

CHAPITRE IV.3

CULTURE ET GESTION EN COLOMBIE : TRADITION ET MODERNISATION

AMPARO JIMÉNEZ-VALENCIA¹

Résumé. La réalité colombienne est souvent appréhendée d'une façon trop simpliste. Par sa diversité géographique et humaine, la Colombie est en réalité très difficile à cerner. La plus ancienne démocratie d'Amérique latine apparaît aussi, paradoxalement, comme l'un des pays les plus violents du continent. Les structures économiques, sociales et politiques s'imbriquent étroitement et se confondent dans une violence dont les acteurs et les facteurs qui la maintiennent restent à être connus. Nous voulons laisser aux lecteurs la possibilité de dépasser les paradoxes et les contradictions sur lesquels reposent les diverses représentations de la culture colombienne. Donc, nous décrirons les caractéristiques essentielles qui montrent les contrastes de la société colombienne ainsi que les spécificités historiques d'une nation qui a lutté avec acharnement pour établir des institutions, créer une identité, consolider des processus démocratiques et développer progressivement son

1. Amparo Jiménez-Valencia est professeure agrégée à l'École des sciences administratives de l'UQAM où elle donne les cours suivants : Comportement organisationnel, Changement organisationnel et L'entreprise et son milieu : Mexique-Canada. Elle enseigne également, comme professeure invitée, le cours de Politique générale d'administration au programme de MBA de la Faculté de Administration de la Universidad de Los Andes à Bogotá. Détentrice d'un doctorat en gestion de l'UQAM, elle s'intéresse au développement des diverses formes d'organisation en réseau (partenariats internationaux, relations entreprise-société, la perspective des parties prenantes) et à la gestion interculturelle. Elle est auteure de plusieurs articles universitaires et de livres, tels que *Stakeholders : Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso Colombiano*, publié en 2002.

industrialisation. Nous dévoilerons les valeurs et les pratiques culturelles d'une élite de dirigeants et de ses cadres de direction, qui se sont démarqués par leur esprit d'entreprise. C'est dans la compréhension de ces valeurs et de ces pratiques que nous pourrons mieux comprendre les éléments constitutifs de la culture de gestion des organisations contemporaines.

INTRODUCTION

La Colombie est le pays le moins étudié et le moins compris de tous les pays latino-américains (Bushnell, 1994). Toutefois, celui-ci a attiré l'attention des spécialistes de la littérature et des arts latino-américains, grâce au romancier et Prix Nobel Gabriel Garcia Marquez, et au peintre et sculpteur Fernando Botero. Les économistes ont relevé la lente, mais soutenue croissance économique par rapport aux autres pays de l'Amérique latine. De plus, la Colombie figure très peu dans les conférences où sont présentées des publications universitaires. L'image de violence comme mode de fonctionnement de la société pousse les chercheurs apeurés à étudier d'autres lieux du monde. Dans un pays où les dictateurs militaires sont presque inexistantes, il est difficile d'expliquer pourquoi la gauche a toujours été vulnérable et pour quelles raisons les phénomènes d'urbanisation et d'industrialisation n'ont pas donné lieu aux mouvements sociaux avec des conséquences durables (Bushnell, 1994).

La Colombie d'aujourd'hui est très différente de celle des années 60. Les indicateurs économiques des dernières décennies montrent que des progrès ont été faits. Néanmoins, ce ne sont pas tous les Colombiens qui bénéficient des résultats. Quelques personnes jouissent d'un niveau de vie comparable à ceux des pays développés, mais la moitié de la population est loin de bénéficier de ces gains (López et Garcia, 2000). Le haut degré de violence, le conflit armé et la désorganisation de la société qui en découle constituent aujourd'hui les plus grands obstacles à la prospérité.

De plus, le problème de la nation se complexifie également avec l'hétérogénéité régionale attribuable à la grande diversité culturelle. Les Colombiens et Colombiennes continuent à vivre des différences fondamentales au niveau des classes, des régions et de la race. On peut dire que le pays ne possède pas une identité nationale ou un esprit nationaliste. Ces gens ont été bouleversés par des antagonismes et des incompréhensions sociales, culturelles, politiques et régionales (métis et blancs, riches et pauvres, libéraux et conservateurs, *costeños*² et *cachacos*³).

2. Les gens qui proviennent de la côte Atlantique.

3. Les gens qui proviennent du centre du pays, de Bogotá, la capitale du pays.

Mais son histoire a été aussi animée par de grandes réussites, tout en incluant la littérature et les arts. À plusieurs occasions, les Colombiens et Colombiennes ont démontré leur capacité de surmonter des situations dangereuses et critiques et de continuer leurs activités quotidiennes dans des circonstances qui sembleraient désespérées pour n'importe quel spectateur étranger. Par exemple, tout au long de 2003, l'économie colombienne s'est améliorée, et depuis janvier 2004, on peut ressentir un optimisme généralisé par rapport à la trajectoire économique du pays pour le futur. Maintenant, on considère possible que l'économie puisse s'accroître à un rythme similaire à celui enregistré durant les années 30 et 80, entre 4 et 5 % (Banco de la República, 2000).

Cette reprise économique peut s'expliquer en partie par la contribution managériale d'un groupe formé de dirigeants entrepreneurs. Durant les premières décennies du XX^e siècle, on a assisté à l'émergence d'un groupe de dirigeants et de commerçants provenant de différentes régions du pays. Caractérisées par le désir d'aventure, la vision des affaires et la passion pour le travail, ces élites originaires des provinces d'Antioquia, du Valle, de Bogotá, de la côte Atlantique et du Caldas ont su créer de bonnes occasions d'affaires et de développement économique malgré les difficultés vécues sur le plan socioéconomique et politique (Urrea et Arango, 2000).

De plus, le processus de transformation des organisations a été marqué par ce qu'on peut appeler l'*hybridisme* (García-Canclini, 1990). Contrairement à l'idée d'évolution ou de transformation progressive, le concept d'*hybridisme* met en évidence les conditions qui président à la coexistence du nouveau et de l'ancien, autrement dit, de formes prémodernes et modernes de gestion. Un tel concept est fondamental pour comprendre les pratiques de gestion en Colombie, en Amérique latine et dans des pays qui ont connu un développement et des changements accélérés. Ces rénovations organisationnelles ne sont pas toujours faciles à intégrer aux attentes existant autour des valeurs et des pratiques de gestion dites prémodernes (paternalisme, relations hiérarchiques très marquées, particularisme).

Bref, nous en connaissons peu sur la dynamique et la spécificité des organisations colombiennes. On a encore de la difficulté à les décrire, à les comprendre ainsi qu'à les comparer, car il existe une diversité de façons de les approcher. Le concept de culture a été suggéré comme moyen pour étudier les spécificités des organisations des pays latino-américains, mais son utilisation pose le problème de l'adaptation. Ce concept a été amplement utilisé pour analyser les organisations des pays développés, mais on n'a guère produit de théories et de modèles adaptés à des réalités latino-américaines

(Dávila, 1999). Mais encore, le concept de culture a été banalisé et instrumentalisé parfois avec le soutien des consultants et sans aucune recherche rigoureuse et systématique (Dávila, 2000). **Connaître la culture des organisations** constitue une tâche d'envergure. Le chercheur doit entrer dans la conscience des acteurs, étudier les processus et les pratiques organisationnelles, et comprendre l'impact des représentations des acteurs sur la gestion, pour finalement avoir une compréhension plus profonde des manifestations de la culture.

Ce chapitre porte sur la culture colombienne et celle de ses organisations. Nous définissons la culture d'entreprise comme un ensemble de valeurs, d'orientations et de représentations qui accompagnent l'action des dirigeants et qui sont présentes dans les pratiques et dans leurs discours. Il est convenable de distinguer le concept de « culture entrepreneuriale⁴ » et de « culture organisationnelle ». Le premier fait référence aux valeurs et aux pratiques culturelles (univers éthique) des élites des dirigeants et de leurs cadres de direction, avec toutes les implications qu'elles ont sur les processus du travail et de gestion. Le deuxième concept fait référence aux formes d'organisation de travail et aux éléments constitutifs de la gestion. Ainsi, la « culture organisationnelle » fait partie de la « culture entrepreneuriale », en tant que discours de gestion qui peut posséder une connotation idéologique attribuable au caractère « volontariste » des cadres directifs. Dans notre perspective, la « culture entrepreneuriale » se manifeste comme une capacité collective qui fonde des relations entre acteurs individuels et collectifs (travailleurs, État, consultants). Elle n'est pas une variable de gestion qui porterait un ensemble de modes d'action inventés, communiqués et enseignés de façon discrétionnaire par des gestionnaires pour faire face à leurs problèmes. Le noyau de la culture est composé d'idées traditionnelles (historiquement transmises puis sélectionnées) et, particulièrement, de valeurs qui y sont rattachées.

Remarquons que par cette réflexion, nous tentons de préciser les éléments empiriques peu connus qui caractérisent la culture colombienne, et ceci, dans le but de comprendre les pratiques et les styles de gestion. Cette analyse contribuera également à préciser quelles sont les pratiques concrètes des entreprises qui cherchent à s'établir dans un contexte sociopolitique turbulent comme celui de la Colombie d'aujourd'hui.

Afin de mieux connaître la culture des organisations colombiennes, nous proposons d'entamer une analyse amplement descriptive sur les spé-

4. Nous utiliserons les termes « culture entrepreneuriale » et « culture des dirigeants » comme synonymes.

cificités de la culture d'une nation qui apparaît à la fois comme le pays le mieux connu en raison des stéréotypes qui ont la vie dure et le moins bien connu à cause des idées fausses que l'on s'en fait. Étudier la façon dont les processus et les pratiques organisationnelles se déroulent pour finalement avoir une compréhension plus profonde des manifestations de la culture colombienne exige cautèle et discernement, surtout dans le contexte actuel où les valeurs de la mondialisation combinées avec celles d'un pays éprouvé par les conflits rendent la tâche beaucoup plus complexe.

Ce chapitre est constitué de quatre parties. La première partie décrit les repères essentiels de la Colombie et certaines caractéristiques qui montrent les contrastes et les paradoxes de la société colombienne (la géographie, le climat, la démographie, l'économie, l'histoire, le gouvernement). La deuxième partie analyse la culture des élites dirigeantes (culture entrepreneuriale) ainsi que la culture d'entreprise. Nous analysons dans cette partie le concept d'*hybridisme* ou les contrastes de la prémodernité et de la modernité caractérisant la culture des organisations. La troisième partie décrit les forces de la Colombie d'aujourd'hui et les spécificités de l'évolution historique d'une nation qui a lutté avec acharnement pour établir des institutions, créer une identité, consolider des processus démocratiques et développer une industrialisation progressive. Finalement, nous ferons la synthèse de leçons théoriques portant sur les stratégies idéales pour mieux interagir et négocier avec les Colombiens.

LES REPÈRES ESSENTIELS DE LA SOCIÉTÉ COLOMBIENNE

La Colombie est connue à travers certains stéréotypes négatifs : elle est considérée comme le pays de la *cocaine*, des *gamines*, des *sicarios*⁵ et des *esmeralderos*⁶. La réalité colombienne est souvent appréhendée d'une façon trop simpliste. Par sa diversité géographique et humaine, la Colombie est en réalité très difficile à cerner. La plus ancienne démocratie d'Amérique latine apparaît aussi, paradoxalement, comme l'un des pays les plus violents du continent. Les structures économiques, sociales et politiques s'imbriquent

5. Défini comme un « assassin salarié », ce mot provient du latin *sicarius* (pluriel : *sicarios*) qui signifie assassin, homicide, sicaire. La connotation de « salarié » est une modification postérieure. Du substantif *sica* (de *secare* = couper) qui signifie couteau, poignard, dague, s'est formé en latin le nom de métier *sicarius* qui est, en fait, la profession de l'usager du poignard. L'équivalent français est « sicaire ». On appelle sicaires tous ceux qui commettent des assassinats avec n'importe quelle arme. Ce terme a été popularisé précisément en Colombie où la première cause de mort est l'assassinat qui vient avant la maladie ou les accidents. *Source* : *Diccionario de La Real Academia de la Lengua Española*, 2^e édition, 2006.

6. Des personnes qui s'occupent de l'exploitation et du commerce des émeraudes.

étroitement, et se confondent dans une violence dont les acteurs et les facteurs qui la maintiennent restent à être connus.

La Colombie vit une situation de violence généralisée depuis 1980. Pécault (1996) estime que la violence mise en œuvre par les protagonistes organisés (narcotrafiquants, guérillas, milices urbaines, bandes liées à la grande délinquance et paramilitaires) constitue le cadre dans lequel se développe cette violence désorganisée. C'est devenu un mode de fonctionnement dans la société, et cela a donné naissance à des réseaux divers d'emprise sur la population et à des régulations officieuses. Il ne faut pas analyser la situation colombienne comme une réalité provisoire, car tout suggère qu'elle a créé une situation qui va durer longtemps.

Néanmoins, affirmer que la rentabilité du business de la drogue pourrait expliquer suffisamment pourquoi l'industrie de la drogue a prospéré particulièrement en Colombie constitue une explication partielle du problème. D'autres facteurs incluant l'absence de contrôles sociaux (de la part des institutions économiques, politiques et juridiques) et de contraintes que subissent les individus dans leur processus de socialisation (au sein de la religion, de la famille, de l'école et des organisations) constituent également des réponses à la question du rôle qu'a joué la rentabilité du business de la drogue dans la promotion du crime organisé et de la violence (Thoumí, 2005).

Dans ce contexte, nous pouvons dire que le capital social⁷ qui prédomine dans des sociétés fragmentées comme la Colombie est celui de type intra-groupe où les individus expriment leur loyauté et démontrent leur solidarité envers des personnes « comme nous » et non envers la société dans son ensemble (Thoumí, 2005). Mais pour qu'il y ait développement socioéconomique, il est important pour une société d'équilibrer les deux différents types de capital social : l'intra-groupe (*bonding social capital*) et l'inter-groupe (*bridging social capital*) (Putnam, 2000). D'une part, le capital social est constitué de personnes semblables du point de vue de la classe sociale, de la race, de l'affiliation religieuse et politique, des études, de la région de provenance, etc. Ce type de capital engendre une grande loyauté à l'intérieur d'un groupe, mais peut créer des antagonismes et même des conflits avec ceux qui sont étrangers à ce cercle. D'autre part, le capital social inter-groupe crée des liens entre différents groupes et encourage la coexistence et l'action collective. Nous verrons ultérieurement que le capital social intra-groupe constitue une source d'éclairage des spécificités de la culture des organisations

7. Le capital social est l'ensemble des normes et des liens entre personnes qui permettent l'action collective (Banque mondiale, 2002).

colombiennes qui trouvent leurs origines dans un héritage caractérisé par les différences de classes sociales très marquées.

Dans la section suivante, nous décrivons les repères essentiels de la société colombienne. Nous considérons qu'une description détaillée du territoire et des ressources du pays, de sa population ainsi que de son histoire et de sa culture permettront d'apprécier avec justesse les caprices de la nature, les richesses peu exploitées, la complexité du métissage, l'art littéraire de Garcia Marquez et les contradictions infortunées du développement socio-économique d'un pays caractérisé par l'opposition entre vie rurale et vie urbaine, violence et culture, conformisme et esprit d'aventure, pauvreté et démesure.

Territoire et ressources peu exploités : les caprices de la nature

La Colombie est un pays où la seule véritable dimension de la nature est celle de la démesure (Garcia Marquez, 2000). Le pays dispose du deuxième plus riche écosystème de la planète, abritant plus de 10 % des espèces animales et végétales mondiales. Quarante-six pour cent du pays est recouvert de forêts vierges sur près de 40 millions d'hectares. Riche en ressources naturelles, minières et pétrolières (réserves prouvées de 2,5 milliards de barils), la Colombie est le deuxième exportateur mondial de café et de fleurs fraîches coupées, le quatrième pour le charbon (réserves estimées à 6,6 milliards de tonnes) et le premier pour les émeraudes. Les terres colombiennes sont parmi les plus fertiles d'Amérique latine (Rucinke, 2005).

D'une superficie de 1 141 748 km², la Colombie jouit d'une situation géographique singulière. Disposant de deux façades océaniques (au nord, l'océan Atlantique et à l'ouest, l'océan Pacifique) et d'un accès au fleuve Amazone, elle partage ses frontières avec le Panama, le Venezuela, le Pérou, l'Équateur et le Brésil. Située à proximité de l'isthme de Panama qui a fait partie de son territoire jusqu'en 1903, cette nation occupe une position stratégique : « Elle se trouve au carrefour des voies de communication desservant l'Amérique du Nord, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud » (Rucinke 2005, p. 1).

Population et société : une mosaïque de peuples

En 2000, sa population compte 44,6 millions d'habitants et est la troisième en Amérique latine⁸. Près de 90 % de la population se concentre dans la partie occidentale du pays où la densité de peuplement peut atteindre 117 personnes par kilomètre carré dans certaines des vallées les plus peuplées. Les densités de peuplement les plus élevées sont enregistrées dans les départements de Caldas, de Quindio, de Risaralda, de la vallée du Cauca ainsi que dans certaines parties d'Antioquia, dans les régions montagneuses de Cundinamarca et de Boyaca. La région maritime située autour du port de Barranquilla possède également une densité de peuplement importante. L'Amazonie, les plaines du Llanos oriental et la plaine côtière du Pacifique sont, par contre, peu peuplées (Rucinque, 2005, p. 3).

La fin des années 40 a cependant été marquée par un exode rural massif qui s'est accompagné d'une importante croissance urbaine. La capitale, Bogotá, est ainsi passée de 660 000 habitants en 1951 à plus de 9 millions dans les années 2000. Bogotá se trouve au centre de la Cordillère orientale des Andes à égale distance de l'Atlantique et de la frontière avec l'Équateur. Située à 2 600 m d'altitude, elle est la troisième plus haute capitale du monde après La Paz (Bolivie) et Quito (Équateur). Parmi les villes de plus d'un million d'habitants, on peut citer : Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena et Cúcuta (Rucinque, 2005, p. 3).

La population colombienne est très métissée : de nombreux Colombiens ont en effet des origines espagnole, indienne et, dans une moindre mesure, africaine. On estime que les métis représentent 60 % de la population. Les Indiens ne représentent guère plus de 2 % de la population totale. L'espagnol fait office de langue officielle, et près de 90 % des Colombiens sont catholiques. La confession principale des Colombiens est très présente dans l'esprit de ceux-ci et influence fortement leurs règles de vie. Les valeurs comme la famille et le mariage sont très importantes.

Certes, le métissage, plus que dans de nombreux autres pays d'Amérique latine, n'empêche pas la discrimination raciale. Plus on est blanc et plus on est censé appartenir à une catégorie sociale privilégiée. Le pays a été colonisé par des vagues successives d'immigrés européens, principalement des Espagnols (la conquête), et par des Africains qui sont d'anciens esclaves. Ce métissage d'Espagnols, d'esclaves noirs et d'Indiens nourrit une diversité raciale contribuant à la richesse humaine et culturelle du pays (20 % mulâtres/Indiens/Noirs, 20 % Blancs et 60 % métis). La Colombie est la troisième

8. La population de la Colombie est la troisième en Amérique latine, après le Brésil (170,1 millions) et le Mexique (98,9 millions) (Banco de la República, 2000).

pays le plus peuplé d'Amérique latine après le Brésil et le Mexique. Près de 40 % de la population actuelle aurait moins de 18 ans. La croissance démographique annuelle est de 1,7 % (Rucinque, 2005, p. 3).

Histoire et culture : l'art littéraire et la peinture de la Colombie

La Colombie est un pays de « lettrés », et ce, depuis le premier jour de la fondation de sa capitale par Jiménez de Quesada (Fougère, 1992). La recherche scientifique dont la tradition remonte à l'expédition botanique (1783-1808) était dirigée par José Celestino Mutis, premier scientifique à étudier la flore et la faune américaines ainsi que les langues indigènes sous la protection du roi Carlos III en 1763. La Colombie se singularise également dans le domaine de la linguistique avec le très célèbre *Dictionnaire de construction et de régime de la langue castillane* de José Cuervo Ruffino⁹. Il est le véritable précurseur de la philosophie espagnole moderne jusque-là créée par et pour les intellectuels qui revendiquaient leur attachement à l'Espagne et à sa langue.

La poésie se trouve dans l'observation d'une nature colombienne idéalisée à travers diverses œuvres, dont les plus célèbres sont la *Maria* de Jorge Isaacs et *La Voragine* de José Eustacio Rivera. Nombreuses sont alors les œuvres colorées de régionalisme des écrivains colombiens du XX^e siècle qui font découvrir les multiples facettes de la réalité colombienne où l'identité régionale prime largement l'identité nationale ainsi qu'en témoignent les œuvres de Tomas Carrasquilla sur les expressions populaires de la région d'Antioquia; l'œuvre de Zapata Olivella qui nous permet de pénétrer dans l'univers des Noirs de Choco; le récit de Zalamea Borda qui évoque l'isolement des Guajiros. On trouve également l'œuvre de Gabriel García Marquez qui raconte la légende de Macondo, village de légende des *Cent ans de solitude* et de certains contemporains également, tels que Alvaro Mutis, German Espinosa et Rafael Humberto Moreno Durán (Fougère, 1992).

La peinture s'est singularisée depuis les années 30-40 lorsqu'une réelle volonté d'innovation lui a permis de prendre enfin son essor au niveau national. Pour les disciples de l'École mexicaine, les peintres Ignacio Gómez Jaramillo, Luis Alberto Acuña et Carlos Correa sont à l'origine de l'art de la peinture murale, un art imprégné de réalisme social, qui rend compte de l'héritage indigène de la Colombie. Pedro Nel Gomez est aussi l'un des artistes à avoir su transcender de façon personnelle la formule murale mexicaine. Au réalisme des années 30 a succédé, à partir des années 50, un art

9. Cuervo, Rufino José, *Observaciones sobre el Diccionario de la Real Academia Española* (undécima edición, año de 1869), en *Obras completas*, Madrid, Casares, Carlos, ed., 1979.

plus abstrait et plus formel, dont les peintres les plus connus sont Alejandro Obregon et Fernando Botero (Fougère, 1992).

Au-delà de sa diversité et de son cosmopolitisme, la peinture colombienne se caractérise également par une très forte insertion dans la société. « L'art de la rue » est extraordinairement vivant en Colombie et constitue le meilleur exemple de la diversité de la culture et des échanges. À travers la musique, la danse et la peinture transparait la « fête » qui est une démarche créatrice toujours inspirée par la vie, l'humour, la tendresse et le jeu (Fougère, 1992).

L'histoire et le gouvernement

Christophe Colomb fut le premier à s'approcher des côtes de la Colombie à la fin du XV^e siècle. Selon Rucinque (2005, p. 6), « avant la colonisation du territoire par les Espagnols, la Colombie était peuplée de nombreuses tribus indiennes. L'une d'elles, la tribu des Chibchas, occupait les plaines et les vallées fertiles de la Cordillère orientale. Il s'agissait d'un peuple sédentaire et paisible dont la civilisation avait atteint un degré de sophistication similaire à celui des civilisations inca, maya et aztèque. La Colombie était aussi habitée par d'autres tribus : les Taironas, dans la Sierra Nevada de Santa Marta, les Calimas, dans la vallée du Cauca, et les Quimbayas, dans la région de Quindio. De nombreuses sculptures de pierre et des bijoux d'or ciselés témoignent de l'originalité de leurs cultures ».

Après deux siècles de colonisation intensive, les peuples indiens sont devenus peu nombreux. Les Espagnols ont en effet introduit en Colombie non seulement leur langue, leur religion, leurs coutumes, leurs institutions, mais aussi leurs cultures et leurs animaux. La population indienne était automatiquement remplacée par des esclaves africains lorsqu'elle tentait de se rebeller. Au XVIII^e siècle, la Nouvelle-Grenade est devenue une vice-royauté englobant les territoires qui constituent aujourd'hui la Colombie, le Venezuela, l'Équateur et le Panama (Rucinque, 2005).

De nos jours, la Colombie possède un gouvernement démocratique. Sa Constitution, qui date de 1886, a été amendée à plusieurs reprises. En 1991, inspirée par la recherche de la paix, cette fois-ci avec les groupes de la guérilla, la Colombie a subi une transformation radicale en se dotant d'une nouvelle Constitution adoptée par l'*Asamblea Constituyente* (l'Assemblée constituante), convoquée sur l'initiative des citoyens et élue par le peuple durant les gouvernements de Virgilio Barco (1986-1990) et de Cesar Gaviria (1990-1994). Par ce changement, on cherchait à résoudre des affrontements qui minaient la société. La Constitution de 1991 a été signée par consensus de toutes les forces politiques, des partis traditionnels et des

nouveaux mouvements politiques, provenant de la guérilla, des minorités religieuses ou des mouvements syndicaux, et des forces indépendantes.

L'économie

La Colombie est considérée comme un pays en voie de développement¹⁰. Néanmoins, « elle a réussi à réduire sa dépendance à l'égard de l'agriculture et de l'industrie minière grâce à une industrialisation progressive et à d'importants progrès technologiques. Comme les autres pays d'Amérique latine, elle a manqué, dans les années 80, le contrecoup de la crise mondiale. Son économie a cependant réussi à éviter la banqueroute et à surmonter mieux la crise que les pays voisins. Bien que le café continue de demeurer largement en tête des exportations, la Colombie exporte également du charbon, du nickel, des vêtements et des produits chimiques. Le gouvernement a également mis en place un système de mesures afin d'inciter les compagnies étrangères à investir dans l'industrie colombienne » (Rucinque 2005, p. 3).

Dans le secteur de l'agriculture, le pourcentage du PIB est passé de 19,9 % en 1980 à 16,7 % en 1990, et à 13,8 % en 1999 et 2000. L'industrie représentait 32,5 % du PIB en 1980 et 37,9 % en 1990. Elle a expérimenté une diminution avec la crise de l'économie en 1999 (28,1 %) et a profité d'une légère augmentation en 2000 (30,5 %). Par ailleurs, les services représentaient 47,6 % du PIB en 1980, 45,4 % en 1990, 58,1 % en 1999 et 55,7 % en 2000. La valeur agrégée de l'industrie et de l'agriculture était en 1990 légèrement inférieure par rapport aux pays ayant des revenus moyens bas (39 % et 21 %), respectivement. En 2000, le pourcentage de contribution de l'agriculture était similaire (13 %) tandis que celui de l'industrie a pris du retard (41 %¹¹). Par rapport aux autres pays latino-américains, les investissements étrangers en Colombie ont été faibles¹². Le pays a expérimenté une certaine stabilité dans le secteur macroéconomique. Sur le plan politique, le pays a supporté un conflit armé interne bien qu'une

10. Le critère de la Banque mondiale (2002) pour classer les économies est celui du PIB : revenu bas par mois, 755 \$ US ou moins; revenu moyen-bas par année, de 756 \$ US à 2 995 \$ US; revenu moyen-haut par année, de 2 996 \$ US à 9 265 \$ US; et revenu haut par année, 9 266 \$ ou plus.

11. Les PME constituent 99 % des entreprises enregistrées et leur performance est le reflet de l'économie colombienne. Selon le DANE, en 1999, il y a eu 5 120 PME industrielles et en 2001, il y en a eu 6 399 constituées légalement. Les PME représentent 96,4% des établissements qui donnent 63 % de l'emploi en Colombie, 45 % de la production manufacturière en Colombie, 40 % des salaires, 37 % de la valeur ajoutée (*Acopi*, 2003).

12. Depuis 1970, le flux des investissements étrangers a fluctué entre la cinquième et la septième place. En 1990, la Colombie était la cinquième pays à accueillir des investissements étrangers (500 M\$ US), après le Mexique (2,634 M\$ US), l'Argentine (1,836 M\$ US), le Brésil (989 M\$ US) et était très près du Chili (590 M\$ US). En 2000, les trois pays qui ont réussi à se maintenir dans des positions de tête pour accueillir des investissements étrangers ont été : le Brésil (32,779 M\$ US), le Mexique (13,286 M\$ US) et l'Argentine (11,665 M\$ US) suivi du Venezuela (4,464 M\$ US), du Chili (3,675 M\$ US) et de la Colombie (2,376 M\$ US), à la sixième place (Banque mondiale, 2002).

démocratie formelle ait pu se maintenir dans les cinquante dernières années. Ce conflit armé a pris son origine, premièrement, dans la violence partisane qui sévissait entre les deux partis traditionnels – libéral et conservateur –, et ensuite, dans la violence engendrée par des criminels organisés (narco-trafiquants, guérillas, milices urbaines, bandes liées à la grande délinquance, paramilitaires)¹³. Aujourd'hui, la Colombie doit faire face à une problématique sociale profonde qui s'est détériorée dans la dernière décennie. Les conséquences sont évidentes quand on considère le grand écart qui existe dans la distribution des revenus¹⁴, la pauvreté qui affecte 59,3 % de la population urbaine et 74 % de la population rurale, la corruption¹⁵ et le haut taux de chômage¹⁶.

L'agriculture

Bien que le secteur agricole soit devenu beaucoup plus productif grâce à l'utilisation de nouvelles techniques de culture, il a cependant cessé de jouer un rôle prépondérant dans l'économie colombienne. Les exportations de coton, de riz et de fleurs coupées sont ainsi venues s'ajouter à celles, plus traditionnelles, de café et de bananes. Le secteur agricole a largement bénéficié des progrès technologiques, mais aussi du développement des zones urbaines. Dans les années 80, les terres cultivées ne représentaient pourtant pas plus de 5 % de la superficie totale (Rucinque, 2005).

La Colombie est le quatrième exportateur de café, immédiatement après le Brésil. Près d'un quart des terres cultivées sont consacrées à la culture du café. Celle-ci est pratiquée dans près de 300 000 fermes qui emploient plus de 30 % des effectifs. La culture du café est surtout typique de la Colombie occidentale. Les plantations de café se démarquent donc des immenses plantations de canne à sucre, de coton et de riz que l'on trouve dans le reste du pays. La Colombie s'est également spécialisée dans l'élevage du bétail largement prédominant dans la plaine côtière des Antilles, dans les Llanos

13. Parmi ces groupes armés, nous trouvons : les Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC); l'Ejército de Liberación Nacional (ELN); l'Ejército Popular de Liberación (EPL); et les groupes d'Autodefensa Unidas de Colombia, AUC (Echandía, 1999).

14. La Colombie, entre 1948 et 1998, a enregistré des niveaux de pauvreté inférieurs à 50 % (López et García, 2000, p. 106).

15. En 2003, la Colombie occupait la 57^e place au monde et la 5^e en Amérique latine, avec le Mexique, dans l'indice de perception de corruption (perceptions des entrepreneurs, gestionnaires, dirigeants, académiciens, analystes de risques) (*Transparencia internacional*, 2003).

16. Selon le DANE, dans les deux dernières décennies, le taux de chômage en Colombie est passé de 9,1 % en 1980 à 10,2 % en 1990, à 15 % en 2001, et à 15,7 % en 2002. En 1980, le pays était au 9^e rang des pays latino-américains et des Caraïbes ayant le taux de chômage le plus haut. En 1990, il a occupé la 9^e position. En 1999, année de crise économique, la Colombie était le pays ayant le taux de chômage le plus haut (20,1 %) (Banco de la República, 2004).

et dans la vallée fluviale du Magdalena. L'agriculture colombienne doit cependant faire face à d'importantes difficultés. La violence est fréquente dans les zones rurales. De petites exploitations agricoles (*minifundia*) coexistent avec de vastes propriétés (*latifundia*). La réforme agraire mise en œuvre par le gouvernement au début des années 60 n'a pas réussi à résoudre ce conflit sociopolitique. Le développement du secteur agricole a, de plus, été fortement puni par la culture illégale de la marijuana et de la coca (Rucinke, 2005).

Le système éducatif

Le taux d'analphabétisme demeure particulièrement élevé. Bien que la scolarisation des enfants soit obligatoire, le gouvernement s'est révélé incapable de veiller à la scolarisation des enfants de plus de sept ans. On estime à l'heure actuelle que près de 20 % des Colombiens sont incapables de lire et d'écrire, ce qui représente approximativement 7 millions de personnes.

Concernant l'éducation supérieure, on enregistre un déclin de la qualité de l'éducation universitaire depuis 1998. La cause principale du sous-développement du système éducatif supérieur réside dans la politisation du système qui le soutient (Brunner, 2003). Cette politisation est organisée autour de trois aspects : (a) un système vertical désarticulé, divisé de façon horizontale en deux secteurs, le public et le privé, avec très peu de liens entre eux; (b) un secteur public qui doit développer et améliorer la qualité et l'égalité à l'accès aux services offerts sans incitations (ou sans incitations perverses) et; (c) un secteur privé hautement fragmenté qui offre des services de pauvre qualité et dont les fournisseurs ne sont pas éliminés par les forces de marché¹⁷. Le pays dispose cependant de nombreux établissements d'enseignement supérieur : 311 universités privées, 94 universités publiques (Laverde, 2003).

17. En Colombie, où il existe un système politique démocratique, les organisations sont victimes de circonstances provoquées par l'activité politique et l'instabilité (*World Development Report*, 1997). Les politiciens interfèrent dans les organisations publiques, provoquant une grande instabilité dans les postes de haute direction avec des nominations basées sur des projets à court terme. Cette situation entraîne l'adoption de politiques à court terme et l'absence de leadership solide dans les positions de direction. En conséquence, les organisations publiques tombent sous le contrôle des factions politiques, des cadres moyens, des syndicats ou d'une combinaison des trois. Il en résulte une diversité d'objectifs, car les bureaucraties perdent leur ordre hiérarchique et se divisent en factions avec des loyautés diverses et contradictoires. Certains leaders d'organisations publiques deviennent les instruments des groupes d'intérêts, comme certains politiciens qui ne partagent pas les objectifs de l'organisation. Ce cadre intermédiaire brise le flux de l'information et de l'autorité, entravant ainsi l'accomplissement d'une performance efficace. Les intérêts particuliers de certains groupes d'intérêts l'emportent sur l'intérêt collectif (Naím, 1995, p. 40, traduction libre).

Le président et ses ministres

Dans le système politique colombien, le président de la République est la personne possédant le plus de pouvoir. Il est élu pour une période de quatre ans, avec la moitié plus un des votes; la réélection immédiate est constitutionnelle depuis 2005. Il est à la fois le chef de l'État et du gouvernement. La liste des pouvoirs présidentiels est considérable. Il nomme les gouverneurs qui administrent les différents départements. Les pouvoirs législatifs, exécutifs et judiciaires sont totalement indépendants les uns des autres. Sans devoir obtenir l'approbation du Congrès, le président nomme le cabinet ministériel, les directeurs des services administratifs, les directeurs des agences gouvernementales et les officiers publics. Il est le responsable de la sécurité nationale et de la négociation des traités internationaux. Dans l'exercice courant, ses pouvoirs sont extensifs. Ils incluent la négociation des contrats publics et l'exercice de l'inspection des banques et des corporations de crédit.

En outre, avec l'approbation des membres du cabinet, le président peut, en cas de trouble de l'ordre public, déclarer l'état de siège, période pendant laquelle il gouverne par décrets. Lorsque ces décrets ne peuvent renverser les lois existantes, l'état de siège peut être suspendu. En cas de difficulté économique particulièrement grave, le président peut déclarer, pour 90 jours maximum, l'état d'urgence, similaire à l'état de siège, mais sous réserve que les décrets concernent la situation qui a donné lieu à la déclaration d'urgence. Outre les pouvoirs mentionnés, le président est également habilité à promulguer des régulations et à faire des interprétations des lois qui passent par le Congrès. Dans ce cadre, le président introduit des stipulations spécifiques dans des lois générales.

En revanche, le président se voit soumis à certaines contraintes du système politique colombien, notamment : (a) la présence constante de coalitions gouvernementales, impliquant la nécessité de compromis; (b) la délégation du pouvoir formel au cabinet des ministres et; (c) la présence d'instituts décentralisés, qui sont des organisations isolées des partis politiques et chargées de fonctions très spécialisées.

Dans les domaines où le président ne possède pas d'intérêt personnel particulier, il délègue la responsabilité au conseil des ministres. Occasionnellement, les ministres disposent d'un « espace d'initiative » plus large (Urrutia, 1980), c'est-à-dire des initiatives qui peuvent se convertir en politiques dans la mesure où elles n'affectent pas les intérêts des groupes économiques dans la politique intérieure. Le ministre n'est pas nécessairement un expert dans les aspects techniques : fréquemment, il a obtenu son

poste en recourant au système de « patronage » propre à l'organisation politique. Quant au ministère des Finances (*Hacienda*), son pouvoir de décision est considérable. Toute décision impliquant des investissements importants de la part du gouvernement doit obtenir celle du ministre des Finances. En Colombie, il est donc un « super ministre » qui possède un statut spécial qu'il partage seulement avec le ministre de la Défense.

Dans la prochaine section, nous décrirons les valeurs et les pratiques culturelles (univers éthique) d'une élite de dirigeants et de cadres de direction provenant des cinq régions de la Colombie (Antioquia, Valle, Bogotá, Atlantico et Caldas¹⁸), qui se sont démarqués par leur esprit d'entreprise. C'est dans la compréhension de ces valeurs et de ces pratiques que nous pourrons mieux comprendre les éléments constitutifs de la culture de gestion des organisations colombiennes d'aujourd'hui.

LA CULTURE DES DIRIGEANTS ET LA CULTURE D'ENTREPRISE EN COLOMBIE

Durant les premières décennies du XX^e siècle et avec l'encouragement du président Reyes, on a assisté à l'émergence d'un groupe de dirigeants et de commerçants provenant de différentes régions du pays, ayant tous des profils particuliers, mais aussi quelques éléments en commun. Des chercheurs nationaux et étrangers ont toujours été intéressés à expliquer les conditions économiques qui ont favorisé l'industrialisation accélérée de cette région auparavant isolée et sous-développée (Urrea et Arango, 2000).

L'étude qui a été menée sur les dirigeants d'Antioquia (les *antioqueños*) révèle un profil d'accumulation et d'investissement de capital qui prend ses origines dans le commerce d'exportations et d'importations. Les dirigeants de cette région investissaient dans des secteurs divers (le commerce, les mines, l'agriculture, l'élevage, le transport, les prêts et le commerce avec l'État). Les investissements dans les différentes industries étaient favorisés par l'existence d'un marché interne associé à la production minière et, ensuite, à une économie basée sur le café : ces secteurs employaient de la main-d'œuvre provenant de la campagne (femmes, jeunes, célibataires sans enfants) (Urrea et Arango, 2000, p. 45). La famille comme institution a joué un rôle très important dans l'implantation des stratégies de diversification par les hommes d'affaires, les *antioqueños*, comme cela a été le cas

18. Pour une analyse approfondie des élites de dirigeants et de cadres de direction, consultez : Urrea, F. et al., *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Bogotá, Ediciones Empresariales Corporación Calidad, 2000.

dans le reste du pays. Concernant les conditions qui ont favorisé l'industrialisation dans cette région, on a associé le rôle de l'économie minière et l'absence d'institutions sociales généralisées. D'une part, les *antioqueños* ont construit une société plus démocratique par rapport aux autres régions du pays en réduisant les écarts entre les *hacendados* (propriétaires) et les paysannes, ce qui a facilité évidemment la création d'une culture solide du travail. D'autre part, les *antioqueños* ont également développé une morale du travail forte autour d'une éthique puritaine déjà existante, résultant d'une expérience particulière avec la religion catholique, et qui ressemblait aux formes de l'éthique protestante et judaïque (Urrea et Arango, 2000, p. 44).

À Bogotá, il s'est développé une élite de dirigeants autour d'activités hautement sophistiquées parmi lesquels on retrouve Pepe Sierra, Nemesio Camacho, Félix Salazar, les frères Samper ou la famille López (Dávila, 1986). Presque tous investissaient dans le commerce d'exportation et d'importation et dans les activités de spéculation financière. Ces dirigeants n'étaient pas des pionniers de l'industrie manufacturière. Par contre, ils possédaient des liens très forts avec la politique et l'État. Encore, pour eux, la famille constituait l'unité prédominante de l'entreprise sur laquelle s'appuyaient la continuité et la diversification du commerce. Par exemple, Pepe Sierra, d'origine *antioqueño*, avait accumulé une fortune avec des enchères de rentes officielles et avec la spéculation dans le secteur immobilier. Pepe Sierra était banquier et, conséquemment, finançait le gouvernement central. Les Samper et les Kopp étaient des pionniers de l'industrie du ciment, de l'énergie, des vitres et de l'alimentation. Les Samper, quant à eux, se distinguaient par leur intérêt pour l'innovation technologique. Ils portaient un intérêt particulier à la constitution d'un personnel cadre possédant une formation en ingénierie, ce qui leur a permis d'établir des échanges commerciaux avec les usines européennes et étatsuniennes (Dávila, 1986).

Dans le cas du Valle, plus particulièrement la ville de Cali, on remarque la présence, depuis la deuxième moitié du XIX^e siècle, des *capitanes* d'hacienda (en français, majordome) autour des *ingenios*¹⁹ qui raffinaient la canne à sucre. Ici apparaissent des protagonistes étrangers comme la famille Eder, de nationalité nord-américaine et d'origine européenne, la famille Cerruti de nationalité italienne, et la famille Blum d'origine anglaise. La particularité des dirigeants de cette région réside dans la fusion des affaires de l'hacienda (production de la ferme) et des affaires de l'industrie. Du Valle a émergé une élite moderne de dirigeants formés par des familles immigrantes et par quelques familles locales, dont la famille Cabal de Buga (Urrea et

19. Ferme où est produite la canne à sucre.

Arango, 2000, p. 46). On y trouve également la famille Carvajal, provenant d'Espagne, qui a toujours été associée à l'industrie de l'impression et de la distribution du matériel typographique de bureau à Cali.

Quant aux conditions de l'industrialisation de la région du Valle, nous pouvons remarquer une séparation visible entre, d'une part, l'*hacendado* qui était blanc et propriétaire de l'hacienda et, d'autre part, le paysan qui était métis, mulâtre, noir ou autochtone. Cette séparation radicale dans la relation du pouvoir n'a pas pu se transmettre à la région d'Antioquia, car le processus de décomposition de l'ancienne hacienda esclavagiste du XIX^e siècle était fortement généralisé dans la province du Cauca. L'ancienne hacienda était la représentation d'un ordre social fortement hiérarchisé hérité des XVII^e et XVIII^e siècles (Urrea et Arango, 2000, p. 46).

Dans le cas de la côte Atlantique, en particulier, dans la ville de Barranquilla, on remarque la présence d'une population d'immigrants tout au long de la deuxième partie du XIX^e siècle. Ces immigrants possédaient des connaissances en transport maritime et fluvial ainsi que de l'expérience dans la fabrication de bateaux. Les dirigeants de cette région étaient aussi engagés dans les activités de commerce d'exportation-importation de marchandises variées qui étaient transportées le long du fleuve Magdalena. À la différence d'autres villes du pays, Barranquilla était un important centre cosmopolite qui a servi de courroie de transmission pour la progression de la modernité dans la société colombienne du XX^e siècle. Ceci a pu se produire grâce à l'intérêt que l'élite des dirigeants a toujours accordé aux échanges avec l'extérieur, et ce, malgré la décadence économique qu'a subie la ville les dernières années dont les conséquences sont : (a) l'isolement de la ville; (b) les politiques économiques favorisant surtout les intérêts des élites de l'industrie du textile du triangle Medellín, Bogotá, Cali, et surtout; (c) l'impossibilité de l'industrie de Barranquilla de se trouver un marché régional pour ses produits explique le sous-développement des échanges sociaux et les très bas niveaux de productivité et de consommation de cette région.

Concernant la région de Caldas, l'élite des dirigeants et des gestionnaires est constituée de commerçants, professionnels et hommes d'affaires spécialisés dans la production et la commercialisation du café. L'élite de Caldas est différente de celle de Bogotá. Des hommes d'affaires et des commerçants, plus que d'industriels spécialisés, marquent la présence de l'élite économique dans cette province. Les entreprises sont familiales et la gestion est caractérisée par la tradition paternaliste. La plupart des dirigeants et des gestionnaires de Caldas proviennent de l'oligarchie cafetière, selon la recherche conduite par Rodríguez 1995 citée par Urrea et Arango (2000).

Ces auteurs dégagent quelques observations à propos des dirigeants provenant des cinq principales régions qui se sont démarquées dans la création d'une culture d'affaires en Colombie. Premièrement, les relations entre ces dirigeants et l'État ne se limitaient pas à mettre de la pression dans le but d'obtenir des mesures protectionnistes (tarifs douaniers et coûts de transport). Ces élites ont aussi voulu participer directement au pouvoir en tant qu'hommes d'État comme cela a été le cas de Carlos E. Restrepo, de Pedro Nel Ospina, de Mariano Ospina Pérez, de Carlos Sanz de Santamaría, de Virgilio Barco et de Laureano Gómez (Safford, 1986 cité par Urrea et Arango, 2000).

Deuxièmement, la construction de voies ferrées ainsi que la formation d'un groupe d'intellectuels possédant une formation professionnelle solide ont été les conditions principales du développement technologique du pays. Les élites de dirigeants envoyaient leurs enfants étudier à l'étranger (aux États-Unis et en Europe) dans le but de recevoir de l'instruction et de la formation spécialisée. En Colombie, les années 1870-1880 ont été décisives pour la diffusion de l'instruction scientifique. Les diverses administrations du président Nuñez ont contribué à développer le travail des artisans et à améliorer les compétences des travailleurs dans le secteur de la construction d'édifices, grâce à des programmes d'échanges de formation avec les centres industriels européens. L'École nationale de mines, par exemple, a occupé un lieu privilégié dans la formation d'une élite d'ingénieurs, de gestionnaires et d'hommes d'État qui ont introduit le concept de rationalité capitaliste dans les entreprises colombiennes et qui ont adapté les technologies étrangères aux spécificités du pays.

Troisièmement, les dirigeants ont défini des politiques de main-d'œuvre traditionnelles entre patrons et travailleurs marquées par une attitude protectrice et moralisatrice envers le travail des femmes. Le paternalisme a fortement teinté les relations entre patrons et travailleurs dans les usines de fabrication. Ces relations comportaient une composante ambiguë combinant le lien personnel et affectif à l'exercice du pouvoir autoritaire (Arango, 1991). Le paternalisme cherchait à situer l'usine comme un lieu central dans la vie des ouvriers tout en générant une identification avec l'usine. L'Église catholique a joué un rôle actif dans l'orientation des politiques paternalistes pratiquées par les dirigeants. L'Église a défini des stratégies effectives pour contrecarrer l'influence des syndicats libéraux ainsi que l'idéologie communiste de l'époque.

Quatrièmement, dans les deux dernières décennies, la présence de femmes cadres et de dirigeantes provenant de différentes régions du pays représentait une transformation de plus en plus importante pour l'ensemble

des activités entrepreneuriales du pays. Ce phénomène a été rendu possible grâce à l'accès à la formation professionnelle spécialisée dans un contexte où l'incorporation massive des femmes au système scolaire constituait une réalité. De manière plus évidente, l'acceptation du modèle masculin du succès s'est fortement relativisé (Arango, Viveros et Bernal, 1995). On a pu constater que les femmes cadres exigeaient une disponibilité similaire à celle des hommes, même au détriment de leur vie personnelle et familiale, dans une lutte pour incorporer des formes de leadership conformes à celles des hommes comme il a été constaté par Santamaria (2004). Selon cette auteure, les femmes gestionnaires en Colombie se distinguent par leur nombre, leur préparation, leur style de leadership et leur capacité d'intégrer de façon harmonieuse leurs rôles sur le plan professionnel et familial. La participation des femmes dans la direction des organisations colombiennes rentre dans la conception de la « troisième femme ». Celle-ci provient du tiers-monde où la femme qui travaille est confrontée aux dilemmes de répondre à l'exigence de concilier sa vie au travail et ses responsabilités à la maison. La femme latino-américaine analysée dans cette recherche réussit à exercer un leadership dans les organisations et dans la famille. Le leadership féminin constitue donc une manière d'exercer le pouvoir formel dans les organisations. Dans le cas colombien, elle se caractérise par un style participatif et possède les spécificités suivantes : (a) ouverte et franche; (b) orientée vers le développement des équipes de travail; (c) déterminée à obtenir un consensus; (d) communicative et prête à partager de l'information; (e) attentive à l'équilibre entre les dimensions personnelles et de travail; (f) orientée vers l'inclusion; (g) orientée vers l'accomplissement efficient des tâches et; (h) fiable et organisée.

Finalement, en Colombie comme dans d'autres sociétés, des formes d'entreprises liées aux pratiques des affaires illégales, comme la contrebande, le trafic de la drogue, la prostitution et le jeu, se sont développées. La faible frontière institutionnelle – considérée du point de vue de la sociologie – entre le légal et l'illégal, dans les comportements sociaux et des affaires, peut caractériser le cas colombien. L'interprétation « flexible » des normes légales dans plusieurs aspects de la vie sociale et économique peut être reliée au problème de la légitimité des institutions et de la déficience de l'État qui a éprouvé des difficultés à défendre l'intérêt public contre les intérêts privés (Pécault, 1996). Le succès des nouveaux groupes de dirigeants dans des activités « illégales », perçus comme exemple d'une grande capacité d'organisation et de direction, a été l'œuvre d'individus provenant de secteurs sociaux moyens et bas. Les élites traditionnelles les ont répudiés et condamnés sous la forte pression nationale et internationale, même si, paradoxalement, les activités illégales ont été tolérées dans les différentes sphères sociales et politiques du pays.

La culture organisationnelle en Colombie

Malgré les problèmes d'adaptation des modèles qui permettraient d'étudier la spécificité de la culture sur le plan organisationnel, il existe des travaux de chercheurs colombiens et étrangers qui se sont consacrés à l'étude des organisations colombiennes et de ses pratiques de gestion.

Hofstede (2001), dans sa célèbre étude des cultures nationales, a identifié la Colombie comme un pays fortement élitiste avec des écarts de pouvoir prononcés et une forte aversion au risque. Ces caractéristiques seraient matérialisées dans les rapports entre meneurs et suiveurs, dans l'existence de hiérarchies rigides et dans la faible propension à l'esprit d'entrepreneuriat. De telles conditions sont, en effet, présentes dans plusieurs organisations locales, mais il serait risqué de les généraliser à l'ensemble des organisations. L'étude de Hofstede, réalisée au début des années 1980, ne tient pas compte des changements profonds qui se sont produits au cours des vingt dernières années dans les sphères politique, économique et entrepreneuriale. Quoique cette étude continue d'être fondamentale, quelques-unes des caractéristiques qu'elle souligne devraient sans doute être révisées.

La question de l'homogénéité de la culture et du leadership organisationnel entre les pays latino-américains a été explorée dans l'analyse des résultats de l'étude Globe, qui a été réalisée dans 64 pays du monde tout en incluant dix pays latino-américains. À partir d'une enquête effectuée auprès de 16 000 gestionnaires des pays concernés, incluant 1 400 Latino-Américains, les résultats démontrent qu'il existe une homogénéité culturelle et du leadership entre les dix pays latino-américains étudiés. L'étude a mesuré la description de la culture ainsi que la préférence des valeurs à partir de neuf variables : l'élitisme, la maîtrise de l'incertitude, l'orientation humaniste, les collectivismes institutionnel et familial, l'agressivité, l'égalité des sexes, l'orientation du futur, l'orientation vers la performance²⁰.

20. *Distance hiérarchique* : degré d'attente d'une collectivité pour que le statut du pouvoir soit distribué de façon équitable; *Maîtrise de l'incertitude* : propension d'une société ou d'une organisation à accepter des normes, des règles et des procédures sociales pour éviter toute ambiguïté dans le futur; *Orientation humaniste* : degré où une collectivité encourage et renforce les comportements individuels associés à la justice, à l'altruisme, à la générosité, à l'aide et à la protection; *Collectivisme I* : degré où les pratiques institutionnelles et organisationnelles encouragent et renforcent l'action et la distribution collective des ressources; *Collectivisme II* : degré où des individus expriment la fierté, la loyauté et la cohésion dans la famille et dans les organisations; *Comportement affirmé* : degré où les individus adoptent des comportements d'assurance de soi, de confrontation et d'agressivité dans les relations avec les autres; *Égalité de sexes* : degré où une collectivité minimise l'inégalité de genre. *Orientation à long terme* : degré d'engagement des individus dans des comportements associés à la gratification, à la planification et à l'investissement dans le futur; *Orientation vers la performance* : degré où une collectivité encourage et renforce la performance et l'excellence chez ses membres.

En continuation, nous synthétisons les valeurs culturelles exprimées par les gestionnaires latino-américains dans l'étude Globe cité par Ogliastri *et al.* (1999) :

- l'Amérique latine vit une situation de haute incertitude avec très peu de contrôle sur les événements non attendus. Cependant, cette région préférerait éviter l'incertitude;
- il s'agit d'une région élitiste qui souhaiterait que cet élitisme diminue;
- l'importance donnée aux valeurs telles que le collectivisme familial et la loyauté de groupe, et aussi le désir de les maintenir ainsi, ont reçu le résultat le plus élevé au monde;
- il s'agit de sociétés individualistes qui ont un grand désir de voir le bien-être collectif primer les avantages individuels;
- les sociétés latino-américaines ne privilégient pas tellement la culture de la performance, elles souhaitaient d'ailleurs être plus orientées vers l'accomplissement de grands objectifs;
- certaines sociétés qui discriminent les femmes souhaitent qu'elles soient considérées égales aux hommes;
- des sociétés orientées vers le présent veulent des cultures centrées sur le futur;
- des sociétés désirant être plus humaines occupent un rang au-dessous de la moyenne internationale;
- les Latino-Américains veulent maintenir une culture caractérisée par des relations interpersonnelles douces.

Les résultats montrent des préférences similaires au niveau du leadership, toujours selon l'étude du projet Globe cité par Ogliastri *et al.* (1999). Les gestionnaires latino-américains montrent une claire préférence pour des leaders déterminés à obtenir des résultats élevés de performance, des leaders rassembleurs d'équipes et collaborateurs, des leaders compétents au plan administratif et prêts à s'investir pour l'organisation. Également, certains critères choisis par des gestionnaires du reste du monde tels que la capacité d'inspirer les autres, la vision du futur, l'intégrité personnelle, l'habileté à prendre des décisions, la diplomatie et la modestie ont aussi été retenus par les gestionnaires latino-américains. Ces derniers ont accordé une mauvaise note au type de leader autonome et individualiste.

Osland *et al.* (1999) mettent en évidence d'autres aspects de la culture nationale qui se reflètent dans les organisations colombiennes et qui peuvent être sources d'éclairage pour les expatriés qui doivent travailler dans ce

contexte. La première caractéristique concerne la *simpatía*²¹, la *dignité personnelle* et le *classicisme*. Les auteurs affirment que les Colombiens sont très gentils dans les interactions personnelles. Les critiques, les insultes ou les situations où ils peuvent « perdre la face » sont éprouvées comme une confrontation directe à leur propre dignité; ils préfèrent éviter toute forme de conflit ouvert. Le *classicisme* renforce les divisions de classes sociales et la distance entre ceux qui possèdent le pouvoir et ceux qui ne le possèdent pas. Il est souhaitable pour les expatriés d'établir de bonnes relations personnelles et de parler de façon individuelle aux personnes avec qui ils entretiennent des relations d'affaires.

Les deuxième et troisième caractéristiques se réfèrent au *personnalisme* et au *particularisme*. Les Colombiens cherchent avant tout une attention personnelle dans plusieurs domaines de la vie, dont celui du travail. Ils travaillent essentiellement pour quelqu'un. Ils entretiennent des relations personnelles avec leur autorité. Approcher les personnes directement est une stratégie plus effective que la délégation. Le *personnalisme* garantit des relations de longue durée. Les expatriés auraient besoin de créer des relations fondées sur la confiance et la collaboration tout en cherchant à personnaliser les contacts avec les employés, car les Colombiens traitent les personnes en fonction des relations personnelles. La pratique du *particularisme* (faire des exceptions avec des amis) constitue un mécanisme qui permet de faire face aux inconvénients de la bureaucratie des organisations publiques. Les contacts personnels et informels sont cruciaux pour avoir un travail, une licence et un prêt.

La quatrième caractéristique touche la *confiance*. La grande importance accordée à l'unité familiale caractérise la culture colombienne comme collectiviste. On naît pour créer une famille et renforcer le clan qui nous protégera en échange de la loyauté de ses membres. On ne fait confiance qu'aux membres de sa famille; ainsi, la confiance ne fait pas partie de la structure organisationnelle. Il existe plusieurs politiques et contrôles pour gérer la méfiance envers les employés, car le manque de confiance empêche souvent le travail de groupe. Les gens qui veulent faire des affaires en Colombie devraient avant tout établir des relations personnelles de confiance. Celles-ci éliminent l'incertitude qui caractérise les relations d'affaires entre les étrangers et les membres d'une culture méfiante.

La cinquième caractéristique concerne le *collectivisme* ainsi que le *comportement intragroupe et intergroupe*. L'*intragroupe* est constitué de personnes « comme nous » sur le plan de la classe sociale, de la race, de l'affiliation

21. Expression qui fait référence à une attitude spontanée d'ouverture, d'amabilité et d'accueil.

religieuse et politique, des études, de la région de provenance, etc. Les Colombiens préfèrent faire des affaires avec des personnes qui appartiennent à « leur groupe ». Les employés attendent que l'entreprise les protège, eux et leurs familles. Les services fonctionnent comme des *feudos* (dynamique de relation caractérisant les propriétaires des fermes et les serviteurs). Les dirigeants demandent de la loyauté aux subordonnés; en échange, ils protègent et défendent leurs intérêts. Les intragroupes ont la difficulté à établir des relations d'interdépendance avec d'autres services. Les promotions se font sur la base de l'ancienneté. La force de l'appartenance au groupe influence la vie privée.

La sixième caractéristique fait référence au *paternalisme*, aux *relations hiérarchiques* et au *pouvoir*. Les inégalités de classe sociale sont perçues comme significatives et naturelles. Les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme des personnes de catégorie différente. Les supérieurs sont inaccessibles. Le pouvoir est la base de la société. Il domine sur les droits des personnes. On ne remet pas en question l'autorité de façon directe : qui possède le pouvoir a le droit aux privilèges et qui possède le pouvoir met en évidence sa puissance. Il existe un conflit latent entre ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas. Les expatriés pourraient encourager les subordonnés à étudier un dossier en groupe pour le présenter au gestionnaire afin de faciliter l'acceptation d'un projet quelconque.

Les deux dernières caractéristiques, selon Osland *et al.* (1999), concernent le *sens de l'humour* et la *joie* ainsi que le *fatalisme*. Les Colombiens font des blagues de tout et à tout le monde. Ils possèdent l'habileté de créer une atmosphère de fête à partir du moindre événement social. Le sens de l'humour est utilisé fréquemment comme un mécanisme de rétroaction dans le but de contrôler ou de rétablir l'ordre. L'*humour* est aussi utilisé comme mécanisme de défense ou de sécurité pour exprimer des sentiments négatifs de façon socialisée. Par rapport au *fatalisme*, il existe une croyance selon laquelle le destin serait prédéterminé. Cette croyance est évidente dans l'expression « si Dios quiere » (« Si Dieu le veut »). Le *fatalisme* peut rendre tout changement difficile dans les organisations. Le mythe de la paresse du Latino-Américain est faux. La **productivité dépend de la motivation et de la culture organisationnelle** qui encourage le travail acharné et la bonne gestion.

Finalement, nous traduisons un extrait de l'introduction du rapport d'étude d'un comité de sages remis au président de la République en 1994, où Gabriel García Marquez expose avec précision les clés pour comprendre la culture colombienne :

De ces talents précolombiens nous vient peut-être aussi une plasticité extraordinaire pour nous assimiler avec rapidité à n'importe quel milieu et apprendre sans douleur les métiers les plus insolites : fakir en Inde, chameliers au Sahara, ou professeurs d'anglais à New York. Du côté hispanique nous vient peut-être notre essence d'émigrants congénitaux, dotée d'un esprit d'aventure qui n'évite pas les risques. Bien au contraire, nous les cherchons. [...] Notre insigne est la démesure. En tout... Nous détruisons les idoles avec la même passion que nous mettons à les créer. Nous sommes intuitifs, autodidactes, spontanés et rapides, et travailleurs-nés, mais la seule idée de l'argent facile nous rend fous [...] Nous sommes une société sentimentale dans laquelle l'action prime sur la réflexion, l'impétuosité sur la raison, et la chaleur humaine sur la méfiance. Nous possédons un amour quasi irrationnel de la vie, mais nous nous entretenons pour ce désir de vivre (Garcia Marquez, 1994, p. 44-48²²).

Dans la section suivante, nous essayerons d'approfondir le concept d'*hybridisme* qui peut mieux expliquer les contrastes et les paradoxes qui caractérisent la réalité de la gestion des organisations colombiennes.

Les cultures hybrides dans les organisations colombiennes

Les organisations colombiennes sont le reflet des disparités qui caractérisent la société colombienne. Garcia-Canclini (1990, p. 223²³) appelle *hybridisme culturel* ce qui « fréquemment implique une restructuration radicale entre le traditionnel et le moderne, le populaire et le cultivé, le local et l'étranger ». Escobar (1995, p. 218) décrit ce processus comme « les efforts de rénovations caractérisés par une multiplicité de groupes qui assument une hétérogénéité temporelle particulière dans des différentes régions d'un pays ». Mais quelles sont-elles les valeurs de la dénommée « modernité » et comment peut-on la noter dans la société colombienne? Cruz Cronfly (1996, p. 33) nous offre un résumé éclairant des valeurs animant la génération de la modernité en Colombie :

Nos villes voient grandir des générations entières de gens spirituellement modernisés, qui ont pris au sérieux les discours sur l'égalité et qui sentent le droit de participer à ces biens matériels et spirituels que les médias de masse ne font qu'offrir à leurs consommateurs potentiels comme des objets capables de garantir statut, confort, distinction et identité... Des générations qui désirent tout, qui savent parfaitement qu'elles ont le droit de tout avoir, tout de suite, mais qui simultanément n'ont rien, et n'en n'auront jamais plus.

22. Traduction libre.

23. Les passages cités de Garcia-Canclini, d'Escobar et de Cruz Cronfly sont des traductions libres.

Bien que l'indice de pauvreté²⁴, entre 1975 et 1999, soit tombé de 80 % à 64 % et l'indice de pauvreté extrême, de 45 % à 23 %, la misère matérielle absolue touche encore beaucoup de Colombiens et Colombiennes. Les enfants ne finissent pas l'école primaire et doivent travailler avant l'âge de douze ans (Banque mondiale, 2003, p. 90). De l'autre côté, 53 % du revenu national est partagé par 5 % des familles les plus aisées. Devant cette réalité, encore, Cruz Cronfly (1996, p. 33) nous invite à être éveillé lorsqu'il s'agit d'analyser cette classe dominante :

La bourgeoisie dans son ensemble ne s'est pas incorporée organiquement à la modernité spirituelle, dans un sens authentique. Son étroite relation avec la terre a fait de notre bourgeoisie actuelle une classe relativement domestique et provincialiste, spirituellement prémoderne. Certes, apparurent dans quelques régions des groupes d'entrepreneurs (prônant des idées radicales, modernes) réussissant à prospérer dans des secteurs artisanaux, miniers, ou de petites unités de production de café, [...] mais ils succombèrent petit à petit aux mains d'autres secteurs bourgeois dont l'accumulation de capital, supérieure et parfois plus solide et rapide, provenait de leurs immenses intérêts dans la terre et ultérieurement dans l'activité bancaire, financière et commerciale. Ces secteurs triomphants de la bourgeoisie nationale, qui défirent le courant radical, ne s'assumèrent que rarement comme modernes, et ne se proposèrent presque jamais de moderniser le pays, sinon simplement de l'inonder avec la technologie.

Ce contexte de disparités et d'inégalités est aussi présent dans le monde des organisations tant publiques que privées. Dans le cas des organisations publiques, nous pouvons dire à l'instar de Hommes (1996) que les problèmes classiques de la gestion publique en Colombie se trouvent dans la confusion et dans la contradiction des objectifs, dans l'absence de critères quantifiables dans la définition des objectifs et dans les conflits entre les récompenses et les objectifs. D'autres problèmes proviennent de l'organisation politique, de l'histoire et de la culture; d'autres encore, persistant de façon endémique, sont liés aux systèmes de « patronage » et de « clientélisme ». Cette convergence de problèmes administratifs et politiques limite fortement la volonté et la capacité du pays d'améliorer la performance du secteur public. Ainsi, l'objectif principal du secteur public est non seulement d'augmenter la productivité ou la qualité de la prestation des services, mais de maintenir des objectifs de natures diverses et parfois contradictoires. Cette situation a pour effet que la productivité des biens et des services du gouvernement est faible et difficile à contrôler. La dualité de l'organisation de l'État et l'interférence de la classe politique dans la définition des buts des organisations publiques empêchent tout exercice d'évaluation des résultats. Cette situation

24. Pourcentage de la population sous le seuil de pauvreté qui est fixé par l'ONU à 1 \$ US par jour.

ne peut évidemment être généralisée à tous les organismes du secteur public. Par exemple, la Banque centrale colombienne a des objectifs définis et l'autonomie nécessaire pour être jugée sur ses résultats, ses objectifs pouvant se mesurer selon les critères suivants : la croissance, le chômage, le taux d'intérêt, le déficit fiscal, le taux de change et le déficit comptable. La même analyse s'applique au ministère de l'Économie. Les agences et les entreprises publiques clés ont été restructurées pour améliorer leur performance économique. Mais les autres ministères et agences publiques continuent d'opérer sans objectifs ni critères de performance. Les secteurs de l'administration publique colombienne ne sont pas habitués à être jugés sur des critères de performance. Il n'existe pas de critères techniques pour évaluer le Congrès, la presse, la société civile. Leur évaluation, lorsqu'elle a lieu, est de nature arbitraire et politique. Dans certains cas, les évaluations sont effectuées par les supérieurs d'une hiérarchie, qui sont déjà influencés par leurs dirigeants politiques.

Dans le cas des entreprises privées, Ollivier (2002) distingue deux modèles de gestion dans les organisations colombiennes. D'un côté, la gestion de la grande majorité des petites et moyennes entreprises colombiennes s'articule autour de liens familiaux et affectifs, qui supportent les pratiques de sélection, de rémunération et de promotion qui modèlent la structure organisationnelle dans un climat d'insouciance, de soumission et d'improvisation permanente. L'existence d'un contrat de travail ne régit pas nécessairement les conditions qui sous-tendent la relation employeur-employé. Le lien l'emporte sur la loi. De plus, la structure organisationnelle et la stratégie d'entreprise sont ancrées profondément dans une culture nationale dont le système de loyautés, érigé solidement de manière verticale autour de la relation « parrain-client », est bien organisé (Dávila, 1992). Dávila avance une explication au sujet des disparités et des inégalités présentes dans le monde des organisations : la position économique et sociale du « parrain » (patron) représente le prestige et la sécurité pour les travailleurs et les clients. D'ailleurs, les personnes « du sommet » possèdent certaines obligations de protection et doivent donc répondre à certaines attentes.

D'un autre côté, Ollivier (2002) identifie un modèle de gestion de l'organisation technocratique qui a délibérément percé la culture des *doctores* (professionnels qui ont obtenu un titre universitaire) et qui a confié le pouvoir aux experts pour diviser le travail scientifiquement, structurer les activités, formaliser les procédés, analyser les résultats et prendre les décisions stratégiques. Cette organisation intègre les techniques de planification et les nouvelles technologies d'information et de communication. Elle tend aussi à imposer l'idéal bureaucratique qui repose sur des relations impersonnelles, sur la méritocratie, ainsi que sur l'exercice du pouvoir dans un

cadre normatif formel garantissant droits et devoirs réciproques par rapport à la tâche et à l'organisation. Le modèle de l'organisation technocratique qui caractérise les grandes multinationales, les entreprises du secteur financier et les centres industriels des grandes villes comme Bogotá, Medellín, Cali, et Barranquilla revendique les pratiques participatives (qualité totale, habilitation de pouvoir) et les stratégies de transformation modernes (réingénierie, sous-traitance, approvisionnement extérieur, tableau de bord de performance). Ces pratiques s'inscrivent dans une logique d'adaptation des modèles étrangers (nord-américains et japonais) et cherchent une voie vers l'adaptation aux contextes de nouvelle économie fondée sur les compétences, la connaissance et l'innovation.

Abordant la question de la diversité de la main-d'œuvre dans des groupes de compagnies, Weiss (1994) montre que dans les entreprises industrielles colombiennes, il existe à la fois trois pratiques clés de gestion et des structures correspondantes. Ces pratiques seront également similaires à celles décrites par les études du projet Globe cité par Ogliastrri *et al.* (1999) et d'Osland (1999).

- *L'entreprise paternaliste* (re)produisant les schémas hérités du cadre colonial d'exploitation agricole. Ici, la source d'autorité dérive de la propriété de l'entreprise, de la connaissance empirique du processus et des moyens de production. La relation traditionnelle se caractérise par son caractère personnalisé. Le propriétaire établit avec ses collaborateurs une relation personnalisée qui, parfois, se combine avec des liens de parenté, d'amitié ou de *compadrazgo* (compagnonnage).
- *L'entreprise technocratique* (re)produisant l'idéal rationaliste techniciste du modèle industriel classique où les directives sont professionnelles. En général, il existe une séparation entre ceux qui dirigent et ceux qui administrent l'entreprise. Les relations possèdent un caractère impersonnel et se sont institutionnalisées dans les normes, les règlements, la loi, les manuels de description de tâches et les conventions collectives. La qualification formelle, en particulier la qualification professionnelle, remplace l'ancienneté et l'expérience comme source de valorisation, de prestige et d'autorité.
- *L'entreprise participative* qui tente de trouver sa voie vers des modèles de gestion valorisant les éléments techniques et humains du système japonais de qualité totale. Ici, la gestion participative et l'organisation systémique remplacent les structures et les relations traditionnelles et technocratiques. Dans la gestion participative, les professionnels doivent montrer de solides dispositions pour la coopération, l'intégration et le

travail en équipe. Ce type d'entreprise exige que les travailleurs soient qualifiés et possèdent une grande capacité d'adaptation aux conditions changeantes; leur formation polyvalente est un grand atout.

Dans la réalité des entreprises colombiennes (et latino-américaines) abondent aussi des exemples innovants d'entreprises qui montrent une troisième voie de recherche. Ces cas ont mis en place des pratiques de gestion qui tendent à concilier l'efficacité économique et l'équité sociale (Ollivier, 2002). Ils prennent la forme de fondations, d'organisations mêlant capitaux publics et privés, ou de coopératives. Le cas analysé que nous verrons à la prochaine section est un exemple original qui illustre cette tendance. Néanmoins, cette entreprise représente également certains paradoxes qui reflètent les disparités de la société colombienne. À l'intérieur des murs de l'entreprise, des individus qui adoptent des valeurs d'une culture organisationnelle forte (efficacité, travail en équipe, innovation, confiance) et qui revendiquent les pratiques participatives modernes (système de contrôle organisationnel, qualité totale, habilitation de pouvoir) sont les mêmes qui, à l'extérieur de l'entreprise, adoptent des comportements complètement opposés (individualisme, manque de solidarité, gaspillage) à ce qu'on attend d'une « organisation citoyenne » qui devrait être un modèle d'engagement social dans la région.

Tradition et modernisation : une illustration de la culture hybride d'une entreprise colombienne

Le cas concerne une entreprise située dans le nord-ouest de la Colombie dans la province de Cordoba, l'une des 32 provinces du pays. Il s'agit d'une région rurale, consacrée à l'élevage du bétail et à l'industrie de la pêche. Le manque d'emplois ainsi que la présence de groupes armés et de cartels de la drogue ont provoqué l'émigration forcée de la population qui a dû se déplacer pour échapper aux conflits internes qui faisaient rage dans le pays. Il s'agit d'une région déprimée où plusieurs besoins essentiels demeurent insatisfaits (l'électricité, l'eau potable, les emplois, l'éducation, la santé, l'habitation). Le clientélisme qui caractérise la vie politique du pays s'est manifesté de façon plus frappante dans cette région.

CERROMATOSO a commencé ses opérations en 1982. Aujourd'hui, la compagnie appartient à BHP Billiton, le regroupement en ressources naturelles le plus diversifié au monde. Cette entreprise a pour objectif principal l'exploitation et la production de nickel. La commercialisation est réalisée par la maison mère. Avec des gisements de plus de 400 milliards de tonnes d'une teneur moyenne de 2,2 %, la mine se place au premier rang au niveau

international (en anglais, *world class*). Elle constitue en fait la réserve de nickel la plus grande au monde. Entre 1999 et 2001, la construction d'une seconde ligne de production a permis d'augmenter la capacité de production à 17 554 tonnes au courant de la première année d'opération. Dans la dernière année, l'entreprise a produit 49 600 tonnes de nickel, avec une utilité brut de 199 000 000 \$ US et une utilité net de 109 400 000 \$ US, ce qui a permis au pays de recevoir 15 557 800 \$ US en redevances.

La compagnie est le premier employeur de la région. En 2003, elle employait 836 travailleurs, 770 fournisseurs et 163 travailleurs dans les fondations subventionnées par les entreprises (Fundación San Isidro, FSI; Fundación Panzenú; Fundación Educativa de Montelíbano, FEM), ce qui constituait une source d'emploi direct pour 1 769 personnes. Un syndicat fut formé dès le début des opérations. L'entreprise a signé dix conventions collectives durant ses vingt-deux ans d'existence. Une seule grève a eu lieu au cours de son l'histoire. L'entreprise a adopté trois formes juridiques différentes : la concession, l'entreprise mixte et l'entreprise privée (Dávila *et al.*, 2006).

Trois considérations se dégagent de l'analyse de la gestion de cette entreprise dont les gestionnaires ont réussi à créer une culture forte qui leur a permis de gérer de façon stratégique son contexte dans le but de survivre dans le temps : (a) la mise en place des actions liant gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), culture organisationnelle et contexte institutionnel; (b) l'engagement des dirigeants dans le processus de gestion; (c) l'acceptation des contradictions entre la responsabilité sociale et les impératifs économiques.

GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel

La stratégie et les systèmes de gestion de CERROMATOSO ont été mis en place sur la base d'une culture organisationnelle forte, qui devait répondre de façon efficace à l'évaluation permanente des parties prenantes économiques et sociopolitiques. Les circonstances difficiles qui ont menacé la stabilité de l'entreprise ont également contribué à la formation d'un esprit de solidarité très fort parmi les employés. L'entreprise a construit, au fil des années, une culture organisationnelle caractérisée par l'engagement, la solidarité, le souci de la sécurité, le respect envers les personnes et l'environnement, et une conscience aigüe de son passé :

Il y a une chose qui nous a uni tous et qui n'arrive que rarement dans d'autres entreprises : Cerromatoso était au bord de la faillite, et le gouvernement voulait la fermer en 1985. Quand on est une compagnie à qui tout le monde

demande de fermer, survivre au naufrage offre une possibilité de grande solidarité au groupe (Entrevue n° 20, 10 juin 2003²⁵).

La participation d'experts et de consultants nationaux et internationaux aux incidents graves d'ordre technique a constitué d'excellentes occasions d'apprentissage, a déterminé l'orientation stratégique des ressources humaines et a consolidé une culture organisationnelle fondée sur des valeurs solides mises en pratique dans :

- les politiques salariales (celles-ci constituent les politiques les plus concurrentielles du pays et incluent des prêts d'habitation, des primes d'ancienneté, des bourses d'études, entre autres);
- les politiques de formation et de promotion (basées sur le principe suivant : l'employé est rémunéré en fonction de ce qu'il sait et non pas en fonction de ce qu'il fait); et
- le système de motivation et d'engagement (ce dernier met l'accent sur la création d'un climat organisationnel fondé sur des relations équivalentes ou égalitaires entre les différents échelons hiérarchiques).

Les décisions concernant les politiques d'emploi, la non-discrimination, les bénéfices sociaux, les salaires et les systèmes de compensation ont été prises en fonction de la culture de l'entreprise qui s'exprime par les principes suivants : (1) une ambition sociale associée au souci de l'environnement; (2) une confiance solide dans le dialogue avec les parties prenantes; (3) une conscience du passé comme fondement de la pérennité à long terme et; (4) la nature des activités de l'entreprise (exploitation des ressources naturelles). De plus, investir dans le développement de la communauté fait partie de la stratégie de l'entreprise comme le mentionne un des dirigeants :

Nous investissons dans la communauté et en faisant ceci, nous avons la licence pour opérer. Les gens apprécient ces actions, et nous générons un climat qui crée les conditions adéquates pour avancer dans nos affaires. Cette stratégie constitue un défi permanent de grande envergure pour n'importe quelle entreprise (Entrevue n° 20, 10 juin 2003).

Le rôle des dirigeants dans le processus

En janvier 1981, CERROMATOSO a nommé son deuxième président, Ricardo Gómez, un ingénieur qui avait participé au comité technique depuis 1971, alors que la compagnie était une coentreprise (*joint venture*) publique-privée. Gomez décida de « colombianiser » (*colombianizar*), autrement dit

25. Les extraits d'entrevue ont été traduits par l'auteur.

de déléguer aux gestionnaires colombiens la responsabilité intégrale des opérations de la compagnie. Le processus d'apprentissage a été très exigeant, mais au bout de deux ans, les opérations ont été remises entre les mains des gestionnaires colombiens, mécanisme qui se poursuit encore aujourd'hui. Le problème technique avec le four qui a occasionné le renversement du nickel en 1985 constitue la crise la plus difficile à laquelle la compagnie ait eu à faire face dans ce processus de changement mieux connu sous le terme de « colombianisation ». Cet événement a permis à l'organisation de réaliser l'importance de mettre l'accent sur la formation technique des cadres et sur la R et D (recherche et développement).

Dans les enjeux jugés fondamentaux, le leadership des décideurs constitue un autre constat important qui peut expliquer la dynamique stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH). L'expérience étudiée montre que le deuxième président a joué un rôle très important dans le processus d'intégration entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et des politiques en GRH, en suscitant l'engagement et la participation active des employés quant aux diverses stratégies concernant les possibilités de carrière, les systèmes formels de formation, les systèmes de contrôle et de performance, les mécanismes de participation, la sécurité au travail, les questions touchant les salaires et les systèmes de compensation justes. Le leadership du deuxième président (1979-1981) s'est actualisé réellement lorsque sa vision, ses méthodes et ses idées ont été respectées et appliquées sur une longue durée.

L'acceptation des contradictions entre la responsabilité sociale et les impératifs économiques dans la conception de la stratégie

L'analyse du processus de prise de décision nous a permis de constater que le contexte sociopolitique a influencé de façon non négligeable l'orientation stratégique de l'entreprise. En conséquence, dans la définition des politiques en GRH, CERROMATOSO a réussi à concilier dans son orientation stratégique les impératifs économiques (rentabilité, survie) et les principes de responsabilité sociale (satisfaction des attentes des parties prenantes directes et indirectes), grâce à la mise en place de politiques et de pratiques de GRH de nature stratégique (possibilités de carrière, systèmes de formation, systèmes de contrôle de performance, sécurité au travail et mécanismes d'expression). Les communautés environnantes ont compris qu'il s'agissait d'un projet qui devait favoriser le développement régional, le transfert de technologies, les occasions de travail et de contrats de sous-traitance, entre

autres. L'entreprise a donc été soumise à une évaluation permanente de la part des parties prenantes sociopolitiques : le grand public, les leaders politiques, le gouvernement, les institutions financières nationales et internationales, et les médias, dans les premières années d'opération lorsque elle a adopté comme formes juridiques la concession et l'entreprise mixte (1970-1995). Depuis 1995, année où l'entreprise a été privatisée, cette évaluation est venue des employés, des communautés environnantes, des groupes armés et des médias.

Sur le plan socioéconomique, en travaillant en partenariat avec trois fondations à but non lucratif, CERROMATOSO a pu démontrer qu'elle n'imposait pas de coûts sociaux excessifs (par rapport à la pollution, à la sécurité du produit, à la santé, à la discrimination et à la sécurité au travail) dans la poursuite de ses activités de production et d'exportation. Avant d'amorcer ses opérations, la compagnie a créé la Fundación San Isidro (FSI), une institution indépendante soutenue par la compagnie. Son objectif était d'améliorer la qualité de vie des communautés de la région touchées par les opérations de la compagnie, tout en cherchant à consolider l'économie locale dans une perspective de développement durable. Entre 2002 et 2003, les investissements de la compagnie dans le développement socioéconomique de la communauté régionale ont atteint 1,45 % de la rentabilité de la compagnie avant impôts tout en excédant l'objectif corporatif. Par la suite, en 1970, la Fundación Panzenú a été fondée dans le but de construire des installations hospitalières afin d'offrir des services de santé aux travailleurs de l'entreprise et à leurs familles. En 1995, cette fondation est devenue une institution de services (IPS Panzenú). Présentement, la fondation dirige deux cliniques modernes. Finalement, la FEM a été créée en 1981 dans le but d'offrir une éducation primaire et secondaire bilingue de haut niveau aux enfants des travailleurs ainsi qu'à certains enfants de la communauté environnante.

Sur le plan éthique, CERROMATOSO a dû montrer que ses pratiques de gestion étaient conformes aux normes d'équité sociale acceptées. En particulier, l'entreprise a dû prouver qu'elle respectait les droits individuels et collectifs des personnes avec lesquelles elle entretenait des relations (absence de discrimination du personnel, loyauté des transactions financières et engagement à favoriser le développement régional). En acceptant les exigences parfois contradictoires entre la responsabilité sociétale et les impératifs économiques, l'entreprise a dû faire face aux conditions difficiles qui ont menacé sa stabilité au cours des années : (1) le processus de « colombianisation » des années 1980; (2) le manque de ressources financières et

de connaissances techniques des premières années; (3) l'insécurité permanente de la région occasionnée par la présence de groupes armés et; (4) les actions terroristes contre l'infrastructure électrique et la politisation du secteur de l'électricité dont CERROMATOSO dépend le plus.

Un scénario de contrastes

Les relations entre CERROMATOSO, une compagnie rentable possédant des ressources économiques, et son milieu, une communauté éloignée et établie dans une région sous-développée, ont créé un scénario teinté de contrastes. C'est ce qu'a révélé notre analyse de la congruence entre la culture organisationnelle et le comportement des employés en tant que citoyens. Leur comportement montre des fissures et des dissonances entre les valeurs promulguées par la compagnie et la façon dont eux mettent en pratique les valeurs organisationnelles dans la vie quotidienne de leur communauté. Voici quelques exemples de contrastes de comportements relevés chez les employés de CERROMATOSO, qui démontrent des signes de l'« hybridisme » dont nous avons parlé précédemment.

Lorsqu'en 1993, 60 % de la population du village de Montelíbano, situé proche de l'entreprise, n'avait pas accès à des services de base, les employés de la compagnie avaient déjà atteint un bon niveau de qualité de vie grâce aux multiples avantages sociaux offerts par la compagnie (éducation, habitation, salaire, santé et formation). Les employés qui travaillent pour l'entreprise sont surnommés les *matoseros*, c'est-à-dire « des personnes qui possèdent un bon travail, une bonne position, une stabilité au travail et de l'argent » (Entrevue n° 84, 26 janvier 2004).

Plus encore, pendant que les services publics domiciliaires (aqueduc) à Montelíbano et dans la zone d'influence de CERROMATOSO ne couvrent qu'environ 70 % du territoire, les employés de CMSA qui habitent dans le complexe d'habitation profitent de ce service de façon continue et gratuite, et ce, depuis la construction du projet. De plus, seulement 35 % de la population de Montelíbano bénéficie des services d'égout, tandis que le complexe d'habitation de la compagnie est équipé de cette infrastructure et que les gens peuvent l'utiliser sans restriction. Pour ce qui est de l'énergie, tandis que le service à Montelíbano est fréquemment interrompu à cause de coupures d'électricité, les *matoseros*, eux, profitent de ce service de façon ininterrompue et gratuite.

Ce qui cause le sentiment de malaise et d'indisposition ainsi que de rejet de la part des habitants de la région, qui n'appartiennent pas au groupe privilégié des travailleurs de la compagnie, sont les comportements d'opulence et de gaspillage des *matoseros*. Ce n'est pas facile d'accepter qu'un

matosero puisse laver sa voiture tandis que son voisin n'a pas d'eau potable, ou bien, d'admettre que les travailleurs peuvent profiter du confort de la climatisation dans le complexe d'habitation de la compagnie pendant que le village entier n'a pas eu d'électricité depuis quinze jours. Mais encore, comment consentir qu'un *matosero* puisse se promener en voiture dans un village d'à peu près 44 000 habitants (Dane, 1993) où très peu de voies sont carrossables pendant que la plus grande partie de la population utilise la bicyclette ou la voie pédestre?

Néanmoins, pour quelques membres de la communauté, il existe deux types de *matoseros*. D'une part, on compte ceux qui gagnent beaucoup d'argent et qui donnent un mauvais exemple en s'adonnant à la polygamie et aux excès d'alcool. D'autre part, il y a ceux qui travaillent fort et qui constituent un exemple de bon citoyen en participant à la vie communautaire et aux conseils d'action communale (Entrevue n° 79, 30 janvier 2004).

Nous pouvons conclure cette section en disant qu'effectivement, même les entreprises dites modernes reflètent également les paradoxes et les disparités de la société colombienne. À l'intérieur de l'entreprise, des individus qui adoptent des valeurs modernes de gestion (efficacité, travail en équipe, innovation, confiance) tout en revendiquant des pratiques participatives modernes (système de contrôle organisationnel, qualité totale, habilitation de pouvoir) sont les mêmes individus qui, en tant que citoyens, adoptent des comportements complètement opposés à ceux qui caractérisent une bonne « organisation citoyenne ».

LES FORCES DE LA COLOMBIE D'AUJOURD'HUI

Inspirée de l'analyse de Cepeda (2004), nous voulons, dans cette section, synthétiser les spécificités historiques de cette nation qui a lutté avec ardeur pour établir des institutions, pour créer une identité, pour introduire et consolider des processus démocratiques, bien sûr au gré des avancements, des reculs, des récupérations, des injustices et des inégalités ancestrales. Malgré les faiblesses considérables de l'État, du gouvernement, de la société civile et de ses citoyens, la Colombie a démontré sa capacité de maintenir une gouvernance démocratique. Il ne s'agit pas de dire que la Colombie vit une situation normale. Il s'agit plutôt de montrer que, dans la situation de crise qu'elle affronte depuis les 25 dernières années, nous pouvons constater que grâce à ses traditions et à ses institutions qui se sont transformées et consolidées, le processus réformiste démocratique est apparu comme une réponse à cette crise.

Nous résumons brièvement les forces qui ont pu être identifiées en cherchant à donner une réponse à la question suivante : comment la Colombie a-t-elle pu se maintenir comme État démocratique avec un développement économique et social appréciable malgré les défis que suscitent les guérillas, les terroristes, les cartels armés qui font le trafic de la drogue, la corruption, les hauts niveaux d'inégalités sociales et la concentration de la propriété dans les mains de quelques-uns? Plusieurs forces – nous en retenons six – auront permis à la Colombie de faire face à une période de crise prolongée. Elles sont les suivantes : (a) la réforme de la Constitution en 1991; (b) la tradition civiliste et électorale, et la tradition des partis; (c) la tradition de la liberté d'expression; (d) la tradition juridique; (e) la conscience environnementale et; (f) la diversité culturelle, l'apparition d'une culture d'imputabilité (*accountability* en anglais) et la transformation de Bogotá (Cepeda, 2004).

La réforme de la Constitution en 1991

La Constitution de 1991 a été le résultat d'une crise profonde de la société colombienne, mais, en même temps, un important processus d'auto-critique, de volonté de changement et de participation populaire. Au cours de sa période de gestation ont participé les pouvoirs exécutif, judiciaire et la société civile sous ses formes les plus variées ainsi que plusieurs groupes d'ex-guérilleros qui s'étaient intégrés à la société civile. Son processus de mise en œuvre et son développement ont été marqués par un débat controversé et une grande participation. Bien qu'il existe encore aujourd'hui une opposition inéluctable, les résultats du consensus de 1991 ont donné lieu à des innovations importantes.

Les principales innovations de la Constitution de 1991 sont les suivantes :

- la création de la *Cour constitutionnelle* comme tribunal spécialisé pour mener la nouvelle « juridiction constitutionnelle » dont font partie tous les juges colombiens;
- l'application du contrôle constitutionnel aux situations particulières et concrètes à partir de la création d'un pouvoir judiciaire spécifique de protection des droits fondamentaux, l'*action de tutelle*;
- l'expansion du contrôle constitutionnel des lois et la force juridique des lois adoptées par le Congrès.

Malgré les avantages du système de contrôle constitutionnel de la Constitution de 1986, le système avait des inconvénients significatifs qui

se sont accumulés graduellement dans le temps et ont motivé sa transformation : (1) ce système était peu représentatif des magistrats élus par cooptation; (2) la Constitution ne répondait pas de façon pratique aux besoins quotidiens des personnes; (3) elle n'avait pas prévu un système efficace de protection des droits fondamentaux; (4) elle comportait des imprécisions dans la définition des fonctions de la Cour générant par le fait même des affrontements entre les organismes étatiques et; (5) il y avait prédominance d'une approche interprétative organique-formaliste qui contribuait à augmenter la distance entre la Constitution et la vie sociopolitique de la nation.

La tradition civiliste et électorale, la tradition des partis du pays

De plus, depuis l'indépendance, la périodicité avec laquelle le président est élu constitue un bon indicateur de centralisation dans la formation du pouvoir en Colombie (Carbó, 2004). Il s'agit d'une tradition forte, ancestrale et persistante. Depuis la période de la République, le système est basé sur la concurrence, et ceci se manifeste par l'établissement de diverses organisations politiques qui luttent pour le pouvoir. Le transfert pacifique du pouvoir fait partie de l'histoire démocratique colombienne. Les premières élections ont eu lieu en 1853 et seuls les hommes pouvaient voter. En 1957, on a introduit le droit de vote pour les femmes, bien qu'en 1853, on l'ait déjà adopté dans la ville de Vélez.

Or, le *bipartisme* est aussi une autre spécificité de la dynamique politique de la Colombie. Par *bipartisme*, on fait référence à la *contrainte des coalitions* qui a été appliquée au cours de la période allant de 1958 à 1974, dans le cadre de l'accord constitutionnel appelé *Frente Nacional* (Front national). Dans cette période, le président gouvernait obligatoirement avec une coalition de représentants des deux partis traditionnels, les *libéraux* et les *conservateurs*. Cette contrainte trouve ses origines dans le « syndrome du conflit ou du consensus » qui s'est développé à partir de 1849, à l'époque où ces partis ont été fondés. La dynamique est constituée, d'une part, de guerres civiles entre les deux partis et, d'autre part, d'une formation électorale cyclique et de coalitions gouvernementales entre ces partis. Conséquemment, les partis traditionnels n'ont jamais été aptes à concilier efficacement les intérêts nationaux. Ils ont défendu des positions et des idéologies distinctes tout au long du XIX^e siècle et dans la première moitié du XX^e siècle. Après la guerre civile qui les a opposés de 1946 à 1956, il leur a donc fallu en arriver à un accord : à partir de 1958, ils se sont partagé équitablement

le pouvoir durant seize ans. La présidence a ainsi été attribuée en alternance tous les quatre ans aux *libéraux* et aux *conservateurs*. Les corps législatifs (le Congrès national, les assemblées départementales, les conseils municipaux) ont été répartis de façon égalitaire sans tenir compte des résultats des élections; les sièges ont été assignés sur la base d'une liste de représentation proportionnelle entre les deux partis (Oquist, 1980).

Malgré le personnalisme et l'absence de rigueur et de discipline des partis politiques colombiens, la production législative a été efficace. Le Congrès a joué un rôle important dans le maintien des institutions démocratiques. Avec les partis, le Congrès représente une force institutionnalisée importante (la civilité et la tradition des institutions démocratiques).

La tradition de la liberté d'expression

À partir de la première Constitution de Cundinamarca en 1811, la liberté d'expression a été reconnue comme l'un des droits des citoyens. Dans l'histoire colombienne, les multiples efforts des divers gouvernements pour faire taire la critique ou assujettir les journaux ont tous échoué. L'influence des journalistes sur la forme et sur les structures entrepreneuriales des médias a joué un rôle fondamental. La presse colombienne a adopté durant la première moitié du XX^e siècle la forme d'entreprise familiale. L'effet de cette structure a permis aux médias de définir et de développer leurs orientations politiques et les critères sur lesquels ils allaient recueillir les informations avec un niveau raisonnable d'indépendance face aux gouvernements en place et au pouvoir non négligeable des dirigeants. Il est vrai qu'il s'agissait d'une presse politiquement engagée avec un parti pris très grand : les commentaires éditoriaux et d'opinion ainsi que l'information politique étaient sélectionnés et présentés avec partialité. La multiplicité des journaux de perspectives différentes offrait une option de pluralisme informatif, mais quelques-uns d'entre eux trouvaient que la modération et la qualité de l'information apportaient des résultats plus intéressants (Melo, 2004).

À partir des années 30, les stations de radio privées ont graduellement fait place aux grandes chaînes (Caracol, RCN, Toledar), et ceci a ouvert la porte à une programmation nationale. Ce mouvement est venu renforcer l'influence de la radio qui allait devenir de plus en plus solide après les années 60. Est ensuite apparue la télévision officielle en 1954, ouverte aux entreprises privées de programmation. La télévision et la radio allaient devenir des concurrentes pour les journaux, étant donné qu'elles pouvaient rejoindre un public beaucoup plus vaste. La publicité est alors devenue la principale source de financement des médias.

Au cours des trois dernières décennies, la radio et la télévision ont changé substantiellement leurs structures de propriété, et les chaînes de radio appartenant à des stations locales sont devenues des grandes chaînes contrôlées par les principaux groupes économiques du pays. Depuis les années 70, Caracol est la propriété du groupe Santo Domingo, et RCN appartient au groupe Ardila Lulle. En 1998, ces deux chaînes ont acquis le contrôle des principaux canaux de télévision. En 2003, le groupe Santo Domingo a vendu la chaîne de radio Caracol à l'entreprise espagnole Prisa. Cependant, ces changements n'ont pas eu d'effet significatif sur le comportement des médias : les conflits mineurs entre la politique d'information et les intérêts des groupes économiques propriétaires des médias ne manquent pas.

Finalement, les efforts des dernières années pour contraindre la liberté des médias proviennent de groupes d'intérêts et non du gouvernement. La vraie tragédie du journalisme colombien s'est produite quand des journalistes ont été la cible d'actes de violence commandités par des organisations opérant en marge de la loi : les cartels de la drogue, les guérillas, les paramilitaires et d'autres formes de délinquance. Finalement, en matière de liberté d'expression, la situation en Colombie n'a pas été très différente de celle des démocraties européennes, excepté pour une période de huit ans (Melo, 2004).

La tradition juridique

L'attachement historique des Colombiens à l'empire de la loi constitue l'institution la plus significative de la « révision judiciaire » connue comme contrôle constitutionnel. La Colombie a joui d'une tradition centenaire et ininterrompue de suprématie constitutionnelle (Cepeda, 2004). Pendant un siècle, le contrôle constitutionnel s'est exercé avec plus ou moins d'indépendance selon les circonstances. Les principales conclusions concernant le rôle de la Cour constitutionnelle dans sa tâche d'assurer la suprématie de la Constitution de 1991 peuvent être synthétisées de la façon suivante :

- La Cour exerce une influence substantielle dans la consolidation de l'État de droit et dans la transformation de l'ordre juridique dans son ensemble.
- La Cour exerce une influence visible dans le domaine juridique. Elle contribue à régler les conflits sociaux en appliquant des solutions constitutionnelles et, dans cette mesure, à résoudre de façon pacifique ces conflits.

- Les débats constitutionnels contemporains les plus saillants ont été traités par la Cour, en particulier dans quatre domaines : (a) le multiculturalisme et le droit à la différence collective; (b) la légitimité des droits sociaux; (c) la protection de l'application des droits fondamentaux dans les relations entre particuliers et; (d) l'affirmation des droits fondamentaux.

La politique extérieure colombienne a joui également d'une longue tradition juridique (Pardo, 2004). Elle est fondée sur la défense du droit international. La fonction de la politique internationale est de rechercher des relations avec le reste du monde, qui pourraient contribuer à l'affermissement du système démocratique. L'État colombien a voulu se renforcer par la recherche d'alliances internationales au lieu d'augmenter sa force publique qui lui aurait permis de faire face à ses ennemis : le communisme des années 60 et 70, le problème de la drogue des années 80 et 90, et le terrorisme qui sévit depuis le début du XXI^e siècle.

La Colombie a toujours préféré solutionner ses problèmes de manière pacifique selon le droit international. L'application de mesures telles que l'extradition pour les ennemis du pouvoir comme la mafia et les criminels montre jusqu'où la Colombie, en dépit des défis et des controverses, a maintenu son attachement au droit et au respect des engagements internationaux. Les trois grandes menaces historiques contre la démocratie colombienne – le communisme, le narcotraffic et le terrorisme – ont été aussi le fil conducteur de la politique extérieure des États-Unis, et demeurent la colonne vertébrale de la politique extérieure colombienne (Pardo, 2004).

La conscience environnementale

Plusieurs études reconnaissent que l'État colombien possède l'une des capacités les plus fortes en matière de protection de l'environnement en Amérique latine et dans les Caraïbes (Rodriguez, 2004). Dans les années 90, la Colombie a consolidé ses institutions et ses politiques environnementales. Ceci est difficile à croire de la part d'un pays qui occupe le 36^e rang parmi les 122 pays qui se distinguent le plus par leur importance économique et écologique. La Colombie occupe la deuxième place sur les 12 pays les plus réputés pour leur grande diversité biologique. Elle vient après le Brésil et possède une énorme richesse hydrique ainsi qu'une biodiversité non négligeable : le pays est couvert de forêts sur 46 % de son territoire.

Les principes fondamentaux qui ont orienté la réforme constitutionnelle ont également permis d'inclure de nouveaux acteurs dans la gestion de l'environnement, à savoir les autochtones et les groupes environnementalistes. Pour la première fois, l'État reconnaît de façon explicite la diversité ethnique et culturelle de la nation colombienne (article 7) et assume la protection des personnes et des richesses culturelles et naturelles de la nation (article 8). La nouvelle Constitution de 1991 se prononce sur les droits écologiques (c.-à-d. les droits garantissant l'identité de l'espèce contre les actions extrêmes de la science) et édicte des normes concernant la défense et la préservation des écosystèmes. L'État définit donc sa tâche dans la planification et dans l'utilisation adéquate des ressources naturelles afin de garantir le développement soutenu, la restauration et le contrôle des facteurs de détérioration environnementale. Sur cette base et en réponse à l'engagement des groupes environnementalistes et des médias, l'État a alors créé le ministère de l'Environnement.

Néanmoins, Rodriguez (2004) rappelle que malgré les forces mentionnées, elles se développent selon un scénario caractérisé par une augmentation de la dégradation et de la destruction de l'environnement, une situation que connaissent tous les pays du monde. L'avance de la Colombie en matière d'environnement n'est guère suffisante pour remédier à l'absence d'action efficace face à la destruction du capital naturel qui est causé dans une grande mesure par la croissance démographique, donc par les styles de développement domiciliaire envahissants. En plus, le conflit armé impose des limitations et des défis singuliers à la protection de l'environnement.

La diversité culturelle, l'apparition d'une culture d'imputabilité et la transformation de Bogotá

En dépit de la rude réalité qu'imposent les nombreuses expressions de violence, il est impossible de ne pas voir la persistance et la richesse des diverses formes d'expression culturelle qui vont de la musique folklorique, en passant par le théâtre et la lecture, aux extraordinaires manifestations populaires qui viennent démontrer la sensibilité poétique des Colombiens. Ces derniers ne se sont jamais découragés dans leur intention de construire un pays où les gens sont accueillants et où la vie culturelle est vivante. Ceci peut être constaté quand on s'attarde à la variété d'activités culturelles colorées qui se déroulent dans la capitale et dans les régions : le Festival de théâtre de Manizales et de Bogotá ainsi que le Festival international de la poésie constituent des fêtes de la culture.

Les traditions mentionnées (et d'autres aussi) contribuent à expliquer la naissance d'une culture politique moderne et d'une citoyenneté responsable dotée d'un fort esprit civique qui revendique ses droits aux autorités et qui cherche des solutions pacifiques aux conflits (Spencer, 2004). Lorsque la Colombie a commencé son processus de redéfinition d'une nouvelle Constitution politique en 1990, la diversité culturelle des différentes régions s'est consolidée. On avait laissé en arrière la conception limitée de la culture de Bogotá, la capitale, et ses prétentions d'hégémonie nationale. Lors de la formation de l'*Asamblea Constituyente* (l'Assemblée constituante), les critères choisis représentaient la preuve indéniable que la diversité ethnique du pays venait d'être reconnue, car les communautés indigènes et noires avaient obtenu le droit d'avoir leurs propres représentants. Avec ces antécédents, il est possible de comprendre pourquoi les principes fondamentaux de la nouvelle Constitution ont été consacrés dans l'article 7 en ces termes : « L'État reconnaît et protège la diversité ethnique et culturelle de la nation colombienne. »

La nouvelle culture d'imputabilité est née avec le groupe de rebelles du M-19, connu pour ses spectaculaires opérations qui eu ont retenu l'attention durant les années 70 et 80 : la prise d'otages de l'ambassade de la République dominicaine, le vol d'armes du Cantón Norte et la prise d'otages du Palais de justice de Colombie (Spencer, 2004). Le M-19 a donc joué un rôle important dans la définition de la nouvelle Constitution de 1991. En agissant comme gouverneurs municipaux, ils ont fait une contribution de valeur : en tant que maires des villes de Pasto et de Yumbo respectivement, Antonio Navarro Wolf et Rosemberg Pabón ont donné le pouvoir (*empowerment*) aux citoyens tout en contribuant à l'amélioration des communautés.

Un autre politicien indépendant, Antanas Mockus, fils d'immigrants lituaniens et ex-recteur de l'Université nationale de Colombie, a fait de l'intégrité, de l'honnêteté et de l'austérité ainsi que de la construction de la citoyenneté une préoccupation réelle pour tous les citoyens. De plus, Enrique Peñalosa, un autre maire célèbre de Bogotá et Alvaro Uribe, l'actuel président du pays, sont en train de continuer les efforts en vue de consolider une nouvelle culture politique. Les controverses soulevées autour de certaines pratiques culturellement justifiées comme la culture *del atajo*²⁶ et la nécessité de chercher la congruence entre les sources de régulation du comportement – loi morale et culture – a ouvert un nouvel espace de discussion demandant au citoyen d'être l'acteur direct du changement dont la ville a besoin. La mise en œuvre de la campagne de conservation de l'eau en réponse

26. Faire les choses de la façon la plus rapide et facile possible.

à un accident survenu dans l'approvisionnement de cette ressource constitue un exemple de la participation des citoyens impliqués. Au lieu de passer directement au rationnement, on leur a donné la chance de gérer eux-mêmes leur consommation d'eau (Spencer, 2004).

Deux autres exemples de la consolidation de cette nouvelle culture citoyenne concernent le respect de la vie, ce qui se traduit par la diminution des statistiques de morts violentes et par l'application de politiques comme la *hora zanáhoría*, une restriction aux heures d'ouverture et de fermeture des endroits de divertissement où se consomme de l'alcool. Le deuxième exemple regarde l'utilisation de la communication constructive ou l'utilisation de procédés de communication permettant de reconnaître les avancées obtenues au lieu de mettre l'accent sur les déficiences. Ces concepts ont été amenés vers des pratiques très concrètes comme l'utilisation de mimes aux feux de circulation dans le but de montrer de façon ludique qu'on risque de mettre sa vie en danger lorsqu'on ne respecte pas les endroits de passage dans la rue. On a imaginé des phrases clés, des slogans afin de codifier les thèmes de façon collective. Ultérieurement, en 1998, Enrique Peñalosa sera élu à la mairie et amènera un modèle de ville fondé sur une œuvre d'infrastructures créée pour le bénéfice collectif de tous les citoyens. Le système de transport en commun (*Transmilenio*), les bibliothèques publiques, les écoles de concession, les aires vastes non occupées par les voitures, les parcs et les pistes cyclables peuvent être utilisés aujourd'hui par tous les citoyens.

DE LA BONNE PRATIQUE DES RELATIONS D'AFFAIRES : QUELQUES STRATÉGIES POUR MIEUX INTERAGIR ET NÉGOCIER AVEC LES COLOMBIENS

Nous voulons finir ce chapitre en dégageant des éléments précis concernant les comportements des Colombiens lorsqu'il s'agit d'interagir et de négocier avec eux. Les Colombiens ont leurs particularités dans les relations d'affaires qui sont d'abord rattachées à la géographie du pays, à sa topographie très accidentée et à ses climats des plus contrastés qui vont à l'encontre d'une certaine identité ou d'un certain sens du nationalisme. Il faut également tenir compte de leur façon de penser, des attitudes et des comportements dérivés de leur histoire, de leur culture, de certaines vérités difficiles dont la perception donnée par les médias est souvent caricaturée à l'excès. Nous synthétiserons dans l'encadré ci-après quelques brefs clichés dans le but d'offrir certains repères généraux aux entreprises et aux expatriés sur ce

marché, pour mieux comprendre les Colombiens dans les relations d'affaires (Fourcaut, 2000).

Les principes de négociation avec les Colombiens

À partir de la recherche réalisée par Ogliastri (2000), portant sur des expériences de négociations économique, politique et commerciale entre le Japon et la Colombie, nous voulons synthétiser ici les spécificités des processus de négociations des Colombiens dans le but de donner des éléments concrets à ceux et à celles qui sont intéressés à établir des relations d'affaires avec eux.

Premièrement, on peut dire que la culture colombienne (et latino-américaine) engendre un système de négociation plutôt traditionnel, basé sur la supposition que l'une des parties « gagne » ce que l'autre « perd » et qui fait une grande place à l'amitié et aux relations sociales. Les négociateurs colombiens sont dépendants des décisions prises par le sommet de la hiérarchie et leur confiance en l'autre naît de relations personnelles d'amitié. Ils sont aussi individualistes et conçoivent leur relation avec les autres comme compétitive, tout en évitant autant que possible toute confrontation directe.

Encadré IV.3.1

DES CLICHÉS SUR LES COLOMBIENS

- Est catholique pratiquant
- Cultive la notion de « classes sociales »
- Est très individualiste et très « famille »
- Est plutôt informel
- Improvise souvent
- Est assez débrouillard
- Est plus industriel que mercantile
- A un sens de la ponctualité très aléatoire
- Préfère la complaisance à l'esprit critique
- Ne dira jamais non même s'il n'en pense pas moins
- Est plutôt « maximaliste » (biens matériels)
- Attache de l'importance à l'apparence et au qu'en-dira-t-on
- N'est pas très économe
- Affectionne dans les affaires les relations personnelles

Source : Fourcaut (2000).

Deuxièmement, le système de négociation des Colombiens se situe dans le marchandage latin classique. En termes généraux, les négociateurs colombiens ont recours au marchandage et cherchent à établir des frictions, au lieu d'essayer de définir des intérêts; ils se méfient d'ailleurs de leur « adversaire ». Deux autres aspects importants à souligner font référence à la façon dont les Colombiens, dans un contexte de négociation, gagnent la confiance et gèrent le temps. D'une part, pour eux, le sentiment de confiance ne peut s'installer sans un important élément d'amitié personnel et intuitif, et qui est basé aussi sur les clauses légales parant aux imprévus. D'autre part, les Colombiens ne sont pas aussi pressés par le temps que les Anglo-Saxons, et la maxime selon laquelle il vaut mieux « ne pas remettre au lendemain ce qui peut être fait le jour même » ne fait pas partie de leur culture. Ils n'hésitent pas à prendre le temps des autres (en rendant visite de caractère social au bureau des autres), ils ont une plus grande capacité à faire plusieurs choses à la fois et, en général, ils compartimentent le temps de manière moins systématique que ne le fait la culture anglo-saxonne. Cependant, la notion de temps des Colombiens est à court terme. Les Latino-Américains s'énervent donc beaucoup plus facilement, ils veulent des bénéfices immédiats et ils recherchent des résultats rapides.

En guise d'illustration, l'encadré ci-après donne aux entreprises quelques indications préliminaires sur ce que les Colombiens, dans le cadre de négociations commerciales, apprécient vraiment, ne les laissent pas indifférents ou n'apprécient pas du tout (Fourcaut, 2000).

La meilleure façon de négocier avec les Colombiens est d'adopter une attitude détendue, de répondre à la capacité qu'ils ont de cultiver de bonnes relations personnelles, de créer des relations amicales et d'établir une certaine proximité. La culture latino-américaine a une propension à la générosité : ils sont spontanés et sans aucune arrière-pensée. Dans une ambiance amicale, les négociations auront tendance à progresser de manière intégrale, et les conflits pourront être résolus sans trop de difficulté.

Encadré IV.3.2

LES COLOMBIENS ET LA NÉGOCIATION**Ce qu'ils apprécient vraiment**

- La ponctualité (même s'ils font souvent attendre)
- L'échange des cartes de visite
- La présentation physique de l'interlocuteur
- La décontraction pour engager et entretenir la discussion
- L'image, le prestige, les références de l'entreprise « visitant »
- La documentation technique en espagnol (à la rigueur, en anglais)
- Les échantillons
- Le jeu commercial (marchandage, enchères)
- L'usage des introductions et des relations personnelles
- Le respect de la hiérarchie qui sera clairement affichée de leur côté

Ce qui ne les laisse pas indifférents

- Les témoignages de courtoisie, par exemple, les invitations au restaurant pour poursuivre la discussion
- Les cadeaux en fin d'année

Ce qu'ils n'apprécient pas du tout

- Ne pas être différenciés de leurs voisins (Vénézuéliens)
- Être traités de haut
- Recevoir des leçons
- L'évocation de sujets tabous (trafic de drogue, blanchiment d'argent).
Toutefois, les problèmes liés à l'ordre public (conflit armé, violence, guérilla, délinquance commune) peuvent être abordés.

Source : Fourcaut (2000).

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons précisé quelques éléments empiriques peu connus de la culture colombienne dans le but de comprendre les pratiques et les styles de gestion. Nous avons voulu montrer les spécificités de la culture nationale dans le but de revoir l'image déformée renvoyée par les analyses qui restent prises dans des stéréotypes et des idées futiles qui ne tiennent pas compte d'autres réalités que celles de la violence, du trafic de la drogue et de la séquestration.

Nous avons identifié deux traits généraux caractérisant la culture colombienne : la tradition et la modernisation. La Colombie a hérité de la démesure de la nature. Le pays dispose d'un riche écosystème abritant des

espèces animales et végétales uniques au monde. Riche en ressources naturelles, minières et pétrolières, la Colombie est exportateur mondial de café et de fleurs, de charbon et d'émeraudes. Les terres colombiennes sont parmi les plus fertiles d'Amérique latine. La Colombie est un pays de « lettrés » dont la tradition scientifique remonte à l'expédition botanique (1783-1808) dirigée par José Celestino Mutis. Les intellectuels revendiquent leur attachement à l'Espagne, et à sa langue, depuis les premiers mouvements de l'indépendance. La Colombie se distingue dans le domaine de la linguistique, de la poésie, de la peinture et de la musique. Prenant leur inspiration dans la nature, de nombreux écrivains et artistes font découvrir les multiples facettes de la réalité colombienne. Il s'agit de la réalité d'un pays où l'identité régionale prime largement sur l'identité nationale.

Nous avons aussi montré des spécificités historiques qui montrent les contrastes et les paradoxes de la société colombienne, une nation qui a développé son industrialisation de façon progressive. Nous avons analysé les valeurs et les pratiques culturelles des élites de dirigeants et de ses cadres de direction des cinq régions de Colombie (Antioquia, Valle, Bogotá, côte Atlantique et Caldas) qui se sont démarqués par leur esprit d'entreprise et par leur capacité de créer des occasions favorables d'affaires et du développement économique malgré les difficultés qu'ils aient pu éprouver sur les plans socioéconomique et politique. C'était dans la compréhension de ces valeurs et de ces pratiques que nous avons pu comprendre les éléments constitutifs de la culture de gestion des organisations contemporaines caractérisées par l'*hybridisme*. Ce concept fondamental permet de comprendre les pratiques de gestion en Colombie et met en évidence les conditions qui président à la coexistence de formes prémodernes (paternalisme, relations hiérarchiques très marquées, particularisme, personnalisme) et de formes modernes de gestion (compétition, efficacité, confiance, participation).

Nous avons finalement mis en lumière quelques forces que la Colombie a pu développer dans le but de maintenir un État démocratique avec un développement économique et social appréciable, malgré les défis que représentent les guérillas, les terroristes, les cartels armés qui font le trafic de la drogue, la corruption, les hauts niveaux d'inégalités sociales et la concentration de la propriété au profit de quelques-uns. À l'évidence, la réforme de la Constitution en 1991, la tradition civiliste, électorale et juridique, la tradition des partis et de la liberté d'expression, la conscience environnementale et l'apparition d'une culture d'imputabilité, et la transformation de Bogotá constituent les forces qui ont permis à la Colombie de faire face à une période de crise prolongée.

RÉFÉRENCES

- Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi), *Información empresarial. Micro, pequeñas y medianas empresas*, [En ligne], <http://www.acopi.org.co>, consulté le 4 septembre 2003.
- Arango, L. G., *Mujer, religión e industria (Fabricato 1923-1982)*, Universidad de Antioquia, Universidad Externado de Colombia Editores, 1991.
- Arango, L. G., M. Viveros et R. Bernal, *Mujeres ejecutivas : dilemas comunes, alternativas individuales*, Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1995.
- Banco de la República, *Población anual desde 1950*, [En ligne], 2000, <http://www.banrep.gov.co/economia/ctanal1pobla.htm>, consulté le 4 septembre 2003.
- Banque mondiale, « Classification of economies by income and region », *World Development Indicators*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/html>, consulté en janvier 2002.
- Borner, A., M. Brunetti et C. Weder, « Obstáculos institucionales al crecimiento », *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, vol. 4, 1992, p. 73-127.
- Brunner, J. J., « The colombian tertiary education system : problems and challenges », *Tertiary Education in Colombia : Paving the Way for Reform*, Banque mondiale, 2003, Publications gouvernementales, Université du Québec à Montréal.
- Bushnell, D., *Colombia, una nación a pesar de sí misma*, Bogotá, Planeta Editores, 1994.
- Cepeda, F., « Algunas fortalezas que le han permitido a Colombia lidiar con una prolongada crisis », *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia Política Editores, 2004, p. 17-31.
- Cepeda, M. J., « La defensa judicial de la Constitución », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia Política Editores, 2004, p. 145-211.
- Cruz, K. F., « La cultura de la modernidad y las organizaciones », dans R. Echeverri, A. Chanlat et C. Davila (dir.), *En busca de una Administración para América Latina : Experiencias y Desafíos*, Universidad del valle Editores, 1996, p. 33-41.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), XVI Censo de Población y Vivienda, 1993.
- Dávila, C. « Cultura organizacional : Un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio », dans F. Urrea et al., *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Bogotá, Ediciones Empresariales Corporación Calidad, 2000, p. 1-38.
- Dávila, A. et N. Martínez, *Cultura en organizaciones latinas*, México, Instituto Tecnológico de Monterrey, Siglo XXI Editores, 1999.

- Dávila, C., *Management Innovations in Latin America*, communication présentée au XXVII^e congrès annuel du CLADEA, Bogotá, 1992.
- Dávila, C., *El empresariado colombiano : una perspectiva histórica*, Bogotá, Universidad Javeriana, FEI, 1986.
- Dávila, J. C. *et al.*, « Sustainability of a mining company in Latin America's turbulent environment (1970-2003) », *Monografías de la Facultad de Administración*, n° 90, Bogotá-Colombia, Universidad de los Andes, 2006.
- Echandía, C., *El conflicto armado y las manifestaciones de violencia en las regiones de Colombia*, Bogotá, Presidencia de la República, Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 1999.
- Escobar, A., *Encountering Development : The making and Unmaking of the Third World*, Princeton, Princeton University Press, 1995.
- García-Canclini, N., *Culturas Híbridas : Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, México, Grijalbo, 1990.
- Fougère, C., *La Colombie*, Paris, Éditions Karthala, 1992.
- Fourcaut, P., *Exporter en Colombie*, Paris, Éditions du CFCE, 2000.
- García Marquez, G., « Gabo y el alma colombiana », *Introducción al informe de la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo, Semana*, 26 juillet 1994, p. 44-48.
- Giugale, M., O. Lafourcade et C. Luff, *Colombia : The Economic Foundation of Peace*, Washington, Banque mondiale, 2003.
- Gomez, H. et C. Davila, « Innovative management and organizational development in Latin America », édition spéciale, « Innovation, INTERMAN, and international business in Latin America », *The International Executive*, vol. 36, n° 6, 1994, p. 659-751.
- Hofstede, G., *Culture's Consequence : Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.
- Hommes, R., « The problems of public administration », *Tinker Forum on the Role of The State in Latin America and The Caribbean*, 24-26 octobre, Cancun-Mexico, 1996.
- House, R. *et al.*, « Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) », *Journal of World Business*, n° 1, vol. 37, 2002, p. 3-10.
- Jiménez, A., *Stakeholders : Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano*, Bogotá, Ediciones Uniandes, 2002.
- Laverde, M., « Institutional analysis of the tertiary education sector », *Tertiary Education in Colombia : Paving the Way for Reform*, Banque mondiale, 2003, publications gouvernementales, Université du Québec à Montréal.

- López, C. et A. García, « The hidden costs of peace in Colombia », dans A. Solimano, *Colombia : Essays on Conflict, Peace, and Development*, Washington, Banque mondiale, 2000, (document consulté aux archives gouvernementales, Université du Québec à Montréal, janvier 2006).
- Manriquez-Reyes, A., *La Constitución de la Nueva Colombia*, Bogotá, Editorial Cerec, 1991.
- Melo, J. O., « La libertad de prensa », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia política, 2004, p. 67-86.
- Malcolm, D., « La tradición civilista », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia política, 2004, p. 35-46.
- Naím, M., *Latin America's Journey to the Market : from Macroeconomic Shocks to Institutional Therapy*, San Francisco, International Center for Economic Growth, 1995.
- Ogliastri, E., « Négociier entre “voisins éloignés” : les négociations entre l'Amérique latine et le Japon », dans P. Dupriez et S. Simons (dir.), *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, de Boeck Université, 2000, p. 163-186.
- Ogliastri, E. et al., « Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina, El Estudio Globe », *Academia. Revista latinoamericana de administración*, vol. 22, n° 3, 1999, p. 29-57.
- Ollivier, R., « Modernité et résistances culturelles en Amérique latine : l'expérience des organisations colombiennes », dans P. Dupriez et S. Simons (dir.), *La résistance culturelle : fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, de Boeck Université, 2002, p. 275-294.
- Oquist, P., *Violence Conflict and Politics in Colombia*, New York, Academic Press, 1980.
- Osland, J., S. De Franco et A. Osland, « Organizational implications of Latin American culture : lessons for the expatriate manager », *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, n° 2, 1999, p. 219-234.
- Pardo, R., « La política exterior », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia política, 2004, p. 213-228.
- Palacios, M., *Entre la legitimidad y la Violencia Colombia 1875-1994*, Bogotá, Éditions Norma, 1995.
- Pécault, D., « Présent, passé, futur de la violence », dans J. M. Blanquer et C. Gros (dir.), *La Colombie à l'aube du troisième millénaire*, Paris, Éditions de l'IHEAL, 1996, p. 141-168.
- Putnam, R. D., *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000.

- Rodríguez, M., « El régimen de protección ambiental de medio ambiente », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia política, 2004, p. 229-258.
- Rucinque, H. F., *Graduate Geography Program, Instituto Geográfico Agustín Codazzi*, [En ligne], Bogotá, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Editores, <http://homepage.sunrise.ch/homepage/cornazh/textes/infospays/cicolombie.htm>, consulté en septembre 2005.
- Santamaría, C., « Las mujeres ejecutivas », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia política, 2004, p. 341-354.
- Spencer, D., « Importancia estratégica de una cultura de *accountability* », dans F. Cepeda (dir.), *Fortalezas de Colombia*, Bogotá, Ariel Ciencia política, 2004, p. 391-416.
- Thoumi, F., « Why a country produces drugs and how this determines policy effectiveness : a general model and some applications to Colombia », dans C. Rojas et J. Meltzer (dir.), *Elusive Peace : International, National, and Local Dimensions of Conflict in Colombia*, New York, Palgrave/McMillan, 2005, p. 153-181.
- Transparencia internacional (2003), http://selene.uab.es/_csiuee/catala/obs/investigación/dossierUEL.htm#Corrupcion, consulté le 15 mars 2004.
- Urrea, F. et L. G. Arango, « Culturas empresariales en Colombia », dans F. Urrea et al., *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Bogotá, Ediciones Empresariales Corporación Calidad, 2000, p. 41-75.
- Urrutia Montoya, M., « Diversidad ideológica e integración Andina », *Coyuntura Económica*, vol. 10, 1980, p. 187-203.
- Weiss, A., *La empresa Colombiana entre la Tecnocracia y la Participación*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia Editores, 1994.