

UN MANAGEMENT MODERNE ENRACINÉ DANS UNE CULTURE TRADITIONNELLE

Les enseignements d'une success-story mexicaine

Pour faire fonctionner efficacement un appareil de production de haut niveau technique, une entreprise n'a plus besoin d'un personnel passif, soumis aux ordres de sa hiérarchie. Mais cela n'implique pas d'importer sans discernement les modes de management qui prévalent dans les pays industriels. Au contraire, l'entreprise aura d'autant plus de chances d'arriver à ses fins, qu'elle s'intéressera aux formes de coopération et d'insertion de l'individu, compatibles, au sein de la communauté où elle opère, avec une prise en charge, par chacun, des problèmes collectifs. C'est ce que Danone a réussi à mettre en place, dans sa filiale mexicaine, en utilisant, de manière très efficace, le sens donné, dans le contexte local, à la vie d'une communauté soudée et égalitaire, marquée par d'intenses rapports d'aide mutuelle.

PAR PHILIPPE D'IRIBARNE, GESTION ET SOCIÉTÉ - CNRS

Danone
Les entreprises, à la recherche de modes de gestion impliquant une plus grande implication de chacun, un moindre poids des hiérarchies intermédiaires, une plus grande autonomie de ceux que l'on qualifiait naguère d'exécutants, s'interrogent souvent sur les conditions

que doit remplir leur personnel pour qu'une telle évolution réussisse. À côté d'une exigence de compétence, apparaissent des questions culturelles. L'autonomie accordée à la base n'implique-t-elle pas que l'on ait affaire à des individus suffisamment autonomes ? Qu'en est-il, dès lors, des entreprises qui opèrent dans des contextes marqués par des cultures « *traditionnelles* », au sein desquelles l'autonomie de

l'individu paraît faible, tant sont vifs le poids des réseaux de parenté ou de clientèle, l'habitude de dépendre, la répugnance à s'engager individuellement ? Une véritable modernisation de la gestion des entreprises n'implique-t-elle pas, dans ces contextes, une modernisation préalable de la culture ?

La question est spécialement posée dans les pays dits émergents, ou encore dans les entreprises des pays industriels qui emploient de forts contingents d'immigrés venus de ces pays. On se propose de montrer, en s'appuyant sur l'étude d'une success story mexicaine (1), qu'en fait un accroissement radical d'autonomie de la base peut se combiner avec le maintien de traits culturels dits « *traditionnels* » (2).

UNE ENTREPRISE À LA FOIS « MODERNE » ET « TRADITIONNELLE »

Pour qui le regarde en utilisant les catégories du moderne et du traditionnel, le fonctionnement de la filiale mexicaine de Danone (qu'on désignera par l'*entreprise* dans la suite du texte) apparaît comme profondément contradictoire, tant on peut, selon les éléments auxquels on s'attache, le qualifier ou de moderne, ou de traditionnel.

Un management des hommes résolument moderne

À de multiples égards, l'entreprise, dont l'action se veut inspirée par les valeurs de Danone et en particulier par le « *double projet* » qui est au cœur de celles-ci (3), apparaît comme extrêmement moderne, non seulement d'un point de vue technique (elle est comparable, de ce point de vue, aux filiales européennes du groupe), mais aussi dans son management. Elle a mis en place une « *politique humaine* » innovante

(1) Une première version de ce texte a été présentée aux 1^{ers} *Encuentro Franco-Mexicano para la modernización de las empresas y la administración*, Mexico, octobre 2000.

(2) On s'appuiera sur une enquête réalisée en avril 1999 au sein de la filiale mexicaine du groupe Danone. 23 personnes de divers niveaux (base, *jefes*, *gerentes*, directeurs) ont été interrogées, tant au siège, situé à Mexico (11 personnes), que dans les 2 usines de produits frais : Irapuato, usine récente située dans une ville de taille moyenne à 4 heures de route de Mexico (5 personnes) et Huehuetoca, usine ancienne mais fortement modernisée située dans une petite ville proche de Mexico (7 personnes). Le personnel ouvrier ainsi que les vendeurs appartiennent obligatoirement à un syndicat, lui-même membre de la « *Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos* », qui a signé un contrat collectif de travail avec l'entreprise. Le reste du personnel, techniciens d'entretien, employés de bureau, *jefes* et *gerentes*, ainsi que les directeurs d'usines et de départements, n'est pas couvert par ce contrat et est traditionnellement dit de *confianza*.

attentive à fournir à chacun responsabilités, développement personnel et situation économique favorable et les propos de nos interlocuteurs tendent à montrer que cette politique n'est pas seulement matière à déclarations d'intention mais est effectivement appliquée.

Le raccourcissement, déjà entamé et qui se poursuit, des lignes hiérarchiques, en relation avec la mise en place d'équipes dites « *équipes de haute performance* » (*equipos de alto desempeño*), au sein desquelles se développe une forme d'autogestion, a été cité avec insistance dans les usines. Du fait de cette mise en place, la maîtrise disparaît progressivement, ce qui conduit les opérateurs à relever directement de l'autorité d'un cadre. Cette évolution est bien perçue par les opérateurs comme une source de responsabilités accrues. « *Nous avons l'occasion de (...) prendre des responsabilités ce qui, dans d'autres entreprises, n'est pas facile* », note un opérateur. Elle s'accompagne d'une augmentation du champ de leurs compétences. « *On nous forme, chaque fois qu'arrive une machine neuve. (...) On ne reste pas seul, affecté à une seule machine, mais on commence à tourner depuis l'arrimeur, l'encaissement, l'étiquetage, le process, le conditionnement* ». On voit exprimer, simultanément, le sentiment que l'on a affaire à une entreprise qui « *écoute* » et qui met en pratique les idées apportées par chacun. Compte tenu de ces divers éléments, le personnel a le sentiment de passer du statut de simple main d'œuvre (*mano de obra*) à celui de *mente de obra*, celle qui est là pour penser et réfléchir. « *Auparavant, nous l'appelions main d'œuvre. Maintenant c'est « esprit d'œuvre ».* *Le travailleur, nous tous, on ne nous paye pas tant pour ce que nous faisons mais pour ce que nous pensons, pour ce que nous réfléchissons* », commente un *jefe*. Pour les opérateurs, ces changements d'organisation en cours conduisent à une amélioration de rémunération, avec des évolutions de carrière permettant une progression horizontale, pendant que les salaires offerts par l'entreprise sont perçus, de manière générale, comme plus élevés que la moyenne de ceux qu'offrent les entreprises mexicaines.

Les personnes interrogées ont accordé une importance considérable à une transformation du style des relations hiérarchiques : la facilité à voir les supérieurs sans formalités (porte ouverte), le fait que le tutoie-

(3) Ce « *double projet* » n'est pas propre à la filiale Mexicaine de Danone, mais concerne le groupe en général. Il est dans le droit fil des idées d'Antoine Riboud, exprimées en particulier dans *Modernisation, mode d'emploi*, Collection 10-18, 1987.

ment (*hablar de tú*) soit utilisé de manière très large – abstraction faite des niveaux hiérarchiques (parmi les personnes que nous avons interrogé, une seule, la plus âgée, nous a indiqué qu'elle continuait à *hablar de usted* avec le directeur général et les directeurs autres que celui de son service). « *Nous tutoyons tout le monde, jusqu'au directeur industriel, le directeur des ventes, et je pense que c'est un signe de ce que sont nos relations. Il n'y a plus vraiment de barrières entre les gens (...)* Félix Martin, notre directeur général, nous le tutoyons », rapporte par exemple un *jefe*. Plusieurs ont évoqué l'existence de facteurs de réduction de la distance hiérarchique, tels l'usage d'une salle à manger unique ou la possibilité de faire du sport ensemble. Simultanément, un système d'évaluation (*systema de retroalimentación del desempeño*) et un système de qualité, de type ISO 9000, ont été mis en place avec succès, aidant eux aussi, à une décentralisation des décisions.

Un mode de coopération et d'intégration dans l'entreprise bien peu « moderne »

En dépit de la mise en place d'une telle forme de management, la manière dont les individus conçoivent leur intégration dans l'entreprise et les relations au sein de celle-ci paraissent bien peu modernes. On reste loin des modes de coopération développés au sein des sociétés européennes ou aux États-Unis, avec tout ce qu'ils impliquent de formalisation des rôles et

d'affirmation de l'autonomie de chacun. C'est, au contraire, à la vie d'une communauté soudée, au sein de laquelle chacun paraît se fondre, qu'il est fait constamment référence.

Chacun se présente comme très désireux de croître, de se développer. Les termes « *croître* », « *développer* », reviennent sans cesse. Et cette croissance n'est pas vue comme résultant d'une action autonome de chacun se prenant en charge lui-même, mais comme permise par l'aide, l'appui qu'il reçoit, spécialement de la part de l'entreprise et de ses supérieurs. Il est attendu de ceux-ci qu'ils se préoccupent de la croissance de leurs subordonnés, leur donnant leur appui dans les circonstances les plus diverses. « *Il est responsable de notre développement en tant que personne* », affirme un opérateur à propos du *gerente* dont il dépend. « *Si j'ai quelques doutes, je vais vers lui en toute confiance et lui m'aide à les résoudre ou il les résout* », relate un autre opérateur, à propos de son *jefe*. Après avoir affirmé : « *s'il m'arrive quelque chose, quelqu'un de l'entreprise va être là, va m'aider* », une *gerente* rapporte, comme exemplaire, la manière d'agir des directeurs de l'entreprise lors d'un accident d'un groupe de membres du personnel : « *Ce fut très impressionnant de voir comment tous les directeurs de l'entreprise s'étaient impliqués pour aider ces gens* ».

Dans les propos recueillis, revient sans cesse l'idée que Danone (ou plus exactement sa filiale mexicaine) va aider à croître tous ceux qui vivent dans son orbite (cf. encadré). La formule « *ce n'est pas seulement ... mais aussi* » revient sans cesse : « *Il ne s'agit pas seule-*

Croître avec la communauté

« *C'est à ce double projet que nous nous référons. Danone Mexique ne se préoccupe pas seulement de Danone, de la croissance de Danone au Mexique en soi, mais aussi de la croissance de chacun en tant que travailleur, de la société dans laquelle se trouve l'usine, de la communauté au sein de la quelle elle vit, c'est à dire, qu'il ne s'agit pas seulement de la croissance de Danone, mais aussi que la communauté croisse avec Danone. (...) Danone ne veut pas seulement croître pour elle-même mais que nous croissions en même temps. Ici au Mexique, nous accordons une grande importance à ce double projet d'une croissance de tous et non pas d'une croissance d'un seul. Chaque chose que nous faisons, nous savons qu'elle est au bénéfice de nous mêmes et de toute la communauté. Autrement dit, une part de notre contribution à ce que Danone gagne de l'argent est pour nous-mêmes, pour notre croissance personnelle et celle des autres qui nous entourent, nos familles, les familles de nos familles et toute la communauté. Je pense que la majorité des gens qui travaillent ici ont pratiquement le même sentiment : nous nous sentons fiers et c'est pour cela que nous sommes toujours ici, mais je m'imaginerai que la majorité, peut-être quasi 100 % des travailleurs, a le même sentiment : ils doivent être très heureux de travailler là où nous sommes, dans cette entreprise qui nous a aidés à croître, ce qui est la chose principale que nous voyons dans le double projet. Que non seulement croisse l'entreprise en tant qu'entreprise mais que croissent aussi ses membres, c'est cela. Oui cela est très important. Au moment où on nous donne la rémunération de notre travail, on nous aide à croître, à ce que croissent nos familles* ».

ment de la croissance de Danone, mais aussi que la communauté croisse en même temps que Danone » ; « Danone ne veut pas seulement croître en elle-même, mais que nous croissions en même temps » ; « Ne pas vouloir tout pour un seul, mais pour tous ». Le « double projet » de Danone, au lieu de lier, comme dans la formulation officielle, l'économique et le social, est vu comme liant Danone à ceux qui en dépendent (les membres du personnel, leur famille, la communauté, et spécialement ses membres les plus faibles).

Ce terme de croître a une dimension économique, en rapport avec le bien-être matériel et ce que celui-ci permet. Pour un opérateur, « au moment où on nous donne la rémunération de notre travail, on nous aide à croître, à ce que croissent nos familles ». Et il a simultanément une dimension professionnelle : augmentation des compétences, des responsabilités exercées. « En tant que personne, je croît parce que je suis en train d'apprendre, j'apprends de plus en plus », déclare une *jefe*.

Il y a un lien intime entre l'accent mis sur l'aspect collectif du croître et l'existence, chez la plupart, d'un sentiment très vif que, pour ce faire comme dans l'ensemble de l'existence, on a besoin d'une aide, d'un appui, termes qui sont revenus sans cesse dans les propos de nos interlocuteurs. Un *gerente* qui, seul parmi les personnes que nous avons interrogées, se déclare vivement attaché à la prise en charge par chacun de son propre développement, souligne *a contrario* combien prévaut, dans la société mexicaine en général, une vision contraire, chacun attendant énormément du gouvernement ou de l'entreprise : « Alors que c'est aussi, en réalité, une responsabilité du travailleur de chercher à se développer, à croître, dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci, (...) je considère que ceci (la manière dont l'entreprise prend en charge les membres de son personnel) est parfaitement adapté à la forme de pensée de nous autres Mexicains. C'est un état d'esprit que nous avons, nous attendons que tout nous soit donné, parfois par le gouvernement, parfois par l'entreprise ».

La forme que prend l'adhésion à l'entreprise paraît, elle aussi, bien peu marquée par une conception moderne de l'autonomie de l'individu. Elle se manifeste souvent (4) dans un registre très affectif. Certains nous ont parlé de l'entreprise avec émotion,

(4) Spécialement, parmi le personnel féminin, très nombreux parmi les *gerentes*, niveau d'encadrement situé juste en dessous de celui des directeurs, mais non parmi ceux-ci, pendant que les ouvriers sont presque tous des hommes.

voire avec des larmes dans la voix, et ont exprimé leur adhésion en des termes très forts, parlant d'amour partagé pour l'entreprise ou affirmant que Danone était « tatouée » sur leur corps. « Je pense que nous partageons beaucoup d'affection pour l'entreprise, pour le produit (...), en général, nous partageons de l'affection pour l'entreprise ; de l'affection, de l'amour pour la compagnie » (*gerente*). « Les gens (...) mettent leur chemisette [avec le logo de l'entreprise], tout le monde, et je leur dis, ceux qui sont ici, ils ne la portent pas, ils l'ont tatouée » (*gerente*). D'autres ont évoqué leur « fierté » d'appartenir à l'entreprise, gage de leur fidélité. D'autres encore, paraphrasant un mot d'ordre de l'entreprise, évoquent l'adoption du projet de l'entreprise comme une « forme de vie ». D'autres formulations, moins spectaculaires, ne sont pas forcément moins significatives. Ainsi, on rencontre une sorte de changement d'identité chez les opérateurs. Leur appartenance, contractuellement obligatoire, à un syndicat qui a la charge de les recruter est traditionnellement vue comme synonyme d'opposition à l'entreprise ou, du moins, d'absence d'engagement à son égard, par contraste avec les « personnes de confiance » non syndiquées. Pour eux, montrer son désir d'être assimilé à ces « personnes de confiance » – « De confiance, nous le sommes tous », affirme un responsable syndical – représente une rupture avec une identité traditionnelle de travailleur syndiqué.

Cette forme d'adhésion se laisse voir également à travers la manière dont les membres du personnel évoquent leur engagement dans leur travail, au-delà par-

On est loin des modes de coopération développés au sein des sociétés européennes ou aux États-Unis. C'est, au contraire, à la vie d'une communauté soudée, au sein de laquelle chacun paraît se fondre, qu'il est fait constamment référence.

fois de ce qui, dans une vision classique, peut apparaître comme raisonnable. Ainsi, un opérateur pousse très loin l'identification entre les produits de Danone et le « nous » que forment les membres du personnel. Lorsqu'il va dans un supermarché, il ressent ces produits comme fournissant une image, une représentation, un reflet de ce « nous », au point de vouloir les faire disparaître en les achetant si cette image est mauvaise.

Ces manifestations de vive adhésion envers Danone s'adressent au « tout » formé par l'ensemble du personnel de l'entreprise et non aux dirigeants. Aucun de nos interlocuteurs n'a même évoqué les dirigeants du

groupe Danone ou son fondateur, et si les dirigeants de Danone Mexique, dont le directeur général en fonction, n'ont jamais été évoqués que très positivement, cela a été sans passion et peu fréquemment.

Le « tout » que constitue l'entreprise est sans cesse mis en avant. « *Tout en fin de compte va être relié* » (opérateur). Au sein de ce tout, on décide ensemble, on agit ensemble, on résout les problèmes ensemble, on est un : « *Nous avons tous à intervenir à un moment ou un autre, dans chaque point spécifique* » (gerente). « *Les décisions se prennent ensemble* » (opérateur) ; « *On donne la solution ensemble au problème* » (opérateur) ; « *Presque tout le travail qui se réalise dans l'entreprise est*

en équipe » (responsable). Les succès obtenus sont les succès de tous. « *Il n'y a pas de problèmes personnels dont quelqu'un me tienne rigueur et je ne refuse pas d'aider l'autre à résoudre ses problèmes ; en fin de compte, la décision vient de l'équipe et le résultat sera le fruit de l'équipe* » (opérateur). Les frontières entre services s'estompent : « *En plus d'être compagnons de travail, nous sommes une même entreprise. Ce n'est pas seulement la Recherche et Développement (...), nous sommes une même entreprise et nous travaillons pour une même entreprise (...). Nous sommes un* » (chef de projet).

Simultanément, aucun de nos interlocuteurs n'a accordé la moindre place aux facteurs qui, dans d'autres contextes, alimentent une coopération mesurée entre individus qui restent attachés à leur autonomie. Ainsi, l'attachement aux règles, qui permet, en maints pays, d'obtenir un niveau de coopération relativement acceptable entre individus qui n'ont pas grand chose en commun, a été présenté comme bien limité. De même, personne n'a évoqué des modes d'ajustement fondés sur l'attachement de chacun aux devoirs de son métier ou, encore, fondés sur la recherche de compromis pragmatiques entre personnes qui, ayant échangé des arguments, sont loin d'être arrivées à une communion de pensée.

Le fait d'avoir à décider tous ensemble n'est pas présenté comme étant source de contrainte, mais comme moyen d'obtenir le meilleur dont la majorité est supposée consciente (5). « *Les accords se prennent à la majorité. Si l'on prend une décision, cela peut être parce que la majorité des membres de l'équipe est d'accord, ce n'est pas un ordre, ni un commandement. Cela doit être parce que la majorité est consciente de ce qui sera le meilleur pour l'équipe* » (opérateur). De même, l'existence de procédures de décision collective jointes à un système de normes, de spécifications, n'est pas vécue comme une source d'entrave à l'autonomie de chacun. Elle permet, au contraire, de se sentir épaulé (*respaldado*) dans les circonstances difficiles, telles celles qui se rencontrent dans le domaine sensible des achats où pressions de l'extérieur et tentations ne manquent pas. « *On peut dire que prendre les décisions se fait en équipe et que les responsables sont toute l'équipe* », affirme un opérateur à propos du fonctionnement des équipes de haute performance. On peut aller de l'avant, ce qui implique de prendre des risques, parce qu'on se sent épaulé : « *Nous relevons des*

défis, parce que nous nous sentons épaulés ; nous nous sentons épaulés par toute l'organisation », déclare une gerente.

Cette référence permanente au tout est alimentée par un sentiment spécialement vif d'un contraste entre la faiblesse de l'individu et la force que ce tout est susceptible d'avoir, si tous sont unis. C'est ainsi qu'un opérateur donne en exemple les petites fourmis (*hormiguitas*) qui, en portant des petites charges identiques (*parejitos*), vont arriver à construire « *une grande forteresse bien cimentée* ». « *Oui, il y a une relation intime entre toutes les personnes pour obtenir un certain succès. Tout doit se faire à la manière des petites fourmis. Tout doit se faire en portant des petites charges identiques, des petites charges pour réussir à construire une grande forteresse bien cimentée* » (opérateur).

Ces références à la force du groupe uni sont multiples. « *L'équipe est ce qui fait la force* » (opérateur). « *En Amérique du Nord, chacun est individualiste et ici, c'est comme une famille. Une famille forte. (...) Lorsque nous battons les records de vente, c'est une grande famille ou une grande équipe qui gagne* » (gerente). Si « tout » revient sans cesse (« *croissance de tous* », « *ce sont des résultats de tous* », etc.), c'est que, tous ensemble, étant fort, on va croître : « *Il ne s'agit pas ici de se concurrencer les uns les autres. Il s'agit de tous croître. (...) Il s'agit réellement de croître tous ; et pas seulement de croître quelques uns, mais tous* » (opérateur). Une telle appartenance à un ensemble fort est source de fierté (*orgullo*). Corrélativement, celui qui, tel un « *grain de riz noir* », menace de rompre l'unité du tout doit être rejeté. « *Nous savons bien qu'il va y avoir ici un grain de riz noir et ce grain de riz noir, on le jette, parce que, réellement, ce qui fait la force, c'est l'équipe* » (opérateur).

Aidé, mais actif et responsable

De manière troublante pour qui regarde le monde en opposant ce qui est *moderne/émancipé/égalitaire/actif* à ce qui est *traditionnel/soumis/hierarchique/passif*, en considérant comme allant de soi que chacun de ces deux groupes de notions évoque un ensemble cohérent, ce désir d'être aidé ne s'accompagne ni d'une recherche de relations paternalistes, ni d'une attitude passive face à l'existence.

Les rapports avec les supérieurs sont marqués par une

(5) Comme chez Rousseau, on arrive à une expression de la volonté générale, équivalente au meilleur pour tous.

(6) Revendications que l'on peut mettre en rapport avec la force de la tradition révolutionnaire du Mexique.

fière revendication d'égalité (6). « *Il y a de bonnes relations, les positions hiérarchiques ne sont pas marquées. Nous sommes tous égaux et ils nous l'ont fait sentir* » (opérateur). « *Nous sommes tous égaux. (...) Il n'y a pas une révérence particulière pour quelqu'un ici* » (gerente). Cette revendication n'interdit pas de multiples expressions ouvertes de demande d'aide qui, dans d'autres contextes, seraient perçues comme l'aveu d'une situation d'infériorité. « *Moi-même, à mon niveau, j'ai beaucoup de plaisir à aller trouver le directeur et à solliciter son aide* » (gerente). Mais une vision selon laquelle l'appui, l'aide, doivent avoir un caractère largement symétrique permet à la revendication d'égalité de se combiner avec le désir d'être aidé. Il revient à chacun d'aider ses supérieurs en même temps qu'il en est aidé. « *Je me sens un appui de mon jefé* », affirme un opérateur. Il s'agit de ne pas être en dette de ceux qui vous ont aidé et de répondre à leur don par un contre don qui rétablit l'égalité (7). Dans ces conditions, le désir d'être aidé, loin d'être facteur de passivité, se combine avec une prise en charge active du destin de la communauté.

On retrouve la même référence à un besoin d'être aidé, combiné avec une référence à un appui mutuel, dans les rapports de chaque membre du personnel avec l'entreprise. Au sein d'une relation où l'on donne à la mesure de ce qu'on reçoit, on est dans un engagement (*compromiso*) réciproque : « *L'engagement est de toujours aller de l'avant [...], d'aider la compagnie à ce qu'elle aille toujours de l'avant* » (chef de projet). À l'intérieur d'un engagement mutuel, on est dans une réciprocité *don / contre-don*, où il importe de ne pas être mesquin. « *Ceci oblige aussi à ce que, de la même manière, je rémunère moi-même l'entreprise, (...) que tous nous répondions à la manière dont Danone nous a traité. Parce qu'il se crée un engagement (...). J'agis de telle sorte que Danone soit satisfait de mon travail et que ce qu'il me paye soit bien payé [de retour], c'est-à-dire que l'entreprise n'ait pas l'impression que ce sont des frais, vraiment, que si cela en est, je la rémunère avec mon travail, mon effort, avec quelque chose d'additionnel. Je pense que beaucoup voient les choses et agissent de cette façon* » (gerente). On est d'autant plus dans une réciprocité de dons que l'entreprise est perçue comme formée par l'ensemble de ses membres. « *Nous produisons ces résultats qui ne sont pas uniquement les résultats de Danone, ce sont les résultats de nous*

tous qui sommes Danone, c'est un cercle, en fin de compte » (gerente).

Cette référence à une aide mutuelle concerne également les relations entre pairs. Les termes d'aide et d'appui (*apoyo, ayuda*) sont extrêmement utilisés à leur propos. Ainsi, ils servent à évoquer le rôle des services techniques vis-à-vis des fabricants et, plus largement, les rapports entre services différents : « *L'empaqueteur (...) est l'appui de l'opérateur. (...) Nous avons du personnel d'appui (...), qui sont les techniciens de laboratoire et le personnel de maintenance* » (opérateur). On les retrouve entre membres d'une même équipe de travail : « *Si nous avons besoin d'aide, nous la demandons à un collègue de la même équipe, à celui qui n'est pas occupé, celui qui est disponible à ce moment là, celui-ci nous appuie* » (opérateur).

Cette forme de réciprocité de l'aide, de don et de contre-don, se retrouve également dans les relations entre l'entreprise et la communauté à laquelle l'entreprise appartient, dont elle reçoit et à qui elle doit rendre, dont elle doit se sentir responsable, dont elle doit se préoccuper, pour qui elle doit être une source de bien-être. Là encore, l'entreprise aide à croître. Un programme, « *Construisons leurs rêves* », destiné à aider des enfants en difficulté, est au centre de la communication interne de l'entreprise et incarne cette forme de relations (8). Ses promoteurs sont convaincus de son grand impact, sur le personnel autant que sur les consommateurs (9).

D'après les propos qui nous ont été tenus, le projet paraît effectivement reçu par le personnel avec faveur. Là encore, le terme d'aide revient sans cesse dans la présentation par la responsable du projet : « *Construisons leurs rêves (...) cherche à aider la société, les enfants et spécialement les enfants dans le besoin. (...) Par exemple, nous apportons notre soutien (apoyamos) aux enfants atteints d'un cancer, nous les aidons à travers un traitement complet de leur maladie, ce qui est très coûteux. (...) Nous-mêmes, nous soutenons (apoyamos) l'institution qui s'en charge* » (gerente). Il ne s'agit pas d'une aide ponctuelle, mais d'une véritable prise en charge de la personne : « *L'idée est de les aider d'une manière globale, d'une manière complète* » (respon-

(7) On retrouve la logique de l'honneur espagnol telle que l'analyse Julian Pitt-Rivers *Anthropologie de l'honneur*, Le Sycomore, 1983.

(8) Il s'agit, pendant une partie de l'année, de consacrer un certain pourcentage du prix de vente de chaque produit à un fond destiné à aider des enfants en difficulté. En 1999, troisième année du projet, l'objectif est de consacrer 10 M de pesos (un peu plus de 6M F) à ce fond.

(9) Un grand soin a été apporté à assurer la crédibilité du projet, avec à un contrôle des mouvements de fonds visant à permettre au consommateur d'être convaincu que l'argent récolté va réellement aux institutions concernées.

sable). Cette aide, est-il affirmé, ne relève ni d'assistance ni de philanthropie. C'est un contre-don en retour d'un don, à l'intérieur d'un engagement mutuel : « *On aime appartenir à une entreprise qui, parallèlement à ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté. Ce n'est pas être philanthrope, mais si la communauté t'a donné autant, le moins que tu puisses faire, c'est de lui rendre de quelque manière, quelque chose de ce qu'elle t'a donné* » (gerente).

UN TRADITIONNEL INNOVANT

Le fait que la forme de rapports à l'entreprise que l'on trouve chez Danone Mexique ne soit guère moderne implique-t-il qu'elle reflète, purement et simplement, un mode traditionnel, dans le sens de usuel, de fonctionnement des entreprises mexicaines et que la mise en place d'une forme moderne de gestion des hommes a été simplement plaquée sur une réalité inchangée ? Il n'en est rien. En fait, ce que l'on rencontre chez Danone est tout, sauf banal, au sein des entreprises mexicaines.

Loin du fonctionnement « normal » d'une entreprise

Le monde qu'ont décrit nos interlocuteurs ne ressemble guère à celui que dépeignent généralement les études portant sur les entreprises mexicaines (10). Celles-ci évoquent plutôt des structures autocratiques, des décisions centralisées, peu de relations horizontales, peu de confiance dans le travail en équipe, etc. Pour leur part, quand ils se sont référés à d'autres entreprises où ils avaient précédemment travaillé, ou au passé de Danone Mexique, nos interlocuteurs ont dépeint des réalités qui ressemblaient plus à cette image usuelle qu'à la façon dont ils dessinaient le présent de l'entreprise. Ainsi, à propos d'autres

entreprises, du passé de Danone Mexique, ou pour faire sentir *a contrario* l'originalité de ce qu'ils vivaient, nos interlocuteurs ont évoqué avec insistance des rapports hiérarchiques marqués par une combinaison de distance, de peur et de tensions. « *Nous sommes mexicains, nous sommes habitués à « Je suis le chef ! »* » note une secrétaire. Le supérieur proche et familier tranche par rapport à une image de supérieurs séparés par une distance très radicale, « *intouchables* », « *dieux* », « *tyrans* ». Le chef habituel est « *le Chef* », tellement lointain qu'on n'est même pas sûr de bien l'identifier et non une personne que l'on connaît, avec un nom et, plus encore, un prénom. « *Je vais te donner un exemple : avant, devant l'usine, on le voyait passer et les gens disaient : qui est-ce ? Je crois que c'est le directeur de l'usine, je crois* » (gerente). Un tel supérieur se tient « *à part* » ; on ne peut le voir sans « *formalités* », sans « *rendez-vous* » ; on ne vit pas ensemble (*no conviven*). Il est également à part, par le fait qu'il n'est pas soumis aux mêmes règles.

De grandes difficultés de communication sont « *normalement* » associées aux relations hiérarchiques. Les subordonnés ont peur de ce que va leur dire leur supérieur, prêt à les « *disputer* » ou à les « *gronder* ». « *Lorsque vient le Directeur, je ne sais pas ce qui se passe, on commence à trembler, on se dit : on va me disputer, on va me gronder ou n'importe quelle autre chose de ce type* » (chef de projet). Il est même difficile pour un subordonné d'exprimer ses idées. Le supérieur a l'habitude de déclarer : « *Toi, tu dis que c'est blanc, et moi, je dis que c'est noir, et, parce que je suis ton chef, c'est noir* » (gerente). *A contrario*, pouvoir donner son opinion, ou même expliquer ses problèmes, paraît déjà un signe de liberté, étranger au monde ordinaire. « *Si le chef se trouve là, ou mon propre chef, en toute liberté, j'y vais et je parle avec [le directeur de l'usine], je lui explique mon problème* » (opérateur).

Décrivant avec faveur la manière dont se passe l'évaluation dans l'entreprise, nos interlocuteurs ont évoqué, *a contrario*, le caractère peu constructif d'une approche apparemment plus usuelle : « *La différence est entre retroalimentación et castigo. Ici, les critiques ne sont pas des castigos ; ici, l'orientation est : nous allons trouver des solutions ; ici, les relations sont plus de confiance* », résume un gerente. Quand ils sont soumis à une autorité qu'ils jugent tyrannique, les subordonnés sont, pour autant, loin d'abdiquer toute forme de fierté. Les formes d'action traditionnelles des syndicats se comprennent dans cette perspective. Ce n'est que si on sort de ces relations dures – et de

(10) On trouve une synthèse de ces études dans José de la Cerda y F. Núñez, *La administración en desarrollo : Problemas y avances de la administración en México*. México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1993, et une discussion dans L. Robles, « Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana » in R. Guadarrama (coordinadora), *Cultura y trabajo en México ; estereotipos, prácticas y representaciones*, México, UAM, 1998. Cf. également David Arellano Gault et Enrique Cabrero Mendoza « El dilema de la importación de modelos organizacionales », in Arellano, Cabrero & Del Castillo, *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Ed MA Porrúa-CIDE, 2000, México.

la peur qui les marque – pour rentrer dans des relations de confiance, que les subordonnés se sentent bien (*a gusto*) et prêts à rentrer dans la réciprocité des relations d'aide avec leurs supérieurs. « *Si j'ai quelque doute, je m'approche de lui [mon chef] en toute confiance, et lui m'aide à les résoudre ou il me les résout, mais si j'ai peur, il ne va pas me les régler* » (opérateur). Ce type de relation fait tellement référence que, pour indiquer que l'on en sort, il est dit que l'on n'est pas dans de « vrais » rapports entre supérieur et subordonné. L'image de l'amitié est utilisée dans ce sens. « *Certes, les hiérarchies existent : il y a le Directeur, les gérants et nous les guides de projets, mais nous ne travaillons pas en tenant compte de ce qu'elle est ma chef, mais elle est comme une amie. (...) Cela diffère beaucoup des autres entreprises mexicaines* » (chef de projet). On évoque également la personne prise en elle-même, abstraction faite de son rôle hiérarchique. « *Il y a une ouverture très forte des gens à tous les niveaux et on ne le voit pas comme le directeur de l'usine, mais on le voit comme Fernando de la Fuente* » (jefe). « *Nous oublions que nous sommes des chefs* », affirme un *gerente*. Pas plus que des rapports égalitaires, l'existence d'une communauté fortement solidaire est loin d'aller de soi au sein des entreprises mexicaines. Les rapports anciens au sein de l'entreprise sont décrits comme peu coopératifs. Obtenir l'aide de ses pairs, ou même avoir l'idée de la demander, faisait problème, y compris dans des circonstances où elle est facile à apporter (par exemple, entre opérateurs, jeter un coup d'œil de temps en temps sur une part de l'installation dont s'occupe un collègue pendant qu'il est parti déjeuner). « *Auparavant, commente un opérateur, je pense que chacun faisait bien son travail, mais de façon isolée ; moi, j'étais l'opérateur de process, l'opérateur de mise en pots se consacrait à faire son travail* ». Pour arriver à la situation actuelle, il a fallu mettre fin à un type de rapports dans lesquels, c'est individuellement que chacun entendait montrer qu'il était le meilleur. La solidarité n'allait pas de soi non plus dans les rapports de l'entreprise avec son personnel comme avec la communauté. Si le terme de *compromiso* est largement utilisé à ce propos ce n'est, nous a-t-on dit, pas courant dans les entreprises. Là encore, le modèle du groupe fusionnel fonctionnant comme un « tout » diffère suffisamment du fonctionnement ordinaire des entreprises pour être évoqué en faisant référence à une toute autre formation sociale : la famille. C'est celle-ci, et non l'entreprise, qui est vue comme un lieu où il est normal de recevoir aide et protection

contre les chocs de l'existence. « *Au Mexique, la famille est un grand soutien. (...) Il existe largement cette conception selon laquelle c'est une protection, elle te donne la tranquillité. Même si tu as un problème, ou quoique ce soit, elle va t'aider* » (*gerente*). On s'y préoccupe de vous, on s'engage à votre égard. « *Dire nous sommes une famille, c'est dire nous nous engageons, nous nous préoccupons aussi de toi* » (*gerente*).

C'est une telle image qui entre en jeu quand on parle de Danone comme d'une famille. « *Ici, on utilise beaucoup le terme « la famille Danone », ce n'est pas seulement une personne qui travaille dans la même entreprise, mais une personne avec laquelle tu as quelque chose en commun (...). Il faut alors chercher cette alliance, ces liens très forts, d'engagement, de soutien (apoyo), de solidarité, qui existent dans une famille, de compréhension (...). Ici, chez Danone, il y a un lien très fort* » (*gerente*).

L'image de la famille est également utilisée à propos de la confiance et du respect mutuel qui existe entre les divers niveaux hiérarchiques. « *Danone, ici, en réalité, est comme une famille, c'est par la manière d'être (el trato social) qu'il y a entre les personnes, la confiance, le respect mutuel qui existe entre les personnes (...) la manière d'être qu'il y a entre les gérants et le niveau des opérateurs* » (opérateur).

Sans doute les familles réelles ne correspondent-elles pas toujours à une telle image. « *Mythe ou réalité, je ne sais pas ce qu'il en est* », commente un *gerente* évoquant celle-ci. La famille qui fait référence paraît être une famille de frères, quelque peu décalée par rapport aux familles réelles. « *Cela te fait comme un groupe de frères, cousins et frères* », précise un *gerente*. Du reste, plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué l'image du père comme quelqu'un qui « *gronde* » (*regañar*), fait peur, fait commettre des erreurs. De plus, avons nous vu, l'image de l'amitié est utilisée parallèlement à celle de la famille. Cette dernière image est à comprendre en tenant compte de ces éléments (et bien sûr, pas à partir de ce qui s'y oppose dans le fonctionnement des familles mexicaines réelles).

Une cohérence entre les aspects modernes et les aspects néo-traditionnels de l'entreprise

Si la modernisation de la gestion qui s'est produite (formation, responsabilités données à la base, hauts salaires par rapport à l'environnement) n'a pas entraîné l'entrée de l'entreprise dans un monde pleinement

moderne, elle n'en n'a pas pour autant été sans effet. Prenant sens dans les repères locaux, elle a permis le passage d'une forme traditionnelle de fonctionnement collectif, à une autre forme, également traditionnelle mais plus compatible avec un fonctionnement efficace d'entreprise.

C'est en référence à l'image de l'ensemble soudé qui, tel la famille, prend soin, aide à croître, appuie, que les aspects modernes de la gestion ont pris tout leur sens. Les termes de prendre soin, d'aider, d'appui sont utilisés pour évoquer ces politiques là où, dans d'autres contextes, on aurait tendance à parler d'exécution d'obligations réglementaires ou contractuelles. En rémunérant bien, en écoutant, en donnant des responsabilités, en formant, l'entreprise est perçue comme fournissant aide, appui, au désir de croître de chacun. « *On m'aide à vivre mieux* » déclare un *jefe*. « *L'entreprise (...) nous soutient (apoya) principalement en ceci : dans la formation, dans l'opportunité aussi de nous surpasser à l'intérieur de Danone, d'écouter nos propositions* », complète un opérateur. Le fait que l'entreprise aie le souci de chacun jusque dans sa faiblesse contribue à lui donner une telle image d'une entreprise qui prend soin et qui aide.

Simultanément, les diverses manifestations de proximité égalitaire entre supérieurs et subordonnés (tutoyer, vivre ensemble, portes ouvertes, etc.) permettent de classer la relation entre supérieurs et subordonnés dans la nomenclature locale comme relevant de la vie d'une communauté d'égaux. Dans cette « rénovation », une barrière est rompue, la confiance s'établit, dans un sentiment de liberté, d'égalité, de respect mutuel. « *Ici, on veille (...) à rompre cette barrière, à travers le non vouvoiement et les portes ouvertes dans les bureaux* » (gerente).

Le fait que Danone soit perçue comme une entreprise qui aide la communauté contribue, lui aussi, à rendre crédible cette image d'une entreprise qui prend soin. L'aide apportée à des enfants en difficulté (le projet « *Construisons leurs rêves* ») témoigne de ce que l'entreprise ne se replie pas sur elle-même et sur ses intérêts. « *C'est vrai, je ressens de la satisfaction à travailler dans une entreprise qui ne se préoccupe pas seulement de s'enrichir, mais aussi de la communauté* », déclare un opérateur. Cette aide a été évoquée par nombre de nos interlocuteurs comme une source d'attachement à l'entreprise et de fierté (*orgullo*) de lui appartenir. Cette aide a sans doute d'autant plus de relief pour les membres du personnel qu'ils se voient eux-mêmes comme y participant pleinement.

Elle contribue à inscrire le travail de chacun dans une réciprocité d'aides, et ainsi à lui donner du sens (11). Ces politiques, dans la manière dont elles ont pris sens, ont conduit les membres du personnel à se sentir intégrés dans un groupe égalitaire et solidaire et à rentrer eux aussi dans cette logique. Cela ne les a pas conduit à une grande autonomie individuelle dans leur travail, mais a favorisé le développement d'une forte autonomie collective à la base, autonomie favorable, elle aussi, à la mise en place d'un fonctionnement efficace.

(11) De plus, la nature même des produits vendus par Danone est de nature à renforcer son image d'une entreprise qui aide à croître ; nombre de nos interlocuteurs y ont fait allusion.

comme il se doit ; ce que nous, nous faisons normalement, c'est lorsque nous rendons un service ou autre chose, alors nous oublions que nous sommes des chefs ; mais lorsque nous devons réaliser des activités comme attribuer un projet, attribuer un travail, évaluer la personne réellement telle qu'elle est, là on prend le rôle de chef».

En fin de compte la modernisation de la gestion a conduit, non pas à transcender la culture mexicaine, mais à mieux utiliser les ressources qu'elle fournit. Elle a permis de rompre avec une des formes de fonctionnement collectif, peu coopérative et s'accompagnant d'un faible engagement dans le travail, qui prédomine dans les entreprises, et à mobiliser une autre

Le « double projet » de Danone est vu comme liant Danone à ceux qui en dépendent : les membres du personnel, leur famille, la communauté et, spécialement, ses membres les plus faibles.

De plus, le fait que le travail de chacun soit encadré par des procédures très précises permet, lorsque c'est nécessaire, de « *prendre le rôle de chef* », tel que la procédure le prévoit, sans cesser, le reste du temps « *d'oublier que l'on est un chef* ». Il est donc possible de développer des relations égalitaires et amicales sans que l'exercice de l'autorité soit rendu problématique. Ainsi, pour un *gerente*, « *Lorsqu'il s'agit d'un travail formel et que c'est important pour la personne subordonnée autant que pour le chef et pour l'entreprise, on prend tout simplement le rôle, on réalise réellement l'activité*

forme, très coopérative et s'accompagnant d'un fort engagement dans le travail, qui ne joue qu'un faible rôle dans ces mêmes entreprises (12).

(12) Même si Danone n'est pas la seule à susciter ce type de fonctionnement. Un cas où on retrouve quelque chose du même ordre (il faudrait creuser plus avant pour saisir précisément les ressemblances et les différences) est analysé dans Anabella Dávila y Edmundo García, « Entre la utopía y el simbolismo ; el caso de una coinversión mexicana-estadounidense », Communication aux *1er Encuentro Franco-Mexicano para la modernización de las empresas y la administración*, Mexico, octobre 2000.

Le changement ne s'est pas fait en un jour. Les acteurs évoqués par nos interlocuteurs ont été des plus divers : un ancien directeur général, des directeurs, des gérants, des chefs de groupe ou, encore, des gens, en général. Certains ont cité des moments cruciaux, mais ceux-ci sont très étalés dans le temps. La mutation qui s'est produite dans la vie de l'entreprise a résulté de la combinaison de multiples changements dans les politiques et les pratiques, favorisant le passage d'un monde d'étrangers peu soucieux de s'aider mutuellement à un monde de proches qui ont soin les uns des autres.

UNE MODERNISATION ENRACINÉE DANS UNE CULTURE

Pour pouvoir faire fonctionner efficacement un appareil de production de haut niveau technique, une entreprise a besoin d'un personnel qui n'attend pas passivement les ordres de sa hiérarchie, mais s'engage dans son travail, prend des initiatives. Elle doit donc remettre en cause son management, si celui-ci correspond à ce qu'on entend souvent par management traditionnel, en y associant la vision d'un personnel peu qualifié et passif soumis aux instructions d'une hiérarchie autoritaire. Et, en ce sens, il lui faut mettre en place un management que l'on peut qualifier de « moderne ». Mais cela n'implique pas de chercher à créer, de toutes pièces, des modes de coopération et d'insertion de l'individu dans le groupe, étrangers à la culture locale et copiés sur ceux qui prévalent dans les pays industriels (s'agissant du Mexique, aux États-Unis). Au contraire, au sein de la culture où elle opère, une entreprise aura d'autant plus de chances d'arriver à ses fins, qu'elle s'intéressera aux formes de coopération et d'insertion de l'individu, compatibles avec une prise en charge, par chacun, des problèmes que la communauté rencontre (13).

Pour sa part, Danone a réussi à mettre en place, dans sa filiale mexicaine, un mode de fonctionnement collectif qui, tout en tranchant avec ce que l'on trouve dans une entreprise mexicaine « normale », utilise, de manière très efficace, le sens donné, dans un contexte mexicain, à la vie d'une communauté soudée et égalitaire, marquée par d'intenses rapports d'aide mutuelle.

Dans la culture mexicaine, les niveaux élevés d'intégration - dans le groupe que forme l'ensemble du personnel de l'entreprise - et de pression - qu'exerce ce

groupe sur ses membres - qui vont de pair avec ce mode de fonctionnement hautement coopératif, ne sont pas ressentis comme aliénants. La mauvaise autorité correspond au pouvoir distant de dirigeants qui se prennent pour des « dieux ». Face à celle-ci, on rencontre une forte revendication d'égalité. Mais cette revendication n'a pas les conséquences qu'elle aurait, là où l'idéal de l'individu autonome fait référence. Elle est compatible avec la vision positive d'une forte intégration dans un groupe, dès lors que celle-ci va de pair avec une forme d'égalité associée à des rapports de familiarité, d'appui mutuel, de respect réciproque. Ceci est cohérent avec le fait que l'individu n'est pas vu - et ne se voit pas - comme un être achevé et auto-suffisant, mais comme un être qui désire croître et, pour cela, être aidé à croître.

C'est dans des cultures qui conçoivent plus l'individu comme un être achevé et autonome que l'aspect maternel d'une entreprise risque d'être vécu comme infantilisant (même si, à d'autres égards, il est très apprécié) et donc, de susciter des réactions ambivalentes. Au contraire, au Mexique, cet aspect paraît perçu comme quelque chose qui, fournissant à chacun l'aide, l'appui, dont il a besoin pour réaliser ses rêves de croissance, est dès lors purement positif. De plus le fait que l'entreprise se présente comme hautement protectrice n'est nullement vécu comme contradictoire avec le fait qu'elle pousse ses membres à se réaliser, à prendre des responsabilités. Prenant sens dans cette perspective d'aide à croître, ces deux manières d'agir sont perçues comme relevant d'une démarche cohérente. ■

(13) On retrouve une situation proche de celle que l'on avait analysé précédemment à propos de l'usine de Casablanca de SGS-Thomson. Philippe d'Iribarne, « Les ressources imprévues d'une culture ; une entreprise excellente à Casablanca », *Gérer et Comprendre*, Juin 1997 ; repris dans Philippe d'Iribarne *et alii*, *Culture et Mondialisation*, Seuil, 1998. Une comparaison des deux cas est présentée dans Philippe d'Iribarne « Les politiques de mobilisation du personnel dans les pays émergents : outils universels et adaptations locales », communication au 11ème congrès de l'AGRH, Paris, 2000, à paraître dans *Journal of Organizational Behavior*.