

CHAPITRE IV.2

CULTURE ET GESTION AU MEXIQUE : VOYAGE AU CŒUR DE LA DUALITÉ

LUIS F. CISNEROS¹ ET ÉMILIE GENIN²

Résumé : Quel rapport pouvons-nous établir entre Ométeotl, le Dieu de la dualité des Aztèques, la conquête du Nouveau Monde par les Espagnols et le fonctionnement d'une petite entreprise familiale au Mexique? La réponse se trouve sans doute dans la dualité des attitudes et des comportements des Mexicains. La culture mexicaine est le fruit d'un processus de juxtaposition de cultures et de traditions indiennes et hispaniques. Ce chapitre explore le dualisme mexicain depuis la pensée ambivalente des peuples précolombiens, en passant par la confrontation des cultures et des valeurs qui a suivi la conquête par les Espagnols, pour arriver à ses expressions contemporaines. Le dualisme mexicain se manifeste à tous les niveaux de la société et est bien ancré dans le fonctionnement des entreprises et dans

1. Luis F. Cisneros est professeur adjoint au Service de l'enseignement du management à HEC Montréal. Il a été professeur de management et gestion des entreprises familiales à l'Institut technologique et d'études supérieures de Monterrey (ITESM) au Mexique. Ses intérêts de recherche portent sur des sujets liés à la culture organisationnelle au Mexique, la gestion des PME, l'entrepreneuriat, la direction des entreprises familiales et les contradictions inhérentes au management. Il détient un doctorat ès sciences de gestion d'HEC Paris, pour une thèse intitulée : *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur, une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique.*

2. Émilie Genin détient un doctorat ès sciences de gestion de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) de Paris, pour une thèse portant sur la porosité des temps chez les cadres. Ses thèmes de recherche sont le temps de travail, les articulations entre le temps personnel et le temps professionnel, la gestion des cadres et de la main-d'œuvre qualifiée. Elle est auteure de plusieurs chapitres dans des ouvrages collectifs.

les dynamiques organisationnelles. Pour illustrer ce phénomène, nous analysons en détail une forme d'organisation très répandue au Mexique : ce sont les petites et moyennes entreprises familiales. Ce type d'entreprise agit comme un miroir grossissant de la complexité du dualisme mexicain, car il s'y exprime au quotidien dans le chevauchement de la famille et de l'entreprise. Après une présentation des particularités culturelles de ces organisations, nous revenons sur les enjeux auxquels elles sont confrontées, leurs fragilités et les facteurs clés de succès ou d'échec.

INTRODUCTION

Vie et mort

Acceptent un engagement en vous, dame de la nuit,

Tour de clarté, reine de l'aube,

Vierge lunaire, mère de l'eau,

Corps du monde, maison de la mort.

OCTAVIO PAZ, extrait du poème *Piedra del Sol*³.

Le Mexique compte un peu plus de 106 millions d'habitants, il s'agit donc du pays hispanophone le plus peuplé, largement devant l'Espagne, et le 3^e pays le plus peuplé du continent américain après les États-Unis et le Brésil. Géographiquement en Amérique du Nord, historiquement en Amérique centrale, le Mexique est une terre de contrastes. Terre de contrastes tout d'abord parce que dans le plus grand pays hispanophone du monde, on estime que 10 % à 12 % de la population parle une langue indigène. Terre de contrastes ensuite, parce qu'en dépit du développement économique (le Mexique est la 13^e puissance mondiale, il compte des entreprises parmi les dix plus grandes au monde dans le domaine du ciment, du pétrole, de la bière et des médias), environ 18 % des Mexicains vivraient en dessous du seuil de pauvreté. En outre, une partie importante des forces vives de la nation fuit tous les ans massivement en direction des États-Unis. Terre de contrastes enfin, parce que la culture et l'identité mexicaines sont nourries de dualités.

Au Mexique, et même au-delà des frontières du pays, la littérature en sciences sociales s'est largement emparée des problématiques liées de la

3. Paz, O., *Piedra del Sol*, Fondo de Cultura Económica, Colección Tezontle, México D.F., 1957, p. 36 (traduction libre).

« mexicanité », ou ce qui fonde l'identité et la culture nationale mexicaine⁴. Au cours des trente dernières années, une pléthore d'auteurs (Palavicini, 1933; Diaz-Guerrero, 1975; Leon-Portilla, 1981; Bartra, 1987; Bjar-Navarro, 1994; Ramirez, 1999; Reyes-Heroles, 1999; Matos-Moctezuma, 1987, 1988, 2003) ont tenté de comprendre le « Mexicain », ce métis qui, selon Bartra (1987), a oublié son « indianité », mais refuse de devenir un Européen. Si chaque auteur analyse la culture mexicaine à partir de sa formation, de son optique (philosophique, historique, psychologique, psychosociologique, psychanalytique, anthropologique ou sociologique), un thème récurrent ressort de ces nombreuses recherches : il s'agit du dualisme des Mexicains. Le quidam pensera bien évidemment au « choc » des civilisations, remontant à la rencontre des cultures mésoaméricaines⁵ et espagnoles. Mais outre cet ancrage historique, le concept de dualisme se révèle particulièrement pertinent pour expliquer, ou tout du moins éclairer, de nombreux aspects culturels de la société mexicaine.

Pour mieux appréhender les tenants et les aboutissants du dualisme mexicain, un détour historique s'impose. La partie qui suit invite le lecteur à se plonger dans le passé pour comprendre les origines de la « pensée ambi-valente », typique des cultures mésoaméricaines. Nous reviendrons ensuite sur les héritages de la conquête et le creuset espagnol-indien, duquel est née l'actuelle culture mexicaine. Issue et façonnée par de multiples origines, elle est complexe et mâtinée de dualités. Ces dualités s'expriment à tous les niveaux de la société. Elles se manifestent aussi, plus ou moins fortement selon les organisations, dans les pratiques de gestion et dans les dynamiques organisationnelles.

Une forme d'organisation, très présente dans le tissu économique du pays, est particulièrement représentative du dualisme de la gestion « à la mexicaine »; ce sont les petites et moyennes entreprises (PME) familiales. Nous présenterons les principales spécificités de la culture et du style de gestion de ces organisations, leurs atouts, leurs faiblesses et les défis auxquels elles sont confrontées.

4. Aramoni (1961, p. 9) souligne que de nombreux auteurs se sont focalisés sur la mexicanité : « ... Sahagun, Duran, Las Casas, Tata Vasco et Tezozomoc dans la première époque, José Maria Luis Mora et Justo Sierra dans la deuxième, Samuel Ramos, Octavio Paz, Jorge Carrion et José Iturriga dans la troisième ». La liste d'Aramoni est loin d'être exhaustive.

5. La Mésoamérique, ou Méso-Amérique, est un terme employé en archéologie précolombienne pour désigner la partie du continent américain que connaissaient les Aztèques au moment de l'arrivée des Espagnols en 1519. Sur le plan de la géographie, la Mésoamérique s'étend du tiers méridional du Mexique jusqu'au sud du Costa Rica, en incluant le Belize, le Guatemala, l'ouest du Honduras, le Salvador et le versant pacifique du Nicaragua. La Mésoamérique est à différencier de l'Amérique centrale qui, dans son acception géographique, va du Guatemala au Panama.

Le présent chapitre propose donc un « voyage au cœur de la dualité ». Ce concept clé servira de fil conducteur pour comprendre les traits caractéristiques de la culture mexicaine et des pratiques de gestion qui lui sont propres.

DES ORIGINES INDIENNES ET ESPAGNOLES

Le territoire qui forme aujourd'hui le Mexique était, avant l'arrivée des Espagnols, peuplé par plusieurs groupes ethniques (Mayas, Huichols, Mazahuas, Otomis, Chichimèques, Tzotziles, Yaquis, entre autres), présentant chacun des caractéristiques culturelles spécifiques. Cependant, la plupart étaient dominés par une ethnie particulièrement belliqueuse et organisée : les Aztèques. Loin de chercher à décrire avec précision la complexité des civilisations mésoaméricaines, notre objectif est ici de faire ressortir un trait commun à l'ensemble de ces cultures, à savoir la prédominance d'un mode de pensée ambivalent. Ambivalent au sens où, pour ces peuples, la perception du monde, de l'environnement, se fonde sur l'idée de dualité. Il est possible de penser une chose et son contraire comme faisant partie du même tout, sans que cela soit antinomique. Pour illustrer notre propos, nous utiliserons essentiellement des exemples issus de la pensée et de la mythologie aztèque⁶.

Le mode de pensée ambivalent des cultures mésoaméricaines

Contrairement à ce que pensaient les Espagnols à l'époque de la conquête, les peuples mésoaméricains n'avaient pas beaucoup de dieux. En fait, ils n'en avaient qu'un seul ! Un Dieu unique et dual : « Ométeotl » pour les Aztèques⁷, « Hunab Ku' » pour les Mayas, « Oj ä » pour les Otomis (León-Portilla, 1981; Matos-Moctezuma, 1987). L'incompréhension des Espagnols s'explique par leur incapacité à concevoir un Dieu dual qui serait à la fois tout et son contraire.

À titre d'exemple, le Dieu aztèque Ométeotl est à la fois un homme et une femme, la lumière et l'obscurité, le jour et la nuit, la vie et la mort (León-Portilla, 1981; Meza, 1981). Les peuples mésoaméricains pensent le monde d'une manière duale, ou ambivalente, c'est-à-dire comme l'équilibre parfait entre deux forces en constante opposition. Le monde existe comme

6. En tant que culture « dominante », la culture aztèque a fait l'objet de très nombreuses recherches. Nous disposons donc aujourd'hui d'une bonne connaissance des traditions et de la mythologie aztèques.

7. Il existe d'autres divinités dans la mythologie aztèque, appelées les « enfants » d'Ométeotl, qui sont en fait des expressions particulières du Dieu. Par exemple, Quetzalcoatl est la divinité du vent et de la création, il est la manifestation d'Ométeotl dans le vent et la création.

un « tout » parce que des forces contradictoires et complémentaires sont en équilibre. Ainsi, la dualité n'est pas la manifestation d'un antagonisme statique et stérile, mais d'un antagonisme dynamique et créateur.

En conséquence, dans ces cultures, l'univers entier repose sur la dualité. Toute chose, tout phénomène sans exception est appréhendé dans une dualité (León-Portilla, 1981). La pensée est une question d'opposition. Par exemple, le Dieu aztèque Ométéotl, appelé le monsieur-la dame, représente la dualité qui vit dans les eaux et dans les nuages. Ce Dieu dual est simultanément le ciel-le mâle et la terre-la femme. Il vit dans l'Oméyocan (« le ciel dual ») et intègre les dieux créateurs Ométécuhtli (« côté monsieur ») et Omécíhuatl (« côté madame ») (voir la figure IV.2.1).

Figure IV.2.1
REPRÉSENTATION DU DIEU OMÉTÉOTL SELON LE CODEX
FEJÉRVÁRY-MAYER⁸



8. Le Codex Fejérváry-Mayer est un codex du Mexique central. D'un format de 16,2 cm sur 17,2 cm, c'est un des rares manuscrits préhispaniques ayant survécu à la conquête espagnole. Il est actuellement conservé au Meyerside Museum à Liverpool en Grande-Bretagne.

Ométéotl, le Dieu de la dualité, renvoie à une croyance, présente dans d'autres cultures anciennes (en Allemagne, en Iran, en Indonésie ou en Afrique), en un dieu androgyne, qui représente la coïncidence des opposés : l'homme et la femme, le mouvement et la tranquillité, la lumière et l'obscurité, l'ordre et le chaos. Dans sa dualité ou androgynéité, Ométéotl rassemble en lui-même les polarités de l'univers (Lopéz Austin, 1980; Lopéz Portilla, 1981).

La conception de l'univers (la cosmogonie) des Nahuas⁹ préhispaniques est enracinée dans ce principe dualiste (Lopéz Austin 1971 et 1980). L'observation quotidienne, la connaissance empirique de leur environnement a peut-être permis à ces peuples de conceptualiser cet ordre universel dans lequel l'idée de dualité, de complémentarité, de la vie et de la mort, est essentielle. En observant l'alternance du jour et de la nuit, d'une saison des pluies et d'une saison de sécheresse, les Nahuas ont divisé leur calendrier en deux parties (caractéristiques de l'année tropicale), ponctuées par des festivités consacrées au Dieu dual. Directement transposée des cycles naturels, cette idée de vie-mort représente pour les Aztèques une révolution constante (Lopéz Austin, 1980; Lopéz Portilla, 1981).

León-Portilla (1981) et Meza (1981) montrent que la dualité dans les cultures préhispaniques (particulièrement dans la culture aztèque) présente de grandes similitudes avec le taoïsme. Dans la tradition chinoise, tout a été créé par le Tao, une forme d'énergie omniprésente et toute-puissante présentant deux aspects antagoniques et apparemment opposés, le « Yin » et le « Yang ». Ces énergies sont dans le mouvement constant et l'interaction, d'où l'univers tire son existence. Tout phénomène admet un opposé d'intensité égale, chacun contient en lui un peu de l'essence de l'autre. Dans une perspective comparable, la philosophie aztèque postule qu'il n'existe pas d'absolu en soi, dans tout bien il y a un peu de mal, et dans tout mal il y a un peu de bien. La mythologie aztèque explique le commencement de l'univers par deux pôles : l'aspect masculin Ométécuhtli et l'aspect féminin Omécíhuatl. Ces caractéristiques sont comparables à celles du Yin et du Yang.

Le concept de dualité est donc tout à fait fondamental pour comprendre les cultures préhispaniques. Pour ces peuples, la dualité est créatrice, des contraires naît la complémentarité. La conquête et le flot de bouleversements qui l'ont suivie ont fait voler en éclats la cosmogonie des cultures préhispaniques. Pourtant, le Mexique d'aujourd'hui demeure imprégné de cet

9. Nahuas, Mexicas, Tenochcas sont des synonymes d'Aztèque.

héritage indien (rappelons que les Indiens constituent encore 10 % à 12 % de la population mexicaine).

Outre l'héritage de la pensée ambivalente des Indiens de Mésoamérique, le dualisme mexicain s'exprime aussi et surtout, comme la conséquence de la rencontre violente, inégalitaire et irréversible entre les traditions préhispaniques et espagnoles (voir l'encadré IV.2.1 pour la chronologie). De cette rencontre est née la culture mexicaine contemporaine.

Le dualisme mexicain à la croisée des chemins

Parler de « société mexicaine », c'est parler d'une société posthispanique, produit de la confrontation entre deux mondes. La plupart des auteurs (Aramoni, 1961; León-Portilla, 1981; Bartra, 1987; Béjar-Navarro, 1994; Paz, 1994; Ramirez, 1999) analysent le dualisme mexicain comme le résultat du processus de métissage inégalitaire, coercitif et complexe entre les Indiens du Mexique (Aztèques, Mayas, etc.) et les Espagnols.

Dès la décolonisation de l'Amérique latine, la question du dualisme (ou du double héritage) des cultures hispano-américaines est posée. L'un des plus célèbres libérateurs de l'Amérique latine, Simon Bolivar, dira des Latino-Américains qu'ils ne sont pas européens ni indiens non plus, mais une espèce intermédiaire entre les aborigènes et les Espagnols. Américains de naissance, Européens de droit, leur cas serait le plus extraordinaire, mais le plus compliqué aussi (Bolivar, 1998).

Le dualisme dont parle ici Bolivar, a été étudié pour la première fois au début des années 1930 par Keyserling (1932) dans son livre *Méditations sud-américaines*. Cet auteur affirme que le mélange et l'influence réciproque des cultures européennes et préhispaniques développent chez l'Hispano-Américain une double vision du monde. Pour Keyserling, le dualisme constitue un « trait universel du caractère hispano-américain ».

Dans la même veine, Paz (1994) s'inspirant de José Vasconcelos, décrit l'histoire du Mexique comme celle de la confrontation de deux cultures, de la fusion de l'étain (les Espagnols) et du cuivre (les Indiens) pour donner naissance à la « race de bronze ». La « mexicanité » procéderait donc du dualisme, de l'antagonisme, entre « Cortés-l'Espagnol¹⁰ » et « Cuauhtémoc-l'Indien¹¹ », deux personnages qui sont l'antithèse l'un de l'autre (Bartra, 1987; Béjar-Navarro, 1994).

10. Hernán Cortés est un conquistador espagnol qui conquiert une partie du Mexique actuel pour la couronne d'Espagne. Cortés incarne la conquête de l'Empire aztèque.

11. Cuauhtémoc fut le dernier empereur aztèque. Il occupe le trône de l'Empire aztèque de Mexico-Tenochtitlan à la mort de Cuitlahuac, lequel avait lui-même succédé à Moctezuma. Cuauhtémoc incarne la résistance contre les Espagnols.

Dans son ouvrage *La Jaula de la Melancolía*, Bartra (1987) compare les Mexicains aux axolotls¹². Il affirme que la résistance des axolotls à se métamorphoser en salamandre les oblige à une merveilleuse révolution : ils doivent reproduire infiniment leur état larvaire primitif. De cette manière, ils changent, sans vouloir changer. En évitant de se métamorphoser, les axolotls créent une nouvelle espèce. Ils deviennent une nouvelle espèce duale et contradictoire (Bartra, 1987).

Nombreux sont les auteurs (Aramoni, 1961; Ramos, 1963; Diaz-Guerrero, 1975; Paz, 1994; Bejar-Navarro, 1994; Ramirez, 1999) qui dénoncent le mythe de la fusion entre les deux cultures mères (De la Cerda Gatélum, Nuñez de la Peña, 1996). Ce courant de pensée défend l'idée selon laquelle les cultures espagnoles et indiennes se seraient juxtaposées sans se fondre l'une dans l'autre, telles les deux faces d'une même pièce. Le Mexicain garderait des traits européens et amérindiens sans les amalgamer. Ainsi, les Mexicains d'aujourd'hui, métis dans une large majorité, ne sont plus européens, car ils sont nés en Amérique, mais ils ne sont pas non plus indiens, car un atavisme de style de vie européen s'est imposé (Ramos, 1963, p. 43).

Enfin, beaucoup de travaux (Ramos, 1963; Diaz-Guerrero, 1975; Paz, 1994; Bejar-Navarro, 1994; Ramirez, 1999) décrivent le Mexicain comme une personne vivant dans une contradiction perpétuelle. Mal à l'aise avec son indianité et honteux de son hispanité, le Mexicain ne se sent ni indien ni espagnol. Pour Ramirez (1999), l'histoire du Mexique est celle d'une superposition de cultures. Par conséquent, le Mexicain se trouve confronté à un conflit aigu d'identifications multiples, complexes et porteuses de contradictions.

Les contradictions inhérentes à l'identité mexicaine tiendraient au fait que la plupart des Mexicains croient au « mythe du bon sauvage », pour reprendre l'expression de Jean-Jacques Rousseau, c'est-à-dire à l'existence d'un monde pur et parfait dans lequel les Indiens vivaient en harmonie avant l'arrivée de Christophe Colomb. Selon Frost (1972), la « récupération » ou réhabilitation de « l'indigène » daterait de l'indépendance mexicaine (voir l'encadré IV.2.1 pour la chronologie). Pourtant, le Mexique, comme pays indépendant, est né d'une culture européenne en expansion, et celle-ci participe de la définition de son identité nationale. Il existe donc une opposition très difficile à assumer entre le fait de penser que le monde était

12. L'axolotl (*Amblystoma mexicanum*) est le seul amphibien à ne pas se métamorphoser et à rester à l'état larvaire toute sa vie. L'axolotl doit son nom au dieu de la mythologie aztèque « Xolotl ». Xolotl est le frère jumeau de Quetzalcóatl. Ce dieu représente le dieu de la Dualité (et aussi le dieu des jumeaux), car « xólotl » veut dire dual en náhuatl (la langue des Aztèques).

meilleur avant la conquête et le fait de se savoir un descendant d'Européen. Comment être différents de ce qui est indigène, sans le nier; et être différents de ce qui est hispanique, sans le nier? La dualité de l'identité mexicaine est liée à la complexité d'être à la fois un pays européen, métis et périphérique (Ramirez, 1999).

Encadré IV.2.1

LE GRANDES DATES DE L'HISTOIRE DU MEXIQUE

1492 : découverte du continent américain par Christophe Colomb

1519 : Fin de la conquête de l'Empire aztèque par les Espagnols

1810 : Indépendance du Mexique

1911 : Révolution mexicaine

La culture mexicaine contemporaine se trouve donc à la croisée des chemins entre des valeurs indiennes et des valeurs hispaniques. Cette juxtaposition des cultures conduit De la Cerda et Nuñez de la Peña (1996) à décrire le Mexique comme une société pétrie de grandes ambivalences, en transition entre traditions et modernité.

La partie qui suit s'attache à décrire avec plus de précision quelles sont ces ambivalences et comment elles se manifestent dans les valeurs et les comportements des Mexicains. En d'autres termes, nous nous attacherons à présenter les principaux traits caractéristiques de la culture et de l'identité mexicaine (« mexicanité »).

LA MEXICANITÉ : UNE VALEUR CULTURELLE SUBJECTIVE

Quels sont les aspects culturels qui permettent de caractériser la société mexicaine, en d'autres termes, qu'est-ce que la mexicanité?

Être Mexicain est une valeur culturelle et non ethnique. Culturelle, car avec une population composée à près de 85 % de métis, le Mexique en tant que pays, et les Mexicains en tant que peuple, ne se définissent pas autour d'une origine ethnique homogène. Ramos (1963, p. 25) ajoute que le mélange des cultures préhispaniques et des cultures européennes (espagnole, française, autrichienne, entre autres) duquel est issu le peuple mexicain, n'autorise pas à parler d'une « culture mexicaine objective ». En effet, pour cet auteur, une culture objective suppose de partager la même langue, les mêmes traditions, croyances, valeurs et mythes, et la même histoire, ce qui est loin d'être le cas au Mexique. En conséquence, l'absence de « culture

objective » conduit Ramos à avancer qu'*a priori*, il n'est pas possible de décrire une culture mexicaine en tant que telle, mais seulement d'esquisser les traits communs ou les aspects partagés d'une « culture mexicaine subjective » (Ramos, 1963), ce que Paz (1994) nomme les « singularités du Mexicain ».

Néanmoins, les traditions et les traits culturels singuliers des Mexicains interviennent dans toutes leurs actions quotidiennes ou presque. Selon Kras (1991), ils influencent fortement la manière dont un individu agit dans son travail et dans ses relations interpersonnelles, et la façon dont il perçoit le monde, la spiritualité et sa propre personnalité. Pour le Mexicain, déclare l'auteur, ces aspects culturels sont l'essence de sa vie; ils établissent son identité en tant que Mexicain. De fait, ceux-ci tendent à développer des coutumes et des comportements avec lesquels ils se sentent « à l'aise » (Kras, 1991). Ces coutumes et ces comportements fournissent une structure (des schèmes mentaux) leur permettant de savoir ce qu'il faut attendre ou ce qu'il faut faire face à une situation déterminée, au travail, à la maison ou dans leur communauté (Ramirez, 1999).

Les « singularités » des Mexicains se manifestent dans des valeurs, des traditions, des comportements empreints de dualités, telles par exemple la coexistence d'un fort sentiment de fierté nationale et d'un complexe d'infériorité à l'égard des pays plus développés. Nous présenterons donc les principaux aspects culturels propres à la culture et à l'identité mexicaine : l'attachement à la famille, le rapport à l'autorité, la valeur de l'engagement, la méfiance, le rapport ambivalent à l'individualisme/collectivisme, la ferveur religieuse. Bien entendu, cette description ne prétend pas représenter tous les Mexicains, mais donner des éléments de compréhension de la culture dans laquelle ils évoluent.

Les liens familiaux et les liens hiérarchiques

L'attachement à la famille est la caractéristique culturelle la plus saillante de la société mexicaine (Kras, 1991; Paz, 1994; Ramirez, 1999). La famille d'une personne est prioritaire sur son travail ou sur n'importe quel autre aspect de la vie (Grepe, 1990). À titre d'exemple, un reproche souvent adressé aux salariés mexicains est qu'ils sont peu mobiles, car ils préfèrent rester auprès de leur famille. Cela ne veut pas dire qu'ils ne déménagent pas en cas de besoin (Grepe, 1990), mais qu'il n'est pas rare qu'un Mexicain refuse un emploi plus rémunérateur pour ne pas s'éloigner de sa famille.

Les enfants mexicains sont élevés dans l'amour d'une famille, mais sont aussi très dépendants du soutien de celle-ci (Grepe, 1990). Dans l'unité

familiale, le père est la figure d'autorité dominante, la mère a tendance à être servile et fait preuve d'abnégation. Selon Ramirez (1999), le principal problème psychologique des Mexicains est le manque de père, l'excès de mère et la compétition avec les frères et sœurs. Les hommes mexicains sont encore peu impliqués dans l'éducation des enfants qui passent la plupart de leur temps avec leur mère et leurs frères et sœurs. L'identité des enfants mexicains se trouve donc souvent déséquilibrée. Ceci étant, le traitement des enfants au sein de la famille est relativement égalitaire, les parents souhaitent donner la même chance à chacun et dès qu'ils le peuvent, se rendent disponibles pour eux.

En outre, Grepe (1990) affirme que le système éducatif mexicain décourage n'importe quel esprit rebelle et conduit les enfants à accepter l'autorité des professeurs comme un fait inévitable. Au cours de son expérience scolaire, l'enfant a tendance à devenir conformiste et à accepter la rigidité des structures.

Comme résultat de cet environnement familial et éducatif où la distance sociale est très importante (on enseigne le respect du père, des professeurs, etc.), les salariés mexicains sont la plupart du temps serviles envers leur supérieur hiérarchique. Ils ont appris dès l'enfance à se montrer déferents vis-à-vis des plus âgés et à respecter le pouvoir et la richesse. Les organisations mexicaines sont caractérisées par une forte distance hiérarchique et un grand respect de l'autorité (Hofstede, 1980 et 1991). En outre, les Mexicains éprouvent souvent de l'aversion pour l'incertitude (Hofstede, 1980 et 1991). Pour cette raison, Lenartowicz et Johnson (2002) soulignent que les cadres moyens mexicains ont un fort besoin d'encadrement et un grand respect pour l'autorité.

Dans une entreprise classique, le patron sera peu enclin à accepter une remise en cause de son autorité ou à demander leur opinion à ses subalternes. Il ne leur accorde pas non plus un grand pouvoir de décision et leur confie des tâches relativement limitées. D'après Hofstede (1980, 1991), les cultures organisationnelles mexicaines se caractérisent par une forte centralisation du pouvoir et des décisions, les dirigeants adoptent généralement un style de direction autocratique et paternaliste. Selon Arellano et Cabrero (2000), le fonctionnement hiérarchique qui domine dans les entreprises mexicaines est calqué sur les rapports dominants/dominés ou colonisateurs/colonisés hérités du modèle colonial.

D'Iribarne (2001) aboutit à des résultats plus contrastés. À l'issue d'une recherche ethnologique effectuée dans une filiale mexicaine d'un groupe multinational, il montre que, même si le modèle de fonctionnement des

entreprises mexicaines est basé sur un éloignement hiérarchique important, il peut exister au Mexique des entreprises avec une distance hiérarchique faible. Cela dépend de la philosophie et de la culture organisationnelle instaurées par les dirigeants de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises familiales mexicaines ont, en général, une structure très centralisée, alors que dans la multinationale que d'Iribarne (2001) a suivie, la structure est très décentralisée, les responsabilités sont partagées, les buts ne sont pas individuels, mais en équipe, la relation hiérarchique est écourtée. En conséquence, l'ambiance égalitariste qui règne parmi les membres de l'organisation permet une meilleure collaboration et une performance accrue de l'entreprise.

L'individualisme et le collectivisme

Selon Ramos (1963, p. 157), le Mexicain a hérité de « l'individualisme espagnol », individualisme exalté par les aventuriers et les écrivains. En conséquence, être individualiste équivaut à être courageux; en revanche, être collectiviste signifie être un lâche. Donc, plus un Mexicain est individualiste, mieux il se porte et plus il ressemble à un Espagnol (Ramos, 1963).

La formation du caractère individualiste du Mexicain commence dans sa famille et à l'école (Ramos, 1963, Ramirez, 1999). Ainsi, enseigné comme un comportement appréciable dans les écoles et dans le contexte familial, l'individualisme imprègne la conduite des Mexicains.

Plusieurs auteurs (Palavicini, 1933; Aramoni, 1961; Diaz-Guerrero, 1975; Leon-Portilla, 1981; Bartra, 1987 ; Bejar-Navarro, 1994; Paz, 1994; Ramirez, 1999; Reyes-Heroles, 1999) affirment que le sentiment d'infériorité, la méfiance et l'esprit individualiste font du Mexicain un être qui a du mal à s'adapter à un travail collectif. Pourtant, Hofstede (1980, 1991) affirme le contraire.

D'après ses travaux, les organisations mexicaines se caractérisent par un faible indice d'individualisme. Ce fait signifie que les employés ont un engagement moral envers leur organisation, mais en échange duquel ils attendent que celle-ci veille sur eux comme des « enfants ».

L'apparente contradiction entre les résultats de ces différentes études conduit à souligner le caractère ambivalent que les Mexicains entretiennent avec l'individualisme et le collectivisme. Mais cette ambivalence peut être éclairée par une autre dimension clé de la culture mexicaine : l'attachement à la famille. En effet, en famille, ou dans des entreprises familiales, les

Mexicains adoptent généralement des comportements collectivistes (faire passer les intérêts de la famille avant ses intérêts personnels, l'abnégation...), alors qu'en dehors des cadres familiaux, les Mexicains sont hautement méfiants à l'égard des institutions (l'État, les banques, les multinationales, entre autres). Par exemple, la solidarité familiale est très forte au Mexique alors que la solidarité sociale est relativement faible. Dans les années 1990, une multinationale implantée au Mexique a effectué une consultation auprès de ses salariés pour choisir entre deux solutions, soit baisser les salaires, soit licencier une partie importante de l'effectif. La seconde solution l'a emporté à une large majorité! L'ambivalence du rapport à l'individualisme/collectivisme doit donc être lue au regard d'autres dimensions. En fonction du cadre spatio-temporel dans lequel ils se trouvent, les comportements des Mexicains peuvent être plus ou moins individualistes ou collectivistes.

La loyauté, la confiance et la méfiance

La loyauté est une valeur très importante dans la société mexicaine. Au Mexique, l'engagement le plus fort et le plus primordial est celui envers sa famille, qui peut aller jusqu'au sacrifice de soi, au nom de son bien-être.

La confiance est le corollaire de la loyauté : lorsqu'on a confiance en quelqu'un, on est aussi engagé envers lui. Une relation de confiance se traduit par un engagement réciproque à se rendre service mutuellement en cas de besoin. Au Mexique, la confiance est la pierre angulaire des relations d'affaires. Un Mexicain traitera essentiellement avec des personnes de confiance, ce qui est susceptible de poser des problèmes aux étrangers désireux de faire des affaires au Mexique.

En effet, sorti du cadre familial, le Mexicain est, d'une manière générale, méfiant vis-à-vis d'autrui. Il n'accorde sa confiance qu'aux amis ou aux personnes de la famille. Par exemple, bien que de nombreux auteurs (Goldwasser, 1986; Lansberg, 1988) affirment qu'il est sain pour une entreprise familiale d'avoir, dans son équipe de direction et de conseillers, des membres qui n'appartiennent pas à la famille, les dirigeants-propriétaires continuent à se méfier des « étrangers » (Grabinsky, 1994). Une relation d'affaires suppose donc une relation de confiance, ce qui signifie un engagement mutuel et réciproque entre les parties, d'intensité quasi égale à l'engagement que l'on peut avoir envers sa famille. Ainsi, lors d'un dîner d'affaires, il n'est pas rare qu'un entrepreneur mexicain parle de sujets personnels et familiaux jusqu'au dessert, avant d'aborder des sujets professionnels. Cette pratique n'est en rien du babillage ou une perte de temps, il s'agit pour lui d'établir une relation de confiance ou de voir s'il peut être en confiance avec son

interlocuteur. Enfin, dans la plupart des entreprises mexicaines, seule une relation de confiance peut sous-tendre un engagement sérieux.

Le complexe d'infériorité et la fierté nationale

Selon Ramos (1963, p. 70), la complexité et la contradiction originelle (Indien-Espagnol) sur lesquelles repose l'identité mexicaine ont pour conséquence une altération de « l'esprit mexicain » par un sentiment d'infériorité à l'égard des pays plus développés. Devant le Mythe de la grande nation espagnole qui a conquis le Mexique du grand Empire aztèque dont il est héritier, le Mexicain est enclin à éprouver un sentiment d'infériorité.

Ramirez (1999) estime que le sentiment d'infériorité apparaît chez l'enfant au moment où il réalise combien il est insignifiant par rapport à ses parents.

Par voie de conséquence, le Mexicain est porté à croire qu'en imitant une autre personne, il pourra devenir comme lui. Ainsi, le Mexique imite l'Europe, les États-Unis, mais sans vouloir être l'un de ces pays. L'imitation, nous dit Ramos (1963), est un mécanisme psychologique de défense qui libère les Mexicains d'un sentiment de déprime.

Pour Diaz-Guerrero (1975), certains Mexicains acceptent de vivre avec leur dualité; cependant, ceux qui ne l'acceptent pas répondent au stress de la contradiction par de l'apathie. Enfin, Guerrero (1901) décrit le Mexicain complexé d'une manière très négative : c'est un individu déboussolé, qui se cache derrière un ou plusieurs masques. Il est misanthrope, stoïque, capricieux, paresseux, bestial et manque d'aspirations!

Devant ce portait peu flatteur, d'autres auteurs (De la Cerda et Nuñez de la Peña, 1996) insistent plutôt sur l'ambivalence des comportements mexicains. De la Cerda et Nuñez de la Peña (1996) soulignent certes leurs tendances à la dévalorisation personnelle et à l'exaltation de ce qui est étranger, mais rappellent aussi la ferveur du patriotisme des Mexicains et leur propension à exagérer les vertus de ce qui est mexicain. Pour ces auteurs, ils créent des mythes nationaux et des visions utopiques qui s'opposent à l'antinationalisme et au *malinchismo*¹³. L'un de ces mythes, qui donne lieu à des commémorations nationales, est celui des enfants héros ou *niños héroes*, de jeunes adolescents qui ont défendu au prix de leur vie le château de Chapultepec, leur école militaire, contre l'armée américaine en 1847. De plus, dans toutes les écoles publiques du pays, on chante l'hymne national le lundi matin.

13. *Malinchismo* : cet adjectif péjoratif dénonce le fait d'être attiré par ce qui peut venir de l'étranger (les produits, les modes, les artistes, etc.).

En conclusion, les Mexicains présentent une tension entre un patriotisme très affirmé – en témoigne le nombre de drapeaux qui ornent les maisons – et un complexe d'infériorité face à ce qui provient des pays plus développés.

La ferveur religieuse et la corruption

Le Mexique est l'un des quelques pays au monde ayant inscrit la laïcité dans sa Constitution. Pourtant, la religion catholique y est très enracinée. Une écrasante majorité de la population se déclare catholique (Kras, 1991). L'Église catholique a une influence prépondérante sur les valeurs culturelles des Mexicains (Grepe, 1990) qui pénètrent toute la société. Ces valeurs sont inculquées dès l'enfance. Les cérémonies telles que le mariage, le baptême ou la première communion ont une grande importance sociale.

Dans un pays où la distribution de la richesse est très inégale et la pauvreté élevée, la religion offre une consolation, une tranquillité et une résignation face à son destin. Cette dévotion religieuse reflète la mentalité messianiste, déterministe et fataliste du Mexicain. En revanche, la religion donne à l'individu le courage de continuer à se battre, à travailler malgré la souffrance et les pénuries. De fait, la stabilité et la paix sociale du Mexique doivent beaucoup à la religion (Kras, 1991).

Au sein de l'entreprise, la religion est perçue comme une qualité positive des personnes qui la pratiquent. Les entrepreneurs ont l'habitude de faire bénir leurs entreprises le jour de l'inauguration. Les jours de fêtes religieuses, beaucoup d'entre elles font célébrer une messe pour les salariés et leurs familles (Grepe, 1990). Les travailleurs catholiques n'hésitent pas à exprimer leur foi en public (Elvira et Dávila, 2005) et il n'est pas rare qu'un Mexicain demande à un étranger quelle est sa religion. On trouve, dans de nombreuses organisations, des niches abritant une statuette de la Vierge de Guadalupe (la sainte patronne du Mexique) à côté d'un drapeau mexicain. Cette statuette (symbole de la ferveur religieuse) et le drapeau mexicain (symbole du patriotisme et de la laïcité) se côtoient très fréquemment, exprimant une autre facette du dualisme mexicain (voir la figure IV.2.2). Au Mexique, la dévotion à la Vierge de Guadalupe surpasse toute notion de dévouement religieux (Levy et Székely, 1983). Beaucoup de Mexicains pensent qu'elle peut avoir une grande influence sur leur destin, c'est pourquoi ils lui portent un culte hors du commun.

Bien que le Mexicain moyen se considère comme un « bon catholique », cela ne l'empêche pas de présenter une contradiction entre sa conduite de catholique « pratiquant » et sa conduite morale. Dans toutes les organisations

mexicaines, des personnes « très pratiquantes » sont aussi très corrompues. La dualité mexicaine se manifeste donc aussi dans la ferveur religieuse : la morale catholique n'est pas toujours compatible avec la rationalité économique. Or, le fait de gagner de l'argent est très valorisé socialement au Mexique. D'aucuns (Bartra, 1987) parlent donc d'un pays à double morale. Malgré tout, Grepe (1990) affirme que la conduite morale de la plupart des Mexicains qu'il a observés dans ses recherches est cohérente avec leur religiosité.

Après cette présentation générale de quelques aspects de la culture mexicaine et de la dualité qui peut s'y manifester, voyons en quoi ces traits culturels peuvent intervenir dans les pratiques de gestion et dans les dynamiques organisationnelles. Pour ce faire, nous nous concentrerons sur l'étude d'une forme organisationnelle particulièrement répandue au Mexique : ce sont les PME familiales. Si dans une compagnie multinationale, certains aspects des cultures nationales peuvent être « lissés » par des pratiques de gestion ou des systèmes de contrôles standardisés au niveau mondial, il n'en va évidemment pas de même dans des PME. En outre, la grande majorité des PME mexicaines sont des entreprises familiales. Nous montrons que le dualisme mexicain s'exprime au quotidien dans le chevauchement de la famille et de l'entreprise, comme unité économique et sociale. Ces petites structures apparaissent donc comme un « condensé de mexicanité », un miroir grossissant de la praxis du style de gestion spécifique du Mexique.

Figure IV.2.2

LA VIERGE DE GUADALUPE



GESTION ET DUALITÉ AU MEXIQUE : L'EXEMPLE DES PME FAMILIALES

Cette partie est dédiée plus spécifiquement aux PME familiales au Mexique (voir l'encadré IV.2.2 pour la définition). En effet, ces entreprises semblent concentrer les traits des plus saillants de la culture organisationnelle mexicaine. Les entreprises familiales sont un terrain de prédilection pour l'étude de la dualité mexicaine puisqu'elles rassemblent sous la même appellation deux logiques *a priori* contradictoires : celle de la famille et celle de l'entreprise. Enfin, cette forme d'organisation est largement dominante dans le tissu économique mexicain. Aujourd'hui, plus de 90 % des entreprises mexicaines sont contrôlées par une famille (Grabinsky, 1994).

Encadré IV.2.2

DÉFINITION DES PME FAMILIALES AU MEXIQUE

Nous nous appuyons sur la définition officielle de la PME au Mexique, à savoir :

Les petites et moyennes entreprises sont les entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 250 salariés.¹⁴

Le dirigeant de PME familiale est, dans la plupart des cas, un entrepreneur, le fondateur et le gestionnaire de son entreprise. La littérature sur le dirigeant fait très souvent l'amalgame entre l'entrepreneur-fondateur et le dirigeant.

Nous définirons l'entrepreneur comme la personne qui joue un rôle primordial dans la conception et la mise en route de sa propre entreprise en assurant le risque de l'exploitation. De même, l'entrepreneur encourage ses collaborateurs, et suscite chez eux la volonté de faire cet effort supplémentaire nécessaire au démarrage de l'entreprise.

Source : Cisneros, 2005.

Les entreprises familiales sont très hétérogènes, elles vont du petit magasin au deuxième groupe mondial de fabrication de ciment : CEMEX. De nombreux grands groupes (Alpha, Carso, Vitro, Azteca) du pays sont des entreprises familiales. La Porta *et al.* (1999) estiment que 100 % des entreprises mexicaines cotées en bourse sont des firmes familiales. Si toutes les entreprises familiales mexicaines ne sont pas des PME, la presque totalité des micro, petites et moyennes entreprises sont, selon Grabinsky (1994),

14. Les critères de définition d'une PME varient beaucoup d'un organisme à l'autre.

des entreprises familiales. Malgré de nombreuses crises économiques, les PME familiales au Mexique représentent toujours une partie importante de la vie économique.

En 1982 et en 1994, le Mexique a connu des crises accompagnées de dévaluations de la monnaie de plus de 100 %. De plus, l'ouverture soudaine des frontières, en raison de l'entrée du pays dans l'ALENA¹⁵, a accru la concurrence des produits américains et canadiens de meilleure qualité. Enfin, le manque d'expérience et de technologies a provoqué la disparition de milliers de PME. Néanmoins, les PME familiales emploient toujours près de la moitié de la population active du Mexique. Elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité et démontrent une étonnante souplesse et une capacité d'adaptation à l'environnement.

Les travaux ici présentés s'inscrivent dans l'étude des traits caractéristiques des PME familiales au Mexique. Ils visent essentiellement à décrire la praxis de ces organisations en soulignant leurs aspects souvent ambivalents, voire contradictoires.

Le dirigeant mexicain

La plupart des PME mexicaines ont été créées dans un cadre familial. C'est la raison pour laquelle le dirigeant en est très souvent le propriétaire. Sa personnalité a un fort impact sur le travail des employés. Ainsi, le destin de la PME est intimement lié à celui de son fondateur, ce dernier a également une forte influence sur le travail de ses collaborateurs et sur la marche de l'entreprise en général. De plus, la vision du dirigeant et son leadership sont souvent le ciment de la cohésion des équipes.

Le dirigeant de PME familiale au Mexique est marqué par le dualisme mexicain, un complexe d'infériorité et une relation ambivalente à l'individualisme/collectivisme. Ses actions sont empreintes des traits culturels mexicains, à savoir : l'attachement à la famille, la valeur de l'engagement, la méfiance et la ferveur religieuse.

Comme nous l'avons déjà entrevu, le dirigeant mexicain est souvent un dirigeant paternaliste : son mode de gestion combine contrôle, autorité, pouvoir de décision et bienveillance. Il adopte une attitude protectrice envers ses collaborateurs (Martinez, 1999) et, dans son contrat psychologique, il échange sa protection contre la loyauté de ses salariés. En outre, on retrouve une interférence considérable entre le rôle de père et le rôle de dirigeant. On retrouve donc dans les PME familiales deux valeurs centrales dans la

15. ALENA : Accord de libre-échange nord-américain.

société mexicaine : en premier lieu, l'attachement et la loyauté à la famille, et en second lieu, le respect de l'autorité, notamment de l'autorité « légitime » du père-dirigeant.

Le dirigeant-proprétaire se considère souvent comme indispensable dans l'organisation et manifeste une forte obsession pour le pouvoir (Lopez Garcia *et al.*, 1988). Il veut contrôler tout ce qui se passe à l'intérieur de son entreprise. Dans la plupart des cas, le dirigeant s'est formé lui-même selon la méthode « essai-erreur » (Grabinsky, 1988), c'est un autodidacte. En conséquence, il n'a pas l'habitude de planifier ses actions ni de déléguer son pouvoir (Kras, 1991). Le dirigeant mexicain privilégie une zone de flexibilité où règne l'ambiguïté.

Dans la mesure où la famille est extrêmement importante pour le dirigeant mexicain, celui-ci est confronté à de nombreuses contraintes et contradictions au moment de sa succession. La société mexicaine restant assez traditionaliste, dans la plupart des PME familiales, il apparaît « logique » à tous que le fils aîné soit le successeur. Seulement en l'absence de garçons, les filles du fondateur pourront aspirer à prendre la relève. Cependant, Michel et Michel (1987, p. 57) mettent en garde contre cette tendance : « Idéaliser le *self-made-man* relève de la même naïveté que de laisser croire que le fils de la maison possède de façon innée les dons du management. »

La structure de l'organisation

Selon la grille proposée par Mintzberg (1989), on peut dire que les PME familiales mexicaines sont des structures simples. Dans ces entreprises fondées par un entrepreneur, l'autorité centralisée est généralement autocratique. La ligne hiérarchique est réduite, et le contrôle est exercé par le dirigeant. Ce type d'organisation demande une grande fidélité de la part du personnel, en raison de sa simplicité, de sa souplesse, de son caractère informel et du « sens de la mission » qu'elle provoque. Rappelons à ce titre que les salariés sont souvent des membres de la famille ou des amis motivés par leur engagement envers la famille et l'entreprise. Ces types d'organisation, dans leur fonctionnement, reflètent la mise en pratique des valeurs mexicaines, en particulier l'attachement à la famille et le rôle de la confiance dans les relations d'affaires. En revanche, elles sont aussi extrêmement vulnérables aux coups du sort : une crise cardiaque peut littéralement briser le principal ressort de coordination de l'entreprise (Mintzberg, 1989).

La structure organisationnelle des PME familiales présente un dysfonctionnement dans la définition des lignes d'autorité et de responsabilité (Gersick *et al.*, 1997). En effet, la structure de ces entreprises est fortement

influencée par la personnalité du dirigeant dont le charisme se déploie largement. Celui-ci est conscient de son pouvoir, car il se trouve à l'origine de sa petite affaire, il connaît bien son fonctionnement et accepte mal de recevoir des ordres. Dans un grand nombre de PME, la structure organisationnelle est le reflet de la structure familiale, qui est fondée sur l'autorité du dirigeant-fondateur (Kras, 1991; Grabinsky, 1994). Cette influence est bien présente dans les relations de travail et renvoie à l'une des caractéristiques de la société mexicaine, à savoir le grand respect pour l'autorité du père et (ou) de la hiérarchie.

Les relations interpersonnelles

L'importance que les Mexicains accordent aux relations interpersonnelles ne doit pas être sous-estimée (Grepe, 1990). L'individu est le facteur clé dans toutes les transactions, à tous les niveaux. Le Mexicain établit des relations de confiance avec les personnes et non avec les produits ou les institutions. Pour lui, l'interlocuteur est souvent plus important que l'organisation. Ces dimensions reflètent des traits culturels plus généraux des Mexicains, à savoir la confiance dans les membres de la famille, dans les amis et la méfiance à l'égard des institutions et des étrangers.

Par conséquent, dans les situations de travail, les relations interpersonnelles sont capitales (Grepe, 1990). Plusieurs auteurs (Kras, 1991; Grabinsky, 1994; Peña Rivera, 1997) affirment que pour atteindre les objectifs de l'entreprise (comme la qualité et la productivité), le dirigeant a besoin d'établir de bonnes relations au sein de son équipe. De plus, la limite est souvent très floue entre relations professionnelles et relations personnelles.

Kras (1991) affirme que donner la priorité aux tâches plutôt qu'aux personnes qui les effectuent signifie, pour les Mexicains, minimiser l'importance de la personne en tant qu'individu. Cela est perçu comme une déshumanisation du travail.

Or, les Mexicains accordent une valeur importante au respect de la dignité humaine (Grepe, 1990; Kras, 1991). Le dirigeant doit donc bien connaître ses subordonnés. Un traitement personnalisé de chaque collaborateur est indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise (Grepe, 1990; Grabinsky, 1994).

Parallèlement, les Mexicains affichent aussi une grande sensibilité émotionnelle. De ce fait, le gestionnaire mexicain a une nature « romantique » (Grepe, 1990). En effet, il a souvent une réaction émotionnelle profonde devant des situations qui l'impliquent personnellement (Kras, 1991). Ainsi,

le gestionnaire essaie d'éviter les situations qui le mettent en conflit (Grepe, 1990).

En conséquence, il a tendance à prendre les critiques professionnelles comme personnelles (Grepe, 1990, Ramirez, 1999). De même, le fait d'être critiqué devant ses collègues ou d'être traité d'une manière qu'il considère comme irrespectueuse peut lui faire perdre la face et le conduire à démissionner.

Elvira et Dávila (2005) ont souligné en quoi la force des relations interpersonnelles pouvait constituer un avantage compétitif. Dans un monde où la concurrence est exacerbée, les salariés et les entreprises du Mexique témoignent d'une grande flexibilité et d'une réactivité remarquable. La relation de confiance avec le dirigeant, l'engagement envers la famille et (ou) l'entreprise justifient souvent des heures supplémentaires et une implication accrue dans le travail.

La relation hiérarchique

Au Mexique, il n'existe pas de tradition de délégation de l'autorité (Grepe, 1990; Kras, 1991). Culturellement, l'activité entrepreneuriale est fondée sur l'image autocratique et autoritaire du père de famille traditionnel. Le concept de « délégation » est donc relativement nouveau pour de nombreux entrepreneurs de PME familiales (Grabinsky, 1994; Anzola, 1997). Le fait de partager l'autorité les met mal à l'aise, ils sentent qu'ils « perdent les rênes » de l'entreprise. De même, les subordonnés préfèrent ne pas avoir de responsabilités, car cela leur évite de commettre des erreurs qui pourraient leur coûter cher.

Dans l'entreprise familiale, le « dirigeant-propriétaire-père » impose son autorité, sa vision et le chemin que l'entreprise doit suivre (Kras, 1991). Le dirigeant est la seule personne qui prend des décisions et qui résout la plupart des problèmes, sinon tous.

Le dirigeant attend de ses employés « admiration et respect » en échange de « la possibilité de travailler dans l'entreprise » (Martinez, 1999). Le subordonné doit toujours montrer sa loyauté en échange de la sécurité de l'emploi et du soutien du dirigeant en cas de problème personnel. En outre, le collaborateur ne doit jamais prendre de décisions sans consulter le dirigeant au préalable (Kras, 1991; Grabinsky, 1994; Anzola, 1997).

Ces règles implicites empêchent les collaborateurs de renforcer leur confiance en eux dans leur travail. Le dirigeant ne leur permet pas de penser par eux-mêmes, car ils ne prennent pas de décisions. En même temps, ils

ne prennent pas de responsabilités sans consulter le dirigeant, ils ne développent donc pas de compétences de gestion ni d'habiletés de direction (Kras, 1991; Buitron, 1995).

En conséquence, autant les Mexicains se distinguent par leur créativité, leur spontanéité et leur volonté, autant le fait que les dirigeants de PME familiales les traitent comme des enfants les empêche de contribuer significativement au développement de l'entreprise. L'attitude du dirigeant castre l'initiative des collaborateurs (Kras, 1991). Mais ces collaborateurs sont aussi peu enclins à prendre des initiatives car, comme nous l'avons vu, les Mexicains contestent peu l'autorité et sont généralement rebutés par l'incertitude. À ce titre, les dynamiques organisationnelles des PME familiales illustrent bien les traits caractéristiques de la culture mexicaine.

Les relations latérales

Dans les PME familiales au Mexique, le travail est structuré autour de la relation personnelle de l'individu avec son supérieur (Grabinsky, 1994; Anzola, 1997). Cette relation hiérarchique, qui consiste dans l'assignation de tâches très spécifiques et individualisées, ne laisse que peu de marge à l'initiative individuelle et au travail en équipe.

Les individus sont loyaux et dévoués au dirigeant (Kras, 1991; Grabinsky, 1994; Anzola, 1997; Peña Rivera, 1997). Cependant, la solidarité entre collègues est faible, sauf s'ils entretiennent une relation interpersonnelle assez forte. Le travail en équipe, le partage de responsabilités sur un ou plusieurs projets ou la collaboration entre services sont pratiquement inexistantes. Kras (1991) affirme que le travail en équipe et la collaboration entre les membres de l'équipe de direction sont opposés aux valeurs individualistes traditionnelles de confiance personnelle et de reconnaissance dans la structure hiérarchique. Les collaborateurs s'intéressent d'abord à leurs tâches personnelles avant de penser à collaborer avec un collègue.

Le contrôle

Les concepts de contrôle et de suivi de la performance au Mexique datent des années 1980 et 1990. Traditionnellement, l'individu est interrogé directement par son supérieur sur l'état d'avancement de ses tâches. Le contrôle se manifeste par un suivi informel fondé sur la relation de confiance entre le dirigeant et son collaborateur (Kras, 1991; Pech, 2003). Cette caractéristique illustre le rôle de la confiance dans les relations d'affaires au Mexique, elle est aussi typique des PME familiales. Quant aux grandes entreprises, elles ont des systèmes de contrôle plus formalisés.

Aujourd'hui, cette situation est en train d'évoluer en raison de la concurrence internationale accentuée par l'ALENA (Husted, 1996). Cette concurrence a forcé les PME familiales à utiliser des processus qui ne peuvent fonctionner correctement sans un suivi et un contrôle formels. Cependant, la mise en place de systèmes de contrôle formalisés se heurte très souvent à l'absence de bases culturelles pour accepter de tels systèmes (Mejia, 2005). Par exemple, la mise en place de tableaux de bord, de progiciels de gestion intégrés ou de normes ISO est souvent très problématique (Mejia, 2005). En effet, les collaborateurs sont très susceptibles à ce sujet. Ils associent souvent la mise en place de contrôle à une perte de confiance de la part du dirigeant. Plus encore, certains cadres considèrent le suivi des activités comme une atteinte à leur dignité ou à leur statut. Même si la plupart des collaborateurs sont conscients de l'importance de l'établissement des systèmes de contrôle, cette tâche semble complexe, lente et difficile à mettre en œuvre.

Une grande ambiguïté réside dans le fait que de nombreux gestionnaires mexicains souhaiteraient mettre en place des systèmes de contrôle pour surveiller leurs propres collaborateurs, mais ils ne les acceptent pas pour eux-mêmes.

La communication

Dans les PME familiales mexicaines, la communication est principalement sans cérémonie, dite « de porte ouverte » (Grabinsky, 1994; Anzola, 1997). Les collaborateurs du dirigeant peuvent lui parler sans rendez-vous. Les comptes rendus et les registres sont évités. La convivialité apparente permet aux salariés mexicains de se sentir à l'aise.

Le dirigeant préfère s'adresser directement à chaque collaborateur (Kras, 1991). Il est possible que l'un et l'autre se réunissent en dehors de l'entreprise pour s'entretenir sur des sujets liés au travail. Mais l'attitude des collaborateurs envers le dirigeant demeure généralement toujours très respectueuse. On retrouve ici deux caractéristiques saillantes de la culture mexicaine : le respect de l'autorité et des relations professionnelles basées sur la confiance.

De même, la communication non verbale est très fortement utilisée dans les entreprises familiales (Grepe, 1990; Kras, 1991; Buitron, 1995). Une caractéristique typique des PME mexicaines tient au fait que la plupart des messages sont codés. En effet, comme dans toutes les familles, il existe certains tabous et significations implicites (non-dits) difficiles à comprendre pour quelqu'un de l'extérieur. Ainsi donc, la plupart des messages sont

ambigus et leur vraie signification est cachée dans le non-dit (Kras, 1991; Grabinsky, 1994). Pour les personnes étrangères à la famille mexicaine, il sera donc très difficile de comprendre la signification des messages. Par exemple, il est souvent impoli au Mexique de dire « non », on lui préfère « on verra », « peut-être » ou « oui, mais plus tard... ». D'autres expressions comme « *ahorita*¹⁶ » ou « *¡ya voy!*¹⁷ » ont un double sens et doivent très souvent être comprises, non au sens littéral, mais comme « dès que j'aurai le temps ».

Dans les PME familiales au Mexique, la communication est informelle et souvent à double sens. Cependant l'ironie et les sarcasmes sont perçus comme une agression.

Le climat organisationnel

Selon Diaz-Guerrero (1975) et Kras (1991), les Mexicains ont une nature sensible, ils ressentent le besoin de travailler dans un environnement « harmonieux », sans conflits. Un environnement conflictuel, ou de concurrence entre les collègues, est intolérable pour beaucoup de Mexicains. Un tel environnement leur semble incompatible avec la productivité de l'équipe. Ainsi, selon Kras (1991), le gestionnaire mexicain n'a pas l'esprit de compétition au sens où il ne souhaite pas dépasser ses collègues à n'importe quel prix. Il cherche plutôt un environnement agréable, amical et détendu pour travailler. Les conflits ou les situations « gagnant/perdant » sont évités. Le collaborateur est conscient que pour monter dans la hiérarchie, l'important n'est pas tant le rendement que la bonne entente avec le dirigeant-propriétaire de la PME familiale.

Kras (1991) affirme que les Mexicains recherchent des entreprises où règne un climat « amical et non conflictuel ». Elle ajoute que si le Mexicain ne trouve pas cet environnement, il quittera l'entreprise dès qu'il en aura l'occasion. Dans le cas des entreprises familiales, les membres de la famille procèdent de la même manière : ils quittent l'entreprise s'ils ne s'y sentent pas bien.

Les ressources humaines

Les salariés des PME familiales présentent une incontestable fidélité, sans doute liée à la simplicité des relations sociales dans l'entreprise (Buitron, 1995). Les services de ressources humaines des PME familiales, surtout dans

16. « Maintenant » ou « ce ne sera pas long ».

17. « J'arrive! »

les plus petites, sont, en général, plus stables, l'attachement à l'entreprise y est « quasi sentimental » et l'absentéisme, faible (Grabinsky, 1994). L'attachement à la famille et la loyauté des salariés envers l'entreprise constituent donc un avantage substantiel pour la PME familiale mexicaine.

En revanche, les dirigeants de PME se plaignent de manquer de personnel qualifié, et surtout de ne pas trouver de personnes spécialisées correspondant aux emplois offerts. Plusieurs auteurs (Kras, 1991; Grabinsky, 1994; Anzola, 1997) voient ce problème comme la conséquence du manque de planification et de formalisation en matière de ressources humaines dans les PME familiales au Mexique.

En effet, beaucoup de PME familiales mexicaines n'ont pas de service de ressources humaines. Cette fonction est généralement menée au jour le jour par le dirigeant qui prend en charge l'embauche, la formation, l'évaluation et la rémunération (Kras, 1991). Or, rappelons que celui-ci est généralement un autodidacte sans formation de gestionnaire. On peut donc se demander dans quelle mesure ses compétences limitées dans ces domaines entravent la performance de l'entreprise.

L'embauche

En général, les concepts de confiance et de rectitude sont très importants au Mexique, quelle que soit la taille de l'entreprise (Grepe, 1990). Dans les PME familiales, la confiance, liée aux relations familiales ou d'amitié, est encore un facteur clé de l'embauche (Grabinsky, 1994). Le recrutement d'inconnus est évité.

Ainsi, les membres de la famille et les amis proches des propriétaires sont embauchés en priorité. Ces relations, nous dit Kras (1991), aident à développer un climat d'harmonie et de solidarité dans l'entreprise. Pour le dirigeant-propriétaire, le fait d'embaucher des membres de la famille rend l'atmosphère de travail plus agréable. Traditionnellement, les dirigeants-propriétaires pensent qu'en recrutant des membres de la famille, y compris de la famille éloignée, ils n'auront pas à les contrôler parce qu'ils leur font *a priori* confiance (Grepe, 1990).

Cependant, en mêlant la famille et les amis dans l'entreprise, le travail devient une extension de la sphère domestique, car le propriétaire prend la place de la figure centrale, de l'autorité morale : c'est « le père » (Kras, 1991; Grabinsky, 1994; Anzola, 1997). Comme dans la famille, les subordonnés acceptent et obéissent à ses ordres. La relation devient un mélange de respect, d'amour et de peur.

Au Mexique, la plupart des entreprises familiales continuent à fonctionner de cette manière (Anzola, 1997). Les problèmes surviennent lorsque l'entreprise doit s'agrandir. Des systèmes de contrôle, autres que la confiance, doivent être mis en place (Kras, 1991). De même, il devient nécessaire de recruter du personnel professionnel en dehors du cercle de la famille et des amis (Grepe, 1990). Or, cela peut s'avérer très compliqué, car le dirigeant tient souvent absolument à recruter des salariés dont il est assuré de la loyauté envers l'entreprise et la famille (Kras, 1991). On voit ici comment la valeur que les Mexicains accordent à la confiance se manifeste dans le fonctionnement des PME familiales.

La formation

En Europe, aux États-Unis ou au Canada, la formation continue est une pratique très courante. Au Mexique, en revanche, l'idée de former les gestionnaires est relativement nouvelle (Grepe, 1990). Tout comme le recrutement, leur formation peut devenir un sujet sensible lorsque la PME familiale est en période de croissance.

Les PME familiales destinent moins de budget à la formation que les grandes entreprises; le nombre de semaines de formation suivies par les salariés est en corrélation directe avec la taille de l'entreprise. En outre, dans les PME, le dirigeant est bien souvent le seul responsable de la formation (Grepe, 1990; Kras, 1991; Peña Rivera, 1997 et Anzola, 1997; Sadler-Smith, 1998).

De plus, la formation dépend souvent des demandes individuelles des membres de la famille. En conséquence, le chevauchement entre la famille et l'entreprise influence la capacité du dirigeant à gérer efficacement la formation (Grepe, 1990; Kras, 1991). À titre d'exemple, le dirigeant voit généralement la formation professionnelle de ses enfants (financée par l'entreprise) comme une partie de leur formation personnelle. Or, très souvent, la formation des enfants du dirigeant ne correspond ni aux besoins de l'entreprise ni aux objectifs organisationnels. En conclusion, dans les PME familiales au Mexique, la formation des cadres est rarement planifiée et budgétée en fonction des besoins objectivés de l'entreprise.

L'évaluation

Dans les grandes entreprises, le processus d'évaluation semble entièrement conforme aux exigences d'un système dont la fonction primaire est la productivité économique (Kras, 1991). Dans ce contexte, considérer les individus plus comme des moyens que comme des fins permet de repérer

ceux qui contribuent le plus à l'accomplissement des buts organisationnels. Cependant, le concept d'évaluation dans une PME familiale est plus ambigu et partial. En effet, pour les membres de la famille propriétaire, l'objectif principal n'est pas la performance de l'entreprise, mais leur propre formation et leur développement. Pour le dirigeant, les membres de sa famille ne sont pas un moyen de production. Ainsi, comme Lansberg (1983) l'affirme, l'évaluation dans l'entreprise familiale tient plus à ce que l'individu « est » qu'à ce qu'il « fait ».

En conséquence, le chevauchement institutionnel entre la famille et l'entreprise se heurte au processus d'évaluation (Kras, 1991; Grabinsky, 1994). Les dirigeants éprouvent souvent des difficultés à évaluer le rendement d'un parent proche qui travaille dans la société, notamment lorsqu'il s'agit de leurs enfants. De ce fait, l'évaluation est un moment particulièrement anxiogène pour le dirigeant mexicain; il lui est souvent impossible de faire simultanément honneur aux normes et aux prescriptions qui opèrent dans le système familial et dans l'entreprise. Il est donc aux prises avec une contradiction entre son rôle de dirigeant d'entreprise et une caractéristique centrale de son identité mexicaine : son attachement à la famille.

La rémunération

La rémunération des membres de la famille constitue fréquemment une difficulté pour le dirigeant (Grabinsky, 1994). Le processus de rémunération est lui aussi influencé par le chevauchement de la famille et de l'entreprise. Ceci donne lieu à des critères de rémunération ambigus et hybrides qui peuvent produire des dysfonctionnements dans l'entreprise.

La rémunération dans l'entreprise familiale est guidée par des principes affectifs implicites. Dans certains cas, le dirigeant peut favoriser un membre de la famille non pas en fonction de son rendement, mais en fonction d'autres critères beaucoup plus personnels (Kras, 1991).

Cependant, il est à noter que dans la plupart des PME familiales, les jeunes salariés membres de la famille ont en général un salaire moins élevé que ce qu'ils pourraient gagner ailleurs (Grabinsky, 1994; Anzola, 1997). En effet, le fait de demander une rémunération élevée est mal vu par la famille. Aussi, dans les moments de crise, les membres de la famille peuvent continuer à travailler même sans rémunération, ce qui présente un avantage considérable pour ces entreprises (Ginebra, 1994). Nonobstant, les jeunes générations, qui n'ont pas participé à la création de l'entreprise, ne sont pas prêtes à sacrifier une partie de leur rémunération pour sa survie (Kras, 1991; Grabinsky, 1994; Anzola, 1997). Ce changement de comportement en

cours peut être lu comme l'expression contemporaine du conflit entre la tradition et la modernité, qui constitue une parfaite illustration du dualisme mexicain. Ici, l'ancrage familial évoque le respect de la tradition, alors que le fait de travailler « à l'extérieur » pour gagner plus incarne, notamment au regard des modèles importés d'Europe et des États-Unis, une certaine modernité. Il semble donc que, dans les PME familiales mexicaines, les jeunes générations soient confrontées à une contradiction entre les valeurs traditionnelles et l'individualisme occidental.

ENJEUX ET PERSPECTIVES POUR LES PME FAMILIALES MEXICAINES

Après cette présentation des particularités culturelles des PME familiales au Mexique, voyons en quoi cette forme d'organisation présente des fragilités et quelles sont ses forces. Nous reviendrons plus en détail sur un élément susceptible de perturber très fortement le fonctionnement de la PME familiale. Il s'agit de la transition de direction entre l'entrepreneur fondateur et son successeur.

Les obstacles et les défis pour les PME familiales au Mexique

L'étude réalisée par Sánchez Preza (1997) fournit un résumé intéressant des problèmes auxquels sont confrontées les PME familiales au Mexique. Cet auteur souligne que la plupart de ces PME familiales résultent, pour l'entrepreneur, de la nécessité de créer son propre emploi plutôt que de la possession de connaissances spécifiques liées au processus de production. Il ajoute que la tendance à l'imitation est forte, les entrepreneurs n'ayant pas nécessairement déterminé à l'avance le potentiel de marché ni le type de besoins à satisfaire.

D'après ses résultats, le dirigeant de PME familiale possède, en général, un savoir-faire propre à la production d'un bien ou d'un service particulier. Cependant, dans la plupart des cas, il ne possède pas de connaissances des besoins réels du marché.

En second lieu, le dirigeant n'a pas de stratégie commerciale établie, il ne connaît ni le besoin à satisfaire ni les actions des entreprises concurrentes. À titre d'exemple, le fait de faire une étude de marché ou de payer une agence de marketing pour le faire est encore aujourd'hui une pratique très peu courante dans les PME familiales mexicaines.

Enfin, la méthode de gestion du dirigeant, à savoir la définition des objectifs et la sélection des stratégies, se décline comme suit :

- le dirigeant mexicain est paternaliste, il opère une gestion centralisée et intervient dans le domaine qu'il connaît le mieux et délègue les autres

tâches à ses collaborateurs. Cela peut occasionner une certaine myopie dans sa vision de l'ensemble en limitant le développement des responsabilités opérationnelles;

- la PME mexicaine ne fait pas de planification : dans la mesure où les objectifs de l'entreprise ne sont pas clairement définis, l'entreprise ne peut établir de politiques claires pour les atteindre. Ce manque de précision rend difficile la mesure du rendement individuel. Rappelons que, du fait du chevauchement entre la famille et l'entreprise, le dirigeant a des difficultés à évaluer ses collaborateurs. Il peut se trouver dans des situations où des logiques contradictoires s'affrontent.

Selon Bours Castelo (1998), les principaux défis à relever par les PME mexicaines sont d'abord le renforcement de la concurrence sur les marchés du commerce et des capitaux. Par ailleurs, ces PME doivent investir dans la recherche permanente d'amélioration de la qualité, de la variété et de la conception des produits.

Il ajoute que, dans le cas mexicain, la substitution d'un modèle protectionniste par un modèle de marché a favorisé la hausse du niveau de compétitivité en fortifiant l'esprit entrepreneurial, consolidant ainsi le secteur privé comme un moteur important de croissance. Bours Castelo reconnaît l'importance d'intégrer les PME dans les efforts d'ouverture commerciale en agissant sur la compétitivité. Ce changement illustre la confrontation des valeurs traditionnelles et des logiques de gestion orientées uniquement vers la performance économique. Parmi les facteurs qui s'opposent à ces efforts figurent :

- les limitations de capital et d'accès à des crédits favorables, étant donné la faiblesse du système financier et, en particulier, de la banque de développement à soutenir ces entreprises;
- les difficultés liées à l'intégration de la technologie la plus avancée;
- les difficultés liées au recrutement de personnel qualifié et à l'impossibilité de mettre en place des programmes importants de formation;
- un certain isolement des unités de production au Mexique, qui limite les marges de réduction des coûts de production;
- les restrictions d'accès aux services de conseil qui seraient susceptibles d'aider l'entrepreneur dans la solution des problèmes juridiques, administratifs, financiers ou commerciaux.

Bours Castelo (1998) analyse les principaux défis auxquels sont confrontées les PME mexicaines dans une perspective macroéconomique en omettant des aspects humains essentiels et les dualismes inhérents à la culture mexicaine.

L'obstacle le plus difficile à franchir se situe peut-être au niveau de la succession du fondateur. Grabinsky (1994) note qu'au Mexique, moins de 30 % des entreprises familiales survivent après le passage du relais entre le fondateur et son successeur. Ce problème touche particulièrement les PME. En effet, la durée de vie moyenne d'une PME familiale au Mexique est de 24 ans, c'est-à-dire de la période du mandat du fondateur au début de celui du successeur. La succession du dirigeant-fondateur est donc un enjeu très important pour la survie de ces entreprises.

L'une des difficultés, liées à l'aspect humain de la succession, provient du fait que l'entrepreneur-dirigeant ne peut concevoir l'idée que quelqu'un d'autre que lui soit capable de diriger son entreprise (Leach, 1993). Pour l'entrepreneur-dirigeant, accepter sa succession, c'est accepter sa propre mortalité, son « ultime blessure narcissique » (Kets de Vries, 1993). Ce chercheur affirme que, de manière consciente ou inconsciente, l'entrepreneur cherche à être succédé par son antithèse. L'entrepreneur-dirigeant ne laissera donc pas son successeur avoir un succès similaire au sien, ce dernier deviendra, de façon temporaire ou permanente, son contraire (Kets de Vries, 1993, p. 66).

Le fondateur désire en même temps transmettre le commandement et la propriété à son successeur, et maintenir le contrôle de l'entreprise (Goldberg et Wooldrige, 1993). Dans la plupart des PME familiales mexicaines, la succession de l'entrepreneur-dirigeant est un moment critique où son ego est remis en question, ce qui peut avoir de graves conséquences pour les relations entre les membres de la famille et la bonne marche de l'entreprise. Le dualisme mexicain s'exprime donc au moment de la succession du dirigeant-fondateur de la PME familiale. En effet, d'un côté, son attachement à la famille le pousse à transmettre son entreprise à ses enfants, de l'autre, son attachement à l'autorité et au pouvoir l'empêche de le faire. Ce dualisme s'exprime dans cette réflexion faite par un entrepreneur mexicain : « Je veux transmettre l'entreprise à mes enfants..., mais les ingrats veulent vraiment la reprendre... » (Cisneros, 2005).

Les facteurs de succès ou d'échec des PME familiales

Le succès d'une petite organisation est fonction de la capacité ou de l'habileté du dirigeant-proprétaire à faire face aux conditions changeantes de l'environnement (Anzola, 1986). Or, il s'agit d'une tâche difficile à réaliser compte tenu du nombre de petits détails à régler quotidiennement par le dirigeant dans son milieu de travail. Anzola (1997) ajoute que l'échec est généralement dû aux lacunes dans la connaissance d'outils et de techniques

nécessaires à l'application de procédures et de programmes de gestion adaptés à chaque fonction de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu, le dirigeant de PME familiale au Mexique a très souvent un contrôle absolu sur les décisions. Une telle centralisation peut être un facteur de succès au sens où cela permet de faire bouger rapidement l'entreprise sans que d'autres groupes de pouvoir puissent l'empêcher. De plus, imprégnés de la culture mexicaine, les salariés ou les membres de la famille, ou les deux groupes, obéissent généralement aux ordres sans les mettre en cause. Néanmoins, il peut également s'agir d'un facteur d'échec si le dirigeant ne détient pas l'information ou les éléments suffisants pour prendre les décisions stratégiques. Or, le dirigeant mexicain n'a souvent ni les bases culturelles ni les compétences pour déléguer efficacement. En outre, lorsque l'entreprise commence à croître et atteint une taille critique, le dirigeant n'a plus la capacité de répondre seul à toutes les questions ni de régler tous les problèmes. L'absence de délégation, caractéristique des PME mexicaines, peut devenir un obstacle au bon fonctionnement d'une structure entrepreneuriale telle que la décrit Mintzberg (1989).

En second lieu, l'internationalisation semble avoir été négligée par les entrepreneurs mexicains (Husted, 1996). Une grande partie des entreprises mexicaines sont peu compétitives par rapport aux standards internationaux, en particulier au regard des aspects technologiques, qui ont un poids toujours plus important (Anzola, 1986; Ortiz, 1990). Les PME mexicaines exportent peu et font preuve d'une certaine myopie à l'international. On peut voir dans ce phénomène l'incidence du complexe d'infériorité des Mexicains et de l'aversion à l'incertitude. De nombreux dirigeants de PME ont peur de se confronter à des concurrents de pays plus développés et préfèrent ne pas exporter. À ceci s'ajoutent l'absence de compétences linguistiques et la peur de s'exprimer dans une langue étrangère.

Les PME familiales mexicaines présentent de nombreuses spécificités. En particulier, dans le chevauchement entre l'entreprise et la famille, bien souvent, le système familial l'emporte. Les relations familiales peuvent influencer les résultats de l'entreprise. Si celles-ci sont tendues ou explosives, le climat organisationnel s'en ressent fortement. Réciproquement, comme nous l'avons déjà évoqué, l'implication des membres de la famille dans l'entreprise est un atout indéniable. On peut considérer le népotisme comme un facteur de succès si la famille place ses membres aux positions clés et s'il existe une grande confiance entre eux. Les membres de la famille peuvent accepter d'être sous-payés en période de crise. Néanmoins, l'excès de confiance peut provoquer une baisse de productivité. En outre, le grand

respect des Mexicains pour l'autorité peut conduire à la complaisance. Personne ne contredira le dirigeant s'il prend de mauvaises décisions.

Par ailleurs, dans la plupart des PME familiales mexicaines, le chevauchement entre les objectifs de l'entreprise et ceux du dirigeant est très important, ce qui signifie que celui-ci peut y investir jusqu'à la totalité de ses fonds personnels. Mais en contrepartie, il sera tenter de puiser dans les deniers de l'entreprise pour financer des projets personnels (par exemple, acheter une nouvelle maison, partir en voyage, etc.). Ceci illustre l'ambivalence des dirigeants mexicains, ils ne font quasiment pas de différence entre l'entreprise et la famille.

Enfin, dans la plupart des PME familiales mexicaines, il n'y a ni conseil de famille ni assemblée d'actionnaires. Les organisations mexicaines sont caractérisées par une structure informelle, le dirigeant pense très souvent que la confiance peut se substituer au contrôle, ce qui lui évite également d'affronter des situations où son autorité pourrait être remise en cause.

Les différents ouvrages parus sur ce sujet convergent pour affirmer que le destin de la PME familiale est intimement lié à celui de son dirigeant. L'influence du dirigeant sur son entreprise est capitale et la succession du fondateur, un moment particulièrement critique pour sa survie (Cisneros, 2005).

D'après les résultats d'une recherche menée auprès de 48 PME familiales au Mexique (Cisneros, 2005 et 2006), nous pouvons affirmer qu'il existe de grandes différences entre les dirigeants qui ont fondé leur entreprise et ceux qui ont repris l'entreprise (que nous nommerons dirigeants successeurs ou de deuxième génération).

Cette recherche porte sur deux dimensions du mode de gestion du dirigeant : la délégation et la direction par le sens. La délégation consiste à confier une partie de ses responsabilités à un subordonné (Alexandre-Bailly *et al.*, 2003). Ce comportement repose sur l'existence et la reconnaissance de la capacité des subordonnés à prendre des décisions et à exercer leurs responsabilités, et incite ces derniers à participer activement au processus de gestion. L'autorité est le premier facteur de la délégation : il s'agit du droit formel et légitime de prendre des décisions, de donner des ordres et d'allouer des ressources pour aboutir aux buts prévus par l'organisation (Chiavenato, 2000). La responsabilité est la contrepartie de l'autorité (Cordiner, 1958; Chiavenato, 2000) : il s'agit du devoir de rendre des comptes sur la réalisation des tâches ou de l'activité pour lesquelles l'autorité a été déléguée.

La direction par le sens correspond à l'action de créer des situations organisationnelles dans lesquelles les collaborateurs peuvent trouver du sens par eux-mêmes, c'est-à-dire savoir où va l'entreprise; se sentir « à l'aise » dans l'organisation et se sentir en cohérence avec les principes et les valeurs de celle-ci (Cisneros, 2005).

D'après nos résultats, le dirigeant fondateur est un producteur de sens pour ses collaborateurs, il montre le chemin à suivre, donne du sens à leur travail. En revanche, celui-ci délègue peu ou pas. Il aimerait le faire davantage, mais il n'a pas la formation pour cela. En outre, tout dans la culture mexicaine le prédispose à être un dirigeant autocrate et paternaliste, il lui est donc difficile de s'extraire de ces schèmes mentaux.

Le dirigeant successeur (de deuxième génération) délègue beaucoup plus que le dirigeant de première génération. Cependant, il ne donne pas de sens au travail de ses collaborateurs; ceux-ci se sentent souvent déboussolés ou pire, abandonnés. Or, ceci peut être vécu comme une déshumanisation du travail par les salariés mexicains, fait très grave puisque ces derniers accordent une extrême importance à la qualité des relations interpersonnelles dans le travail.

Le dirigeant fondateur semble être plus réceptif aux attentes de ces collaborateurs que le dirigeant successeur. En passant d'un dirigeant fondateur à un dirigeant successeur, l'entreprise passe d'un mode de gestion centré sur la direction par le sens avec une délégation faible, à un mode de gestion axé sur la délégation, où la formalisation est importante et la direction par le sens moins mise en avant.

En résumé, le dirigeant fondateur incarne les valeurs traditionnelles mexicaines : l'attachement à la famille, à la loyauté, le respect des traditions et de l'autorité. Il est paternaliste, exerce un contrôle basé sur la confiance et préfère des relations informelles avec ses collaborateurs. En revanche, le dirigeant successeur se veut en rupture avec cette manière traditionnelle de diriger la PME familiale. Il cherche à instaurer des systèmes de contrôle et de délégation formalisés, il prône l'autonomie et l'initiative de ses collaborateurs. Pour lui, la performance économique prime sur les relations interpersonnelles. Il incarne donc une certaine modernité qui n'est pas sans se heurter à la culture traditionnelle mexicaine et aux atavismes liés à son histoire. Le dualisme mexicain s'exprime donc dans cette tension entre tradition et modernité. Pour reprendre les mots de Ramos (1963) et de Paz (1994), le Mexique est un pays adolescent qui cherche son identité, sa culture s'articule autour de multiples polarités pouvant s'opposer ou se compléter.

Ceci nous invite à émettre deux recommandations utiles à toute personne désireuse de faire affaire, d'étudier ou de travailler dans une PME familiale mexicaine :

- il convient de prendre en compte si l'entreprise est dirigée par son fondateur (entreprises de première génération) ou par un successeur du fondateur;
- le mode de gestion du dirigeant fondateur (de première génération) est différent de celui du dirigeant successeur (de deuxième génération) dans les PME mexicaines.

En dépit du dualisme omniprésent dans la culture et dans les organisations mexicaines, les dirigeants d'entreprises familiales ne sont pas accoutumés à utiliser des démarches, des outils et des techniques qui leur permettent de se représenter la gestion dans une perspective dualiste. En outre, le mode de gestion des dirigeants devrait utiliser une approche ambivalente où la direction par le sens et la délégation sont associées en tant que dimensions coexistantes et complémentaires.

CONCLUSION

La culture mexicaine est issue d'une multitude d'origines, il est donc difficile de parler de culture objective au Mexique. Pourtant, l'identité mexicaine se manifeste à travers une série de « singularités », très largement porteuses du dualisme mexicain. En étant à la fois Espagnol et Indien, avec des traditions préhispaniques, mais une éducation marquée par des valeurs occidentales, les Mexicains vivent dans une ambivalence permanente. Cette dualité s'exprime notamment dans l'ambivalence du rapport à : l'individualisme/collectivisme; le complexe d'infériorité et la fierté nationale; la ferveur religieuse et la corruption.

Les Mexicains accordent une grande importance à certaines institutions, au premier rang desquelles la famille et l'Église, tout en se montrant extrêmement méfiants vis-à-vis d'autres, notamment l'État. La confiance est donc une dimension clé pour comprendre le comportement des Mexicains. La confiance fait aussi référence à l'importance accordée aux relations interpersonnelles, une dimension essentielle de la culture mexicaine.

La dualité de la culture mexicaine s'exprime largement dans le fonctionnement des organisations. S'il semble qu'elle perde de sa vigueur dans les grandes entreprises multinationales, elle est particulièrement caractéristique des PME familiales. Tout d'abord, le sort de l'entreprise est très lié à celui de son dirigeant. Lorsque celui-ci en est aussi le fondateur, il est souvent autoritaire et paternaliste, il centralise le pouvoir et les décisions.

En conséquence, la plupart des PME familiales sont des structures simples où la ligne hiérarchique est relativement courte. Les relations personnelles entre les salariés et le dirigeant sont essentielles et se confondent avec les relations professionnelles. Le contrôle est très peu formalisé et avant tout verbal, il va de pair avec une relation fondée sur la confiance. La communication informelle est très importante, la culture y est plutôt orale qu'écrite. La gestion des ressources humaines est très peu développée dans les PME familiales. Le dirigeant prend la plupart du temps en charge l'embauche, la formation, la rémunération et l'évaluation des collaborateurs. L'ensemble de ces traits caractéristiques de la culture organisationnelle des PME familiales mexicaines n'est ni bon ni mauvais en soi. Ils peuvent constituer des avantages concurrentiels pour ces entreprises, du point de vue de la flexibilité, de la réactivité, tout comme être des faiblesses, notamment en ce qui concerne l'absence de formalisation des processus de gestion. Par ailleurs, il convient de souligner que toutes les PME familiales ne se ressemblent pas. On constate de grandes différences dans les comportements et les styles de direction des entrepreneurs fondateurs et des successeurs.

Enfin, en dépit de la dualité qui traverse l'ensemble de la culture mexicaine, les dirigeants mexicains ont des difficultés à intégrer cette dualité dans leurs modes de gestion.

RÉFÉRENCES

- Alexandre-Bailly, F. *et al.*, *Comportement humains et management*, Paris, Pearson Education, 2003.
- Anzola Rojas, S., *El Comportamiento de la Pequeña Empresa Mexicana*, DPAM, ITESM, Monterrey, 1997.
- Anzola Rojas, S., *El comportamiento de la Pequeña Empresa Mexicana*, Monterrey, N.L. Cuaderno de investigación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, 1986.
- Aramoni, A., *Psicoanálisis de la dinámica de un pueblo*, Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico, D. F., 1961.
- Arellano, D. et E. Cabrero, « El dilema de la importación de modelos organizacionales », dans D. Arellano et E. Cabrero y Del Castillo (dir.), *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Mexico, Porrúa CIDE, 2000.
- Bartra, R., *La Jaula de la Melancolía : Identidad y Metamorfosis del Mexicano*, Mexico, D. F., Editorial Grijalbo, 1987.
- Béjar-Navarro, R., *El Mexicano : Aspectos culturales y Psicosociales*, Mexico, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, 1994.
- Bolívar, S., *Escritos fundamentales*, Monte Ávila, Caracas, 1998.

- Bours Castelo, E., « Elevar la Competitividad, objetivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa », *Boletín Centro – Crece*, Mexico, D. F., 1998.
- Buitron, P., *El Impacto de las Características Individuales Y Organizacionales en la Efectividad : Un Estudio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera en Mexico*, VIIème Seminario sobre la Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas (*Séminaire sur la gestion de PME mexicaines*), Mexico, D. F., 1995.
- Chiavenato, I., *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*, 5^e éd., Mexico, McGraw-Hill, 2000.
- Cisneros, L. F., *Les PME familiales constituent-elles une population homogène?*, 23^e Colloque du CCPME-CCSBE, Trois-Rivières, Québec (Canada), 28 au 30 septembre 2006.
- Cisneros, L. F., *Le dirigeant fondateur versus le dirigeant successeur : une comparaison de la distance managériale dans les PME familiales au Mexique*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Jouy-en-Josas, France, Groupe HEC, 2005.
- Cordiner, R. J., *Les cadres dirigeants dans l'entreprise décentralisée*, Paris, Hommes et Techniques, 1958.
- De la Cerda Gastélum, J. et F. Núñez de la Peña, *La Administracion en Desarrollo : Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamericana*, S. C. Mexico, Instituto International de Capacitation y Estudios Empresariales, 1996.
- Diaz-Guerrero, R., *Psychology of the Mexican : Culture and Personality*, Austin, Tex., University of Texas Press, 1975.
- d'Iribarne, P., « Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle : les enseignements d'une success story mexicaine », *Gérer et comprendre*, n° 65, septembre 2001, p. 5-18.
- Elvira, M. M. et A. Dávila, « Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina », *Universia Business Review*, premier trimestre 2005, p. 28-45.
- Frost, E., *Las categorías de la cultura mexicana*, Mexico, D. F., UNAM, 1972.
- Gersick, K. et al., *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 1997.
- Ginebra, J., *Las Empresas Familiares*, Mexico, D. F., Panorama Eds, 1994.
- Goldberg, S. D. et B. Wooldridge, « Self-confidence and managerial autonomy : successor characteristics critical to succession in family firms », *Family Business Review*, vol. 6, n° 1, 1993, p. 55-73.
- Goldwasser, T., *Family Pride : Profile of Five America's Best-run Family Business*, New York, Dodd, Mead & Company, 1986.
- Grabinsky, S., *La empresa familiar*, Mexico, D. F., Del verbo emprender, 1994.
- Grabinsky, S., *El emprendedor : creador y promotor de empresas*, UNAM Fondo Editorial, Mexico, D. F., 1988.

- Grepe, N., *Cultura Gerencial : México Estados Unidos*, Mexico, D. F., Grupo Editorial Iberoamérica, 1990.
- Guerrero, J., *La Génesis del crimen en México : Estudio de la psiquiatria social*, Mexico, D. F., Viuda de Bouret Eds., 1901.
- Hofstede, G., *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- Hofstede, G., *Culture Consequences : International Differences in Worked-Related Values*, Beverly Hills, Londres, Sage Publications, 1980.
- Husted, B., « Mexican small business negotiations with US companies : challenges and opportunities », *International Small Business Journal*, vol. 14, n° 4, 1996, p. 45-54.
- Kets de Vries, M. F. R., « The dynamics of family controlled firms : the good and the bad news », *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 3, 1993, p. 59-71.
- Keyserling, H., *Méditations sud-américaines*, Paris, Librairies Stock, 1932.
- Kras, E., *La Administración Mexicana en Transición*, Mexico, D. F., Grupo Editorial Iberoamérica, 1991.
- Lansberg, I., « The succession conspiracy », *Harvard Business Review*, vol. 1, n° 2, 1988, p. 119-143.
- Lansberg, I., « Managing human resources in family firms : the problem of institutional overlap », *Organizational Dynamics*, vol. 12, n° 1, 1983, p. 39-47.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes et A. Shleifer, « Corporate ownership around the world », *Journal of Finance*, vol. 54, 1999, p. 471-517.
- Leach, P., *La empresa familiar*, Buenos Aires, Vergara Editores, 1993.
- Lenartowicz, T. et J. P. Johnson, « Comparing managerial values in twelve latin american countries : an exploratory study », *Management International Review*, vol. 42, n° 3, 2002, p. 279-307.
- León-Portilla, M., *Los antiguos mexicanos*, Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1981.
- Levy, D. C. et G. Székely, *Mexico : Paradoxes of Stability and Change*, Boulder Colorado, Westview Press, 1983.
- López Austin, A., *Cuerpo Humano e Ideología : Las concepciones de los antiguos Nahuas*, Mexico, UNAM, 2 vol., 1980.
- López Austin, A., *Medicina Nahuatl*, SEP Setentas, Mexico, n° 6, 1971, 263 p.
- Lopez Garcia, R., D. Revuelta Bordoy et J. Sanchez Perez, « Desafíos de las PyMEs familiares », *ESIC MARKET*, janvier-avril 1988.
- León-Portilla, M., *Los antiguos mexicanos*, Fondo de Cultura Económica, Mexico, 1981.
- Martinez, P. G., *Paternalism : An Unfairly Disparaged Form of Leadership*, Iberoamerican Academy of Management International Conference Proceedings, Madrid, 1999.

- Matos-Moctezuma, E., *Vida, pasión y muerte de Tenochtitlan*, Mexico, D. F., Fondo de Cultura Económica, 2003.
- Matos-Moctezuma, E., *Vida y muerte en el Templo Mayor*, Mexico, D. F., Fondo de Cultura Económica, 1998.
- Matos-Moctezuma, E., *El Rostro de la Muerte en el Mexico Prehispanico*, Mexico, D. F., Garcia Valades, 1987.
- Mejia, J. H., *Trois types de changement technologique et la demande de stabilité exprimée par les cadres au sein des PME mexicaines*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Jouy-en-Josas, France, Groupe HEC, 2005.
- Meza, O., *El Mundo Mágico de los Dioses del Anáhuac*, tome I, Mexico, D. F., Universo, 1981.
- Michel, D. E. et M. Michel, *Gérer l'entreprise familiale : objectif longue durée*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.
- Mintzberg, H., *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.
- Ortiz Muñiz, G., « La Integración México-Estados Unidos-Canadá : El Impacto de la Integración Sobre la Pequeña y Mediana Industria », *La Integración Comercial de México a Estados Unidos y Canadá : ¿Alternativa o Destino?*, Instituto de Investigaciones Económicas, Mexico, D. F., Siglo Veintiuno Editores, 1990, p. 28-220.
- Palavicini, F., *Estética de la tragedia mexicana*, Mexico, D. F., Imprenta Modelo, 1933.
- Paz, O., *El Laberinto de la Soledad*, Mexico, D. F., Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Paz, O., *Piedra del Sol*, Fondo de Cultura Económica, Colección Tezontle, Mexico, D. F., 1957.
- Pech Vargez, J. L., *Cohérence et Cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, thèse de doctorat, Jouy-en-Josas, École des Hautes Études Commerciales, 2003.
- Peña Rivera, H., *La empresa y su Entorno*, DPAM, ITESM, Monterrey, 1997.
- Ramirez, S., *El Mexicano, Psicología de sus Motivaciones*, Mexico, D. F., Enlace Grijalbo, 1999.
- Ramos, S., *El perfil del hombre y la cultura en Mexico*, Mexico, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México, 1963.
- Reyes-Heroles, F., *Memorial del mañana*, Mexico, D. F., Taurus, 1999.
- Sadler-Smith, E., « Higher level skills training and SMEs », *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 2, janvier-mars 1998, p. 84-94.
- Sanchez Preza, R., « Escenarios », *Boletín Centro Crece*, Mexico, D. F., 1997.