassemblent autour d'un projet commun et présentent ou négocient un plan d'intégration acceptable pour tous favorisant l'évolution de la culture.

La rencontre de deux cultures ne soulève pas nécessairement de résistance car, comme Very l'explique, ces différences peuvent inciter les individus à se tourner vers l'acculturation. La tension suscitée par les différences culturelles nationales est alors surtout due à l'incompréhension mutuelle. Seule la connaissance mutuelle et l'apprentissage qu'on peut tirer de ces différences peuvent remédier à la situation. Les résistances au changement sont représentées dans la figure suivante.

**Figure 8**  
**Résistance collective au changement**



Source : Very (2002).

En somme, le facteur le plus important pour réussir une fusion-acquisition, d'après Meston (1999), est d'intégrer formellement la réflexion et l'action sur le caractère

intangibles que représente la dimension culturelle. Il faut d'abord évaluer le contexte culturel et comprendre la culture nationale pour expliquer les différences de valeurs et orienter l'action en conséquence. Ensuite, une analyse comparative des cultures nous permettrait d'en faire ressortir les points de convergence et de divergence et aiderait à la mise en place de stratégies de communication mettant l'accent sur une culture commune. L'intégration dépendra en grande partie de la compréhension et du respect des différences culturelles pour faciliter la coopération et la communication entre les deux entreprises. En fait, la stratégie d'intégration est fondamentale pour parvenir à une vraie synergie, car il s'agit de prendre conscience des différences et de les résoudre. Pour ce faire, la prise de conscience doit s'effectuer à partir des dirigeants et se transmettre aux employés. En effet, Meston (1999: 63) affirme que : «la culture lorsqu'elle est forte et adaptée aux objectifs stratégiques de l'entreprise, constitue finalement l'avantage concurrentiel le plus puissant car le plus difficile à copier ou à développer.»

En faisant le lien avec le changement culturel que nous avons abordé dans la section précédente, nous remarquons que les composantes communes que Kras a identifiées chez les «*mexican success stories*», pour la réussite du processus de changement, et donc de l'intégration, sont une vision commune de la mission de l'entreprise, la participation des employés et une forte communication. Goldschmidt *et al.* (1999) mentionne également que pour une bonne intégration, il faut une vision globale, processus et systèmes communs, la mobilisation des employés et surtout une bonne communication. Bref, nous avons tenté de mieux comprendre l'impact de la dimension culturelle lors d'un processus de fusion-acquisition et observer comment cette dimension peut, dans certains cas, empêcher le changement vers l'intégration.

## **Chapitre 4**

### **Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthode utilisée dans le cadre de ce mémoire et exposerons les raisons qui ont motivé notre choix. Tel que mentionné, l'objectif de ce mémoire est de connaître dans quelle mesure les caractéristiques culturelles déterminent ou conduisent à un changement du style de management mexicain dans un contexte de fusion avec des entreprises internationales.

Nous essaierons de comprendre comment la culture mexicaine influence le style de management. Puisque notre analyse repose sur la compréhension du comportement des individus face à une situation spécifique, nous proposons alors une approche qualitative. D'après Wacheux (1996), le choix d'une méthode qualitative peut se justifier par la présence d'un questionnement large et donc du besoin de précision par une étude sur le terrain nécessitant une démarche explicative des faits.

Les recherches qualitatives s'inscrivant au sein de paradoxes théoriques, du manque de connaissances sur des pratiques nouvelles ou pour tester des explications opposées contribuent alors largement à l'accumulation de connaissances sur les organisations. (Wacheux, 1996: 86)

#### **4.1.- L'étude de cas**

Sur le plan méthodologique, nous proposons l'observation et l'analyse par le biais de l'étude de cas qui, selon Mailhot:

suppose l'observation de l'objet d'étude en contexte et la description exhaustive du phénomène étudié, sans formaliser un modèle théorique préalablement à l'étude empirique. (Mailhot, 1990:1)

L'étude de cas, d'après Jorgensen (1989), nécessite la description et l'analyse détaillée d'un objet ou d'une matière spécifique. En fait, elle requiert l'analyse

holistique d'un phénomène, c'est-à-dire l'étude du tout et non seulement de ses composantes prises séparément. Selon Jorgensen, celle-ci peut être l'analyse d'une culture, d'une société, d'une subculture, d'une organisation, d'un groupe ou des phénomènes comme les croyances, pratiques ou interactions ainsi que tout autre aspect se référant à l'existence humaine.

Selon Goyette *et al.* (1996: 112), l'étude de cas se caractérise par le fait qu'elle réunit des informations aussi nombreuses et détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation. Dans le même sens Yin (cité dans Goyette *et al.* 1996:112) explique que l'étude de cas prend pour objet d'analyse un phénomène contemporain situé dans le contexte de la vie réelle.

Pour cette raison, cette méthode nous semble pertinente car elle nous permet de saisir le contexte culturel des gens travaillant dans l'entreprise choisie, de comprendre comment ils perçoivent le style de management de leurs partenaires et comment ils réagissent aux variables culturelles.

#### **4.2.- L'entrevue**

Selon Wacheux, l'entrevue constitue la base de toute étude de cas. Les entretiens permettent de recueillir des opinions, des perceptions et de les analyser. En outre, Grawitz (1996) croit que le choix des diverses techniques de recherche est très souvent en lien avec l'objet auquel il s'applique. Ainsi, dans l'étude de la psychologie sociale et donc de la compréhension des attitudes des individus, les méthodes de recherche utilisées sont celles que Grawitz qualifie de techniques vivantes dont l'entrevue.

D'une part, ce que l'on obtient c'est le sens vécu subjectivement par les protagonistes. On peut recueillir leurs points de vue (état d'esprit, détermination ou réticence) également leurs opinions. D'autre part, ce que l'on obtient c'est une addition de points de vue. (Grawitz, 1986: 585)

En effet, notre objectif est de comprendre les attitudes des cadres et des employés déterminées par leur contexte culturel. L'emploi de l'entrevue nous permettra donc de mieux cerner les expériences sur le terrain des individus impliqués dans le processus organisationnel. Par ailleurs, d'après Gordon Mace l'entrevue:

est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations qui n'apparaissent nulle part, auprès des personnes ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche. (Mace, 1988: 81)

Ce travail prend en compte l'approche classique en sociologie des organisations telle que soulignée par Philippe D'Iribarne:

considérer un système d'acteurs interdépendants, chercher à quelles contraintes est soumis chacun d'eux, du fait de son environnement technique et institutionnel, et analyser les stratégies qu'il adopte; combiner à cet effet l'observation, l'analyse de documents et un ensemble d'entretiens. ( 1998: 340)

#### **4.3.- Collecte des données**

Pour faire la collecte des données nous avons choisi le modèle de Wacheux selon lequel il est impératif d'avoir un objectif de recherche clair et de s'y conformer. Ces données nous permettront, par l'observation ou l'enregistrement d'entretiens, de connaître la perception réelle des individus du phénomène qui nous intéresse. Ces entretiens seront enregistrés et effectués en espagnol. Il nous faudra donc les traduire par la suite, du moins les extraits que nous présenterons pour les fins de notre étude. Ensuite, il nous faudra analyser les résultats, les interpréter et, finalement, faire un rapport du traitement des données. Ce modèle peut être décrit d'une façon graphique comme suit:

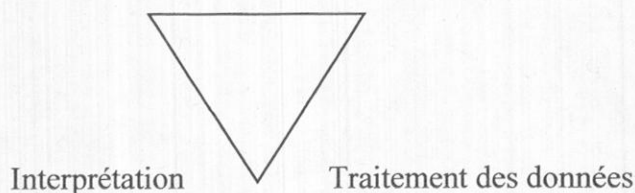
## L'opérationnalisation de la recherche

Objet de la recherche

Accès au réel

(observation et enregistrement)

Procédure de collecte



**Analyse, interprétation et rapport**

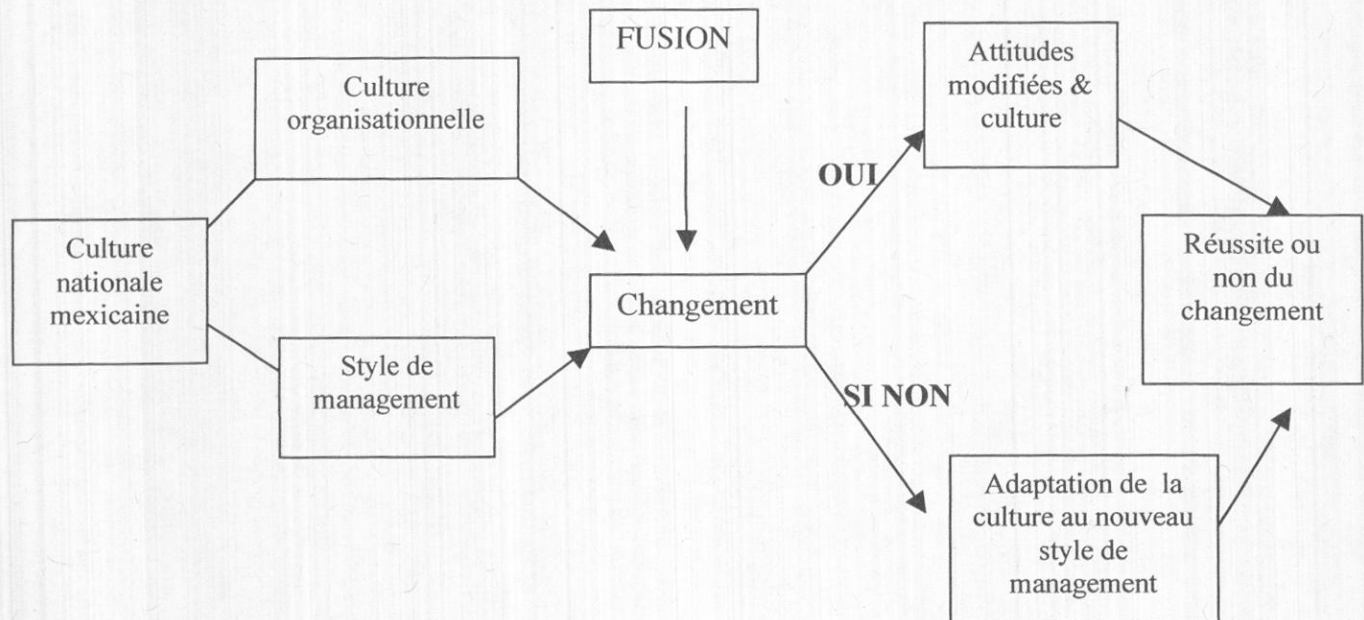
Source : Wacheux, (1996).

Notre objectif de recherche est de comprendre comment la culture peut modifier le style de management dans un contexte de fusion. Nous voulons connaître le contexte réel des acteurs qui ont vécu l'expérience. En effet, lors de la collecte des données nous considérons «qu'il est essentiel de mettre en rapport les stratégies des acteurs avec le sens qu'ils accordent aux situations où ils se trouvent et aux actes qu'ils sont susceptibles d'accomplir.» (D'Iribarne, 1998:341) Pour cette raison, nous procéderons par des entretiens semi-directifs qui sont une forme d'entretien où l'acteur s'implique librement, mais sur des questions précises, sous la direction du chercheur. (Wacheux)

Ces questions seront soumises à huit managers et à quatre travailleurs mexicains de l'entreprise CR et SKF. Ces entretiens seront conduites dans la ville de Guadalajara, emplacement de la filiale au Mexique.

Le type d'entretien par thèmes est le modèle que nous avons choisi afin d'établir les questions. Les questions ont été construites à partir des premiers travaux théoriques et empiriques sur la notion du changement. L'opérationnalisation de ce choix du design, selon les termes de Wacheux, s'effectue à partir de questions de recherche contextualisées et traduites dans le langage des acteurs.

**Figure 9**  
**L'opérationnalisation de la recherche**



#### 4.4.- Description de l'entreprise échantillon

L'entreprise C.R Mexicana S.A de C.V a été fondée en 1960 à Guadalajara au Mexique par des entrepreneurs locaux. À l'origine, la raison sociale de l'entreprise est GUAL, S.A. Son marché cible est celui des composants reliés au secteur automoteur et plus spécifiquement les rotules. En 1962, GUAL, S.A crée une société avec Chicago Rawhide (CR) entreprise américaine de fabrication de joints à l'huile. GUAL, S.A conserve 60% des actions et l'entreprise prend le nom de Productos Chicago Rawhide de México, S.A. En 1972, l'entreprise adopte le nom de CR Mexicana S.A de C.V.

En 1990, en réponse à un processus d'expansion globale et d'accroissement de la production SKF, véritable leader économique dans ce secteur d'activité, acquiert CR en totalité. D'ailleurs, SKF est le premier fournisseur mondial de produits, de solutions et de services sur le marché des roulements et des joints.

SKF possède 76 sites de fabrication à travers le monde. Avec ses sociétés de vente présentes dans 70 pays, son réseau de 15 000

distributeurs et vendeurs dans le monde, sa place sur le marché électronique et son système de distribution international, SKF est toujours à l'écoute de ses clients afin de leur fournir des produits et des services de qualité. (www.skf.com)

L'objectif de l'entreprise étant de développer une expertise globale, SKF offre donc du support technique en recherche et développement et en ingénierie. Cette démarche se fait plus évidente lorsque CR, déjà propriété de SKF, achète la totalité des actions de CR Mexicana en 1998 pour en faire une entreprise membre du groupe SKF.

Les compétences du groupe SKF comprennent le support technique, les services de maintenance, la maintenance conditionnelle et la formation. SKF occupe aussi une position prépondérante sur le marché des produits linéaires, des roulements de haute précision, des broches et des services liés à l'industrie des machines-outils. (www.skf.com)

Aujourd'hui, CR, en tant que membre du groupe SKF, est l'un des premiers fournisseurs de joints élastomères pour les camions, les avions, la machinerie lourde et les outils industriels sur le marché nord-américain.

Une des particularités de CR Mexicana est qu'après un partenariat avec Chicago Rawhide, elle a été acquise par cette dernière qui, elle-même, a été acquise par l'entreprise multinationale suédoise SKF. Actuellement, CR Mexicana est le résultat d'une fusion de trois entreprises et donc de trois cultures organisationnelles.

#### **4.5.- Présentation des participants**

Nous avons choisi de réaliser des entretiens parmi une douzaine de personnes de l'entreprise dont huit cadres et quatre employés. Nous croyons que les perceptions seront très différentes selon le poste occupé, facteur important qui devra être pris en compte lors de l'analyse finale.

Il faut bien noter que nous n'avons pu avoir accès au point de vue des employés (syndiqués) de la production, car il était impossible de leur fixer un rendez-vous en raison de l'organisation du travail très rigide.



En outre, pour protéger l'identité des participants lors du traitement et de l'analyse des données, leurs noms ont été changés.

**Tableau 4**  
**Présentation des participants**

<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Formation</b>	<b>Année de service</b>
Guillermo Pacheco	Gérant des matériaux	Baccalauréat en administration	20 ans
Alejandro Labastida	Chef de la sécurité, l'hygiène et l'environnement	Ingénierie	13 ans
Jacinto Gomez	Gérant du service à la clientèle	Ingénierie industrielle	12 ans
Javier Carmona	Directeur des ressources humaines	Baccalauréat en relations industrielles et une maîtrise en développement organisationnel.	12 ans
Francisco Cevallos	Coordination du transfert d'une manufacture américaine qui s'implante au Mexique	Ingénierie mécanique	15 ans
Jaime Navarro	Chef du contrôle de la qualité	Ingénierie chimique	17 ans

Marco Montenegro	Leader d'un « <i>focus factory</i> » <sup>1</sup>	Maîtrise en ingénierie de la qualité.	7 ans
Sonia Prado	Gérante du département de formation et développement	Licenciée en psychologie organisationnelle	6 ans
Ramon Lopez	Chef du magasin	Diplôme en service technique,	13 ans
Rosa Aguilar	Coordinatrice de service à la clientèle	Formation technique en informatique	13 ans
Graciela Sosa	Assistante au département des achats	Diplôme d'études commerciales.	26 ans
Susana Carrillo	Assistante comptable	Diplôme d'études commerciales	18 ans

#### 4.6.- Guide d'entretien

Nous présentons ici un guide thématique sommaire des points que nous tenterons d'explorer à travers les entretiens.

<sup>1</sup> L'entreprise a une division interne qui compte trois *focus factory*.

## 1. Première phase (avant la fusion)

### Style de management

- Quelles étaient les principales politiques de l'entreprise en matière de gestion? de gestion des ressources humaines? de prise de décisions (étiez-vous consulté? si oui comment?)
- Connaissiez-vous vos responsabilités? Pourriez-vous les décrire brièvement?
- Existait-il une description détaillée des tâches? Pourriez-vous la décrire?
- Comment était le style de direction?
- Y avait-il du travail d'équipe?
  - Si oui, comment cela se passait-il? Comment le décririez-vous?
- Existait-il des activités pour promouvoir la formation et le développement des employés?
  - Si oui, comment les décririez-vous?
- Sentiez-vous un sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise?
- Considériez-vous qu'il existait une planification du travail? Pouviez-vous planifier votre propre travail? Aviez-vous beaucoup d'autonomie?

## 2. Deuxième phase (pendant la fusion)

### Processus de transition

- Comment s'est passé le changement?
- Quelles politiques ont été changées? Pourquoi selon vous?
- Quelles difficultés avez-vous perçues pendant le processus?
- Comment avez-vous perçu le changement?
- Avez-vous senti de la résistance au changement? Si oui, décrivez-la, dites qui résistait? Sinon, dites pourquoi?

### 3. Troisième phase (après la fusion)

#### Nouveau style de management

- Quelles sont les nouvelles politiques de l'entreprise en matière de gestion? de gestion des ressources humaines? de prise de décisions, etc. Qu'est-ce qui a le plus changé par rapport à ce qui existait avant?
- Vos responsabilités ont-elles changé? Pourriez-vous les décrire brièvement?
- Existe-t-il une nouvelle description de tâches? Pourriez-vous la décrire?
- Le style de direction a-t-il changé?
- Y avait-t-il du travail d'équipe?
  - Si oui, comment le décririez-vous?
- Existe-t-il des nouvelles activités pour promouvoir la formation et le développement des employés?
  - Si oui comment les décririez-vous?
- Eprenez-vous un nouveau sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise? Si oui, décrivez-le; sinon, pourquoi?
- Considérez-vous qu'il existe une nouvelle planification du travail? Pouvez-vous planifier votre propre travail? Avez-vous plus d'autonomie? Si oui, décrivez-la

#### Différences organisationnelles

- Y a-t-il d'autres politiques et pratiques qui ont été mises en place par la nouvelle entreprise fusionnée?
- Quelles sont les principales différences entre avant et après la fusion, selon vous?
- Comment ces différences affectent-elles les pratiques managériales?
- Comment ces différences sont-elles perçues par les employés? par les cadres?

#### Effets du changement

- Quels sont les principaux effets de ces changements?
- Comment ces changements affectent-ils le travail de tous les jours?

### **La relation entre les entreprises**

- Comment voyez-vous les relations entre les entreprises fusionnées?
- Comment voyez-vous les relations avec les employés?
- Comment décririez-vous le fonctionnement de la nouvelle entreprise fusionnée?

### **Respect de la culture nationale**

- Avez-vous remarqué un respect pour votre culture?
- Comment l'entreprise étrangère a-t-elle fait pour s'adapter?
- Problèmes vécus (malentendus culturels)

### **4.- La perception générale de l'ajustement**

- Quels sont les moyens qui ont été employés pour s'ajuster aux changements?
- Les acteurs se sentent-ils confortables avec le nouveau style?
- Quelles sont vos perceptions générales du processus d'ajustement?

### **4.7.- Limites méthodologiques**

Nous sommes conscients que notre démarche possède des limites, car elle ne permet pas une étude exhaustive comme c'est le cas lorsqu'on utilise des questionnaires ou des méthodes statistiques qui s'adressent à un plus grand nombre de répondants. (Rettegi, 2003, cité dans Gascon, 2002) En plus, une des principales critiques se rapportant à cette méthode est que le chercheur ne peut faire preuve d'objectivité. Les résultats d'analyse sont donc teintés de subjectivité. Les critiques dénoncent alors l'absence de rigueur dans la cueillette de l'information, la manipulation et, en conséquence, la difficulté d'en arriver à une conclusion générale. En effet, nous sommes tout à fait conscients du danger que représente l'interprétation subjective des faits par l'observateur, car le bagage culturel peut influencer, voire déterminer la perception de l'information recueillie. Toutefois, nous sommes convaincus que l'étude de cas et les entretiens nous permettront l'accès au contexte culturel et organisationnel des individus participants. De cette façon, nous pourrions obtenir plus d'information touchant le phénomène étudié.

## **Chapitre 5**

### **Présentation des résultats**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des entretiens que nous avons réalisés avec les acteurs qui ont été au coeur du processus de changement.

Pour commencer, nous ferons une brève description de l'entreprise et du processus de fusion. Ensuite nous procéderons à la présentation des résultats qui seront divisés en trois volets. Dans un premier temps, nous montrerons la perception des cadres et des employés à l'époque de CR Mexicana S.A de C.V. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons sur les expériences et les perceptions vécues par ces derniers lors du processus de fusion de CR et SKF. Enfin, dans un troisième temps, nous décrirons le fonctionnement de la nouvelle entreprise d'après la perception des acteurs.

#### **5.1.- Les résultats**

Dans cette section, nous ferons un survol des informations recueillies lors des entretiens concernant le fonctionnement de l'entreprise. Nous présenterons les résultats, selon l'ordre établi dans la grille thématique d'entretien que nous avons présentée dans le chapitre sur la méthodologie. L'information sera divisée en trois périodes: les perceptions avant la fusion, pendant et après la fusion.

##### **5.1.1.- Première phase: avant la fusion**

###### **5.1.1.1.- Politiques de l'entreprise**

À l'époque de C.R Mexicana S.A de C.V, les politiques en matière de gestion étaient quasi inexistantes.

On pouvait arriver en retard, il n'y avait pas de contrôle des employés, pas de relation directe avec le département des ressources humaines. On était un peu laissé à nous-mêmes. (Guillermo Pacheco)

Je me rappelle qu'il existait une politique de qualité, mais aucun objectif, ni mission, ni vision de l'entreprise et surtout que la distribution de l'information était déficiente. Absolument, il n'y avait pas de lignes directrices à suivre. (Francisco Cevallos)

Il faut cependant prendre en considération que l'entreprise, à ses débuts, comptait peu d'employés et que sa structure organisationnelle était peu complexe.

Cette organisation, à l'origine un petit atelier familial, est devenue peu à peu un gros atelier puis une entreprise. L'entreprise a connu une forte croissance et il était nécessaire de mettre en place des politiques plus strictes car le style d'administration était trop paternaliste. Avant on permettait aux gens de travailler même si le poste en tant que tel n'était pas indispensable parce qu'on ne voulait pas les congédier car on sentait que ce n'était pas correct. (Jacinto Gomez)

Dans les années 60, quand la compagnie a commencé, les performances étaient moyennes, mais elles ont permis une certaine croissance et même la création d'une société avec une entreprise américaine. Les administrateurs qui étaient aussi propriétaires de l'entreprise ne croyaient pas nécessaire d'être plus stricts quant à son fonctionnement.

J'ai vécu presque toutes les étapes du développement de cette entreprise. Le travail était complètement différent quand le marché était restreint et les frontières fermées aux produits étrangers car, à ce moment-là, on n'avait pas de compétition. On fixait les prix, on décidait si c'était une bonne affaire ou non et on essayait de faire les choses le mieux possible. S'il y avait du gaspillage de produits ou de matériaux, on les facturait au client. On faisait ce qu'on voulait dans le fond. (Jaime Navarro)

Dans le fond, ce sont les forces du marché qui vont donner forme à la normativité de l'entreprise. Ainsi, le contexte historique a joué un rôle important dans le développement interne de l'organisation.

Je vois l'histoire de CR Mexicana en deux étapes. Dans la première étape, l'environnement était complètement différent. L'histoire nous permet d'observer que CR Mexicana a été créé dans un marché

fermé, l'accord de libre-échange n'existait pas, les entreprises mexicaines étaient protégées par le gouvernement (paternalisme) ainsi que les normes et conditions de l'époque. L'entreprise vivait quasiment une période d'abondance sans faire beaucoup d'effort, il n'y avait pas de pression provenant de l'extérieur et la croissance était assurée.

La deuxième étape a eu lieu quand les marchés ont commencé à s'ouvrir. Les entreprises ont dû être plus compétitives et incorporer des politiques de qualité et d'organisation plus strictes à leur système de gestion car les clients exigeaient des produits de meilleure qualité. (Javier Carmona)

#### 5.1.1.2.- Prise de décisions

Dans le fonctionnement de l'entreprise et son style managérial, il est important d'observer les rôles joués par les employés, non seulement comme simples travailleurs mais aussi comme des gens autonomes capables de prendre des décisions concernant leurs tâches.

Mon travail était déjà défini, mais quand j'avais une charge extra, je devais les consulter pour connaître l'ordre d'importance des tâches à exécuter. Je crois qu'ils me laissaient prendre mes propres décisions mais il fallait aussi être conscient des risques. (Rosa Aguilar)

Je me sentais autonome en tant qu'employé, mais il y avait des limites à ne pas dépasser. Toutefois, je me sentais capable de prendre mes propres décisions. (Jaime Navarro)

...oui, je sens qu'antérieurement il y avait plus de liberté, on pouvait se déplacer plus facilement, on pouvait aller n'importe où à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine, mais maintenant...(Ramon Lopez)

Ainsi, comme nous l'avons mentionnée, CR Mexicana, a bénéficié du capital étranger depuis presque le début de sa création, mais les décisions étaient prises par les propriétaires mexicains majoritaires au conseil d'administration.

Au temps de CR Mexicana, la prise de décisions se faisait ici, même si l'entreprise ne détenait que 60% des actions. Les décisions étaient presque toujours prises par les Mexicains et la présence des Américains était plutôt rare. Maintenant c'est une toute autre affaire...(Jaime Navarro)



### 5.1.1.3.- Autonomie

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le concept de hiérarchie est fortement ancré dans la pensée mexicaine. Ceci sera déterminant dans la prise de décisions et la réalisation du travail en général. La théorie nous réfère à un certain autoritarisme de la part des managers, à la centralisation des décisions et au suivi des actions pour minimiser les erreurs. Sur le terrain, les acteurs nous ont mentionné que leurs tâches étaient limitées aux exigences de leur poste.

La nature de mon poste ne me permettait pas d'être tellement autonome. Je connaissais mes tâches et les exécutais, mais comme c'était un travail routinier où il n'y avait pas beaucoup d'imprévu, alors je pouvais le faire tout seul. (Guillermo Pacheco)

Cependant, nous observons également qu'ils se sentaient capables d'avoir une marge de manœuvre, c'est-à-dire d'agir avec une certaine liberté.

Dans mon cas, j'ai toujours senti que j'étais très indépendant. Je connaissais mes responsabilités et ma description des tâches. Cependant, quand quelque chose dépassait mes responsabilités ou que je ne pouvais pas donner l'autorisation, je ne pouvais pas décider, il fallait demander au patron. (Jacinto Gomez)

Je pense que le degré d'autonomie dépend en grande partie de la personnalité de chacun. Je voyais des gens qui travaillent ici depuis beaucoup plus longtemps que moi et qu'ils attendaient toujours les ordres du patron. J'ai essayé de travailler à ma manière et de donner des bons résultats. De cette façon, je pouvais être autonome et ne pas dépendre *del jefe*, je le faisais pour moi-même, pour me sentir satisfait. (Alejandro Navarrete)

Dans cette organisation, j'ai toujours joui d'une très grande liberté. Dans mon secteur de travail, j'ai eu un bon développement, évidemment selon les politiques établies en accord avec mon poste de travail. Il y avait certaines choses où on savait qu'on ne pouvait pas agir car c'était pas de notre compétence. Cependant, je suis convaincu que je possédais un grand espace pour faire preuve d'autonomie dans mon travail. (Jorge Carrillo)

#### 5.1.1.4.- Description de tâches

Lorsque les employés travaillaient pour CR Mexicana, ils semblaient faire preuve d'un manque de connaissance des politiques internes. Par contre, une fois bien incorporés à l'entreprise (CR Mexicana), ils ont immédiatement été conscients de leurs responsabilités.

Dans mon cas, mes tâches étaient claires: le chef de magasin est la personne qui vérifié l'inventaire des stocks, effectue l'entrée des données et supervise le personnel afin qu'il place le matériel correctement. (Ramon Lopez)

Dans l'entreprise, la description des tâches a toujours existé. Quand je suis arrivé à CR Mexicana, ils m'ont dit: « ton poste est celui-ci et ceci est la description de ton poste. » J'ai changé trois fois de poste. Quand j'ai commencé, j'étais le chef du laboratoire en charge du développement des formules chimiques. Ici, dans l'usine, on utilise la cire, les matériaux adhésifs et toutes sortes de produits. Alors je devais développer la formule, la préparer et mes supérieurs l'approuvaient et commençaient à travailler à partir de là. (Alejandro Navarrete)

Les tâches étaient nettes et précises et le travail des gens se limitait à accomplir ces activités, ni plus, ni moins.

Oui, je connaissais parfaitement mes responsabilités. Je devais mettre le système à jour, je devais saisir les données concernant les entrées de la production et les ordres de sorties et vérifier que toutes les informations soient claires et précises. Vraiment, mon travail consistait simplement à saisir des données. (Rosa Aguilar)

La description de tâches était très bien définie. Je trouve, toutefois que mon poste de travail était un peu mal situé, car j'étais chef des ressources humaines et parfois ils me demandaient de m'occuper de l'administration de personnel alors que mon travail est et a toujours été la formation et le développement des employés. (Sonia Prado)

Chaque personne avait sa propre description de tâches qu'elle essayait d'accomplir le mieux possible. Comme nous pouvons le constater, la plupart de nos acteurs ont changé de poste et à chaque nouvelle affectation, correspondait une nouvelle description de tâches et responsabilités,

Je travaillais dans la production, plus spécifiquement dans la section des produits finis et je savais exactement ce que je devais faire. J'étais en charge de la réception des produits, j'en faisais l'inventaire et je faisais la livraison au magasin, bref, pour moi, c'était très clair. (Guillermo Pacheco)

Bon, j'ai changé au moins six fois de poste de travail depuis que je suis ici. Avant ils nous lisaient nos responsabilités, mais je sens qu'elles n'étaient pas tout à fait claires. D'abord, j'ai été le chef de maintenance où je devais m'occuper des machines et de l'usine en général. Après j'ai été gérant de la production où on faisait la manufacture des produits. Ensuite, je suis passé chef de la section de mécanique où s'effectue la fabrication des moules et tout ce qui se réfère aux métaux. Après j'ai fait la gérance du département d'ingénierie et la coordination technique de toute la section de la production. Finalement, maintenant, je suis dans la coordination du transfert... (Francisco Cevallos)

#### **5.1.1.5.- Le style de supervision**

Si nous revenons à la notion d'autoritarisme mexicain à laquelle nous avons fait référence plus haut, nous constatons que le style de supervision du management mexicain a tendance à être autocrate. En effet, dans notre revue de littérature, nous avons observé que, dans un tel système, les employés sont encadrés dans toutes leurs actions par leurs supérieurs par souci d'efficacité et afin de minimiser les erreurs. Néanmoins, à notre grande surprise, nous avons remarqué que la perception des gens dans notre entreprise échantillon est complètement différente.

Quand j'ai commencé à travailler ici, j'étais syndiqué et j'avais un superviseur qui nous donnait beaucoup de liberté. Je me rappelle qu'on aimait bien venir travailler les samedis parce qu'on savait qu'à 10h on arrêtait le travail et on faisait rien, on perdait notre temps. Bien sûr, je me suis habitué à cet environnement. Après, j'ai été promu assistant du magasin et mon chef était un peu plus strict. Si on faisait notre travail, il ne nous disait rien, sinon il était toujours là derrière nous autres. J'ai appris beaucoup de lui. Alors j'essaie de faire comme lui maintenant que je suis le chef du magasin. (Ramon Lopez)

Je sens qu'il n'y avait pas une supervision stricte, on était comme plus libres. Certainement, cela dépend de chaque personne. Par exemple, je

faisais mon travail et je crois que mes supérieurs évaluaient ma capacité à prendre des décisions et si celles-ci étaient correctes ou non. Alors, à ce moment-là, le supérieur te donne un peu plus de liberté. Probablement que des collègues n'ont pas vu la situation comme ça, mais comme une sorte de laisser-faire, mais d'autres, comme moi l'ont vu comme une façon plus appropriée de travailler avec notre supérieur de façon coordonnée. (Jacinto Gomez)

Il faut dire, par contre, que si les patrons n'exerçaient pas une supervision stricte, ils se montraient très paternalistes et protecteurs envers leurs employés, parfois même au détriment de la productivité de l'entreprise.

Je sens qu'avant c'était une organisation plus relaxe avec un style de supervision faisant une longue place au «laisser-faire», laisser les départements se développer sans trop d'intervention. Le style était beaucoup plus permissif, on acceptait certains comportements pourvu qu'ils n'affectaient pas les résultats. Néanmoins, je crois fortement que le style de supervision dépend beaucoup du leadership de la personne et de l'interaction avec son équipe de travail. La supervision ne doit pas être comme une contrainte, au contraire, elle est nécessaire au bon déroulement du travail, au moins dans les tâches qu'on doit exécuter. (Javier Carmona)

D'après moi, la supervision se faisait en termes de liberté et de confiance. Il y avait une supervision de la part de notre supérieur, mais ce n'était pas quelque chose de trop directif. C'était un style de supervision assez relâché. Je pouvais exercer mes responsabilités avec autonomie. (Sonia Prado)

Le style de supervision, comme l'ensemble des politiques internes de l'entreprise, s'est modifié à cause des changements contextuels qui demandaient une amélioration du système de travail.

Il y a 15 ans, l'entreprise n'était pas si grande. À ce moment-là, il était beaucoup plus facile d'entrer en relation avec les autres, c'était un milieu plus humain. Parce que comme nous n'avions pas beaucoup de directives écrites, alors on arrivait au bureau on faisait notre travail et on partait non sans avoir parlé avec les amis si on avait du temps libre. En plus, les propriétaires étaient mexicains, ils venaient nous voir, parler avec nous autres, savoir comment ça allait. Mais c'est le passé... (Francisco Cevallos)

D'une certaine façon, c'était un environnement très agréable pour travailler. Chaque personne faisait son travail du lundi au vendredi de 8h à 17h avec un sentiment de camaraderie et surtout sans pression. Tout cela a changé quand on a commencé à vivre une période de concurrence provenant de l'extérieur à cause de l'ouverture du marché. On a été obligé de s'adapter au marché et non pas parce que notre style de gestion était inefficace car, pour nous autres, il fonctionnait. C'est vraiment la pression externe qui nous a obligé à accorder plus d'attention aux détails et c'est à ce moment-là que nous avons été obligés d'introduire des politiques de qualité et de certification selon les normes et de changer nos attitudes de travail. (Javier Carmona)

#### 5.1.1.6.- Travail en équipe

La conception mexicaine du travail est fondée sur l'individualisme ce qui rend le travail en équipe peu productif.

Le concept du travail en équipe, je crois qu'il est difficile pour nous autres comme Mexicains, pour notre idéologie, n'est-ce pas? (...) Nous ne sommes pas prêts, nous ne sommes pas préparés pour travailler en équipe. On a essayé de le faire, mais sans beaucoup de succès, je crois. (...) Au moins, je peux dire qu'à cette époque-là, il y avait un contact plus direct avec les gens, plus de communication, plus de relations humaines, ce n'était pas comme maintenant... (Alejandro Navarrete)

Je pense qu'il y avait une certaine forme de travail en équipe, mais chaque personne avait ses propres conceptions et alors ce n'était pas tellement fonctionnel. (Jorge Luis Cervantes)

La relation traditionnelle entre supérieur et subordonné semblait être plus importante que celle de l'organisation efficace des responsabilités. Le travail était organisé et déterminé conformément aux responsabilités dictées par l'autorité dans la ligne hiérarchique. Ces responsabilités étaient établies dans la description de tâches de travail de chaque individu.

Il existait un dysfonctionnement entre les départements et je pense que c'est même quelque chose de culturel. En fait, ce concept, dans notre culture, est vraiment difficile à appliquer. Dans notre mentalité et notre façon de faire les choses, il y a des barrières qui nous empêchent de travailler en équipe. En plus, à l'époque de CR Mexicana avec sa

structure pyramidale où la hiérarchie était très présente c'était quasiment utopique de penser à travailler en équipe. L'autorité décidait et l'employé exécutait. (Javier Carmona)

Le concept de travail en équipe qui manifeste le sens de la responsabilité partagée du travail entre les départements et sections de l'entreprise était pratiquement inexistant chez CR Mexicana.

Le travail en équipe a toujours existé mais plutôt en théorie que dans la réalité. Je ne crois pas que le travail en équipe soit très solide ici. Je ne sais pas si c'est quelque chose que nous avons dans notre culture car le travail en équipe est très difficile à appliquer. C'est probablement dû à la multitude de définitions que revêt ce concept. Par exemple, ma vision est que chaque personne fasse ce qu'elle doit faire d'abord et après aider les autres au besoin. Mais beaucoup de gens pensent que travailler en équipe c'est faire faire son travail par quelqu'un d'autre au nom de l'équipe. Chaque personne travaille de manière individuelle. Pour moi, le travail en équipe devrait être la somme du travail de tout le monde, mais ici ce n'était pas le cas. On devrait se compléter, être unis car les objectifs, à la fin, sont les mêmes pour tous. (Jaime Navarro)

#### **5.1.1.7.- Activités de formation et développement**

Les programmes de formation et développement étaient sous la responsabilité de CR Mexicana qui, même si elle montrait un grand intérêt au perfectionnement de ses employés, n'a pas toujours obtenu des résultats satisfaisants.

Je me rappelle que je suis allée à des cours et que j'ai participé à des activités sur la mission et la vision de l'entreprise. D'ailleurs, ils nous ont donné un dépliant avec toute cette information pour la mettre dans notre bureau, mais je pense que je l'ai perdu quelque temps après. Mais c'est tout. Je ne me rappelle pas avoir eu un autre genre de formation. (Rosa Aguilar)

L'entreprise accordait une grande importance à la préparation des gens autant pour les postes clés que pour les employés de l'usine, mais les programmes n'étaient pas assez bien structurés. En plus, la mentalité des gens, à ce moment-là, n'était pas assez ouverte pour adhérer à ces programmes de formation.

Oui il y avait des activités de formation mais, sincèrement, je ne crois pas que c'était suffisant et, en plus, peut-être qu'on n'en avait même pas besoin parce que, de toute façon, on essayait de faire notre travail le mieux possible. (Graciela Sosa)

Il y avait des activités pour former et développer les employés mais c'était très difficile de réussir. J'étais en charge du recrutement des employés et j'ai eu beaucoup de difficulté à convaincre les gens à participer aux activités. D'abord il fallait demander la permission aux supérieurs afin que la personne puisse manquer certaines heures de travail pour participer aux activités; après, il fallait convaincre les gens que c'était quelque chose de bénéfique et que cela pourrait les aider dans le développement de leur travail. En plus, les activités étaient parfois très informelles. Par exemple, les personnes dans l'usine étaient très souvent formées par leurs propres collègues de travail qui avaient plus d'ancienneté. Il n'y avait rien d'écrit, rien de formel, rien de concret. Pour moi, c'était très difficile. (Sonia Prado)

Non, il n'y en avait presque pas. L'idée de donner de la formation aux employés est apparue quand les autorités ont exigé plus de sécurité. Alors à ce moment-là, il est devenu plus important de développer les compétences, mais ceci a commencé il y a quelques années. (Marco Montenegro)

Par contre, il y a des employés qui se rappellent d'importants programmes de formation mais ils étaient encore peu nombreux et les résultats étaient assez mitigés à l'époque.

Je pense qu'il y a eu des activités, mais pas tellement efficaces. Il n'y avait pas d'activités de formation et de développement structurées ni un plan de coordination des activités. En plus, ces activités n'étaient pas très formelles, dans une salle de cours avec du matériel écrit et documenté. Par ailleurs, je crois que les travailleurs n'en profitaient pas car elles étaient pleines de lacunes. (Guillermo Pacheco)

Il existait des activités de formation et développement, mais elles n'étaient vraiment pas nombreuses (Susana Carrillo)

D'autres employés considèrent qu'ils ont été chanceux de bénéficier des activités de formation et développement car ces programmes les ont aidés à apprendre et à mieux performer dans l'entreprise.

Oui, je crois que CR Mexicana se préoccupait de la formation des employés. Il y avait des cours pratiques dont les résultats étaient immédiats et d'autres activités plus théoriques. Je pense que l'entreprise avait des obligations envers nous autres et nous envers l'entreprise nous avons le devoir d'apprendre et faire mieux. (Jaime Navarro)

J'ai 25 ans de servir pour cette entreprise et ce que j'ai pu constater c'est que les employés sont très importants. Je sens qu'on a vécu une évolution importante dans les activités de formation et développement. Dans mon cas, j'ai eu la chance d'être là au bon moment et de profiter de ces activités pour pouvoir me développer. (Javier Carmona)

#### **5.1.1.8.- Sentiment d'appartenance et de loyauté**

Dans le contexte historique mexicain, les employés ont tendance à créer des liens de loyauté avec leur patron ou le propriétaire de l'entreprise. Chez CR Mexicana, nous avons constaté que les gens étaient loyaux envers leurs patrons et avaient développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

J'avais un grand sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise et envers les propriétaires parce qu'ils étaient de très bonnes personnes, qu'ils nous témoignaient de la confiance et je sentais que je ne pouvais pas les décevoir. Je ne pensais qu'à agir et travailler en fonction du bénéfice de l'entreprise. Je l'aimais! (Graciela Sosa)

Quand c'était CR Mexicana, on avait une meilleure identification avec les propriétaires car ils étaient Mexicains. J'ai été engagé quand ils étaient là. Je sentais un certain rapprochement, on s'identifiait bien, on avait une communication plus directe, on était plus proches. (Jaime Navarro)

La plupart des gens interviewés ont commencé à travailler dans l'entreprise à la fin de leurs études universitaires, ce qui a influencé énormément la création d'un sentiment d'appartenance vis-à-vis l'entreprise qui leur ouvrait les portes du marché du travail.

Je suis entré chez CR Mexicana quand j'ai fini à l'université. Depuis que je suis ici, j'ai toujours éprouvé un sentiment d'appartenance et de loyauté, j'ai essayé d'être loyal et de donner le meilleur rendement. Je me sentais partie prenante de l'entreprise, je me sentais fier d'être là. Je



crois que le fait d'être ici depuis que j'ai fini l'école m'a aidé à m'identifier à l'entreprise. J'aimais l'environnement de travail, les gens...j'aimais tout. (Jacinto Gomez)

Oui, j'avais ce sentiment d'appartenance. Il est très important de dire que j'aimais mon travail, j'aimais l'entreprise, j'aimais travailler pour l'entreprise, j'étais bien payé et j'ai eu beaucoup d'opportunités, alors c'est sûr que j'avais un fort sentiment d'appartenance et de loyauté. (Guillermo Pacheco)

Les gens s'identifiaient vraiment à l'entreprise, comme partie prenante de l'organisation. Ils sentaient qu'ils étaient importants pour la compagnie.

J'avais un sentiment de loyauté envers l'entreprise. D'ailleurs je dirais que c'était vraiment une loyauté envers l'entreprise et non envers les propriétaires car je ne les ai pas connus. Je sentais qu'on était valorisé comme employée, comme personne, mais maintenant...J'avais comme on dit: « *la camiseta de la empresa bien puesta* » (le maillot de l'entreprise) (Rosa Aguilar)

Quand je suis arrivé ici, immédiatement j'ai aimé mon travail et tous les postes que j'ai occupés. C'est comme si mon bureau m'appartenait même si, en termes techniques, c'était à l'entreprise. C'était comme cela parce que je me sentais partie prenante de l'entreprise. (Francisco Cevallos)

Pour certaines personnes, c'était comme une famille où la convivialité et les relations avec les autres étaient aussi une partie importante du travail.

Je me sentais comme faisant partie de CR Mexicana, je la voyais comme une grande famille. J'étais content de venir travailler, j'avais des amis, je faisais mon travail avec plaisir. C'était super! (Alejandro Navarrete)

#### **5.1.1.9.- Planification du travail**

La planification aide les entreprises à mettre en perspective les buts qu'elles veulent atteindre à court, moyen et long terme. Chez CR Mexicana, la planification quotidienne du travail ne semblait pas être présente.

Il y avait probablement une planification du travail à court et moyen terme, mais je n'ai jamais vu un programme de planification à long terme. Les plans étaient établis à très court terme, à la semaine et certaines fois au mois. En plus, la planification était plutôt informelle car on réussissait rarement à appliquer le plan original et les résultats n'étaient pas très bons. (Guillermo Pacheco)

Cela dépend de la discipline de chaque personne. Je pouvais planifier mon travail, mais les choses n'étaient pas toujours comme je le voulais. On faisait des projets en ingénierie, on essayait d'en faire la planification, mais la structure même de l'entreprise empêchait ce processus. Je ne sais pas pourquoi c'était si difficile, on avait beaucoup de problèmes à planifier et appliquer le programme. (Francisco Cevallos)

Les individus trouvaient que la planification était très difficile à réaliser à cause des imprévus autant à l'intérieur de l'entreprise qu'en raison du climat économique et des conditions du marché de l'époque.

Dans mon cas, c'est difficile à dire parce que mon travail consistait à traiter l'information concernant les produits. C'était un travail très routinier, toujours la même chose. Il y avait certaines choses comme des rapports que je devais faire tous les quinze jours ou chaque mois et à ce moment-là je m'organisais pour le faire. Je faisais rarement autre chose que mes tâches routinières. (Rosa Aguilar)

J'ai l'impression qu'à cette époque, c'était très difficile de planifier à long terme, mais ce n'était pas à cause de la nature de l'entreprise, mais plutôt dû aux circonstances de l'époque, au contexte économique et politique, etc. Toutefois, je crois que les propriétaires avaient un programme de planification, des objectifs à court, moyen et long terme, mais ils ne les faisaient pas connaître aux employés. (Jaime Navarro)

Au laboratoire où j'étais, le travail était très routinier, on faisait rarement des programmes de planification. On élaborait des formules, on développait les produits et reportait les résultats. On a été obligé de planifier un peu plus seulement quand l'entreprise a commencé à hausser les standards de qualité et qu'elle a voulu se certifier selon les normes reconnues. Alors on a dû faire un plan pour travailler ensemble et faire le mieux possible pour réussir. (Alejandro Navarrete)

Les résultats souffraient non seulement de l'absence de planification, mais aussi du manque de rigueur dans la supervision du travail en général.

Même si nous n'accomplissions pas le programme de planification du travail comme prévu, nous pouvions toujours trouver de bons prétextes pour nous justifier: contraction du marché, récession économique, etc. Je suis très conscient que nous avons une culture de non-respect et que nous trouvons cela quasiment normal. C'est une des pires caractéristiques du travailleur mexicain: la non-exécution, le non-respect des plans et ceci à tous les niveaux tant aux opérations qu'à l'exécutif. (Javier Carmona)

### **5.1.2.- Deuxième phase : pendant la fusion**

Dans cette deuxième phase, nous voulions connaître le sentiment des gens au début du processus de fusion.

#### **5.1.2.1.- Les premières impressions**

Il était pour nous important de connaître la réaction des gens au moment où ils ont appris que l'entreprise pour laquelle ils travaillent (CR Mexicana) allait fusionner avec SKF. D'après notre recherche, il y a des facteurs culturels qui affectent le processus de changement. En effet, dans notre revue de la littérature, nous avons dit que dans les cultures avec un fort contrôle de l'incertitude, comme c'est le cas de la culture mexicaine, les individus ont tendance à moins tolérer l'incertitude, alors la résistance au changement est plus élevée. Toutefois, nous avons été étonnés de constater que les gens réagissaient autrement. Les réponses, dans presque tous les cas, étaient très favorables au changement.

J'ai accueilli l'idée de la fusion avec plaisir, je savais bien que tout changement amène en lui-même des risques, mais aussi des bénéfices. Personnellement, j'ai trouvé cela positif pour mon département. Je voyais que, de cette façon, ils allaient mettre plus d'emphasis sur la formation des employés et je ne serais plus obligé d'essayer de convaincre les gens de participer aux activités de formation et développement. On allait être coparticipants dans le processus. (Sonia Prado)

La vérité, j'ai appris la nouvelle avec beaucoup de joie, j'ai pensé «on va faire partie d'une entreprise transnationale, je vais être plus élégant et je vais être payé en dollars.» J'exagère peut-être, mais je l'ai bien pris. Toutefois, je n'avais pas considéré le fait que ce processus amènerait en lui-même plus de travail et plus de stress. En général, j'ai pensé aux aspects positifs, à la croissance de l'entreprise, j'ai senti qu'on allait grandir... (Alejandro Navarrete)

J'ai pensé: «nous allons grandir, nous allons avoir plus de travail, il va y avoir plus d'opportunités.» (Guillermo Pacheco)

Parmi certains travailleurs de l'usine, cette tendance à contrôler l'incertitude ne s'est pas fait attendre. En effet, la peur et l'incertitude ont été ressenties, personne ne savait s'ils allaient garder leur emploi.

Au début on entendait des commentaires disant qu'on allait être renvoyé. Mais j'étais content parce que je savais qu'il allait y avoir des investissements dans l'entreprise car on parlait de SKF comme un leader mondial sur le marché des roulements, alors je savais que le changement annonçait du bon. (Ramon Lopez)

J'ai eu l'impression que nous avons eu peur du changement, les nouvelles formes de travail, les nouveaux directeurs, les rapports qu'on devrait rendre, une crainte jusqu'à un certain point justifié. Après, on s'est rendu compte que la peur était sans fondement car les choses étaient loin d'être mauvaises. (Jacinto Gomez)

Je n'ai pas eu peur car j'ai pensé toujours que le changement était pour le mieux. Dans l'immédiat, nous n'avons pas senti le changement, c'est avec le temps que les choses ont commencé à changer. (Rosa Aguilar)

En plus de l'incertitude, certaines personnes ont senti qu'elles perdraient leur sentiment d'appartenance et vivraient une certaine aliénation en raison des politiques de la grande entreprise transnationale: SKF.

J'ai pensé qu'on vivrait un sentiment d'aliénation face aux politiques de SKF. Dans le fond, c'était normal de penser ainsi parce que, presque toujours, quand une entreprise est acquise par une entreprise étrangère, une des premières choses qu'elle fait est de licencier les gens et après les engager avec un salaire moindre. Sincèrement, j'étais sûr qu'une chose semblable allait se passer, mais non... (Jaime Navarro)

Pour d'autres, le changement dans leurs activités a commencé presque immédiatement. Toutefois, ce changement était perçu comme un processus comportant à la fois des dispositions positives et négatives

J'ai eu une promotion. J'étais chauffeur et pendant le processus de changement, j'ai eu la chance d'avoir le poste de chef du magasin. C'est sûr, au début j'ai trouvé le changement vraiment difficile parce que mon travail avant c'était seulement de transporter la marchandise et quand j'ai eu cette promotion mes activités ont changé complètement. Heureusement, j'ai eu beaucoup de support, j'ai eu des activités de formation et développement, des cours... Il y a maintenant quatre ans que j'occupe ce poste, alors je crois que je fais un bon travail sinon je ne serais plus ici. (Ramon Lopez)

La fusion était vue par certains comme un processus qui devait se faire en tenant compte de l'histoire de l'entreprise et de son partenariat avec Chicago Rawhide. Toutefois, le doute ne s'est pas fait attendre car le partenariat avec CR n'avait pas d'impact sur la structure organisationnelle de l'entreprise et le fonctionnement managérial. Seule la fusion avec SKF, une entreprise transnationale de réputation mondiale, pouvait apporter des changements majeurs dans l'organisation interne de CR Mexicana.

Avec la cohabitation de trois cultures organisationnelles: CR Mexicana, Chicago Rawhide et SKF (année 2000) j'ai vécu tout le processus d'évaluation de l'entreprise, leur processus de contingence, leurs habitudes de travail, les obligations et les responsabilités. Je voyais qu'ils allaient prendre le contrôle de l'entreprise. Je pense toutefois qu'ils ont été très respectueux et n'ont pas été hostiles envers nous. Je remarque qu'ils ont pris le contrôle progressivement car ils ont laissé la structure organisationnelle presque intacte avec le directeur général et les principaux directeurs. Bref, j'ai vécu un processus de changement très doux, avec beaucoup de compréhension, de support et aucune pression. C'est sûr, peu à peu on a commencé à s'habituer, nous avons continué avec nos mesures et nos rapports pendant presque 2 ans et cela n'était pas facile pour le personnel cadre parce que nous étions laissés un peu à l'écart des grandes décisions. C'est plus tard que nous avons commencé à participer plus intensément au processus de fonctionnement avec des directives à suivre, au moins pour nous comme cadres. (Javier Carmona)

### 5.1.2.2.- Les changements de politiques

Au moment de la fusion, nous voulions savoir quelles politiques allaient être changées. La plupart des gens interrogés ont trouvé que les politiques internes de l'entreprise avaient changé. Toutefois, ces nouvelles politiques n'étaient pas nécessairement mauvaises et apportaient certains éléments positifs tant pour l'entreprise comme les travailleurs.

En ce qui me concerne (la formation et le développement), j'étais la seule responsable de la mobilisation des employés. Le fait qui a changé, du moins pour moi, c'est que les responsables de chaque département s'engageaient à envoyer leurs gens en formation. De cette façon, on a commencé à travailler ensemble et je ne mettais plus autant d'énergie à convaincre le monde de l'importance des activités de formation et développement, car maintenant ils étaient obligés de les faire participer aux activités. (Sonia Prado)

Les politiques de sécurité et d'hygiène ont vraiment révolutionné le fonctionnement de l'usine. Avant nous n'utilisions pas de matériel de protection : lunettes, tampons auditifs et ce n'était pas si grave. Depuis que ces politiques sont en vigueur, tout le monde qui rentre à l'usine est obligé de porter tous ces éléments de sécurité sinon ils ont un rapport et ceci peut se traduire par une diminution salariale. (Ramon Lopez)

Il existe une véritable volonté pour diffuser et appliquer les politiques, les systèmes de qualité, les systèmes environnementaux. En plus, je sens que le processus de production s'est modifié. (Rosa Aguilar)

Même s'ils savaient que des changements étaient en train de se produire certains cadres ont vécu cette expérience très facilement, car ces changements ont été progressifs. De cette manière, l'intégration des employés à la nouvelle entreprise a été facilitée.

Le processus de changement s'est déroulé presque sans qu'on s'en rende compte, sauf pour le logo de l'entreprise, qui lui a changé. Le logo CR Mexicana et il a été changé par CR SKF. Mais on a gardé notre couleur verte, même si la couleur de SKF est le bleu. On a réussi à garder notre identité. Les politiques générales et celles concernant les employés n'ont pas été modifiées, le changement s'est fait facilement et peu à peu, on a eu le temps de nous adapter. (Alejandro Navarro)

Pour certains cadres, la fusion organisationnelle de ces trois entités a généré des changements, mais c'est surtout l'impact de SKF qui a généré la plupart des changements durant cette phase.

Ce qui a changé à ce moment-là c'est l'aménagement intérieur de l'usine. Précédemment, nous n'étions pas tellement préoccupés par l'aspect visuel de notre lieu de travail, la dimension esthétique n'était pas un souci. Avec l'entrée de SKF, nous avons compris que c'était important d'avoir un beau bureau, une usine bien éclairée, propre et d'avoir un bon climat de travail. Tous ces aspects ont été introduits par SKF, ce sont des choses très importantes pour cette compagnie et l'image qu'elle projette dans l'ensemble de ses usines. (Javier Carmona)

#### **5.1.2.3.- Difficultés vécues**

Le changement peut affecter l'entreprise d'une façon négative ou positive, selon le degré dans lequel les processus, les mécanismes et les individus mêmes sont touchés par ce changement. Dans ce cas, le processus du changement organisationnel a été affecté par des forces provenant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation. En effet, les forces externes ont rendu nécessaire la mise sur pied de nouvelles politiques de sécurité, de production et du respect pour l'environnement pour rester compétitif dans un marché de plus en plus exigeant. Les forces qui ont agi de l'intérieur ont été les nouvelles pratiques managériales qui ont largement modifié la façon de travailler. Les difficultés, suite à la fusion de CR Mexicana et SKF, ont été vécues autant par les cadres que les employés.

Une des principales difficultés pour moi a été de comprendre la dynamique de travail des Américains, comment ils travaillent, quelles sont leurs bases, quelles sont leurs mesures, tout l'apprentissage de leurs concepts de production car la conception n'est pas la même. Pour moi, c'était vraiment difficile de comprendre leur fonctionnement et être capable de coordonner la communication, les idées, les processus... (Javier Carmona)

Pour moi c'était très difficile de porter le sarrau conformément aux politiques de sécurité et d'hygiène parce qu'à l'intérieur de l'usine il fait très chaud. Nous n'avons pas l'air conditionné et, dans les périodes

de canicule, c'est insupportable. Alors c'est vraiment difficile de travailler de cette façon. (Ramon Lopez)

J'ai senti ce processus un peu frustrant parce que la communication était plus compliquée. Aussi je crois que la langue a été un obstacle difficile à vaincre, c'était très dur ne pas pouvoir communiquer aussi facilement qu'on le fait dans notre langue. Il y avait des gens qui n'étaient pas ouverts et accessibles. D'autres, par contre, étaient très patients et nous aidaient à nous familiariser avec les nouvelles façons de travailler (conférence téléphonique ou présentations de travail) et à corriger nos erreurs. J'avais déjà un peu d'anglais, mais ce qui était plus difficile c'était de me familiariser avec les termes qu'ils utilisaient. J'ai eu la chance de rencontrer des gens gentils qui m'ont aidé à m'adapter. Je crois qu'on a évolué, on a appris leur dynamique, leurs concepts. Les Américains sont pratiques, concrets, ils synthétisent alors que nous, Mexicains, aimons prendre notre temps. (Javier Carmona)

Certains cadres ont eu une perception différente et ils nous racontent comment le changement, pour eux, n'a pas eu d'effet négatif, ni occasionné de difficulté dans la réalisation de leur travail.

J'ai remarqué que certaines personnes ont trouvé difficile le fait de travailler dans une nouvelle structure qui exige plus d'efficacité, la connaissance de l'anglais, plus de préparation, bref plus de productivité... (Jacinto Gomez)

Je n'ai pas eu des difficultés car j'ai vécu un processus similaire dans une autre entreprise et là, vraiment, c'était le chaos, ici le changement a été très positif. (Alejandro Navarrete)

#### **5.1.2.4.- Résistance aux changements**

Le changement, comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, s'opère, d'une part, dans un cycle de participation individuelle où les individus acquièrent de nouvelles connaissances qui sont transformées en nouvelles attitudes qui suscitent un changement dans le comportement individuel et dans le comportement général de l'organisation. D'autre part, le changement s'opère selon le cycle imposé par les managers au reste de l'organisation où les politiques et les connaissances sont transmises du haut de l'organisation hiérarchique jusqu'au niveau de l'individu. En



effet, si le changement s'effectue par un cycle d'imposition, il risque d'y avoir une certaine résistance de la part de travailleurs. C'est pour cette raison que la perception du facteur humain est très importante dans ce processus.

J'ai senti une résistance surtout face aux politiques de sécurité, mais avec les cours qu'on a eus sur le sujet on s'est rendu compte que c'était vraiment important. (Ramon Lopez)

J'ai écouté des commentaires de mes amis et j'ai senti qu'il existait une certaine résistance, ou probablement qu'on ne voulait pas faire les choses comme ils voulaient. Des rumeurs ont commencé à circuler concernant les déductions des prestations, qu'on allait travailler plus, etc. Certaines choses sont arrivées, d'autres non. Cela a provoqué une résistance au changement. (Rosa Aguilar)

À certains moments, je me rappelle que j'étais désespéré de ne pas pouvoir communiquer. Mais, en général, ils ont été tellement gentils et accessibles qu'ils ont favorisé le processus de changement. (Javier Carmona)

Il semblerait, toutefois, que les managers des entreprises impliquées dans la fusion ont anticipé ces réactions, car les changements ayant été progressifs, les individus n'ont opposé aucune résistance.

Normalement, au travail on discute avec les collègues et, d'après ce que j'ai entendu, les gens, en général, ont accueilli la nouvelle avec un sentiment positif. On croyait que cet événement allait nous être favorable. En fait, les changements ont été positifs, les gens commençaient à avoir des promotions. Moi-même, j'ai eu deux promotions avant d'occuper mon poste actuel. Les gens voyaient que ça allait bien. Alors pourquoi résister ? (Alejandro Navarrete)

Je crois que ce qui a favorisé le changement c'est le fait que nous connaissions déjà nos partenaires américains de CR. On était en contact, on avait des informations, de l'aide technique, ils nous envoyaient des matériaux, etc., alors tous ces facteurs ont préparé le terrain pour le changement. (Alejandro Navarrete)

Les individus sont restés participatifs dans ce processus et selon les perceptions de la plupart d'entre eux, les attitudes, les comportements et les politiques provenant des managers favorisaient le changement plutôt que de l'empêcher.

Il est certain que tout changement provoque un choc, mais l'impression que j'ai eue était que les gens l'ont bien pris, la réponse envers le changement a été favorable. Dans le fond, nous savions qu'on devait changer, on devait s'adapter, alors pourquoi résister à quelque chose qui devait être fait pour le bien de tout le monde. Le changement a été favorisé par l'ouverture et la capacité d'adaptation des gens, ils ont su changer leurs schèmes de pensée et leur fonctionnement. D'un côté, l'entreprise a partagé les aspects positifs du changement et, de l'autre, les gens ont été réceptifs et ouverts à ce changement. (Guillermo Pacheco)

### **5.1.3.- Troisième phase : après la fusion**

Cette troisième phase représente la perception des employés de ce qui est aujourd'hui CR SKF. Même si les cadres et les employés partagent la même perception de l'entreprise, sur certains points leur vision est complètement différente et ceci bien sûr est en lien direct avec le poste occupé et les bénéfices qui en découlent.

#### **5.1.3.1.- Nouvelles politiques**

Les politiques du groupe SKF mettent l'accent sur les normes de sécurité, de protection à l'environnement et de qualité. Le groupe SKF s'est engagé à contribuer à un développement écologiquement durable. Par conséquent, SKF s'efforce chaque jour d'améliorer la protection de l'environnement et de garantir la santé et la sécurité des personnes qui dépendent des activités du groupe. Les responsabilités en matière de protection de l'environnement sont partagées à travers tout le Groupe SKF où chaque employé a un rôle important à jouer.

Une autre politique que le groupe définit comme primordial dans son cadre normatif est la certification d'assurance qualité. En effet, le Groupe SKF a une longue expérience des systèmes de gestion de la qualité. Les 170 sites opérationnels de la compagnie ont presque tous obtenu la certification ISO 9000.

Nous observons que les individus, en général, sont très conscients de ces nouvelles politiques, de l'importance qu'elles ont pour le Groupe SKF et qu'elles doivent être observées à la lettre.

Les politiques de qualité, de sécurité et d'environnement sont dictées par SKF et les objectifs de productivité sont définis par la direction américaine de CR. Alors ce sont des aspects sur lesquels nous n'avons aucun pouvoir de décision. (Jaime Navarro)

La politique des ressources humaines a changé. Nous avons toujours porté l'uniforme sauf le vendredi mais aujourd'hui, le vendredi, nous ne pouvons plus porter des chaussures ouvertes, ni blouses sans manches (doivent être jusqu'au cou) et c'est difficile surtout quand il fait chaud. En plus l'uniforme de semaine est très inconfortable. Je pense que les gens ne sont pas contents mais nous ne disons rien parce qu'on peut être vues comme étant contre les politiques de l'entreprise, alors on préfère rien dire. (Rosa Aguilar)

En ce qui concerne la qualité et la sécurité, la nouvelle politique en vigueur est celle de « tolérance zéro », avant, nous n'avions rien de cela. C'est un changement positif parce que nous sommes reconnus mondialement pour l'application de normes de qualité strictes. (Marco Montenegro)

Nous avons constaté que les cadres ont tendance à affirmer que presque rien n'a changé, qu'ils continuent à travailler de la même façon, avec les mêmes patrons et le même style managérial, sauf pour certaines directives générales imposées par le groupe.

La base normative établie dans le manuel des employés, les contrats collectifs, le règlement interne et les politiques générales sont les mêmes. Toutefois, il y a des aspects qui sont favorisés par le groupe. D'abord, l'entreprise a réaménagé le lieu de travail. Il y a des investissements pour moderniser l'usine, la rendre plus propre, mieux éclairée et plus fonctionnelle. Ainsi, une des politiques les plus fortement supportées par le groupe est la politique de sécurité, hygiène et environnement. Par rapport aux ressources humaines, nous sommes maintenant limités pour engager du nouveau personnel, car il faut demander l'autorisation au groupe corporatif. (Javier Carmona)

Par contre, d'autres individus affirment avoir vécu difficilement la mise en place des nouvelles politiques et des changements concernant autant les pratiques managériales, les ressources humaines, l'organisation interne, le code de conduite, etc.

La description de poste, les besoins en formation et développement, l'analyse des compétences sont parmi les éléments importants qui ont changé dans la pratique des ressources humaines. (Francisco Cevallos)

Nous avons un manuel des politiques établissant le taux d'une prime à la ponctualité. Si nous arrivons tous les jours à l'heure à la fin du mois, nous avons trois jours de salaire extra. Si nous avons été présents tous les jours, nous bénéficions de 3 jours de salaire de plus à la fin de l'année. Il y a une grande préoccupation pour que les employés ne s'absentent pas du travail et qu'ils soient ponctuels car c'est sur cette base que sont attribuées les primes salariales.

Il y a beaucoup plus de contrôle des entrées et des sorties des employés. Il faut demander la permission pour sortir avant l'heure, il faut aussi des permissions spéciales pour apporter son ordinateur à l'extérieur. Ce sont des nouvelles politiques où tout le monde est concerné et nous devons les respecter. (Guillermo Pacheco)

La mise en place des nouvelles politiques dues à la fusion avec le Groupe SKF a apporté des nouvelles façons de procéder. Cependant pour certaines personnes, ces changements ont été effectués pour des raisons autres que les besoins de la fusion.

Le changement de fonctionnement de l'usine est dû au nouveau directeur mexicain et non à cause de la fusion. Il vise à établir une structure moins lourde, moins hiérarchique avec le concept de «*lean factory*» où l'usine est divisée en trois *focus factory*, ou en trois petites unités dont chacune est spécialisée dans la production d'un composant et fonctionne de façon individuelle. Avec cette nouvelle forme de travail, nous avons expérimenté une croissance de la productivité. C'est logique car si chaque *focus factory* se concentre sur un nombre limité de pièces, alors le *leader* de chaque *focus factory* (dans ce cas moi) travaille avec une équipe réduite, ce qui améliore le fonctionnement. (Marco Montenegro)

### 5.1.3.2.- Nouvelle description de tâches

La fusion a favorisé la création de nouveaux postes et le développement d'autres qui existaient déjà. Évidemment, les tâches sont différentes pour ceux qui occupent un

poste nouvellement créé. Par contre, ceux qui occupent le même emploi ont vu leurs tâches modifiées et la manière de les exécuter aussi.

Avec l'adoption du nouveau système de travail fondé sur le concept de *lean factory*, mes tâches ont changé. Plus spécifiquement, cela m'a demandé une grande capacité d'adaptation parce que le poste de leader du *focus factory* n'existait pas. Avant j'étais chef de la qualité alors c'est sûr que j'ai dû apprendre et m'adapter. Parmi mes principales tâches se trouvent la vérification du plan de production conforme au plan maître de production mensuel, vérifier les entrées des produits au magasin et faire un suivi général de tout le processus (Marco Montenegro)

Mon travail a changé et consiste, pour la moitié, à exécuter des tâches administratives. Je réalise maintenant des activités que je ne faisais pas avant. En plus de mes responsabilités qui sont l'achat des matériaux, j'ai d'autres activités. C'est plus difficile parce que c'est plus de travail. (Graciela Sosa)

J'ai changé de poste et maintenant je suis le responsable de la législation environnementale de l'entreprise. Ainsi, je suis le responsable du maintien du système ISO14000 et chargé du système OSA 18001, je suis le responsable du programme «entreprise sécuritaire». Bref, je suis le responsable de la sécurité dans l'usine. Mon poste a été créé par le groupe SKF parce que toutes leurs usines doivent être certifiées. (Alejandro Navarrete)

La plupart des individus qui ont partagé leurs expériences avec nous sont d'avis que leurs tâches et responsabilités sont très bien décrites dans la définition du poste; cependant, l'exception ne s'est pas fait attendre avec un commentaire qui prouve le contraire.

Dans mon cas, mes responsabilités ne sont pas très bien définies parce que chaque fois ils changent le processus ou les conditions, alors il arrive que je sois toute confuse. (Rosa Aguilar)

### 5.1.3.3.- Style de supervision

Concernant le style de supervision, les employés nous ont donné leurs impressions à propos de la supervision exercée par leurs supérieurs ou celle qu'ils appliquaient eux-mêmes à leurs subordonnés. Ils ont aussi commenté le style de supervision mise en place par le groupe SKF lors de l'acquisition de l'entreprise CR.

La supervision s'effectue surtout à travers le suivi des activités. Dans notre cas, chaque *focus factory* fait une présentation des résultats de la semaine devant les autres membres d'autres *focus factory*. En plus, chaque mois, nous organisons une présentation où nous faisons la description des activités, des objectifs atteints et des résultats de chaque *focus factory*. Ainsi l'usine est pleinement informée de qui se passe dans chaque secteur. (Marco Montenegro)

La supervision n'est plus sous la responsabilité d'un groupe de personnes ou d'un seul département. Maintenant chaque section de l'entreprise a ses propres responsabilités et ses propres formes de supervision. La vérification des résultats individuels nous conduit à un objectif commun. Si chaque individu travaille bien, alors toute l'équipe va bien, si un individu travaille mal cela va affecter le travail de tous. (Guillermo Pacheco)

Le style de supervision de l'entreprise est plus strict que du temps de CR Mexicana. Les employés se font évaluer chaque année pour mesurer leur développement et leur performance au travail. Cette mesure est perçue par les cadres comme un moyen de faire un suivi du développement des individus et les encourager à faire mieux. Par contre, cette mesure est vue par les employés comme un moyen peu objectif pour mesurer leur niveau de performance général.

Comme nouvel outil, les ressources humaines nous ont suggéré l'évaluation à 360 degrés. Cependant, nous n'avons pu la mettre en application comme il faudrait, mais nous travaillons pour que cela fonctionne. En plus, nous effectuons une analyse du climat de travail à l'aide de sondages parmi les employés pour connaître comment ils se sentent au travail. Un suivi est fait chaque mois où nous devons faire rapport des résultats au corporatif. Aussi avec le processus de certification nous avons régulièrement des audits du risque, de la sécurité...en fait, de tout. (Javier Carmona)

Chaque année nous avons une évaluation à 360 degrés où nous sommes analysés par rapport à notre qualité de travail, les opportunités de développement, l'efficacité, etc. Nous devons être évalués par deux personnes situées au bas de la hiérarchie, par un collègue de notre niveau, par notre supérieur et faire une autoévaluation. Les résultats sont analysés avec le supérieur qui nous propose des activités de formation pour corriger nos faiblesses. Nous avons toute l'année pour atteindre ces objectifs. Je sens que c'est un peu de pression parce que parfois ils se servent de cette évaluation comme mesure pour attribuer

les augmentations de salaires. Je ne pense pas que cela soit très juste parce que comment une personne qui oeuvre dans un autre secteur d'activité peut-elle savoir comment je réalise mon travail. (Rosa Aguilar)

La supervision, autant à l'intérieur de l'entreprise que dans la structure organisationnelle du groupe SKF, est appliquée conformément aux résultats. Si le travail avance bien et les résultats sont bons, le style est plus flexible; sinon elle doit s'ajuster de façon à atteindre les résultats.

Bon, il est très important que les indicateurs montrent de bons résultats. Ces indicateurs sont présentés chaque semaine par chacun des départements. De cette façon, les gens qui travaillent dans l'usine connaissent le travail d'ingénierie. C'est une bonne manière de savoir tout ce qui se passe dans l'entreprise. (Francisco Cevallos)

Aujourd'hui c'est plus stricte, rigide et froid. Si un travailleur fonctionne bien, il garde son travail, sinon il est licencié. C'est aussi simple que ça. Avant, il existait plus de tolérance mais, maintenant, comme dans toute bonne entreprise transnationale, cela n'existe plus. Il faut donner des bons résultats, être proactifs et ne pas faire de problèmes. (Alejandro Navarrete)

#### **5.1.3.4.- Travail d'équipe**

Le Groupe SKF a quatre valeurs de base : la responsabilisation, l'éthique, l'ouverture et le travail en équipe. Comme nous l'avons observé, CR Mexicana a eu beaucoup de difficulté à implanter ce concept dans le travail quotidien. Aujourd'hui, il semble que les gens se sentent obligés de travailler en équipe, car c'est une des valeurs de base de SKF. Toutefois, son application est difficile et le succès tarde à se manifester.

Nous avons un but et nous travaillons pour réussir. Par exemple, tous les membres de mon *focus factory* travaillent ensemble pour aider l'assistant aux opérations nouvellement embauché car il n'a pas encore les connaissances requises. Ce n'est pas seulement à lui de faire son travail, mais la responsabilité de toute l'équipe. Nous devons tous faire le travail comme il faut. (Marco Montenegro)

Ils font la promotion de ce concept mais sans grand succès. Quand je vais demander quelque chose les gens me disent: «mon travail est fini, c'est l'autre qui n'a pas fait le sien.» Je ne crois pas que ce soit correct de faire ça, c'est la responsabilité de tous que les produits soient au magasin. Alors pour moi cela n'est pas un travail d'équipe. (Rosa Aguilar)

Pour les employés, le travail en équipe permettrait d'atteindre les objectifs plus rapidement et d'être plus performant. Ils ne s'expliquent pas pourquoi il est si difficile d'application Curieusement, pour eux, c'est un trait culturel difficile à modifier.

Le travail en équipe existe, mais nous avons beaucoup de difficulté à le faire plus efficacement. Ce n'est pas que les gens résistent à travailler en équipe mais la surcharge de travail qui rend son fonctionnement difficile. En plus, je crois que dans notre culture mexicaine en général le travail en équipe n'est pas fort. Par exemple, aux Jeux Olympiques les seules qui peuvent avoir une chance de gagner sont ceux qui participent de façon individuelle, parce que les jeux de groupe manquent souvent de cohésion. C'est la même chose pour nous. Dans l'entreprise, nous avons des manques mais, au moins, nous essayons de les identifier et de travailler là-dessus. (Sonia Prado)

Je pense que la direction générale de l'entreprise a beaucoup misé sur le travail d'équipe et ils sont vraiment intéressés à le faire fonctionner. Comme chaque individu a beaucoup de travail, le travail en équipe peut l'aider à avoir un peu de support des collègues. Nous sommes conscients qu'il est très important, mais il n'est pas encore très répandu. (Alejandro Navarrete)

#### **5.1.3.5.- Planification du travail**

Pour accomplir l'ensemble des politiques de sécurité, obtenir la certification de la qualité et atteindre les objectifs déterminés pour le groupe SKF, l'entreprise doit organiser son travail. Selon les cadres, il est maintenant plus facile de planifier car ils ont les outils pour le faire.

J'ai l'impression que nous sommes capables de planifier notre travail. En fait il faut le faire sinon nous ne pourrions pas être productifs. C'est vrai, par contre, que parfois c'est plus difficile et on doit fournir plus d'efforts. De fois, je reste jusqu'à 8h ou 9h du soir. Je sais que ceci



n'est pas bon non plus, mais il faut le faire. L'entreprise exige que nous soyons plus productifs. D'ailleurs, nous avons un cours sur les sept habitudes des gens efficaces pour nous aider à mieux planifier et utiliser notre temps. (Marco Montenegro)

La planification du travail est plus facile. Il faut dire que c'est le résultat de la formation, des intégrations, des nouveaux processus, des nouvelles propositions, des plans de travail, l'ensemble des ressources, bref tous ces facteurs mis ensemble font en sorte que le travail est plus facile, la planification meilleure et les résultats plus satisfaisants. (Guillermo Pacheco)

Aujourd'hui il existe un environnement plus compétitif, par conséquent, nous procédons d'une façon plus organisée, nous avons plus de discipline. À chaque jour nous devons être en mesure de répondre aux exigences du marché et des clients. Bref, cette nouvelle forme de travail est plus simple d'un côté grâce aux avancées technologiques mais, d'un autre côté, plus complexe à cause de toutes les demandes et la surcharge de travail qui en résulte. (Jacinto Gomez)

Pour d'autres, la planification est en lien direct avec l'utilisation de la technologie qui facilite à la fois l'organisation et l'exécution des tâches.

Je peux planifier un peu mieux parce que nous avons des nouveaux outils qui viennent avec la technologie. Aujourd'hui avec mon ordinateur, je peux mieux organiser mon travail, suivre un calendrier, mais c'est grâce à la technologie et non que je sois une personne plus intelligente. (Susana Carrillo)

La technologie a joué un rôle important dans une procédure plus élaborée de planification. Néanmoins, sans vision et sans cadre directif, elle ne vaut rien, affirme le coordinateur du transfert.

Nous avons des nouveaux outils pour organiser le travail. Il faut dire que la technologie a joué un facteur important. Toutefois, une technologie sans lignes directrices, sans procédures, sans politique ne sert à rien. Je suis sûr que ce sont les politiques qui font bien fonctionner cette technologie. (Francisco Cevallos)

D'autres employés, par contre, considèrent qu'ils ne sont pas capables de planifier leur travail quotidien parce que la quantité de travail est énorme et qu'il y a toujours des imprévus.

J'aimerais bien pouvoir planifier mon travail, mais la charge est tellement élevée que je dois travailler trop rapidement. Je suis tellement pressée que je n'ai pas le temps de planifier. Je l'ai déjà dit à mes supérieurs, mais ils me répondent tu dois faire ceci, tu dois faire cela sans s'inquiéter de ma charge de travail ou m'indiquer les tâches prioritaires. Je le fais parce que je dois le faire. (Rosa Aguilar)

J'essaie d'être plus efficace dans mes fonctions et d'améliorer mon travail chaque jour. Toutefois, il est vraiment difficile de planifier mon travail parce que je reçois à tous les jours des commandes des autres départements. Généralement toutes sont urgentes et je dois établir un ordre de priorité et ce n'est pas toujours comme on voudrait. (Graciela Sosa)

#### **5.1.3.6.- Autonomie**

Une autre valeur de base du Groupe SKF est la responsabilisation des employés. Les perceptions des individus sont partagées dans ce sens.

Les employés ont la liberté de prendre des décisions. Si une des machines a un problème mécanique, ils peuvent l'arrêter et ainsi éviter le gaspillage et les pertes. Évidemment, s'il s'agit d'un superviseur, il a le pouvoir d'apporter tous les changements nécessaires pour continuer la production. (Marco Montenegro)

Avant, dans mon département, la bureaucratie était très lourde, signatures des documents pour l'achat des matériaux, etc. Maintenant, nous avons l'autorité et la responsabilité de faire la commande des matériaux sans attendre l'ordre du supérieur. Nous sommes capables de prendre les décisions. Nous devons cependant veiller à ne pas laisser monter les inventaires. (Guillermo Pacheco)

Les cadres partagent cette vision du groupe et ils essaient de promouvoir cette attitude en donnant à leurs subordonnés une certaine liberté d'action.

Personnellement, je laisse mes employés prendre leurs propres décisions et gérer les risques. Il faut leur donner une certaine liberté et avoir la confiance en leur capacité de mesurer les risques. (Francisco Cevallos)

J'aime que mes collaborateurs soient capables de prendre leurs propres décisions, qu'ils soient en formation, qu'ils se développent et qu'ils

soient capables de faire leur travail sans que je leur dise quoi faire. Toutefois, je suis aussi exigeant envers eux qu'envers moi-même concernant les résultats. (Alejandro Navarrete)

En plus de responsabiliser les travailleurs, face à la qualité des produits et à la protection de l'environnement, les politiques du groupe visent la conscientisation individuelle.

Nous essayons maintenant d'appliquer un nouveau concept où la qualité est la responsabilité des ouvriers. Nous voulons qu'ils fassent preuve de plus d'indépendance et d'autonomie dans la réalisation de leur travail. (Jaime Navarro)

#### **5.1.3.7.- Nouveau sentiment d'appartenance**

Le groupe se dit prêt à respecter les employés et leurs droits, leur offrir des bonnes conditions de travail de même que des programmes de formation afin d'élargir leurs possibilités d'évolution sur le plan professionnel. Ces mesures sont bien appréciées par les cadres qui se sentent respectés et valorisés.

Absolument, je sens que je suis impliqué dans tout ce qui se passe dans l'entreprise. Je me sens partie prenante de l'entreprise. Ma vision ce n'est pas la même qu'un employé de la production, parce que, dans mon cas, l'entreprise m'a donné la responsabilité d'un *focus factory* et je ne veux pas les décevoir. (Marco Montenegro)

Personnellement, j'ai toujours éprouvé un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Néanmoins, je crois que si le poste est plus important, si ton travail a plus d'importance et si tu as plus de responsabilités, alors ce sentiment est plus grand. (Guillermo Pacheco)

Je me sens plus loyale maintenant que jamais. J'ai un sentiment d'appartenance au groupe, à la philosophie de la corporation. Je vois une entreprise convaincante, transparente, honnête. Il existe une véritable préoccupation pour la sécurité des gens, pour leur développement, pour l'amélioration du climat de travail. Certainement, c'est une entreprise qui poursuit des objectifs de rentabilité mais elle le fait en gardant un équilibre, elle protège les employés. Je pense qu'il existe un bon équilibre, l'ambition n'est pas exagérée et les gens ne se sentent pas exploités. Je me sens connecté de manière personnelle et professionnelle à cette entreprise qui m'a donné tout ce que j'ai et je sens que mon niveau de loyauté est très élevé. (Javier Carmona)

Mon sentiment de loyauté n'a pas changé. Je me sens aussi loyale qu'avant. J'observe que le travail des gens est valorisé, par contre je ne pense pas que tous le voient de cette façon. Les employés des niveaux inférieurs ou syndiqués se sentent exploités, mais je crois que notre travail et le travail de ces gens est vraiment valorisé. (Jaime Navarro)

Mon sentiment d'appartenance à l'entreprise est plus fort. La compagnie fait en sorte que nous apprenions, nous nous développons et que nous fassions l'acquisition de nouvelles connaissances. Alors, cet apprentissage est un enrichissement personnel. Il donne de la valeur à l'être humain...à la personne. (Francisco Cevallos)

Présentement, je me sens très fière d'appartenir à une entreprise qui est mondialement reconnue. Je suis habituée à la façon de procéder, aux politiques. Quand je marche dans la rue et je vois les produits de CR SKF dans les magasins, je me dis: «nous faisons ça.» C'est un sentiment différent, je sens que je fais partie de l'entreprise. J'ai l'impression que ce sentiment est transmis par les dirigeants qui n'hésitent pas à nous faire part des performances de la corporation. Ils nous informent massivement, ils diffusent le message. Les gens se sentent impliqués dans le processus, ils ressentent autant les réussites que les échecs. (Sonia Prado)

J'aime l'entreprise mais pas de la même façon. Avant je la voyais comme une petite entreprise familiale, actuellement je la vois comme la grande entreprise qu'elle est devenue. (Alejandro Navarrete)

Ces impressions sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise sont partagées, mais varient en intensité selon les travailleurs.

Je crois que je suis loyale envers l'entreprise sinon je ne serais pas intéressée à bien faire mon travail. Je suis convaincue que l'entreprise intègre les cadres, les exécutifs et les employés comme moi. Toutefois, la façon dont les choses se déroulent maintenant me déçoit un peu. Je suis loyale, mais peut-être pas avec la même intensité qu'avant. (Rosa Aguilar)

#### **5.1.3.8.- Activités de formation et développement**

Le Groupe SKF se consacre pleinement à la formation des employés. En effet, SKF s'efforce de fournir à ses employés de bonnes opportunités de formation pour rendre leur travail plus performant et accroître leurs responsabilités tel qu'indiqué dans le plan de développement individuel. Ce programme individuel est élaboré à partir des

résultats obtenus dans l'évaluation à 360 degrés à laquelle nous avons fait référence plus haut.

Avant il existait des activités de formation mais pour certains employés seulement. Il faut dire qu'avant je n'avais pas le poste que j'ai aujourd'hui (gérant de service à la clientèle) et ceci peut être un facteur de sélection pour les activités de formation. Maintenant, l'entreprise est intéressée à m'envoyer suivre des cours de *leadership*, de prise de décisions, etc. Je sens qu'aujourd'hui l'entreprise investit dans la formation et le développement de tous. Elle nous donne les ressources pour nous développer. C'est à nous de profiter de cette opportunité et de nous préparer, car le marché est en évolution constante. (Jacinto Gomez)

L'entreprise a maintenant un programme pour développer et former les gens pour les aider à mieux faire leur travail. L'objectif de formation des employés représente 3,5% des heures de travail par mois, c'est-à-dire 1h 30 min. par semaine. En plus, un suivi permet d'évaluer si les gens profitent bien de ces activités de formation. (Marco Montenegro)

Nous avons un plan annuel de formation et développement pour chaque employé. Cette planification se fait de manière conjointe avec le supérieur et le subordonné. Nous planifions ensemble le jour et l'heure de la formation, les points faibles à corriger et ce qu'on doit renforcer. Je considère que c'est très efficace car les gens acceptent de faire des changements pour atteindre les objectifs. (Guillermo Pacheco)

Les activités de formation et développement ne se limitent pas à des sessions dans la salle de cours. Il y a des événements dans une autre usine du Groupe. Ces activités sont toutefois limitées aux postes clés ou cadres et non à tous les employés.

L'entreprise se préoccupe de la formation et du développement des employés, autant à l'interne qu'à l'externe. Nous avons ce qu'on appelle en Suède et aux EUA un «*learning*» avec des conférences, des cours et toutes sortes d'activités de formation qui peuvent durer une journée ou une semaine. Si nous avons les ressources et que le département est d'accord, nous avons l'entière liberté de postuler et d'assister à ces activités. (Javier Carmona)

En plus de la formation que l'entreprise donne ici, nous comme cadres, suivons une formation par mandat que nous devons suivre aux EUA. Aussi nous avons un programme de formation en Suède pour les jeunes ingénieurs où chaque département propose ses candidats. Ceci

est une bonne initiative pour promouvoir le développement des employés pour leur bénéfice personnel et celui de l'entreprise bien sûr. (Jaime Navarro)

Autant les cadres que les employés sont d'accord pour dire que les activités de développement et de formation sont plus formelles, mieux structurées, plus efficaces, et valorisées par les employés.

Je crois que les activités de formation sont mieux définies. Certaines se déroulent ici dans l'entreprise d'autres à l'extérieur. Maintenant, il y a un suivi pour savoir ce qu'on a appris. Nous obtenons un certificat de participation. Tout est mis en œuvre pour que l'objectif de la formation soit atteint. J'ai vu une grande amélioration à ce niveau. (Rosa Aguilar)

Nous voulons incorporer des activités de formation et de développement à travers Internet. Ainsi, nous voulons donner de la formation aux gens qui travaillent dans l'usine, c'est-à-dire que les opérateurs des machines soient capables de donner de la formation structurée à d'autres collègues et non comme avant sans aucune supervision. Nous allons vraiment une formation théorique dans les salles de cours et une formation pratique dans l'usine. (Sonia Prado)

Les activités sont plus spécifiques, elles sont plus formelles, plus organisées. (Susana Carrillo)

#### **5.1.3.9.- La relation entre les entreprises fusionnées**

Comme nous l'avons déjà mentionné, CR Mexicana avait établi un partenariat avec CR depuis plusieurs années. De cette façon, la relation entre ces deux entités était déjà connue. Un fait qui vient modifier cette relation est l'acquisition de CR par SKF. Cet événement se consolide avec la fusion de CR Mexicana. La perception des employés à ce propos est variée mais, en général, ils constatent que les entités sont bien intégrées dans le Groupe SKF

Je vois trois entités: CR Mexicana, Chicago Rawhide (CR) et SKF. Nous, de CR Mexicana, devons reporter les résultats à CR qui eux, les reportent à SKF. Nous aussi on doit reporter les résultats à SKF mais, au moins, dans mon cas, je n'ai pas beaucoup de contact avec eux. Alors tel que je le vois, CR Mexicana et CR sont des composants de SKF qui est le dirigeant. (Marco Montenegro)

C'est une entreprise fusionnée. Nous avons le support et l'assistance des gens de SKF qui nous aident à mieux faire notre travail. (Graciela Sosa)

Nous avons une bonne interaction. Je dois, par exemple, envoyer mes rapports à Chicago Rawhide aux États-Unis où nous avons des discussions téléphoniques ou par courriel. Alors, de cette façon, ils savent ce que nous faisons ici et ils m'envoient aussi ce qu'ils font. En plus, nous avons accès à un site Internet dans lequel nous pouvons observer les résultats et les activités de toutes les usines du groupe corporatif. C'est une bonne façon d'être en contact avec le reste du groupe et de nous comparer à eux. (Sonia Prado)

Même si nous sommes une seule entité, nous sommes encore en train de faire une intégration complète. Le processus de gestion final se fait en Suède. Ils élaborent les lignes directrices et les politiques générales. Indubitablement, en raison de la proximité et pour la fabrication des rotules, nous avons un contact plus direct avec CR. Nous nous sentons encore étrangers face à la structure organisationnelle et au processus de SKF. (Jaime Navarro)

Les cadres ont l'impression que l'entreprise est en voie de s'intégrer complètement au groupe SKF mais que chaque entité gardera sa propre identité avec ses politiques internes, ses formes de gestion et sa façon de procéder.

Nous appartenons au même groupe, divisé en différentes entités. Partout dans le monde nous pouvons dire que nous faisons partie du groupe SKF. Au moins c'est la perception que nous transmet la culture européenne. (Francisco Cevallos)

Je perçois chaque entreprise comme une partie de l'autre. Possiblement, nous n'arrivons pas à la fusion complète, vu que nous sommes différents et nous avons des politiques différentes, nous faisons les événements de façon différente. Mais nous sommes dans une étape d'intégration et je crois qu'on va y arriver. (Guillermo Pacheco)

Je pense que nous sommes sur le chemin de l'intégration, mais sans pour autant perdre notre identité. Parce que au fond, nous continuons à être une entreprise *tapatia*<sup>2</sup>, avec des gens d'ici, des valeurs d'ici. Le concept d'une culture à trois (mexicaine, américaine et suédoise) est un peu difficile à concevoir pour nous. Nous avons appris avec un grand

---

<sup>2</sup> Terme pour définir l'origine d'une personne ou d'une entreprise provenant de Jalisco, Guadalajara au Mexique.

intérêt les valeurs des autres, mais chaque entité a gardé son identité, sa personnalité sans s'opposer. (Javier Carmona)

#### **5.1.3.10.- Respect de la culture nationale**

Comme tout bon citoyen corporatif, le groupe SKF gère ses activités comme un membre responsable de la société en respectant les lois des différents pays où il est présent. Il soutient et respecte les droits de l'homme au niveau international. Pour assumer pleinement ses responsabilités, le Groupe privilégie des valeurs de base telles que l'éthique, la responsabilisation, l'ouverture et le travail en équipe et ce, dans toutes ses unités où qu'elles se trouvent dans le monde.

Ainsi, SKF n'intervient pas dans la vie politique des pays où il a des activités. Il ne peut, en aucun cas, apporter des contributions financières à des partis politiques ou à des politiciens. De même, les sociétés du Groupe SKF ne sont pas autorisées à prendre part à des débats politiques partisans. Cependant, le Groupe SKF maintient qu'il a le droit, et parfois même le devoir, d'unir sa voix à celle des gouvernements ou des organisations internationales lorsque ses employés, ses clients ou ses actionnaires sont concernés.

Ainsi, les employés ont toujours senti un plein respect de la culture nationale mexicaine et du style managérial mexicain.

J'ai senti un grand respect pour notre culture nationale et notre style de gestion. Autant du côté américain que du côté suédois nous avons la liberté d'agir, on tient compte de qui nous sommes, de nos connaissances, du marché, des clients, des gens, etc. D'après moi, ils ne sont pas ici pour nous imposer un style, mais nous donner des conseils pour avoir une meilleure organisation et atteindre nos objectifs. (Jacinto Gomez)

Autant les Américains que les Suédois sont très gentils, très ouverts et nous appuient beaucoup. Au début, nous avons vécu un «choc culturel», mais je l'ai vu plus comme l'apprentissage d'une nouvelle façon de faire au niveau de la communication, du style de gestion, de la culture, etc. Aujourd'hui, j'ai l'impression que nous nous sommes bien compris. Évidemment chacun a son style, mais si nous obtenons



des bons résultats, le fait d'être différent ou d'agir différemment importe peu. (Guillermo Pacheco)

Nous parlons ici d'une entreprise mexicaine insérée dans un groupe corporatif d'origine suédois. Culturellement, ils respectent la manière locale de faire les choses. Ils n'imposent pas leur façon de faire et ne veulent pas avoir le contrôle absolu de nos activités. Bien sûr, nous devons tenir compte des rapports des contrôles opérationnels, des résultats, des nouvelles politiques de développement et des dépenses, mais ils ont fait preuve de respect envers nous et notre culture nationale et organisationnelle. (Javier Carmona)

Les Américains sont très surpris de ce que nous faisons ici face à certaines situations qui, chez eux, sont interdites à cause de la liberté de croyances. Par exemple, les travailleurs ont une statue de la *Virgen de Guadalupe*<sup>3</sup> dans l'usine, chose impensable chez eux car la grande diversité culturelle, de religions, et de croyances, doit être respectée. Mais ils n'ont jamais essayé de nous faire changer, ils agissent conformément aux lois mexicaines et à notre façon de faire. (Jaime Navarro)

Les gens ont vécu des difficultés de compréhension et de communication à cause de la langue mais pas de choc culturel majeur. Ils ont appris à mieux communiquer, à mieux se faire entendre et comprendre. Selon eux, la culture nationale mexicaine et la culture de l'entreprise sont respectées.

D'après moi, notre culture est respectée. Nous n'avons pas eu de choc culturel. Le seul inconvénient est peut-être la langue, dans le sens que l'anglais est une forme de communication plus directe et l'espagnol est plus doux, plus paternaliste, moins agressif. En effet, quand nous voulons dire quelque chose, ils comprennent une chose complètement différente, alors le problème ce n'est pas la communication mais plutôt l'interprétation. Malgré ces différences, j'ai observé qu'ils sont participatifs et ont une bonne attitude. Je crois que cela ne doit pas être facile pour eux (les Américains) le fait que nous sommes en train de transférer une de leurs usines ici. Cela doit sûrement les affecter, mais ne doit pas nuire au travail en soi. Nous essayons de leur faire comprendre que c'est une décision du corporatif et, qu'à la fin, nous faisons tous partie du même groupe. Le secret, je crois, c'est le dialogue, la négociation et la communication. (Francisco Cevallos)

Ils nous respectent, ils nous laissent travailler librement, il faut leur donner des bons résultats, c'est tout. (Susana Carrillo)

---

<sup>3</sup> La Vierge de Guadalupe est la patronne de la plupart des Mexicains catholiques.

Ils respectent notre culture et nous respectons la leur. Ils n'ont jamais essayé de nous imposer rien, ils ont fait preuve de respect, envers notre culture et notre style de travail. Ils peuvent nous faire des suggestions, mais jamais ils ont exigé de moi quoi que ce soit. (Sonia Prado)

Pour certains travailleurs, le seul intérêt du Groupe c'est l'exploitation de la main-d'œuvre mexicaine.

Je sens qu'il y a un respect pour notre culture. Toutefois, je crois que leur seul intérêt est de faire du profit à moindre coût. Ceci veut dire que, nous, les Mexicains sommes de la main-d'œuvre pas chère. Le meilleur exemple c'est le transfert des activités des États-Unis ici. Nous le savons mais nous ne disons rien. Même si c'est frustrant, nous n'avons pas le choix car il faut reconnaître que la technologie leur appartient et, sans eux, nous serions sans travail. (Alejandro Navarrete)

En outre, les cadres et les employés nous font part de la différence entre les attitudes des Américains (CR) et des Suédois (SKF), et comment ces dernières sont perçues par les individus dans l'entreprise.

Quand je vois les Américains parler seulement en anglais, nous nous disons pourquoi s'ils sont chez nous au Mexique, ils ne parlent pas notre langue, alors que pour nous, c'est une obligation de leur parler en anglais. Dans le fond, nous sommes conscients que l'anglais c'est la langue universelle. (Susana Carrillo)

En général, les Suédois montrent un peu plus d'intérêt que les Américains pour savoir comment on fait les choses lorsqu'ils nous rendent visite. Dans le fond, si les Américains ont tellement de lois contre la discrimination c'est parce qu'ils se comportent de cette façon. Les Européens sont différents, leur comportement est beaucoup plus transparent, et respectueux, ils ne nous voient pas comme des gens de deuxième ordre. Au moins, ils essaient de parler un peu espagnol même si notre langue de communication est l'anglais. Bref, ils sont plus honnêtes, plus compréhensifs, plus ouverts...et non comme les autres. (Javier Carmona)

#### **5.1.3.11.- Différences dans le travail de tous les jours**

Nous avons observé jusqu'à maintenant que même si les cadres disent que la gestion interne de l'entreprise n'a pas changé, il y a des nouvelles façons de faire les choses.

Les individus ont exprimé leurs sentiments à propos des différences qu'ils vivent dans leur travail de tous les jours.

Sur la base du travail que nous avons réalisé les cinq dernières années, je considère que les résultats sont favorables. En général, tout le processus a été favorable. C'est plus facile de traiter l'information, tous les départements sont reliés, nous avons une communication plus rapide et le support technologique requis. (Guillermo Pacheco)

La façon d'exécuter le travail a changé, affirment certains, non pas à cause de la fusion mais du contexte externe ou de l'utilisation des nouvelles technologies qui rendent le travail un peu plus facile.

Ce qui a changé, mis à part la charge de travail, c'est l'utilisation de la technologie. (Susana Carrillo)

D'après moi, le travail de tous les jours est différent mais à cause d'autres facteurs. La révolution technologique a joué un rôle très important. Les télécommunications, les ordinateurs, les bases de donnée, ont facilité le travail. Avant, nous avions un cahier et un crayon pour enregistrer toutes les opérations, maintenant nous avons des systèmes informatisés qui enregistrent les processus de façon automatique. La charge de travail a donc diminué et l'efficacité augmentée. Ce changement est attribuable à la modernisation du monde des affaires et du travail plus qu'à la fusion. (Javier Carmona)

Les processus automatisés ont facilité la réalisation du travail, affirme le gérant de la sécurité. Par contre, d'autres tâches administratives comme les demandes d'achats sont rendues plus difficiles à cause de toutes les nouvelles permissions qu'il faut obtenir.

Les demandes pour acheter des nouveaux instruments ou des systèmes qui requièrent un investissement doivent être acheminées jusqu'en Suède, ce qui limite certaines fois la rapidité des processus à cause de toute la bureaucratie. En outre, ici, dans la manufacture, nous avons vécu l'entrée des nouvelles machines. Avant, le travail était un peu plus artisanal; actuellement, avec toute la nouvelle technologie, l'opérateur intervient moins dans la réalisation. Le travail est devenu plus automatisé et alors plus facile à exécuter. (Alejandro Navarrete)

Dans d'autres cas, les acteurs croient que leur travail n'a pas été amélioré mais, au contraire, est devenu plus difficile. La nouvelle façon de procéder les empêche de faire leur travail rapidement.

Avant je pouvais modifier des données sur le système, mais maintenant c'est très strict. Par exemple, nous pouvons entrer la description d'un nouveau produit dans le système même si n'avons pas le prix. Mais au moment de la facturation nous pouvions entrer dans le système et le mettre à jour mais, aujourd'hui, nous devons demander l'autorisation pour rentrer dans le système et faire des changements. Ce processus provoque un retard dans mes activités parce que si mon patron n'est pas là je dois attendre qu'il arrive pour qu'il me donne l'autorisation et continuer mon travail. Je sens que c'est un manque de confiance surtout après tant d'années de travail dans cette entreprise. C'est comme s'ils croyaient que j'allais les voler... (Rosa Aguilar)

#### 5.1.3.12.- Différences entre l'avant et l'après

Lorsque nous demandons à notre échantillon un bilan des choses positives et négatives qu'ils ont vécues dans tout ce processus de changement, nous avons deux tendances. D'une part, les cadres perçoivent des aspects positifs car la plupart ont eu des promotions et bénéficié d'un développement personnel et professionnel. D'autre part, les employés sont contents d'avoir gardé leur emploi, mais ils considèrent qu'ils sont exploités et que leur travail n'est pas valorisé.

Dans les deux cas, ils mettent en relief les différences entre les nouvelles politiques, le nouveau style d'organisation moins hiérarchique et la relation entre les employés.

Actuellement cette entreprise possède une capacité de croissance incroyable. Nous sommes plus productifs, plus grands, nous avons plus de ressources, plus de formation pour les employés... CR Mexicana est une entreprise plus forte, plus intégrée, avec plus de ressources qu'avant... (Guillermo Pacheco)

Nous sommes une organisation avec des standards de qualité plus élevés, avec une politique de «tolérance zéro», de protection de l'environnement, de sécurité. (Javier Carmona)

L'organisation hiérarchique de l'entreprise a changé. Avant, on ne voyait pas le directeur se promener dans l'usine. Maintenant, le style

hiérarchique est différent, d'égal à égal. Ce concept vient renforcer la motivation des gens dans l'usine parce que s'ils me voient m'intéresser à leur travail, ils vont participer plus avec moi. Je crois que c'est eux qui donnent la vraie valeur à l'entreprise, ils sont la base et il faut leur dire et leur faire sentir de cette façon. (Francisco Cevallos)

Les acteurs considèrent que la principale différence en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise depuis la fusion est une plus grande productivité. Cependant, l'augmentation de la productivité s'est faite au détriment des relations humaines entre les employés.

Avant, on travaillait dans un milieu au caractère plus familial alors que maintenant la relation est plus froide. L'atmosphère était plus détendue; aujourd'hui nous vivons toujours dans le stress. C'est probablement une comparaison boiteuse, mais je vois comme lorsqu'on habite dans un village c'est plus chaleureux, on connaît tout le monde, tout le monde nous connaît. Après, on émigre en ville où tout est plus rapide, il y a plus d'exigences, plus de stress, moins de temps pour connaître les gens avec qui tu travailles. Dans le fond, ici, nous vivons une situation constante de stress, d'agitation et de travail excessif. Auparavant, je faisais mon travail avec papier et crayon; actuellement tout est plus moderne et je n'utilise seulement le courriel et Internet, mais toute la nouvelle technologie qui est entrée dans l'usine. (Alejandro Navarrete)

J'ai beaucoup appris, j'ai plus d'expérience, j'ai grandi. Quand j'ai commencé à travailler dans cette entreprise, nous étions des bons amis, confiants et avons développé une bonne relation. Maintenant, c'est une relation un peu plus froide. Une autre caractéristique de la culture mexicaine est que les vieux cadres pouvaient garder leur poste durant toute leur vie active. Ils renvoyaient même les jeunes qui avaient des chances d'obtenir des promotions et de devenir *el jefe*. Avant, le personnel changeait rarement mais actuellement si une personne plus compétente que moi, avec une bonne attitude, la force et la vision se présente elle va avoir mon poste. Ceci a généré un besoin de développer des compétences qui n'existait pas. D'après moi, le poste doit être attribué à la personne qui possède toutes les qualités et qui a la vision appropriée pour exécuter la tâche...c'est exactement comme ça que ça marche maintenant. (Francisco Cevallos)

En effet, les travailleurs se sentent laissés pour compte, peu valorisés ni écoutés par la direction. Ces deux visions semblent montrer deux entreprises complètement différentes qui, pourtant, font partie d'une même entité.

Avant nous n'étions pas tellement productifs, maintenant nous le sommes. Mais avant il y avait un traitement plus humanitaire et maintenant nous sommes vus comme des petites machines. Nous avons moins de contact entre nous alors qu'avant nous avions des activités. Nous avons une pause de 15 min le matin; aujourd'hui nous n'en avons plus. Avant nous avions une équipe de football, de basket-ball et des compétitions sportives entre employés; maintenant tout cela a disparu. Avant, le département des ressources humaines organisait des sorties de fin de semaine ou des dîners; maintenant... plus rien. Mais surtout, avant ils nous témoignaient de la confiance, maintenant nous sommes très contrôlés et avec beaucoup plus de restrictions. (Rosa Aguilar)

La charge de travail a augmenté. Antérieurement, mon horaire de travail était de 8h à 16h et je savais qu'à cette heure, je partais même s'il restait du travail à faire. Maintenant, je ne peux plus faire cela, je pars à 19h pour finir tout le travail. Précédemment, nous avions plus de liberté et de confiance, notre travail était reconnu; à présent je ne sens pas que mon travail est apprécié. Je travaille plus et plus fort et...tout ça pour rien. (Susana Carrillo)

Le long témoignage de Ramon Lopez est très explicite et contient une grande partie des critiques adressées à l'entreprise par les employés:

Je sens que nous faisons tout pour eux et qu'ils ne font rien pour nous. Il y a six ou sept mois nous avons travaillé 1000 jours sans accidents dans les usines et seuls les ingénieurs (département des ventes et du service aux clients) nous ont montré leur appréciation en nous donnant 500 pesos à chacun, puisés à même leurs poches et non dans les fonds de l'entreprise. Alors il n'y a pas eu de reconnaissance de la part de la direction. En plus, mes assistants sont des travailleurs de l'usine qui ont été licenciés avec une indemnité de départ (30,000 pesos) et qui ont été réengagés comme sous-traitants. Ils ont perdu toutes leurs prestations, leurs années d'ancienneté, les jours de vacances, congés, etc. et ce sans avoir été avertis avant. Je me sens mal pour mes gens parce qu'il y a des jours comme la fête des mères où presque personne ne vient travailler parce que c'est un congé férié chez nous alors qu'ils doivent venir travailler sinon ils auront une coupure de salaire. C'est un changement qui a affecté négativement mes collaborateurs. (...) Avant, nous n'avions pas tellement de politiques ou de règlements à suivre et aujourd'hui nous devons demander la permission pour tout. Il y a un an, je suis allé à une usine des États-Unis voir comme ils travaillent au magasin et essayer de faire quelque chose de semblable ici. J'ai vu des gens qui buvaient un café et mangeaient des biscuits sans contrainte. Ils m'ont dit ne pas se le faire reprocher car ils

travaillent bien. Ici, nous n'avons pas de pauses et si quelqu'un nous voit parler, il va nous dire de nous remettre au travail immédiatement. En plus, là-bas les gens participent à une loterie en collaboration avec leur équipe de sécurité où chaque fois qu'ils satisfont aux normes obtient un billet et peuvent ramasser jusqu'à 100 dollars à la fin du mois. Pour moi c'est une bonne façon de motiver les gens. Ici, au contraire, c'est la restriction. À chaque fois qu'une personne n'a pas son équipement de sécurité complet, elle a un rapport. Nous avons besoin de motivation et non de restrictions. (Ramon Lopez)

Tout n'est pas noir pour autant. Ramon Lopez nous explique les changements qui ont contribué à l'intégration des femmes au milieu du travail.

Par contre, les femmes sont mieux intégrées. Antérieurement, les femmes qui travaillaient au magasin n'étaient pas bien intégrées avec le reste des travailleurs. Ils ont mis sur pied un cours de développement humain spécialement pour les femmes tous les lundis et je vois déjà de bons résultats. Les femmes dans mon équipe de travail commencent à avoir une meilleure relation avec les autres, elles sont plus dynamiques, prennent plus d'initiatives, ont une meilleure vision de ce qu'on attend d'elles et travaillent mieux.

#### **5.1.3.13.- Perception générale**

En général, les perceptions de tous les interviewés concernant la productivité, la croissance économique de l'entreprise et le développement personnel et professionnel des travailleurs sont positives. En effet, même si les employés (comme nous l'avons remarqué dans leurs témoignages) ne sont pas d'accord avec certaines politiques de l'entreprise, ils ont l'impression que, malgré tout, ils se sont développés sur le plan professionnel et que l'entreprise a connue une certaine croissance.

En général, l'entreprise est plus productive. En plus, la fusion entre CR Mexicana et CR nous a favorisés car ils sont en train de transférer des usines déficitaires des EUA au Mexique. Avec cette décision, ils démontrent que la fusion est sérieuse et vise la réussite du corporatif. (Marco Montenegro)

Principalement, tout est positif pour moi: j'ai grandi comme personne, comme professionnel en occupant mon poste. En plus, si l'entreprise grandit, nous grandissons tous. Je me sens à l'aise avec le fonctionnement actuel de l'entreprise, elle est beaucoup plus productive et, la fusion, en général, a été un succès. Dans le futur, je

vois cette entreprise bien intégrée et en pleine expansion. On travaille pour atteindre cet objectif. (Guillermo Pacheco)

Pour moi ce changement a été positif. J'ai l'impression que faire partie d'une corporation d'origine suédoise rétablit un certain équilibre. Je suis convaincu que si nous dépendions directement des Américains, la situation serait complètement différente, car ils nous verraient comme une main-d'œuvre à exploiter. Tandis que la vision européenne donne une dynamique différente où les valeurs humaines et le respect des gens sont importants. (Javier Carmona)

En général, le processus de fusion a été bon pour moi sinon je serais encore chef de laboratoire et j'aurais pu y passer toute ma vie. Grâce au changement, j'ai eu accès à de meilleures opportunités, un meilleur salaire et une meilleure formation. C'est sûr que le fait de rentrer dans ce processus est angoissant et exigeant. Mais tout compte fait, pour moi, c'est positif. J'ai vu des petites entreprises mexicaines qui n'ont pas survécu au phénomène de la mondialisation, les grandes entreprises les ont avalées. Cette fusion a été une bénédiction pour CR Mexicana. (Alejandro Navarrete)

En plus des apprentissages et des opportunités de développement professionnel, les individus considèrent que le fait de travailler dans cette entreprise leur a aussi été bénéfique dans leur vie personnelle.

Le côté positif pour moi est que je suis en train d'apprendre à travailler avec des nouvelles méthodes, (certification de qualité, certification environnementale, OSHAS 18000, TS16949) connaissances rarement utilisées au pays. En somme, le changement a eu des répercussions positives dans ma vie personnelle. Nous sommes plus conscients et appliquons chez nous ce que nous apprenons ici avec toutes les politiques environnementales, le recyclage, la propreté de l'eau, etc. Ces choses que nous apprenons ici profitent à tous et améliorent notre qualité de vie. (Sonia Prado)

Le changement a permis l'obtention de meilleurs postes et l'accès à une meilleure formation, mais cette vision n'est pas partagée par tous. Ceux qui ne peuvent plus obtenir de promotion se sentent limités.

En général, la productivité de l'entreprise est un facteur positif alors que le traitement moins humain des employés est un aspect négatif. Des gens qui ont beaucoup d'expérience et d'ancienneté mais qui ne possèdent pas un diplôme universitaire ne peuvent accéder à de meilleurs postes. J'aime mon travail, mais je ne sens pas que je



grandis, je sens que j'ai atteint une limite impossible à franchir. La grande quantité de travail ne me laisse plus le temps de faire autre chose. (Rosa Aguilar)

Le changement m'a donné la possibilité d'avoir un meilleur poste. Toutefois, j'aimerais avoir plus d'opportunités, probablement passer de chef du magasin à programmeur ou gérant des ventes. Malheureusement, ils veulent seulement des gens avec une formation en ingénierie et qui parlent anglais. Je connais les produits, le fonctionnement de l'entreprise et plusieurs années d'expérience. Les politiques de l'entreprise dans ce sens sont très claires : l'engagement doit se faire conformément au profil du poste et du candidat. C'est dommage parce que je ne possède pas la formation nécessaire et je travaille tous les jours de 7h du matin à 19h du soir. Alors comment puis-je trouver le temps pour étudier si toute la journée je suis ici? Cela me décourage un peu. (Ramon Lopez)

Nous avons essayé ici de faire une récapitulation des aspects les plus représentatifs de notre étude sur le terrain. Nous avons présenté les résultats des entrevues réalisées auprès de huit cadres et quatre employés de CR Mexicana. Les réponses obtenues, dans certains cas, se rapprochent de ce que nous avons analysé dans notre cadre théorique et, dans d'autres cas, représentent une réalité complètement nouvelle et différente.

Dans le prochain chapitre, nous allons analyser ces résultats en faisant une comparaison entre ce que la théorie et des auteurs comme Kras nous disent sur le style managérial mexicain et ce que nous avons trouvé lors de notre recherche empirique.

## Chapitre 6

### Analyse des résultats

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire, nous tenterons d'analyser les résultats obtenus sur le terrain en mettant l'accent sur les questions de recherche qui ont inspiré cette étude. Ainsi nous tenterons de donner réponse aux questions suivantes: la fusion entre CR Mexicana et SKF a-t-elle affecté le style de gestion mexicain? Le facteur culturel a-t-il affecté le style managérial mexicain? Le facteur culturel a-t-il déterminé le processus de changement pendant et après la période de fusion?

Il nous faudra, en plus, faire appel à nos objectifs de recherche qui, de manière générale, visent à identifier les problématiques culturelles vécues par CR Mexicana lors de la fusion avec SKF. Enfin, de façon plus spécifique, cette analyse vise à confronter, confirmer ou compléter les résultats obtenus sur le terrain avec la «théorie» du management mexicain de Kras.

Nous examinerons la description des caractéristiques du management mexicain élaboré par Kras et nous la confronterons avec les données que nous avons recueillies. En même temps, nous essaierons de démontrer l'interrelation avec les dimensions culturelles les plus représentatives de la culture mexicaine auxquelles nous avons fait référence dans notre deuxième chapitre (distance hiérarchique, collectivisme *versus* individualisme, masculinité *versus* féminité, le contrôle de l'incertitude et la perception du temps).

#### 6.1.- Le style managérial mexicain: théorie *versus* pratique

Nous essaierons ici de comparer la théorie de Kras sur le style managérial et les réponses que nous avons obtenues lors de nos entrevues concernant CR Mexicana

avant, pendant et après la fusion avec SKF<sup>4</sup>. Les caractéristiques que nous avons choisies d'analyser sont justifiées puisqu'elles constituent la base de notre guide thématique d'entretien et que, en grande majorité, ces éléments ont été abordés par Kras. D'ailleurs, certaines de ces caractéristiques seront aussi analysées d'après la perspective des dimensions culturelles auxquelles nous avons fait référence au début de notre recherche.

### **6.1.1.- Style de supervision (autonomie et prise de décisions): distance hiérarchique**

La distance hiérarchique chez les Mexicains se définit par leur capacité d'accepter l'autorité d'où une distribution inégale du pouvoir. Les individus exécutent donc les instructions des managers sans les remettre en question. La structure organisationnelle de l'entreprise se construit sur une base hiérarchique verticale. Selon Kras, ce déterminisme limite la délégation des responsabilités et l'autonomie des travailleurs et, par conséquent, la prise de décisions. En plus, les employés sont contrôlés dans l'exécution des tâches car aucune place n'est laissée à l'erreur.

La pratique nous montre que chez CR Mexicana, les travailleurs estiment que leurs responsabilités se limitent à leur description de tâches ou à ce qui est déterminé par leur supérieur. Ils se sentent plus ou moins autonomes et ont une capacité réduite de prendre des décisions à l'intérieur même du poste qu'ils occupent. La structure interne de l'organisation était effectivement construite de façon verticale avec plusieurs niveaux hiérarchiques et une concentration du pouvoir.

Par contre, le style de supervision n'était pas si strict comme le décrit Kras, car les employés avaient l'impression que, dans le fond, ils pouvaient faire ce qu'ils voulaient. Cependant, ils affirment que cela nuisait à l'atteinte des objectifs et à la productivité de l'entreprise.

---

<sup>4</sup> Lorsque nous faisons référence à l'entreprise avant et pendant la fusion, il s'agit de CR Mexicana, alors qu'après la fusion, nous parlons de CR SKF.

Aujourd'hui, selon les employés de CR SKF, la supervision n'est plus concentrée aux mains d'un petit groupe, chaque section de l'entreprise exerçant ses propres responsabilités et formes de supervision. Ce style de supervision est toutefois plus strict qu'au temps de CR Mexicana. Globalement, l'entreprise a une obligation de résultats envers le Groupe SKF et elle doit appliquer les directives pour atteindre les objectifs. Les employés, eux, se font évaluer chaque année pour mesurer leur performance au travail. Cette mesure est perçue par les cadres comme un moyen de faire un suivi du développement des individus et les encourager à faire mieux. Les employés, par contre, voient cette mesure comme une contrainte car cette évaluation n'est pas représentative des efforts qu'ils consacrent à la réalisation de leur travail.

Nous observons donc une contradiction: le style de supervision est plus strict, mais l'autonomie et la prise de décisions sont plus encouragées. En fait, un des principes du Groupe SKF, et donc de la nouvelle entreprise fusionnée, est de responsabiliser les gens. Pour ce faire, ils les impliquent dans le contrôle de la qualité des produits et le processus de production. La structure organisationnelle de l'entreprise a changé. La hiérarchie, plus horizontale, laisse place à une plus grande délégation des responsabilités. D'ailleurs, il y a une augmentation de la participation des employés. Leur travail n'est plus limité à leur description de tâches, au contraire, leur marge de manœuvre est beaucoup plus vaste et ils peuvent prendre beaucoup plus d'initiatives.

Nous pouvons constater certains changements concernant l'encadrement des employés et le style de supervision. L'échelle hiérarchique est plus horizontale, ce qui a donné le pas à la responsabilisation, l'autonomie et la prise de décisions des travailleurs. Ceci constitue effectivement, selon Kras, un changement important pour moderniser le style managérial mexicain. En revanche, Kras propose un style de supervision axé sur le «laisser faire» alors que nous remarquons actuellement un certain durcissement dans le style de supervision. Nous constatons donc une contradiction: d'une part, on essaie de stimuler la liberté, l'autonomie, la responsabilité et la prise de décisions chez les employés et, d'autre part, on freine cette indépendance en exerçant une supervision plus rigide.

Lorsque nous comparons ces résultats avec ce qui est proposé par Kras, nous corroborons qu'il y a eu, en effet, quelques ajustements. Pour moderniser le style managérial mexicain, Kras propose l'adaptation d'une structure hiérarchique plus démocratique, la promotion de l'autonomie et un style de supervision moins rigide. Nous avons observé que seule la structure hiérarchique a été l'objet de changements. Le style de supervision, au contraire de ce qui est proposé par Kras, est plus strict qu'avant. Le changement du style de supervision n'a été que partiellement réalisé, selon les préceptes de Kras.

L'explication de ce phénomène est à la base de la «théorie» de Kras. Lorsqu'elle se réfère au management mexicain dont le style est traditionnel, elle le fait en établissant une comparaison avec le management moderne américain. Les fondements de sa théorie reposent sur cette comparaison. Notre étude a mis au jour la particularité suivante: trois cultures nationales et organisationnelles coexistent dans le même espace, à savoir la culture mexicaine, l'américaine et la suédoise. La coexistence de ces trois formes de pensée fait en sorte que les résultats sont loin d'être conformes à la «théorie» de Kras. D'après ce que nous avons recueilli comme information, l'autonomie au travail serait une valeur largement défendue par la culture suédoise alors que le style de supervision rigide serait le résultat du contact direct avec les Américains. D'ailleurs, cet argument prend force lorsque nous observons la relation existant entre l'organisation américaine et l'organisation mexicaine. Comme nous l'avons déjà expliqué, les résultats sont acheminés en trois phases: CR SKF au Mexique doit d'abord transmettre les résultats à CR SKF aux États-Unis et les Américains les rapportent en Suède. Ce faisant, nous comprenons la revendication des Américains pour une supervision plus stricte car leurs résultats dépendent directement de ceux de l'usine au Mexique.

#### **6.1.2.- Formation et développement**

Selon Kras, une des caractéristiques du style managérial mexicain est que le savoir-faire dans les petites et moyennes entreprises, et dans les entreprises familiales

s'acquière par l'observation. De plus, l'auteur affirme que dans la plupart de petites et moyennes entreprises mexicaines il n'y a pas de programmes de formation bien structurés. Toutefois, elle remarque que, aussitôt qu'elles prennent de l'expansion, ces entreprises accordent plus d'importance à la formation des employés. Il faut bien noter ici que Kras se limite à faire une description et à observer la tendance lorsque les entreprises se développent sans proposer de modifications au style managérial mexicain.

Nous avons appris en effet, au cours de notre recherche, que les travailleurs de l'usine chez CR Mexicana étaient très souvent formés par leurs propres camarades de travail qui avaient plus d'ancienneté dans l'entreprise. Les travailleurs nous ont confirmé que l'entreprise démontrait un grand intérêt dans le développement de leurs compétences, malgré que les résultats n'aient pas été très positifs. La formation n'était pas formelle, ni concrète. Bref, aucun programme planifié de formation managériale n'était appliqué. De plus, les ouvriers étaient un peu réticents vis-à-vis ces programmes de formation.

Actuellement, le nouvel environnement économique, caractérisé par l'ouverture des marchés et la concurrence, requiert l'amélioration et la spécialisation du travail. Dans le cas de notre entreprise, le partenariat existant entre CR Mexicana et Chicago Rawhide, qui s'est transformé à cause de la fusion avec SKF, a rendu la structure interne de l'organisation plus complexe d'où la nécessité d'établir une description de tâches beaucoup plus rigoureuse. Par conséquent, les travailleurs doivent donc être plus spécialisés et mieux préparés à accomplir leurs tâches et ce, à tous les niveaux hiérarchiques.

Le Groupe SKF, conscient de cette nécessité, a mis en place un «Plan de développement individuel», programme construit à partir des besoins individuels (selon les résultats des évaluations annuelles) pour une meilleure performance au travail. Les activités de formation et développement sont pensées, planifiées et construites pour les employés. Ces activités peuvent être réalisées sous la forme

traditionnelle dans une salle de cours ou avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise ou à l'étranger dans une autre usine du Groupe SKF. Les employés peuvent même accéder à cette formation par le biais d'Internet. L'attitude des employés est, par ailleurs, plus ouverte à ce propos.

Les activités de formation et développement ont subi une transformation dans la forme, le contenu et la structure. En raison du contexte économique et du marché qui demande plus de spécialisation, la formation des individus, dans ce contexte, est déterminante. En effet, l'entreprise doit satisfaire aux normes de certification de qualité et de sécurité en plus de répondre à la demande de SKF qui exige que les activités de formation et développement des employés représentent 3,5% des heures travaillées par mois.

Nous remarquons qu'à l'époque de CR Mexicana lorsqu'elle était une moyenne entreprise, les activités de formation étaient limitées et pas bien structurées. Une fois que l'entreprise a grandi, elle a mieux développé ces activités. Aujourd'hui, chez CR SKF cet aspect est primordial pour la productivité de l'entreprise. Ce changement est très positif pour les employés car ils acquièrent des connaissances qui leur permettront d'être plus compétitifs et mieux préparés.

Ainsi, nous n'avons pas trouvé de lien entre cet aspect d'ordre managérial et la culture nationale. D'ailleurs, Kras, elle-même, explique cette caractéristique comme un changement d'ordre purement structurel. Ce faisant, nous confirmons que le changement a bel et bien eu lieu, comme l'explique Kras, lorsqu'il s'agit d'expliquer la croissance naturelle d'une petite ou moyenne entreprise et sa transformation en une grande entreprise. Cependant, ce changement de structure ne semble pas refléter une modification au niveau de la culture.

### **6.1.3.- Sentiment d'appartenance et loyauté envers l'entreprise : notion de compromis**

En considérant la théorie sur le sentiment d'appartenance et de loyauté envers l'entreprise, nous constatons que la loyauté des travailleurs se manifeste envers leurs

supérieurs et le propriétaire de l'entreprise et non envers l'entreprise elle-même. Ainsi, les études de Kras démontrent que la mobilité des employés est très grande et ce en réponse à une insatisfaction face aux politiques de l'entreprise. En effet, selon Kras, si l'entreprise veut gagner la loyauté des employés, elle doit établir des politiques avantageuses, surtout en matière de ressources humaines et un bon environnement de travail. Les cadres, eux, sont loyaux envers l'entreprise parce que leur poste et leur salaire dépendent du succès de celle-ci; ils se sentent donc partie prenante de l'entreprise.

Cependant, les réponses obtenues lors des entrevues ne sont pas aussi catégoriques. À l'époque, les travailleurs et les cadres de CR Mexicana éprouvaient un sentiment d'appartenance et de loyauté non seulement envers les patrons (propriétaires), mais aussi envers l'entreprise. Les employés étaient satisfaits de leurs conditions de travail et des opportunités offertes par l'entreprise. Les travailleurs se sentaient importants et valorisés comme personnes. Les employés avaient l'impression de faire partie d'une grande famille où tout le monde se connaissait. L'environnement de travail était alors agréable. Cet aspect nous aide à faire un lien avec les dimensions culturelles. En effet, nous pouvons, ici, faire référence à la perception du travail chez les Mexicains. Pour eux, le travail est considéré comme un moyen de subsistance, mais il doit permettre, en même temps, de profiter des joies de la vie en famille et avec les amis. C'est pour cette raison que, dans le contexte de notre entreprise échantillon, les travailleurs profitaient bien des activités organisées par le département des ressources humaines comme les dîners, les sorties, les activités sportives, etc. De cette perspective, même si la dimension culturelle de masculinité (Hofstede) est prépondérante chez les Mexicains à cause de l'importance de l'auto réalisation au travail, ils ne renoncent pas pour autant aux plaisirs de la vie et, de cette façon, accordent une place importante à la dimension culturelle de féminité.

Contrairement à ce que nous dit Kras<sup>5</sup>, les travailleurs ne cherchaient pas à changer d'emploi (mobilité des travailleurs) parce qu'ils étaient satisfaits de leur

---

<sup>5</sup> Voir chapitre 2 section 2.3.6 (sentiment d'appartenance) pp.43.



environnement de travail, la preuve étant que la plupart des gens interviewés ont plus de 15 ans d'ancienneté.

Dans la nouvelle entreprise, résultat de la fusion de CR et SKF, les choses sont toutes autres. Les cadres, comme l'affirme Kras, sont loyaux envers l'organisation parce qu'ils considèrent que celle-ci se préoccupe de leur développement. Dans le fond, puisqu'ils leur doivent tout, ils se sentent engagés envers elle. Les travailleurs, par contre, se sentent exploités et peu valorisés comme travailleurs et comme personnes. Les conditions de travail, d'après eux, se sont détériorées: plus de contrôle, moins de avantages sociaux, surcharge de travail, manque de reconnaissance et disparition de toutes activités sociales. Le climat de travail est différent, les gens n'ont plus le temps de se parler, les relations sont impersonnelles, ils sont plus angoissés et leur travail s'en ressent. Le degré de loyauté des travailleurs envers l'entreprise a diminué. La mobilité des travailleurs est faible non pas parce que les employés sont satisfaits des politiques de l'organisation mais en raison de la difficulté de trouver un autre emploi.

Nous confirmons la théorie de Kras selon laquelle les cadres de CR SKF sont loyaux et affichent un grand sentiment d'appartenance envers l'entreprise parce que le succès de celle-ci est lié à leur propre succès. Les employés, au contraire, ne voient leur travail que comme un moyen de subsistance et non comme une façon de s'épanouir d'où un sentiment d'appartenance largement émoussé.

En ce sens, Stephens et Greer (1995) nous aident à comprendre un peu mieux la raison de ce procédé face à la culture. Selon eux, les Mexicains accordent beaucoup d'importance aux relations humaines, il est très important de connaître la personne avec laquelle ils ont affaire afin d'établir un lien de confiance qui conduira à un engagement réciproque.

Nous observons que les cadres et les employés, à l'époque de CR Mexicana, connaissaient bien les propriétaires de l'entreprise, ce qui a contribué au développement d'un sentiment d'appartenance. Ils faisaient confiance à leur patron et

étaient prêts à s'engager. Aujourd'hui, seuls les cadres peuvent développer une relation significative avec les hauts dirigeants de SKF et faire preuve de loyauté. De leur côté, les employés ne peuvent s'engager envers qui que ce soit car même le nom de leur président général leur est inconnu.

#### **6.1.4.- Planification du travail: perception du temps**

Selon la théorie, la planification du travail est un concept difficilement applicable dans la collectivité mexicaine et ce, à cause de l'incertitude du climat économique et politique du pays. De plus, dans la culture mexicaine, la perception du temps, étant polychronique, vague et élastique, toute planification reste imprécise et les estimations ont souvent tendance à être trop optimistes. Grâce à cette perception du temps, les individus sont capables de faire plusieurs choses à la fois et sont assez flexibles dans la gestion des délais et des rendez-vous. Pour cette raison, il est difficile de planifier à long terme et de respecter l'agenda. Ainsi, gérer l'incertitude et donc prévoir et planifier constituent, pour eux, une lacune de taille.

Nos entrevues nous ont permis de corroborer cet état de fait. Les employés nous ont confirmé l'absence totale de planification du travail chez CR Mexicana. Les plans, selon les travailleurs, sont établis à très court terme, on ne semble jamais se préoccuper du long terme. De plus, ces plans étaient plutôt informels, non documentés. Par conséquent, le travail n'était jamais exécuté selon le plan original et les résultats n'étaient pas ceux attendus. Ceci s'explique non seulement à cause de l'absence de planification, mais aussi par une supervision déficiente du travail en général. Par conséquent, ceci a entraîné une incapacité d'organiser le temps, une impossibilité de respecter les ententes et un manque de ponctualité chez les employés. Les travailleurs et les cadres nous affirment qu'ils étaient très conscients de cette culture du non-respect et du retard dans la réalisation des plans mais que cela était considéré comme normal. Selon eux, c'est l'une des pires caractéristiques du travailleur mexicain affectant la productivité de l'entreprise.

Présentement, les individus jugent qu'ils ont plus d'outils pour concevoir un plan de travail et l'exécuter. Ils ont accès à de la formation, à des ressources et, en plus, ils opèrent selon les nouveaux processus et les nouvelles propositions, facteurs qui font en sorte que le travail est plus structuré, la planification et les résultats meilleurs. Même s'ils font usage de la technologie dans l'organisation du travail, plusieurs croient que celle-ci, sans procédures, ni politiques d'application est inutile. Les plans de travail sont plus stricts parce qu'il faut atteindre les objectifs fixés par le groupe, réussir les programmes de certification de qualité et de sécurité et fournir de bons résultats. Ceux-ci sont l'objet d'une supervision plus sévère selon les standards et les attentes du Groupe SKF. À l'intérieur de l'entreprise, les cadres essaient de remédier au manque de ponctualité chez les travailleurs. Ainsi, les individus qui arrivent à l'heure tous les jours reçoivent une prime à la fin du mois. Ces moyens servent à motiver les employés et à les inciter à changer leurs attitudes afin d'être plus productifs.

En considérant la théorie de Kras, nous pouvons constater que cet aspect a été effectivement modifié. Les travailleurs confirment que le manque de productivité les empêchait de réaliser un bon travail. L'obligation de donner de bons résultats ne doit plus laisser place à l'erreur et à l'imprécision. Il faut travailler rapidement et conformément aux plans et sans discuter.

À cet égard, nous constatons une modification qui touche un peu plus l'aspect culturel à savoir le rapport au temps. Les nouvelles politiques mises en place pour encourager la ponctualité ont pour effet de modifier la perception du temps chez les Mexicains; de polychronique elle devient peu à peu monochronique. De ce fait, au travail du moins, les Mexicains doivent faire preuve de plus de rigueur, accomplir leurs tâches dans les délais et être plus productifs.

Toutefois, nous avons constaté que même si ce changement bouscule des traditions culturelles fortement ancrées, il est bien accepté par les employés parce qu'il est considéré comme une politique organisationnelle. En plus, il faut dire que l'entreprise a bien su modifier subtilement les habitudes en motivant les employés par les biais des primes. De cette façon, les employés adoptent une attitude favorable au

changement car ils trouvent une motivation à le faire, le changement devient alors plus facile.

#### **6.1.5.-Travail en équipe: individualisme *versus* collectivisme**

La culture mexicaine accorde une grande importance au travail individuel à cause de l'organisation traditionnelle de l'entreprise. Les supérieurs délèguent des responsabilités aux subordonnés qui, eux, accordent leur loyauté au patron et non à un groupe ou au département. Par conséquent, les notions de travail en équipe, de responsabilité partagée et de coopération entre les différents départements sont presque inexistantes au sein de l'entreprise mexicaine.

Lors de notre étude sur le terrain, nous avons eu l'opportunité de vérifier ce qui se passe véritablement, du moins dans une entreprise. Nous avons constaté que, selon les perceptions des travailleurs, la notion de travail en équipe n'était pas très forte ni chez les cadres ni chez les employés. CR Mexicana avait une structure pyramidale avec une forte hiérarchie. Dans ce contexte, il était très difficile de penser à travailler en équipe parce que *el jefe* décidait et chaque employé devait réaliser son travail de manière individuelle. Alors, si nous admettons que le travail en équipe est la somme du travail de tous et que les individus doivent se compléter, c'était loin d'être le cas chez CR Mexicana où le travail individuel prenait le pas sur le travail d'équipe et les objectifs du groupe.

La position actuelle de SKF défend fortement le travail en équipe et tout est mis en oeuvre pour inculquer cette nouvelle mentalité. En fait, les activités de formation et de développement tentent de promouvoir ce comportement non seulement pour le bien des travailleurs, mais pour celui de l'entreprise elle-même. Les travailleurs sont conscients que le travail en équipe améliorerait grandement la productivité. Toutefois, ils sentent que ce concept est difficile à appliquer avec succès.

Il est pertinent, ici, de faire intervenir la dimension culturelle à cet égard. Selon les dimensions culturelles de Hofstede, les Mexicains font partie d'une culture collectiviste. Ils attribuent beaucoup d'importance aux liens sociaux, à l'établissement de bonnes relations avec les membres de leur collectivité et au support de chaque membre de la société; ainsi les liens avec la famille et les amis sont très forts et définissent, en quelque sorte, les relations sociales. Toutefois, au travail, la réalité est aux antipodes des valeurs culturelles mexicaines. Ce phénomène est analysé par d'autres auteurs comme D'Iribarne (2004), par exemple. En faisant référence à la coexistence de l'individualisme et du collectivisme il nous explique que les attitudes des individus dans une société donnée ne sont pas les mêmes dans toutes les sphères de la vie. Un individu n'a pas le même comportement quand il est avec sa famille ou ses amis, que quand il voyage dans un bus et encore moins quand il est au travail. En effet, les individus, peu importent les tendances culturelles générales de leur société, font preuve d'hétérogénéité dans leurs valeurs, attitudes et comportements. C'est le cas de la culture mexicaine qui n'hésite pas à faire coexister individualisme et collectivisme.

«the coexistence mode separate the private self (...) from the public self (...) The public self become enmeshed with collectivist values, such as family, loyalty, in group-solidarity, and national identity. It coexists with the private self, which maintains individuals values of self-cultivation and personal striving...» (Kim 1994, cité dans D'Iribarne, 2004: 12)

Ainsi, la culture peut être collectiviste dans certains procédés et individualiste dans d'autres. Les individus ont tendance à avoir des attitudes d'ordre collectiviste quand ils se retrouvent en famille ou quand ils veulent démontrer leur solidarité avec leur groupe le plus proche. Cependant, ce que nous avons observé dans notre recherche empirique nous permet de dire que, dans le cas de l'accomplissement des objectifs de l'entreprise, les individus vont d'abord veiller à la réussite de leurs propres tâches avant celles du groupe. Mis à part l'antagonisme entre individualisme et collectivisme, ce phénomène s'explique par la pression exercée sur les travailleurs à remplir leur quota afin d'être évalués selon leur production. Ils préfèrent donc la reconnaissance individuelle plutôt que le support du groupe. Les travailleurs de CR

Mexicana nous confirment que le travail en équipe n'existait ni en théorie ni en pratique, mais que le contact direct avec les gens, la communication et les relations humaines étaient enrichissants. Ici, la coexistence de l'individualisme et du collectivisme est manifeste. Les travailleurs n'étaient pas capables de fonctionner en groupe, mais les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise étaient très bonnes. Ils établissaient des relations sociales avec les collègues de travail (notamment dans les activités hors travail), mais la recherche d'un objectif commun était irréalisable.

Aujourd'hui chez CR SKF, les activités en équipe sont toujours très difficiles à établir et les relations sociales qui, avant, constituaient la seule preuve de collectivisme ont presque cessé d'exister. Les employés de CR SKF affichent une attitude totalement individualiste même si, à l'extérieur, dans les activités familiales ou sociales, ils adoptent encore une attitude collectiviste.

Comme nous avons déjà mentionné, le style managérial mexicain doit, selon Kras, accorder une place prépondérante au travail en équipe. Selon les données recueillies sur le terrain, les employés sont conscients de l'importance que représente le fait de travailler en équipe aimeraient bien y parvenir, mais ils en sont incapables. SKF, de son côté, tente de promouvoir des activités pour développer cette philosophie, mais les résultats sont plutôt moyens. Nous observons alors que le changement proposé par Kras a eu lieu en théorie, car autant les cadres que les employés sont plus conscients que cet aspect doit être intégré dans leur routine de travail. Cependant, en pratique, il reste beaucoup de travail à faire à cause de la dualité individualiste/collectiviste si caractéristique des Mexicains.

#### **6.1.6.- Le processus de changement : contrôle de l'incertitude**

La perception du changement dans la collectivité mexicaine se traduit, à travers les dimensions de Hofstede, par un manque de contrôle face à l'incertitude. Les individus tolèrent peu l'incertitude et ont peur de tout changement. Ces faits s'expliquent à la lumière de la pensée religieuse marquée par un sentiment d'impuissance et un certain

fatalisme face au destin. De la même façon, les Mexicains ont une faible capacité à maîtriser et à contrôler leur destin ; pour eux, les événements qui se produisent dans leur vie sont inévitables, ils n'ont d'autre choix que l'acceptation et la résignation.

Les employés de notre entreprise échantillon ont avoué leur sentiment d'incertitude et de crainte lorsqu'ils ont appris la fusion de l'entreprise avec une organisation transnationale. Les travailleurs ont eu peur de perdre leur emploi, mais non du changement comme tel. Ils ont, par ailleurs, accepté les faits sans opposer de résistance, accepté leur destin et adopté une attitude positive et d'ouverture d'esprit vis-à-vis ce processus de changement. Il faut noter que les travailleurs n'ont pas ressenti de modifications radicales des politiques ou des procédés de travail pendant la période de fusion. Le changement a été progressif et l'adaptation en a été d'autant plus facilitée. Ainsi, les cadres nous assurent que les directives de l'organisation transnationale (SKF) ont été prises dans le respect de la culture et des travailleurs mexicains.

D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans notre troisième chapitre, les préceptes théoriques du changement organisationnel dû à un processus de fusion/acquisition évoquent que l'intégration de la nouvelle entreprise dépend, en grande partie, de la compréhension et du respect des différences culturelles pour faciliter la coopération et la communication entre les deux entreprises. En fait, la stratégie d'intégration est fondamentale pour établir une vraie synergie, car il s'agit de prendre conscience des différences et de les surmonter. Ce faisant, la prise de conscience doit s'effectuer à partir des dirigeants et se transmettre aux employés.

CR SKF a bien réussi sa stratégie d'intégration car, d'après les travailleurs, les individus ont pleinement collaboré au processus et ils ont senti que les attitudes, les comportements et les politiques des managers favorisaient le changement.

Bref, même si la culture mexicaine est imprégnée de la peur du changement et de l'incertitude, la réduction de la résistance et encore l'acceptation du processus

dépendront de la façon dont ce changement est géré par les managers et les hauts dirigeants de l'entreprise. Dans le cas de CR SKF, il semblerait que les travailleurs soient favorables au changement et ceci, en grande partie, grâce à l'ouverture d'esprit, au respect du style managérial mexicain et aux stratégies de communication adoptées par les managers pour bien transmettre le message aux travailleurs. En effet, les travailleurs croient que le changement et, plus encore, la fusion est réussie et ce, grâce aux efforts mis sur la communication à tous les niveaux pour favoriser la participation et le partage d'information parmi tous les membres de l'organisation.

Ces perceptions nous laissent entrevoir que, même si les employés sont un peu mécontents de leur environnement de travail, ils sont reconnaissants que le changement se soit effectué progressivement.

#### **6.2.- Le respect de la culture nationale mexicaine?**

Selon le modèle de Kras, certaines caractéristiques culturelles mexicaines devraient être modifiées ou éliminées pour moderniser le système managérial mexicain. En effet, elle considère que la perception du temps, chez les Mexicains, devrait être modifiée pour mettre fin au manque de ponctualité et au non-respect des délais. Un autre facteur que Kras considère comme un obstacle à la modernisation du management mexicain est la relation hiérarchique supérieur/subordonné qui centralise la prise de décisions et limite donc la participation des employés. Ainsi, la notion de travail en équipe (individualisme *versus* collectivisme) devrait être modifiée car les Mexicains accordent une grande importance au travail individuel pour des intérêts personnels et non pour l'atteinte des objectifs du groupe.

D'après Kras, tout changement pour modifier le style managérial mexicain devrait prendre en compte ces considérations. Si le changement se fait en superposant des nouvelles politiques sur les habitudes et attitudes traditionnelles, la modernisation des pratiques managériales et le changement seront voués à l'échec. La seule façon de réussir un changement, selon Kras, est de réaliser des transformations culturelles



fondamentales. Une fois ces modifications faites, la modernisation du management est assurée. En effet, Kras affirme que le changement de style de management, au Mexique, ne peut être superposé à la culture traditionnelle, celle-ci doit être modifiée.

Sur le plan pratique, au cours de notre recherche, nous avons constaté que la situation était tout autre. Selon les travailleurs, pendant et après le processus de fusion, SKF a fait preuve de respect envers la culture traditionnelle mexicaine. En plus, ils n'ont jamais senti qu'on leur imposait quoi que ce soit concernant la culture ou le style de travail. Ils ont, par contre, eu droit à des suggestions.

Toutefois, il faut lire entre lignes parce que même si les employés et les cadres nous disent que la culture a été respectée et qu'il n'y a pas eu de modifications majeures à ce propos, tout de même ils ont fait référence à quelques modifications. Ainsi, nous remarquons que certains des changements fondamentaux proposés par Kras ont effectivement eu lieu.

Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné plus haut, à l'époque de CR Mexicana la structure hiérarchique était très forte ce qui centralisait la prise de décisions. Par contre, les employés affirment qu'ils pouvaient exécuter leurs tâches avec une certaine autonomie. Cette attitude va être renforcée chez CR SKF car la hiérarchie est plus souple et les supérieurs encouragent la créativité, l'autonomie, la responsabilité, l'indépendance, l'apport d'idées, etc. Les employés étant unanimes à ce propos, cela nous laisse croire qu'il y a vraiment eu une amélioration à ce niveau.

Par rapport à la notion de temps, nous notons que certaines pratiques ont été mises sur place de façon à modifier le comportement. En effet, les employés sont récompensés pour leur ponctualité. De cette façon SKF essaie progressivement de modifier cette perception où le temps apparaît plutôt vague et amener les Mexicains à être ponctuels. De la même façon, le groupe exige de rendre des comptes à travers des rapports mensuels. Avec cette mesure, ils modifient la notion du temps chez les employés et font respecter les délais et l'accomplissement des tâches. Le temps n'est donc plus élastique, au travail, au moins. Ces mesures sont vues par les employés comme

normales mais en aucun moment ne sont considérées comme des contraintes visant à modifier leurs attitudes culturelles.

Un autre aspect important est le travail d'équipe et l'individualisme. Comme nous l'avons noté, les individus savent que le travail en équipe leur pose problème. Ils travaillent individuellement, mais ils sont incapables d'intégrer leurs forces pour l'accomplissement des objectifs du groupe. Selon Kras, le travail d'équipe est primordial pour la modernisation du système managérial mexicain. De même, puisque le groupe de SKF a comme valeur de base le travail en équipe, il en fait la promotion. Les employés, quant à eux, sont conscients de la nécessité d'intégrer cette nouvelle manière de travailler, mais y arrivent difficilement.

Même si les employés considèrent que leur culture est respectée, ils ne sont pas conscients que certaines politiques de SKF ont contribué à modifier certaines de leurs attitudes culturelles.

Il faudrait approfondir le fait que les cadres et les travailleurs n'ont pas ressenti de changement dans la culture nationale mexicaine. À ce dessein, nous utiliserons la distinction faite par Hofstede (2001) entre la culture organisationnelle et la culture nationale pour mieux comprendre. Selon Hofstede, ces deux concepts sont complémentaires.

La culture nationale est fondée sur les valeurs acquises au sein de la famille pendant l'enfance et, selon l'auteur, la plupart des enfants de dix ans ont déjà «une programmation des valeurs». Les valeurs deviennent alors un ensemble de croyances informellement acceptées et reproduites par l'individu et les membres de la société à laquelle il appartient. Ce système de valeurs influence d'égale façon ses attitudes et comportements au quotidien dans la société. Par contre, la culture organisationnelle est fondée sur les pratiques. Ces pratiques sont généralement apprises à travers la socialisation dans le lieu de travail. Ce processus survient dans l'âge adulte où les individus ont déjà bien défini leurs valeurs. De cette façon, Hofstede nous explique que la culture nationale se définit, en partie, par les valeurs alors que la culture

organisationnelle, au contraire, se construit plus sur des pratiques. Étant donné que les valeurs s'acquièrent dès l'enfance et qu'elles s'imprègnent dans la façon de penser et d'agir des individus, elles sont plus difficiles à changer. Par contre, les pratiques étant acquises par apprentissage, à l'âge adulte, elles peuvent être modifiées plus facilement.

Il serait intéressant, ici, de faire un parallèle avec la pensée de Hofstede et ce que nous avons découvert dans notre recherche. Comme nous l'avons déjà mentionné, les cadres et les travailleurs n'ont pas ressenti de changements majeurs dans la culture mexicaine, probablement parce que les changements qui ont eu lieu dans l'entreprise touchent plus à la culture organisationnelle qu'à la culture nationale. Les ajustements ont modifié plus les pratiques (organisationnelles) que les valeurs (de la culture mexicaine). Même si nous avons noté une modification de certaines attitudes culturelles mexicaines comme: la distance hiérarchique, la notion de temps et le travail en équipe, ces modifications ne représentent pas une menace contre les valeurs fondamentales de la culture nationale.

D'ailleurs, l'essence de la culture mexicaine repose sur certaines valeurs fondamentales. La famille, comme nous l'avons mentionné dans notre deuxième chapitre, est l'institution la plus importante de la société car elle est représentée dans toutes les sphères de la vie. Le nationalisme, qui représente un sentiment de fierté face à l'histoire et aux traditions nationales est une autre valeur fondamentale inscrite dans la culture. De même, la religion est déterminante dans la pensée des Mexicains car, même aujourd'hui, elle continue à avoir beaucoup d'importance dans la vie des individus. Ces valeurs fondamentales de la culture mexicaine n'ont pas été touchées par le changement. Comme nous l'avons exposé dans notre dernier chapitre, les travailleurs peuvent prier *la Virgen de Guadalupe* dont la statue est présente sur le lieu de travail. Le fait que cela soit permis est vu comme une forme de respect des croyances et des traditions nationales. De cette façon, puisque les valeurs qu'ils ont apprises sont respectées, les travailleurs ressentent alors moins le changement.

Les changements les plus marquants concernent les pratiques au niveau organisationnel. Mentionnons, par exemple, la nouvelle façon de faire les rapports, les

nouvelles directives administratives, l'ajustement des pratiques (la ponctualité), la relation entre *el jefe* et les travailleurs, le travail en équipe, etc. Ces modifications affectent plus les pratiques de l'organisation et les façons de faire que les valeurs culturelles de la nation.

En somme, en ce qui concerne notre entreprise échantillon, nous pouvons dire que, pour être conforme aux standards du Groupe SKF, l'entreprise doit appliquer certaines pratiques nouvelles et les travailleurs doivent s'adapter au changement et ce, même s'ils continuent à croire que les choses n'ont pas changé en raison du rythme des changements qui a permis l'adaptation des employés au nouveau climat de travail. Comme le soutient Hofstede (2001), nous assistons ici à un changement des pratiques organisationnelles et non des valeurs nationales.

Cependant, afin d'approfondir notre recherche, nous devons nous questionner sur l'utilité des études de Hofstede dans le cas de la culture mexicaine. Lorsqu'il fait appel à certains facteurs pour expliquer la variabilité culturelle (distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, féminité/masculinité, individualisme/collectivisme), il considère que ces facteurs sont le réflexe de la culture nationale et que, par conséquent, ils sont représentés dans la culture organisationnelle. Malgré cette conception, une fois que nous poursuivons plus avant notre analyse, nous observons que, dans le cas de notre entreprise, les éléments utilisés pour mesurer le changement et l'impact de la culture nationale agissent plutôt sur les pratiques organisationnelles et non sur les valeurs culturelles. Les quatre dimensions permettent donc de rendre compte de la variabilité de la culturelle entre organisations nationales.

La question que nous devons nous poser ici est à quoi sert-il alors d'étudier la conceptualisation de la variabilité culturelle des quatre dimensions de Hofstede dans la culture mexicaine si, à la fin, ce qui est représenté dans les organisations ce sont des pratiques et non des valeurs? Ceci nous porte à croire, qu'en conséquence, d'après notre étude à l'aide des concepts de Hofstede, la culture nationale ne se manifeste pas dans l'organisation. Quoique, comme nous l'avons vu, il est évident que les valeurs de la culture mexicaine et les pratiques organisationnelles sont présentes au sein de l'entreprise, et qu'elles interagissent dans la façon dont les employés travaillent. Par

exemple, le dualisme culturel mexicain entre l'individualisme et le collectivisme se manifeste dans les pratiques organisationnelles par une grande difficulté de travailler en équipe.

Si nous voulions essayer d'expliquer ce phénomène, nous ferions encore appel à la coexistence de trois cultures organisationnelles et nationales et leur impact sur la variabilité culturelle dans le cas de l'entreprise. En effet, cette coexistence peut avoir un effet neutralisant sur les facteurs culturels et agir plus sur les pratiques organisationnelles. L'interpénétration des trois cultures organisationnelles crée une sorte d'équilibre ce qui a pour effet de neutraliser une culture par rapport à l'autre. Ce faisant, les pratiques organisationnelles sont appliquées conformément à une politique intégrale commune à toutes les parties ayant fusionné et non seulement à l'organisation mexicaine. Rappelons, que comme nous l'avons mentionné au chapitre 5, certains cadres ont été soulagés d'apprendre que l'entreprise allait compter sur une large participation d'origine suédoise et non seulement américaine à l'intérieur du groupe corporatif à défaut de quoi les obligations et contraintes de toute sorte auraient été à l'ordre du jour. La culture nationale et organisationnelle suédoise ramenait, d'après eux, un équilibre dans les politiques et dans le fonctionnement de l'organisation dans son ensemble.

Par ailleurs, nous pourrions penser que le cas de la culture mexicaine fait exception à la conceptualisation de Hofstede et, dans ce sens, il serait impératif d'identifier les facteurs déterminants de cet état de fait. Toutefois, l'objectif majeur de notre recherche n'était que de vérifier si le facteur culturel avait eu un effet sur le management mexicain après la fusion des entreprises et non d'appliquer en profondeur les dimensions de Hofstede au cas de la culture mexicaine. Une fois cette remarque faite, cela laisse la porte ouverte pour explorer d'éventuelles voies de recherches envisageant la validation de la pensée de Hofstede sur la variabilité culturelle dans les organisations et son application, s'il y a lieu, à la culture mexicaine.

De même, nous voulons revenir sur un point important de notre analyse. Dans le troisième chapitre, Kras (1994) affirme que pour réussir à changer le management mexicain il faut d'abord modifier les mauvaises habitudes culturelles. Il faut se

rappeler que Kras fait ici une distinction entre les aspects culturels et les mauvaises habitudes qui, à son avis, limitent les pratiques managériales «modernes»<sup>6</sup>. Ces mauvaises habitudes sont, comme nous l'avons déjà vu dans notre analyse, la perception polychronique du temps, le rapport à l'autorité et aux relations hiérarchiques, et la notion de l'individualisme *versus* le travail d'équipe. Notre analyse essayait de confirmer ou compléter la «théorie» de Kras du management mexicain. Dans cette étude, nous avons tenté d'établir une comparaison entre les informations recueillies sur le terrain et les informations sur lesquelles Kras a fondé son analyse. Il nous semble important de questionner ici une des idées maîtresses sur laquelle repose sa «théorie» à savoir qu'il y a des coutumes traditionnelles qui doivent être protégées et d'autres, sous forme de mauvaises habitudes culturelles, qui doivent être modifiées. Puisque cette conception est établie en fonction de sa propre culture (américaine) il n'existe pas, selon nous, de critères objectifs pouvant expliquer la distinction entre mauvaises habitudes et aspects culturels, mis à part le fait qu'ils sont évalués selon les valeurs de la culture américaine et sous l'angle du management qualifié de «moderne». Par conséquent, toute grille d'analyse servant à la caractérisation d'une culture oblige de la comparer avec une autre culture. La description de Kras de la culture mexicaine est donc principalement une comparaison entre la culture américaine et mexicaine vue de la perspective américaine. Cette comparaison ne peut être que parcellaire par définition car une «mauvaise» habitude pourrait fort bien être qualifiée de «bonne» selon la culture à laquelle l'individu appartient et les valeurs qui y sont privilégiées. La culture américaine ne saurait détenir le monopole du bon goût malgré son influence et son rayonnement dans le monde. Il est vrai qu'il y a des aspects qui sont différents et ils doivent être traités comme tels, ils ne peuvent être considérés comme «mauvais» en soi.

Nous avons insisté sur cet aspect afin de faire ressortir le caractère subjectif de la «théorie» de Kras. Il ne s'agit pas de nous poser en justicier mais plutôt de faire remarquer que lorsqu'il s'agit de culture, celle-ci étant multiforme, bien malin celui ou celle qui pourrait se targuer de l'aborder en toute objectivité. Puisqu'elle recouvre

---

<sup>6</sup> Pour approfondir se référer au chapitre 3, section 3.1.2, pp.54.

l'infinie diversité d'expression de ceux qui en font partie et de la société que la soutient, la culture reste un terrain d'étude toujours ouvert à l'exploration.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était de connaître dans quelle mesure les caractéristiques culturelles déterminaient ou conduisaient à un changement du style de management mexicain dans le contexte d'une fusion organisationnelle. En effet, nous avons essayé, dans le cadre de ce mémoire, de faire une exploration du management interculturel à travers une étude de cas. Cette étude de cas a porté sur CR Mexicana S.A de C. V, une entreprise mexicaine de production de pièces de voitures qui a été acquise par SKF une entreprise d'origine suédoise.

De manière générale, notre mémoire visait à identifier les problématiques culturelles vécues lors du processus de fusion avec SKF et de répondre à la question à savoir: le facteur culturel a-t-il affecté le style managérial mexicain? Nous avons observé, à ce propos, que les acteurs n'ont pas subi de choc culturel lors de l'interpénétration des cultures nationales et/ou organisationnelles. Les caractéristiques culturelles mexicaines fondamentales ont été respectées. Même si les nouvelles politiques mises en œuvre par le Groupe SKF tentent de modifier progressivement les attitudes culturelles (la distance hiérarchique, la notion du temps, la notion du compromis et le travail en équipe), les cadres ne ressentent pas ces changements.

De façon plus spécifique, cette étude avait comme objectif d'évaluer la perception des acteurs pendant et après la fusion. En effet, avant la fusion, chez CR Mexicana, autant les cadres que les employés partagent la même philosophie. Pendant le processus de fusion, les cadres et les employés perçoivent le changement comme positif et nécessaire, ils souhaitent la croissance de l'entreprise et leur développement personnel et professionnel. La perception des acteurs après la fusion sera complètement différente. Les cadres approuvent les nouvelles politiques, ils sentent que la nouvelle organisation favorise le



développement de carrière, ils voient l'entreprise se développer, être plus productive et compétitive avec l'adoption des standards de qualité internationaux. En général, les cadres sont satisfaits de l'environnement et des conditions de travail, ils se sentent respectés par le groupe SKF à la fois comme êtres humains et travailleurs. Par contre, les employés voient les choses autrement. Même si l'entreprise a connu une croissance de productivité, leurs conditions de travail se sont détériorées: ils se sentent comme des machines, travaillent plus, gagnent moins et le climat de travail est moins agréable. Les travailleurs, en général, ont perdu leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

Notre objectif ultime était de confronter, confirmer ou compléter, selon les résultats, la «théorie» du management mexicain de Kras. Cependant, il nous faut préciser ici que nous n'avons trouvé aucune information concernant la description méthodologique utilisée par Kras lors de l'élaboration de sa «théorie» sur le style managérial mexicain. En effet, au cours de notre recherche, nous n'avons trouvé ni variables spécifiques, ni données empiriques de ses études sur le terrain, bref rien sur la démarche qu'elle a suivie. Par contre, nous présentons, dans ce mémoire, notre démarche méthodologique ainsi que les résultats obtenus lors de notre étude sur le terrain. Nous faisons la description et l'analyse des données, contrairement à Kras, ce qui représente, en quelque sorte, notre contribution sur le plan théorique.

Tel que mentionné, nous avons voulu confronter, confirmer ou compléter la «théorie» de Kras. À ce propos, nous avons confirmé que, dans le cas de notre entreprise échantillon, les changements découlant de la fusion ont eu comme objectif de modifier certaines attitudes culturelles mexicaines. L'absence de ponctualité chez les travailleurs sera contrée par des primes salariales. La notion de travail en équipe est renforcée grâce aux programmes de formation et de développement. Le style de supervision est plus strict et permet d'atteindre les résultats souhaités, les employés sont évalués et les cadres doivent rendre des comptes au Groupe corporatif par le biais de rapports mensuels. La distance hiérarchique est moindre, les employés sont plus participatifs et autonomes. Ces éléments

nous permettent de conclure que, dans notre étude de cas, les changements qui ont eu lieu visent la modernisation et l'optimisation des opérations et n'ont pas comme objectif ultime de produire un changement culturel. Toutefois, avec les nouvelles politiques mises en place, nous constatons que les attitudes culturelles mexicaines (énumérées plus haut) sont touchées, sans pour autant que l'intégrité de la culture nationale soit altérée. Les attitudes culturelles, dans le contexte de la culture organisationnelle, réfèrent plus à l'impact de la culture dans les pratiques managériales qu'à la modification des valeurs fondamentales de la culture nationale mexicaine (la famille, l'histoire, les traditions, la musique, la nourriture, la religion, etc).

En effet, même si les attitudes (pratiques) sont modifiées, l'essence de la culture mexicaine (valeurs fondamentales) n'est pas affectée et tous les membres de l'organisation que nous avons interviewés sont unanimes sur ce point.

Suite à l'analyse des résultats et à la lumière de l'ensemble de notre recherche, nous pouvons dire que la «théorie» de Kras repose principalement sur l'idée que pour moderniser les pratiques managériales mexicaines et atteindre la rentabilité, les entreprises doivent changer certaines attitudes culturelles. Or, nous observons, dans notre étude de cas, que même si certains changements proposés par Kras ont été appliqués et ont donné lieu à l'adoption de nouvelles manières de faire, d'autres aspects n'ont pas été modifiés ou ont apporté des changements non conformes aux préceptes de Kras. D'après les cadres et les employés, notre entreprise échantillon est productive.

Nous pouvons donc remettre en question, en partie, la «théorie» de Kras en affirmant, contrairement à ce qu'elle soutient, qu'il n'est pas nécessaire pour une entreprise mexicaine qui veut assurer sa production et sa rentabilité, de modifier toutes les attitudes culturelles identifiées par l'auteur. Certes, CR SKF a fait certains ajustements mais sans appliquer le modèle de Kras intégralement. Ce faisant, nous montrons que la prospérité d'une entreprise ne dépend pas nécessairement de la mise en application de la totalité des changements. Selon nous, il faudrait observer un plus grand nombre d'entreprises et voir si ces dernières, lorsqu'elles vivent un changement organisationnel, modifient, en totalité

ou en partie, toutes les attitudes culturelles proposées pour Kras. De cette façon, nous pourrions mieux saisir l'impact de la modification des attitudes culturelles dictées par Kras sur le succès d'une entreprise.

Ainsi, cette recherche visait à identifier les éléments culturels qui jouent un rôle important lors du processus d'adaptation et de répondre à la question à savoir: le facteur culturel a-t-il déterminé le processus du changement pendant et après la période de fusion? Nous avons constaté que les travailleurs ont fait preuve d'une grande ouverture vis-à-vis le changement et qu'ils ont accepté facilement le nouveau destin de leur entreprise sans pour autant être en accord avec toutes les nouvelles politiques mises en marche. Par ailleurs, le facteur culturel n'a pas été déterminant pendant et après le processus de fusion. Au contraire, les conditions ont été propices au changement et donc à la réussite de la fusion.

En général, autant les cadres que les employés admettent que la fusion a été bénéfique pour l'entreprise. Selon eux, l'entreprise est plus compétitive et plus productive. De même, ils ont profité des activités de formation et de développement ce qui a eu des répercussions positives sur leur vie personnelle et professionnelle. En somme, malgré certains aspects négatifs, le bilan de la fusion est plutôt positif pour l'entreprise, pour les travailleurs et même pour le pays, selon eux.

### **Limites**

La démarche méthodologique que nous avons suivie est limitée, car elle ne représente pas une vision exhaustive du phénomène et l'interprétation des données peut être teintée de subjectivité.

Cette recherche porte sur une seule étude de cas, ce qui peut limiter les généralisations. De plus, nous n'avons pu rencontrer de travailleurs syndiqués. Les événements et les facteurs qui ont déterminé la fusion de CR SKF sont propres à cette entreprise et ne peuvent en rien s'appliquer à tout autre entreprise mexicaine grande ou petite qui déciderait de se fusionner. Toutefois, cette étude nous permet d'avoir une bonne idée des caractéristiques propres du management mexicain et la représentativité des attitudes culturelles dans le style managérial.

Ainsi, cette recherche s'est concentrée exclusivement sur les facteurs managériaux et culturels vécus par l'entreprise lors de son processus de fusion. Les changements qu'elle a dû faire pour s'adapter à son nouveau contexte et réussir sa fusion avec succès se limitent à la vision des acteurs qui ont participé à notre étude.

#### **Éventuelles voies de recherche**

Les résultats de cette étude, même s'ils ne se limitent qu'à une seule entreprise, pourront servir à comprendre les variables culturelles qui déterminent le style managérial mexicain.

Il serait intéressant de poursuivre cette recherche en élargissant l'échantillon des entreprises ayant été l'objet d'une fusion par une entreprise transnationale et de comparer les résultats en tenant compte des caractéristiques culturelles qui n'ont pas été incluses dans cette étude tout en questionnant la pertinence des dimensions de Hofstede dans le cas de la culture mexicaine et l'objectivité de l'étude de Kras.

## Bibliographie

- ADLER, Nancy, (1991), *International dimensions of organizational behavior*, PWS-Kent, Boston.
- ADLER, Nancy, (1994), *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*, Editions Reynald Gaulet, Canada.
- BON, Michel (Éditeur), (1992), *Le changement*, Harvard Business Review, Éditions d'Organisation, Paris.
- BOSCHE, Marc, (1993), *Le management interculturel*, Éditions Nathan, Paris.
- BRANGULE-VLAGSMA, Kristine; PIETERS, Rick et WEDEL, Michel (2002), «The dynamics of value segments: modeling framework and empirical illustration», *International Journal of Research in Marketing*, no.19, p.267-285.
- BREWER, John et HUNTER, Albert, (1989), *Multimethod research: a synthesis of styles*, SAGE Publications, California.
- CAMILLERI Carmel et COHEN-EMERIQUE, M., (1989), *Choc de cultures: concepts et enjeux de l'interculturel*, L'Harmattan, Paris.
- D'IRIBARNE, Philippe, (1989), *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*, Éditions du Seuil, Paris.
- D'IRIBARNE, Philippe, (1998), *Culture et mondialisation: gérer au-delà des frontières*, Éditions du Seuil, Paris.
- D'IRIBARNE, Philippe, (2001), «Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle: les enseignements d'un succès-story mexicaine», *Gérer et comprendre*, Septembre 2001, No. 65, pp.5-16.
- D'IRIBARNE, Philippe, (2004), «Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique», *Management International*, Printemps, Vol. 8 No.3. pp.11-18.
- DUPRIEZ, Pierre et SIMONS, Pierre, (2000), *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*, Editions DeBoeck Université, Bruxelles.

- ESTIN, Jean, (1999), «A quoi donc servent les fusions?», *L'Expansion Management Review*, Juin, pp.44-49.
- FOSTER, Dean, (2002), *The Global etiquette: guide to Mexico and Latin America*, John Wiley & Sons, Inc. New York.
- GANCEL, Charles, RODGERS, Irene et RAYNAUD Marc, (2002), *Successful mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: How to bridge corporate cultures*, McGraw-Hill, London.
- GASCON, Louise, (2002), *La relation entre la nature de l'environnement, le type de changement et sa performance après le changement*, Mémoire de maîtrise de Sciences de la Gestion, Juillet, HEC Montréal.
- GATLEY, Stephen LESSSEM, Ronnie et ALTMAN, Yochanan, (1996), *Comparative Management : a transcultural Odyssey*, McGraw Hill, London.
- GAUTHEY, Franck et XARDEL, Dominique, (1990), *Management interculturel: mythes et réalités*, Économica, Paris.
- GOLDSCMIDT, Paul, VUJASINOVIC Marko et BUISSON Oliver, (1999) «Comment mener à bien une intégration», *L'Expansion Management Review*, Juin, pp.64-69.
- GOYETTE, Gabriel; LESSARD-HÉBERT, Michel et BOUTIN, Gérald; (1996), *La recherche qualitative: fondements et pratiques*, Éditions Nouvelles, Montréal.
- GRAWITZ, Madeline, (1986), *Méthode des sciences sociales*, Précis Dalloz, Paris.
- GUTIERREZ, Santiago, (1993), «Can you make it in Mexico», *financial Executive*, March/April, vol. 9, pp.20-25.
- HALL, Edward, (1978), *Au-delà de la culture*, Éditions du Seuil, Paris.
- HALL, Edward, (1984), *Le langage silencieux*, Éditions du Seuil, Paris.
- HALL, Edward, (1984), *La danse de la vie: temps culturel, temps vécu*, Éditions du Seuil, Paris.
- HALL, Edward, (1987), *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Editions du Seuil, Paris.

- HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, Geert, (1983), *Culture and Management development*, International Labour Office, Genève.
- HOFSTEDE, Geert (1987), «Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation», *Revue Française de Gestion*, sep.-oct. pp. 10-21.
- HOFSTEDE, Geert et BOLLINGER, Daniet (1987), *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses homes?*, Les éditions d'organisation, Paris.
- HOFSTEDE, Geert, (1994), *Uncommon sense about organizations*, SAGE Publications.
- HOFSTEDE, Geert (2001), *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Londres.
- HOLDEN, Nigel, (2002), *Cross-cultural Management: a knowledge management perspective*, Pearson Education, London.
- JORGENSEN, Danny, (1989), *Participant observation: a methodology for human studies*, SAGE Publications, California.
- JOSEPH, Sigrid (1994), «Changements de valeurs et systèmes politico-économiques: le consommateur allemand avant et après la chute du mur de Berlin», *Recherche et Applications en Marketing*, vol.9, no.1, pp.3-30.
- JOYNT, Pat et WARNER, Malcom (éditeurs), (1985), *Managing in different cultures*, Universitetsforlaget, London.
- KRAS, Eva, (1989), *Management in two cultures: bridging the gap between U.S and mexican managers*, Intercultural Press, USA.
- KRAS, Eva, (1994), *Modernizing Mexican Style*, Editts Publishing.
- KRAS Eva, (1994), *Modernizing Mexican Management Style*, Editts Publishing.
- KRAS, Eva, (1995), *Management in two cultures: bridging the gap between U.S and mexican managers*, Second Edition, Intercultural Press, USA.
- KRAS Eva (2000), *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V.

- LEWIN, Kurt, (1951), *Psychologie dynamique: les relations humaines*, Presses Universitaires de France, Paris.
- MACE, Gordon, (1988), *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- MAILHOT, Chantale, (2000), *Organisation et gestion de la recherche: rapport théorique*, HEC Montréal.
- MALAT, Randy, (1996), *Mexique votre guide de poche pour le marché mexicain: culture et savoir pour mieux négocier*, Les Éditions d'Organisation.
- MAY, Tim, (1993), *Social Research: issues, methods and process*, Open University Press, Buckingham.
- MESTON, Francis, (1999), «La culture, talon d'Achille», *L'Expansion Management Review*, Juin, pp.60-63.
- MORAN, Robert et XARDEL, (1994), Dominique, *Au-delà des cultures: les enjeux du management international*, InterEditions, Paris.
- NICHOLLS, Chantell, LANE, Henry et BREHM, Mauricio, (1999), «Taking self-managed teams to Mexico», *The Academy of Management Executive*, vol. 13, August.
- PAZ, Octavio, (1993), *El laberinto de la soledad*, Fondo de Cultura Economica, México.
- PUNCH, F. Keith, (2000), *Developing effective research proposals*, SAGE Publications.
- SARGENT, John et MATTHEWS, Linda, (1998), «Expatriate and Mariachi Circle: Trends in MNC human-resource practices in Mexico», *International Studies of Management & Organization*, summer, vol. 28, pp.74-96.
- SCARBOROUGH, Jack, (1998), *The origins of cultural differences and their impact on management*, Quorum Books, London.
- SCOENBERG, Richard et REEVES, Richard, (1999), «Pourquoi l'un fusionne et l'autre pas», *L'Expansion Management Review*, Juin, pp. 50-55.
- STEPHENS, Gregory et GREER, Charles, (1995), «Doing business in Mexico: understanding cultural differences», *Organizational Dynamics*, summer, vol.24 pp.39-56.



- TASHAKKORI, Abbas et TEDDLE, Charles, (2003), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, SAGE Publications, California.
- TROMPENAARS, Fons, (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.
- TROMPENAARS, Fons et HAMPDEN-TURNER, Charles, (2000), *Building Cross-Cultural Competence*, Yale University Press.
- USUNIER, Jean-Claude, (1998), *International & Cross-Cultural Management Research*, SAGE Publications, London.
- VÉRY, Philippe, (1999), «Ce que ne disent pas les chiffres», *L'Expansion Management Review*, Juin, pp.70-75.
- VÉRY, Philippe, (2002), *Des fusions et des hommes*, Éditions d'Organisation, Paris.
- WACHEUX, Frédéric, (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- YIN, Robert, (1994), *Case study research: design and methods*, SAGE Publications.