UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES



Centre de recherche Magellan
Ecole Doctorale Management Information Finance

THÈSE

Pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion

Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1992, 21 juillet 1999 et du 25 avril 2002)

Sujet

Les modalités du processus de transfert des politiques et pratiques de GRH entre la maison mère et les filiales implantées à l'étranger :

Le cas de deux groupes multinationaux français établis au Mexique

Adoración RODRIGUEZ BATRES

Jury

Directeur de thèse :
Christophe BARET, Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE

Rapporteurs:
Ariel MENDEZ, Professeur des Universités, Université de la Méditerranée Aix-Marseille 2, LEST CNRS-UMR 6123

Didier RETOUR, Professeur des Universités, Université Pierre-Mendès-France Grenoble 2, IAE

Suffragant:
Yves-Frédéric LIVIAN, Professeur Émérite, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE

L’Université Jean Moulin Lyon 3 et l’Institut d’Administration des Entreprises n’entendent donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier M. Christophe Baret, mon directeur de thèse, dont sa disponibilité et son exigence ont été un moteur important dans la réalisation de ce travail de recherche. Il a su m'encourager, même à distance, pour arriver à la fin de ce travail. Je le remercie pour les discussions, les corrections et les commentaires, qui ont élevé mon niveau d'exigence et de professionnalisme.

Je remercie vivement les Professeurs Ariel Mendez et Didier Retour de m'avoir fait l'honneur d'être les rapporteurs de ce travail, et le Professeur Yves-Frédéric Livian d'avoir accepté également d'examiner ce travail et de participer à ce jury.

Je tiens aussi à remercier le personnel de l'École Doctorale MIF, de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lyon 3, les membres du centre de Recherche Magellan et tous les membres du groupe OREM dont le soutien et l'accompagnement a été très important pour moi, tout spécialement, M. Livian, M. Baret, M. Roger, Martine, Argentina, Isabelle, Olivier B, Olivier M, Mme. Kerrien, Mme. Nardone. Je remercie aussi tous les doctorants et mes amis pour leur aide, appui, disponibilité et conseils.

Je remercie également pour leur appui et disponibilité le personnel des entreprises Gemplus et Valeo que ce soit au niveau des sièges, en France, ou sur les sites mexicains de Cuernavaca et de Toluca. Je remercie plus particulièrement M. Luc Gillet, M. Octavio Estrada, M. Jacques Villiers, M. Victor Jean, Mlle. Berenice Domínguez, M. Olivier Pressoir et Mlle. Nathalie Remazailles.

Je remercie vivement la direction, M. Roberto Solano, M. Felipe Burgos, Mme. Robyn Johnson, mes collègues et mes amis de l'EDENE (Escuela de Negocios y Economía), de la UDLAP (Universidad de las Américas-Puebla), et plus spécialement du Département « Administración de Negocios Internacionales » pour m'avoir permis de consacrer le temps suffisant pour mener à bien mon travail de recherche tout en continuant mes activités professorales. Je remercie ainsi Gracia, Liz, Robyn, José Luis, François et Gabriel pour leur soutien au jour le jour.

Je tiens à remercier toute ma famille, mes parents Graciela et Alejandro, dont l'appui inconditionnel et leur profond amour m'ont toujours accompagné. A Gabriel pour toutes ces difficiles années.

J'adresse un remerciement très spécial à tous ceux qui m'ont aidé avec la rédaction, la révision du français, la discussion des idées, les doutes et la mise en forme de cette thèse. Merci pour toutes les heures de tension et de stress pendant les moments cruciaux dans le développement de ce travail. José Luis, Alexia, Florian et Fernando et tous ceux que je ne peux pas mentionner ici.

Je souhaite aussi adresser une pensée amicale à tous mes amis, qui m'ont apporté leur soutien moral et qui ont su respecter mes buts professionnels. Spécialement, Connie, Colleen, Phillipe, Argentina, Liz, Isabelle, Belkis, Stéphanie, Fabienne. Je ne peux pas les citer tous ici, parce qu'ils sont beaucoup, mais ils savent qu'ils ont tous ma reconnaissance.

Sommaire

Introduction Générale 13

CHAPITRE I: La contribution des diverses approches théoriques à l'analyse de l'inscription institutionnelle de la Gestion Internationales de Ressources Humaines 23

1.1 Institutionnalisme 27
1.1.1 Premiers apports 27
1.1.1.1 Premiers apports de l'économie à la théorie institutionnaliste 28
1.1.1.2 Premiers apports de la science politique et à la théorie institutionnaliste 29
1.1.1.3 Premiers apports de la sociologie à la théorie institutionnaliste 30
1.1.2 Théorie institutionnaliste actuelle 33
1.1.2.1 Les éléments institutionnels : les trois piliers des institutions 34
1.1.2.2 Les différents supports des éléments institutionnels 39
1.1.2.3 Les différents niveaux d'analyse 40
1.1.3 Définitions d'institutions et institutionnalisation 42

1.2 Néo-institutionnalisme **47**
1.2.1 Les principales différences entre l'institutionnalisme et le néo-institutionnalisme 47
1.2.2 Les principaux apports d'autres disciplines au néo institutionnalisme 51
1.2.2.1 L'économie néo-institutionnelle 51
1.2.2.2 La sociologie et la science politique néo-institutionnelles 52
1.2.2.3 La théorie positive des institutions 55
1.2.2.4 Les institutions dans la théorie néo-institutionnaliste 57
1.2.3 Les principales idées du néo-institutionnalisme 58
1.2.4 La relation de l'organisation et du contexte institutionnel : les trois types d'isomorphisme 62
1.2.5 Les apports de l'institutionnalisme et du néo-institutionnalisme à notre recherche 64

1.3 Analyse sociétale **67**
1.3.1 La problématique abordée 67
1.3.2 La dimension économique et sociologique 69
1.3.3 L'effet sociétal et les secteurs sociétaux 71
1.3.4 Le mode de raisonnement 73
1.3.5 Les recherches inspirées dans l'analyse sociétale 75

1.4 L'analyse stratégique de l'action collective 79

1.5 Construction du cadre d'analyse 85
1.5.1 Objectif de notre analyse 85
1.5.2 Les concepts principaux de notre analyse et leurs relations avec notre sujet d'analyse 86
1.5.2.1 Les processus d'adaptation et d'hybridation 86
1.5.2.2 Les forces institutionnelles 87
1.5.2.3 Les espaces institutionnels retenus et le schéma du cadre d'analyse 98

CHAPITRE II: La démarche de recherche et le champ spécifique d'étude 101

2.1 Présentation des techniques d'entretiens et d'analyse 102
2.1.1 Positionnement épistémologique de notre recherche 102
2.1.1.1 Les trois paradigmes épistémologiques 102
2.1.1.2 Notre position épistémologique 104
2.1.2 Choix de la méthodologie exploratoire 107
2.1.2.1 L'étude terrain, un moyen empirique d'exploration 107
2.1.2.2 Les entretiens, un moyen pour tester et vérifier la connaissance 109
2.1.3 Technique d'entretiens : les entretiens directifs et semi directifs 110
2.1.3.1 Choix de la technique d'entretien 110
2.1.3.2 La stratégie d'entretien 111
2.1.3.3 Le choix de l'échantillon 112
2.1.3.4 Les guides d'entretiens 114
2.1.4 L'analyse des données 117
2.1.5 La validité et la fiabilité de la recherche 118
2.1.5.1 Validité de la recherche 118
2.1.5.2 Fiabilité de la recherche 119

2.2 Présentation générale des entreprises étudiées 120
2.2.1 Le groupe Gemplus et sa filiale mexicaine 120
2.2.1.1 Présentation générale du groupe 120
2.2.1.2 Présentation de la filiale mexicaine 124
2.2.2 Le groupe Valeo et sa filiale mexicaine 131
2.2.2.1 Présentation générale du groupe 131
2.2.2.2 Présentation de la filiale mexicaine 136

CHAPITRE III: Les politiques et les pratiques de GRH observées : maison mère et les filiales mexicaines 140

3.1 Recrutement 142

3.1.1 Gemplus 142
3.1.1.1 Maison mère 143
3.1.1.2 Filiale mexicaine 143
3.1.1.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 153
3.1.2 Valeo 155
3.1.2.1 Maison mère 155
3.1.2.2 Filiale mexicaine 156
3.1.2.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 157
3.1.3 La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant le recrutement 160

3.2 Formation et développement 162
3.2.1 Gemplus 162
3.2.1.1 Maison mère 162
3.2.1.2 Filiale mexicaine 163
3.2.1.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 165
3.2.2 Valeo 166
3.2.2.1 Maison mère 166
3.2.2.2 Filiale mexicaine 168
3.2.2.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 170
3.2.3 La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant la formation et le développement 172

3.3 Évaluation et rémunération de la performance 174
3.3.1 Gemplus 175
3.3.1.1 Maison mère 175
3.3.1.2 Filiale mexicaine 176
3.3.1.3 Analyse de différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 183
3.3.2 Valeo 185
3.3.2.1 Maison mère 185
3.3.2.2 Filiale mexicaine 189
3.3.2.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 190
3.3.3 La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant l'évaluation et la rémunération de la performance 194

3.4 Relations de travail 197
3.4.1 Gemplus 197
3.4.1.1 Maison mère 197
3.4.1.2 Filiale mexicaine 198
3.4.1.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 199

3.4.2 Valeo 200
3.4.2.1 Maison mère 200
3.4.2.2 Filiale mexicaine 201
3.4.2.3 Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale 202
3.4.3 La marge d'autonomie des filiales mexicaines à l'égard des relations de travail 203

3.5 L'autonomie des filiales mexicaines dans l'ensemble des domaines GRH 205

CHAPITRE IV: Les espaces institutionnels et les processus d'hybridation des filiales mexicaines 211

4.1 L'espace Maison Mère 212
4.1.1 Les acteurs 212
4.1.1.1 L'équipe dirigeante dans la structure organisationnelle 212
4.1.1.2 L'organisation du contre pouvoir des salariés : les syndicats 226
4.1.2 La culture organisationnelle 237
4.1.2.1 Gemplus 238
4.1.2.2 Valeo 248
4.1.3 L'influence de la maison mère comme force institutionnelle sur la filiale mexicaine 266
4.1.3.1 Gemplus 266
4.1.3.2 Valeo 269
4.1.4 Le processus d'hybridation 270

4.2 L'espace Educatif 275
4.2.1 Les caractéristiques générales du système éducatif au Mexique 275
4.2.1.1 Fondement de l'éducation 275
4.2.1.2 Méthodologie d'enseignement 276
4.2.1.3 Financement des services éducatifs 276
4.2.1.4 Organisation du système éducatif mexicain 277
4.2.1.5 Contrôle des établissements scolaires 279
4.2.2 La structure du système éducatif mexicain 280
4.2.2.1 L'éducation basique 285
4.2.2.2 L'éducation moyenne supérieure 289
4.2.2.3 L'éducation supérieure 291
4.2.2.4 Autres services 294
4.2.3 La problématique du système éducatif au Mexique 295
4.2.4 Les effets de l'enseignement supérieur sur la Gestion des Ressources Humaines au Mexique 308
4.2.4.1 La différentiation dans la valeur des diplômes : institutions privées vs. institutions publiques 308
4.2.4.2 La reconnaissance des diplômes des établissements 310

privés par les employeurs
4.2.4.3 L'innovation des formations en Gestion 311
4.2.5 Les entreprises étudiées et le système éducatif mexicain 314
4.2.6 Le processus d'hybridation 316

4.3 L'espace Politique, Légal et Réglementaire 324
4.3.1 Le cadre du travail mexicain 324
4.3.2 La loi et les droits des employés 329
4.3.3 Les acteurs sociaux (relation entre les employés, les syndicats, l'État) 339
4.3.4 Les problèmes de la législation du travail en termes de Gestion des Ressources Humaines au Mexique 347
4.3.5 Les entreprises analysées et sa relation avec l'espace politique, légal et réglementaire au Mexique 350
4.3.6 Le processus d'hybridation 353

CHAPITRE V: Discussion des résultats 362

CHAPITRE VI: Conclusion Générale 383

Bibliographie 391

Sommaire de Figures et Tableaux

Figures

1.1	Cadre d'analyse	98
2.1	Localisation de Gemplus International	122
2.2	La structure organisationnelle du Groupe Gemplus	123
2.3	Localisation de l'état de Morelos	124
2.4	Localisation de la municipalité de Jiutepec, Morelos	126
2.5	Schéma d'organisation de la filiale mexicaine	128
2.6	La GRH dans la région latino-américaine	130
2.7	Localisation de Valeo International	132
2.8	La répartition du chiffre d'affaires de Valeo par zone géographique	133
2.9	La répartition des effectifs de Valeo par zone géographique	134
2.10	Localisation de l'état de Mexico	137
4.1	Modèle matriciel de Gemplus	213
4.2	L'équipe dirigeante du groupe Gemplus	216
4.3	Modèle matriciel de Valeo	220
4.4	L'équipe dirigeante du groupe Valeo	222
4.5	Les grands niveaux de la structure Valeo	224
4.6	Le Système de Production de Gemplus	239
4.7	Le Système de Production de Valeo	249
4.8	L'organisation d'un site en équipes autonomes	255
4.9	Organigramme du Ministère de l'Éducation Publique	278
4.10	Distribution des élèves inscrits dans le niveau d'éducation basique	287
4.11	Distribution des élèves par source éducative	288
4.12	Étudiants inscrits dans chaque niveau	290
4.13	Distribution des élèves par source éducative	290
4.14	Étudiants inscrits dans chaque niveau	292
4.15	Financement de l'éducation supérieure	294

Tableaux

3.1	L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant le recrutement	155
3.2	L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant le recrutement	159
3.3	La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant le recrutement	161
3.4	L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant la formation et le développement	166
3.5	L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant la	172

formation et le développement
3.6 La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant la formation et le développement 174
3.7 L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant l'évaluation et la rémunération de la performance 185
3.8 L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant l'évaluation et la rémunération de la performance 193
3.9 La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant l'évaluation et la rémunération de la performance 196
3.10 L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant les relations de travail 200
3.11 L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant les relations de travail 203
3.12 La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant les relations de travail 205
3.13 Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine du groupe Gemplus dans l'ensemble des domaines de politiques GRH 208
3.14 Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine du groupe Valeo dans l'ensemble des domaines de politiques GRH 209

4.1 Evolution du nombre d'adhérents (en milliers) 229
4.2 Evolution du nombre d'adhérents (en milliers) 230
4.3 Schéma général du Système Éducatif National (Services éducatifs scolarisés) 281
4.4 Système Éducatif Mexicain 284
4.5 Évolution des effectifs 296

Introduction Générale

Introduction Générale

De nos jours, la plupart des discours des gestionnaires mondiaux consacrent une partie importante au thème de l'ouverture des marchés et de l'internationalisation des activités. Nous entendons parler de la globalisation des entreprises dont, les structures, les activités, les stratégies et le personnel font partie intégrante des aspects impliqués dans ce processus.

L'internationalisation conduit à un changement des activités de management vers des approches plus internationales. En conséquence, un grand besoin d'information porté sur la façon de réagir et de réussir face à ce phénomène, est fortement développé chez les gestionnaires et les chercheurs.

C'est ainsi, que s'avère indispensable une ouverture vers l'extérieur en termes de connaissance et de compréhension des spécificités nationales et des convergences. Même au-delà des frontières et des contextes locaux très spécifiques, les préoccupations managériales restent cependant communes et les études concernant l'aspect international sont fortement développées depuis plusieurs années.

En effet, les résultats extraits de ces études, permettent aux spécialistes dans le domaine de la gestion, de considérer que les changements en cours dans notre monde contemporain créent de nouveaux enjeux pour toutes les entreprises. « *Parmi ceux-ci, ressortent les thèmes de la flexibilité des organisations, de l'intégration de l'économique et du social dans les politiques générales, et de l'ouverture sur l'extérieur* » (Hermel 1993, p. 283).

C'est ainsi que la littérature ayant comme sujet principal ce phénomène d'internationalisation des entreprises, a connu ces dernières années une progression constante. Les auteurs (principalement des Anglo-saxons) ont mis l'accent sur l'analyse des changements vécus par les entreprises, intégrant le plan international. Ils ont contribué à l'enrichissement de la théorie concernant l'internationalisation des pratiques managériales, en étudiant le succès et la survie des entreprises ayant la décision d'étendre leurs activités hors de leurs frontières.

Cependant, il est important de signaler que parmi toutes ces études, la gestion du personnel a constitué l'un des domaines les moins étudiés[1] en management international (Ondrack 1985 cité par Hermel 1993, p. 123), du moins, avant les deux dernières décennies. « *Toutefois, quelques rares indices montrent que la connaissance et le développement des marchés et des entreprises internationales ont coïncidé avec une évolution du processus de gestion de ressources humaines en tant que composante indispensable de la planification d'entreprise* » (Hermel 1993, p. 124). La gestion du personnel expatrié constitue le thème principal abordé dans la plupart des travaux menés sur l'étude de la GIRH (Gestion Internationale des Ressources Humaines), notamment la sélection, la préparation, l'intégration, l'évaluation de la performance et la réinsertion. Ceci laissant une grande partie des thèmes de GIRH non traitée. « *En général, ces sujets ont été traités comme des entités distinctes avec un accent particulier sur la comparaison des méthodes européennes, japonaises et américaines* » (Hermel 1993, p. 124).

[1] *« La gestion des ressources humaines a longtemps été, en France comme aux Etats-Unis, une sorte de « parent pauvre » du management…aujourd'hui elle est mieux considérée de part et d'autre* » (Hermel 1993, p. 62)

Pour cette raison et à partir d'une première révision des recherches menées dans ce champ d'étude, nous pouvons affirmer qu'il reste encore des sujets à aborder afin d'enrichir cette théorie (GIRH). Il est encore évident que tant pour les managers, que pour les chercheurs il y a un besoin d'informations plus précises relatives aux idéologies et aux manières de travailler dans les différentes parties du monde, afin de développer des modèles et des modes de management plus efficaces (Budhwar et Debrah, 2001).

Par ailleurs, l'aspect dynamique des contextes organisationnels et le faible nombre d'études menées dans le domaine de la GRH internationale, soulignent le besoin de réaliser des recherches plus approfondies avec des objectifs bien déterminés sur l'analyse de terrains organisationnels et des situations très particulières. Plusieurs recherches dans ce domaine montrent une multitude de variables (sociales, culturelles, historiques, économiques et même organisationnelles) qui conditionnent les modes de management dans les différentes parties du monde, et qui par conséquent, rendent plus compliquée une véritable définition de la Gestion Internationale de Ressources Humaines, unique et uniforme.

Comme le mentionne Hermel (1993) : « *Il semble en effet indispensable, aujourd'hui, de mieux connaître les convergences et les spécificités du management au plan international, pour au moins deux raisons : la première est que la logique mondiale conduit ou conduira la plupart des entreprises à affronter des cultures et des habitudes de gestion différentes qui peuvent leur occasionner moult dysfonctionnements si elles n'y sont pas préparées ; la seconde raison consiste à considérer que, si la transposition des modèles étrangers est dangereuse, leur rejet pur et simple pourrait être tout aussi pervers* ».

Tout cela nous amène à étudier la problématique de la Gestion Internationale des Ressources Humaines, mais cette fois, sous une perspective différente. C'est-à-dire, qu'en analysant certaines modalités de la GRHI utilisées dans différentes parties du monde, nous pouvons connaître les principes qui peuvent être considérés comme universels et les aspects de ce type de management qui doivent être adaptées aux spécificités locales. « *En effet, le management international des ressources humaines à construire ne peut-il pas s'appuyer sur une gestion localisée des ressources humaines, avec l'intégration de quelques principes transnationaux de management et de gestion ? Le but à poursuivre n'est ainsi ni de nier ni d'enfouir les différences, mais de leur permettre de coexister sans s'opposer, et même de s'enrichir mutuellement* » (Hermel 1993, p. 68).

En considérant ces arguments, nous sommes principalement attirés par l'analyse de la relation entre la maison mère et les filiales des entreprises multinationales. Ce type d'entreprises est normalement confronté à des situations très particulières et très complexes parce qu'elles ont des filiales établies dans des pays hôtes différents des pays d'origine. Elles font donc face à deux environnements institutionnels qui exercent des pressions normatives contradictoires. Mais aussi parce qu'elles ont tendance à imposer leurs propres modes de management dans toutes leurs filiales comme conséquence de leurs processus d'internationalisation. La complexité présentée de ce type de relation dans les entreprises multinationales, nous a conduit à nous poser plusieurs questions basées principalement sur la dialectique de la convergence et la divergence des pratiques internationales de gestion des ressources humaines dans celles-ci.

Ainsi, à cause de cette complexité et à cause des raisons de facilité d'accès au terrain, nous avons choisi la relation particulière existante entre deux pays éloignés géographiquement et qui présentent apparemment d'importantes différences : la France et le Mexique. Certaines sources d'informations statistiques[2] signalent la forte croissance des relations entre ces deux pays, tant par le nombre d'entreprises françaises établies au Mexique et vice-versa, que par le nombre de contrats commerciaux entre les entreprises de ces deux pays (joint-ventures, fusions, acquisitions, etc.)[3].

Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'analyse de la relation entre la maison mère établie en France et ses filiales implantées à l'étranger, dans ce cas, au Mexique. Nous tenterons de réviser les principaux aspects de la GRH internationale des entreprises qui, ayant un siège « français » (européen), doivent travailler avec des employés étrangers, dans un environnement politique, social, économique et culturel différent.

Au début de cette recherche, nous nous sommes posés les questions suivantes, auxquelles nous avons essayé de répondre à travers de cette étude:

- Comment peut-on décrire le processus de transfert des politiques et des pratiques de la gestion des ressources humaines des groupes multinationaux français établis au Mexique ?
- Comment peut-on décrire la relation entre la maison mère et les filiales établies à l'étranger?

[2] Annuaire 2000 des entreprises implantées à l'étranger Rhône-Alpes (Espace Emploi International).

[3] Nous pouvons utiliser ces données comme indicateurs de l'importance de faire cette recherche et de l'utilité que peut avoir l'information obtenue. Il s'agit d'une relation spécifique – France-Mexique-, mais selon ces chiffres, de plus en plus commune.

- Est-ce que ce processus de transfert est plutôt imposé par le siège et adopté par les employés mexicains ou plutôt créé à travers une collaboration entre le siège et les filiales?
- Peut-on parler d'une adaptation locale de certaines pratiques sans oublier les lignes générales d'action déterminées par l'origine française de la firme ? Quelles sont ces pratiques?
- Sommes-nous face à une sorte d'hybridation des pratiques de GRH à l'international, et spécifiquement, dans une relation France-Mexique ? Si c'est le cas, comment cela se passe-t-il ?
- Quelles sont les spécificités du contexte institutionnel mexicain ?
- Quelles sont les forces institutionnelles découlant du contexte local mexicain qui pourraient avoir une influence sur le processus de mise en place des politiques et pratiques de GRH au sein des filiales mexicaines ?
- Quel est le type d'influence résultat de l' « encastrement » des filiales d'origine français dans le contexte institutionnel mexicain ?

De ces différentes questions nous en avons donc tiré notre problématique que nous pourrions exprimer de la manière suivante :

Quel est le résultat de l'influence des forces institutionnelles sur le processus de transfert, des politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines, entre la maison mère et les filiales implantées au Mexique, dans des groupes multinationaux d'origine française?

Pendant les dernières années, le modèle américain de management a constitué l'exemple à suivre pour des entreprises des pays européens, («…*les techniques*

d'organisation de Ford, General Motors et General Electric, les méthodes de stratégie issues de la Harvard Business School ou de célèbres consultants tels que le BCG et McKinsey, ont largement contribué au développement des organisations européennes, et notamment françaises…. » Hermel, 1993, p. 57-58), ce qui n'a pas empêché certains pays de choisir d'utiliser leurs propres styles de management (la France, par exemple). En considérant la dialectique convergence/divergence, les résultats des recherches (Hofstede 1988 ; Laurent 1983 ; Barlett et Ghoshal 1991 ; Brewster 1993 ; Child et al. 2001) prouvent l'importance d'adapter les modes de management à certaines caractéristiques internes ou externes au contexte de l'entreprise, au lieu de toutes les encourager à adapter le même modèle.

De plus, rappelons que le processus d'internationalisation des entreprises, dans un environnement caractérisé par la globalisation, remet en cause le rôle joué par les dirigeants de ces entreprises. Ceci face à une tension fondamentale entre l'intégration globale et l'adaptation locale ; entre la centralisation et la décentralisation des prises de décisions ; et entre la convergence et la divergence des pratiques.

Ces différentes manières de gérer cette tension dans les groupes multinationaux, ont attirés l'attention des différents auteurs dans le champ du management international et même ont été reprises par des différentes approches théoriques, notamment l'approche culturaliste, les approches institutionnaliste et néo institutionnaliste et celle de l'analyse sociétale. Cependant, après une première revue des théories et des entretiens exploratoires auprès de dirigeants de groupes multinationaux français implantés au Mexique, nous avons retenu seulement les approches suivantes : l'institutionnalisme et le néo institutionnalisme ; l'analyse sociétale et pour sa démarche inductive, l'analyse stratégique de l'action collective.

L'étude de ces approches théoriques, nous a permis l'identification des « rapports sociaux », ainsi que la création des « espaces d'analyse » dans le contexte institutionnel mexicain. Ainsi, nous avons pu définir trois espaces dans la construction de notre cadre d'analyse. Le premier, l'espace « maison mère », concernant directement le pays d'origine des groupes étudiés, et les deux restants, l'espace « système éducatif » et l'espace « politique, légal et réglementaire », concernant le contexte institutionnel mexicain. Du fait que nous avons décidé d'adopter une position à dominante constructiviste, nous avons fait le choix de mener une étude empirique auprès de deux groupes multinationaux d'origine française implantés au Mexique : Gemplus et Valeo, et leurs filiales de Cuernavaca et Toluca. Dans ces groupes et afin de connaître et d'analyser les politiques et pratiques GRH établies par les maisons mères, et celles mise en place par les filiales, nous sommes allés à la rencontre des Directeurs de Ressources Humaines, des dirigeants et des employés dans les maisons mères et dans les filiales. Afin d'avoir une information complète et précise, nous avons opté pour une approche directive et semi directives pour mener les entretiens.

En utilisant cette méthodologie découlant de notre cadre d'analyse, nous avons réalisé l'observation des processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein des groupes. Ainsi, nous présentons les politiques et pratiques concernant les différents domaines de décision de la GRH (recrutement, formation et développement, évaluation et rémunération de la performance, et relations de travail) dans les maisons mères ainsi que dans les filiales concernées.

Nous avons ensuite analyse ces informations en considérant les trois espaces d'analyse définis. Cette analyse nous a permis d'identifier et d'examiner les processus d'hybridation des politiques et pratiques de GRH, résultantes de l'influence réciproque entre les filiales et les forces du contexte institutionnel.

Suite à ces analyses nous en avons discuté les résultats afin de dégager les implications et les limites de notre étude. En conclusion, en nous basant sur l'ensemble du travail de recherche, nous avons déterminé les principales contributions de cette thèse et proposé de nouvelles pistes de recherche.

Ainsi, nous avons organisé notre travail de recherche de la manière suivante.

Dans un premier chapitre, nous présentons les principaux apports des approches institutionnalistes, néo institutionnalistes, de l'analyse sociétale et de l'analyse stratégique dans la construction de notre cadre d'analyse par rapport à notre problématique. Dans le chapitre deux, nous exposons notre démarche méthodologique et notre choix épistémologique. Dans le chapitre trois nous retrouvons une présentation et une comparaison des politiques et pratiques GRH des maisons mères ainsi que celles des filiales des groupes étudiés. Le chapitre quatre est consacré à la présentation des trois dimensions retenues et à l'analyse des processus d'hybridation des politiques et pratiques GRH. Dans le chapitre cinq, nous proposons une discussion des résultats, et nous exposons également les limites de notre recherche. Enfin, dans la conclusion générale, nous reprenons les concepts théoriques dérivés de notre cadre d'analyse, les résultats obtenus et la discussion proposée, afin de dégager les principales contributions de notre étude et des perspectives pour des futures recherches.

CHAPITRE I

La contribution des diverses approches théoriques à l'analyse de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines

CHAPITRE I

La contribution des diverses approches théoriques à l'analyse de l'inscription institutionnelle de la Gestion Internationale de Ressources Humaines

Le processus d'internationalisation des entreprises, dans un environnement caractérisé, de plus en plus, par la globalisation de l'économie, pose à leurs dirigeants, depuis la fin des années 60, de gros défis concernant la création de la stratégie, la conception de l'organisation et le management des opérations. Ces défis se traduisent souvent par une tension fondamentale entre l'intégration globale et l'adaptation locale des groupes multinationaux.

Les différentes manières, dont les gestionnaires pensent et réagissent face à cette tension entre local et global, ont attiré l'attention des auteurs dans le domaine du management international. C'est ainsi que les articles publiés par Perlmutter (1965 ; 1968 ; 1969)[4], au cours des années 60, ont suscité de nombreux travaux sur ce sujet (Chakravarthy et Perlmutter, 1985 ; Ohmae, 1989 ; Kobrin, 1994).

Dans un ouvrage plus récent consacré au management des groupes multinationaux, Bartlett, Ghoshal et Birkinshaw (2004) confirment l'importance de cette tension, afin d'approfondir la compréhension des problématiques de ce type d'entreprises. En effet, les auteurs mentionnent la répercussion de cette tension sur les relations de coordination et de contrôle des différentes entités organisationnelles, relations existantes notamment entre maison mère et filiales. Les modèles

[4] Dans ces articles l'auteur présente une typologie des attitudes des groupes multinationaux vis-à-vis des relations entre leurs maisons mères et leurs filiales : Ethnocentrique, Polycentrique, Géocentrique.

d'organisation traditionnels des groupes multinationaux européens, américains et japonais sont analysés selon une perspective historique. Ces modèles montrent clairement, qu'il existe un lien de causalité entre la façon dont les entreprises coordonnent et règlent les relations de leur maison mère avec leurs filiales, et leur pays d'origine.

Ainsi, l'entreprise européenne a plutôt mis en place un modèle appelé la « Fédération Décentralisée » (Decentralized Federation), caractérisé par une grande autonomie de décision accordée aux filiales, et justifiée par le besoin d'une adaptation rapide aux évolutions des caractéristiques de l'environnement local. En contrepartie, la maison mère s'est limitée à exercer un contrôle plus faible, censé être suffisant pour assurer l'intégration de filiales autonomes dans le groupe. L'entreprise américaine a, typiquement, de son côté développé un modèle appelé la « Fédération Coordonnée » (Coordinated Federation), caractérisé par l'autonomie des filiales. Mais dans lequel, la maison mère a établit, contrairement au modèle européen, des systèmes formels d'administration pour assurer un meilleur contrôle des stratégies, des budgets et des politiques de ses filiales. L'entreprise japonaise a, quant à elle, développé un modèle « Centralisé » (Centralized Hub), dans lequel le siège concentre toutes les décisions stratégiques concernant le fonctionnement des filiales, qui dépendent alors largement du centre.

Nous pouvons supposer que le dilemme intégration globale vs. différenciation locale se traduit en terme de stratégie par un dilemme centralisation – décentralisation. Il agit également sur l'organisation en ayant des effets sur la gestion des grandes fonctions au sein des groupes multinationaux.

En ce qui concerne la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH), notamment au niveau des politiques et des pratiques, les groupes multinationaux sont confrontés à une alternative : convergence globale ou divergence

locale (Quintanilla et Ferner, 2003 ; Yan, 2003). Le choix de la convergence implique l'application des mêmes politiques partout dans le monde au profit d'une meilleure intégration et d'un contrôle plus serré de la fonction Ressources Humaines dans les filiales. Le choix de la divergence favorise l'autonomie des filiales leur permettant de s'adapter plus rapidement et de façon plus efficace à leur contexte particulier.

L'homogénéisation des pratiques, partout dans le monde, nie toute l'importance de l'influence du contexte local, dans lequel opère chaque filiale. La décentralisation des politiques au niveau local donne, quant à elle, toute son importance aux spécificités contextuelles, avec lesquelles la filiale doit évoluer.

Il faut remarquer que la littérature de Gestion des Ressources Humaines et de la Gestion Internationale des Ressources Humaines a privilégié une orientation « universaliste », qui néglige et dévalorise les forces découlant du contexte institutionnel, au sein duquel opère l'entreprise (Livian et Baret, 2001 ; Livian, 2004).

« *… la faiblesse du regard porté sur le contexte institutionnel dans lequel s'enracinent les pratiques de gestion aboutit à ce que de nombreux textes se rallient, sans débat, à la thèse de la convergence des modes de gestion, sous l'effet d'une globalisation qui ne laisserait place qu'à des exceptions locales à caractère seulement anecdotique.* (Livian, 2004, p. 119).»

Il paraît donc tout à fait utile d'enrichir le nombre de recherches existantes, qui analysent les relations des entreprises multinationales avec leur environnement institutionnel. Notre travail est donc mené afin d'enrichir les travaux déjà existants.

Etant donné que notre problématique de recherche est axée sur les relations entre les politiques et les pratiques locales de gestion des ressources humaines, adoptées par des filiales mexicaines de groupes français multinationaux, nous avons analysé les politiques globales de ces groupes et le contexte institutionnel mexicain,

afin de guider l'élaboration de notre cadre d'analyse. Après examen des théories portant sur la relation organisation – environnement, nous avons décidé d'écarter celles, dont le mode de raisonnement aboutissait à une sorte de déterminisme du contexte sur la structure et sur le fonctionnement des organisations, considérant l'environnement comme un ensemble de facteurs économiques, techniques ou culturels, dont les exigences s'imposent aux organisations et auxquelles celles-ci doivent impérativement s'adapter pour assurer leur survie et leur réussite. L'organisation n'ayant aucune influence sur son environnement. Ceci est développé par la théorie de la « contingence structurelle » (Woodward, 1958, 1965 ; Pugh, 1963, 1969 ; Burns et Stalker, 1961) et par les approches « culturalistes » (Hofstede, 1980, 1997 ; Iribarne, 1989, 1998 ; Trompenaars, 1997).

Notre travail de recherche porte non seulement sur l'influence de l'environnement sur les organisations, mais aussi sur les possibilités des organisations à agir sur les caractéristiques de son environnement. Ainsi, il nous semble limité de nous concentrer uniquement sur le déterminisme de l'environnement sur les organisations, tel que la théorie de la contingence ou tels que les culturalistes ont pu le développer[5].

Finalement, nous nous sommes concentrés sur certaines perspectives théoriques qui, tout en reconnaissant les effets de l'environnement sur les organisations, accordent d'avantage d'importance à l'interaction entre ces deux entités. Selon ces théories, les organisations et les acteurs organisationnels dépassent les contraintes liées au contexte.

[5] Pour une critique de la théorie de la « contingence structurelle » voir notamment, à partir de la perspective du « Choix Stratégique » Child (1972). À partir de la perspective de l' « Analyse de l'Action Collective Organisée » Crozier et Friedberg (1977) ; Friedberg (1993). D'après la perspective de la Gestion des Ressources Humaines Pichault et Nizet (2000).
Pour une critiques aux « approches culturalistes », voire notamment, Maurice, Sellier et Silvestre (1982) ; Huault (1998).

Notre choix s'est donc porté vers le courant institutionnaliste, l'analyse sociétale et l'analyse stratégique de l'action collective organisée. Les examens successifs de ces approches théoriques sont censées nous fournir un mode de raisonnement, des outils conceptuels et des guides méthodologiques nous permettant, tout d'abord, de construire notre cadre d'analyse et ensuite d'établir notre démarche de recherche.

1.1. Institutionnalisme

1.1.1. Premiers apports

À partir de la première moitié des années 70 (Scott, 1995), **la théorie institutionnelle** fait irruption sur la scène des théories des organisations. Nous pouvons parler d'une extension de la révolution intellectuelle des années 60 qui introduit la théorie des systèmes ouverts, dont les principaux arguments signalaient l'importance de l'influence du contexte ou de l'environnement sur les organisations. Depuis son apparition, elle a beaucoup évolué, principalement à cause des différentes acceptions et utilisations du terme « institution ».

Scott (1995) rassemblant les définitions les plus disparates entre elles, ainsi que les principales significations et utilisations du terme « institution », a considéré que les premiers apports à la théorie institutionnaliste proviennent de l'économie, des sciences politiques et de la sociologie. En analysant son travail, nous pourront être mieux à même de comprendre l'évolution du terme et les premières idées de l'institutionnalisme traditionnel, qui ont donné naissance au nouveau courant institutionnaliste : le néo-institutionnalisme.

1.1.1.1. Premiers apports de l'économie à la théorie institutionnaliste

A la fin du 19ème siècle, les premiers arguments institutionnalistes sont nés de la réflexion d'un groupe d'économistes, qui ont voulu changer l'idée classique, selon laquelle l'économie est réduite à un ensemble de lois universelles. Ses arguments sont d'autant plus vrais, si l'on observe les modèles du comportement humain, qui sont inspirés des comportements réels, plutôt que des comportements de « l'homme économique » pur.

Même si les arguments de Thorstein Veblen, John Commons et Westley Mitchell ont présenté des différences importantes, ils ont fortement critiqué les modèles économiques classiques sur leurs suppositions irréelles et, leur manque d'attention donné au changement historique. Les trois chercheurs ont remarqué son importance et grâce à ces critiques, ils ont été considérés comme les économistes institutionnels les plus influents du début du 20ème siècle.

En considérant que les relations des membres d'un groupe ont une nature institutionnelle, Veblen (1922 ; 1944), est arrivé à la conclusion que le comportement humain ne dépend pas seulement des relations communes dans le groupe, mais aussi de la variation de la scène institutionnelle. À partir de cette idée, il a défini les « institutions » comme des habitudes établies de pensées communes à la plupart des personnes.

1.1.1.2. Premiers apports de la science politique à la théorie institutionnaliste

En Europe comme en Amérique, les approches institutionnelles ont dominé les sciences politiques pendant la deuxième moitié du 19ème siècle et les premières décennies du 20ème siècle. L'analyse institutionnelle s'est arrêtée sur les lois constitutionnelles et la philosophie morale.

Comme nous pouvons considérer que le 19ème siècle a été celui de la création des constitutions, les auteurs qui ont inscrit leur travail dans cette approche ont mis l'accent sur les institutions politiques formelles, sur les statuts, les codes légaux et les règles administratives.

La perspective institutionnelle changea et fut supplantée par l'approche « comportementale » (de l'anglais « behavioralist »), laquelle a essayé de rompre le lien avec la philosophie morale pour reconstruire la science politique comme une science seulement en partie guidée par la théorie, c'est-à-dire une science empirique. Cette volonté de rupture a amené à utiliser les comportements politiques, plutôt que les structures institutionnelles, comme variables d'explication aux théories des organisations.

Actuellement, les néo-institutionnalistes cherchent à rétablir l'importance des cadres normatifs et des systèmes de règles comme guides, contraintes et sources des comportements. De même, ils ont reconnu que les structures formelles peuvent influencer fortement la vie sociale et provoquer des effets sur le comportement des sujets qui les forment.

1.1.1.3. Premiers apports de la sociologie à la théorie institutionnaliste

Dans la sociologie, les institutions ont occupé une place plus importante que dans les autres disciplines comme l'économie ou les sciences politiques. Malgré l'existence d'une continuité dès les premiers travaux jusqu'aux analyses menées actuellement, nous pouvons discerner différents courants, présentant chacun des terminologies particulières.

Cooley, l'un des pionniers, a mis avec ses collègues l'accent sur l'interdépendance entre les individus et les institutions : « L'individu est en même temps la cause et l'effet des institutions » (Cooley 1902,1956, pp. 313-314 cité par Scott, 1995). Deftly en définissant l'institution comme « un établissement de relative permanence d'une sorte sociale particulière», identifie ses éléments essentiels : 1) un ensemble de règles formelles qui peuvent seulement être réalisées par, 2) des personnes qui ensemble définissent les capacités et pré-requis à avoir pour exercer les métiers. Le premier élément représente le besoin de cohérence et le deuxième, l'organisation.

Bien que les institutions représentent la continuité et la persistance, elles existent seulement jusqu'au moment où elles sont intériorisées par les individus : « les institutions existent dans le comportement intégré et standardisé des individus » (Hughes, 1946). Hughes dirige son attention vers les structures institutionnelles, qui entourent et supportent les activités du travail, spécialement les occupations et les professions.

En Europe, l'analyse institutionnelle a été initiée par deux grands intellectuels, Émile Durkheim et Max Weber. Le premier était principalement intéressé par la compréhension des fondements modifiables de l'ordre social, alors qu'une formulation plus avancée de Durkheim (1949) insiste sur la présence d'un caractère religieux dans

tous les systèmes de croyances et « représentations collectives ». Pour Durkheim, les systèmes symboliques comme les systèmes de connaissances, les croyances et l'autorité « morale » sont des institutions sociales. Par contre, Weber n'utilise pas explicitement le concept d'institution. Son travail est empreint du souci de comprendre comment les règles culturelles définissent les structures et le comportement social du gouvernement, ainsi que le comportement et les structures économiques. Weber a suggéré la création de « types idéaux » à partir de la spécificité et la complexité des faits concrets, pour les utiliser comme guides d'analyse et, afin d'augmenter la compréhension du monde réel.

En résumé, l'analyse sociale décrit les institutions comme un système de normes, qui « régule les relations entre les individus » et qui définit « le type de relations souhaitables entre les individus » (Parsons, 1960).

En suivant les conclusions apportées par ces auteurs, pour analyser le processus de transfert de politiques et de pratiques de GRH d'un contexte (de la maison mère) à un autre (de la filiale mexicaine), nous devrons en premier lieu chercher à comprendre les systèmes de normes, qui régulent ces relations. Ceci afin de comprendre le rôle joué par le DRH comme intermédiaire de ces deux types de contextes.

Contrairement à Durkheim et Parsons, Berger et Luckmann (1967) considèrent la réalité sociale comme une construction humaine, c'est-à-dire, le résultat de l'interaction sociale. Et de ce fait, ils insistent sur la création d'une connaissance partagée et sur les systèmes de croyances, plus que sur la production de règles et de normes. Dans la version sociologique du nouvel institutionnalisme des organisations, nous pouvons plus particulièrement tourner notre attention vers les formes des systèmes cognitifs.

Les arguments, que nous allons présenter, ont été avancés par les auteurs entre 1880 et la première moitié du 20ème siècle. Selon nous, tous ces arguments sont limités dans le sens où ils ne portent pas assez d'attention aux organisations.

Après une série d'événements vécus par les chercheurs de la sociologie, l'économie, la politique et les organisations pendant la première moitié du 20ème siècle, des développements théoriques ont fait émerger une relation entre les termes « organisation » et « institution ». Selznick (1949) est le premier à faire la distinction entre les organisations comme « une expression structurelle de l'action rationnelle » - comme un instrument créé afin d'obtenir des buts spécifiques- et les « organisations » vues comme des systèmes adaptés et organiques affectés par les caractéristiques sociales de ses participants, ainsi que par les différentes pressions imposées par l'environnement. En résumé, avec le temps les organisations se transforment, en variables plus larges : les institutions (Scott, 1995, p. 18).

March et Simon (1958) développent des arguments selon lesquels les organisations modèlent les comportements de leurs participants à travers la création de routines, de programmes et la solution des problèmes. Les structures organisationnelles facilitent et supportent la prise de décision faite par les individus à l'intérieur des organisations. Par exemple, si un individu accepte l'appartenance à une organisation, il va aussi adopter les valeurs organisationnelles comme un guide de son processus de prise de décisions.

Selon ces auteurs, l'individu rationnel est et doit être organisé et institutionnalisé. Pour cela, il dispose de certains outils comme les valeurs, les cadres cognitifs, les règles et les routines.

Bien que les arguments de March et Simon (1954) soient considérés comme les plus anciens de la théorie institutionnaliste, ils sont aussi les plus importants. Ils apportent les explications les plus claires sur les micro-caractéristiques et les fonctions de la forme institutionnaliste (Scott, 1995). Et selon notre avis, les définitions qu'ils

proposent sont très utiles pour guider l'analyse du contexte institutionnel mexicain et, l'analyse des effets des relations entre les individus et les organisations, sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

1.1.2. Théorie institutionnaliste actuelle

En considérant les premiers apports de certaines sciences, Scott (1995, p. 33) commence sa description de la théorie institutionnelle actuelle par une vaste définition des institutions : *« les institutions se composent de structures et d'activités cognitives, normatives et réglementaires qui proportionnent stabilité et significat au comportement social. Les institutions sont transportées à travers la culture, les structures et les routines mais elles fonctionnent à plusieurs niveaux de juridiction ».*

Cette définition réunit les trois éléments principaux des institutions nommés à plusieurs reprises par les premiers auteurs : les systèmes réglementaires, normatifs et cognitifs. De même, cette conceptualisation présente les institutions comme des systèmes multidimensionnels intégrés par des systèmes symboliques (des constructions et des règles normatives) et par des processus réglementaires exécutés comme une partie du comportement social, tout en le modelant.

Il existe des différences importantes entre les écoles de la théorie institutionnaliste. Cependant, nous avons choisi de développer dans cette section, l'une des plus intéressantes pour le développement de notre cadre d'analyse, c'est-à-dire, celle qui considère les éléments qui doivent être prioritaires pour l'analyse d'un contexte institutionnel spécifique. Les trois axes de controverse que nous allons développer dans les paragraphes suivants sont :

1) les différents points de vue sur les éléments institutionnels
2) les différents supports des éléments institutionnels

3) les différents niveaux d'éléments institutionnels

1.1.2.1. Les éléments institutionnels : les trois piliers des institutions

Chaque auteur a signalé un élément plus important que les autres selon la ou les dimensions considérées.

- **Les règles**

La plupart des auteurs ont mis en valeur les règles des institutions, comme contraignant et réglementant le comportement individuel et collectif. Une structure réglementée du fonctionnement implique l'établissement de règles et de contrôler que les comportements des individus y sont conformes, et si nécessaire, l'établissement de sanctions (des récompenses et des punitions) afin d'agir sur leur comportement futur. Ce fonctionnement peut être mis en place à travers des mécanismes informels ou alors il peut reposé sur une formalisation très forte et l'assignation de ces contrôles à des acteurs spécifiques comme la police ou les tribunaux.

Dans la typologie de Powell et DiMaggio (1983), le mécanisme principal de contrôle est la coercition. D'autres éléments comme la force ou la peur font aussi partie de ce premier pilier, cependant elles s'estompent à cause de l'existence d'autres règles, telles que les mœurs informelles ou les lois et les règles formelles.

Les aspects réglementaires des institutions provoquent un intérêt renouvelé vers le rôle que joue l'État, en tant que créateur de règles, arbitre et régulateur. Cette conceptualisation des institutions est la plus conventionnelle et implique que les acteurs se comportent rationnellement en suivant leurs propres intérêts. Les choix des

acteurs sont motivés par une logique utilitaire « coûts-profit », qui va entraîner un comportement opportuniste ; en effet ils vont calculer les récompenses et les punitions provenant d'autres individus, organisations ou de l'État.

De cette manière, les institutions peuvent être définies comme des systèmes stables de règles, accompagnées de la surveillance et du pouvoir des sanctions.

- **Les normes**

L'aspect principal de ce pilier est l'introduction d'une dimension prescriptive, obligatoire et régulatrice dans la vie sociale, à partir de l'existence de règles normatives. Les systèmes normatifs sont constitués de valeurs et de normes, et définissent des objectifs, ainsi que la manière appropriée de les atteindre. Les valeurs sont des conceptions du préféré ou du désirable, qui peuvent être étudiées et comparées avec les structures ou les comportements existants, tandis que les normes spécifient ce que l'on doit faire. Certaines valeurs et normes sont nommées « rôles », c'est-à-dire, les conceptions d'une action appropriée pour des individus spécifiques ou pour des positions sociales déterminées.

Berger et Luckmann (1967) soulignent l'importance de la notion de « rôle » dans les institutions, affirmant que toute conduite institutionnalisée implique l'existence de rôles comme facteurs de contrôle formel, lorsqu'une attitude est porteuse d'une forme de comportement attendu ou informel lorsque les époques et les interactions développent certains guides de comportement.

La conception normative des institutions est principalement utilisée par les sociologues. Ils insistent sur l'importance des valeurs et des cadres normatifs sur les choix des acteurs. Ces derniers ne vont pas réagir en fonction de leurs propres intérêts, mais par ce que l'on attend d'eux, c'est-à-dire, qu'ils se voient obligés de réagir d'une façon définie.

Suivant cette approche, Searing (1991, p. 1253 cité par Scott, 1995) affirme qu'on ne doit pas observer les acteurs comme esclaves de conventions sociales, sinon comme des personnes raisonnables qui s'adaptent aux règles des institutions. Les rôles sont définis comme « des modèles, des configurations de buts, des attitudes et des comportements typiques dans des situations spécifiques ». En conclusion, les normes et les croyances sociales, intériorisées ou imposées par les autres, sont la base d'un ordre social stable.

Afin de pouvoir comprendre les transferts des politiques de ressources humaines, nous devrons analyser le rôle joué par le responsable RH de la filiale. En effet, selon cette approche, le responsable RH est le résultat d'un raisonnement et de l'adaptation aux règles institutionnelles mexicaines, dans le but de concilier le contexte et les lignes générales d'action établies par la maison mère.

- **Les facultés cognitives**

Un troisième groupe d'institutionnalistes, formé principalement par des anthropologues (comme Geertz) et sociologues (comme Berger, Meyer et Zucker)[6], a mis l'accent sur les éléments cognitifs des institutions. DiMaggio et Powell (1991) considèrent cette caractéristique comme la plus distinctive du néo-institutionnalisme dans la sociologie.

Les symboles (les mots, les signes et les gestes) ont un sens quand ils modélisent des significations, que nous attribuons aux objets, aux activités et aux concepts. Il est nécessaire pour que ces symboles aient du sens, que les personnes qui vont les utiliser connaissent leurs référents. Une autre caractéristique des symboles est qu'ils perdurent à travers le temps. Enfin les éléments, qui sont traduits par les symboles, peuvent varier selon les contextes et les comportements humains. Donner

[6] Berger and Luckmann, 1967 ; Zucker, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977.

de l'importance aux symboles et aux significations, nous renvoie à l'idée principale de Weber, qui observe l'action sociale comme liée à une signification subjective. La compréhension ou l'explication d'une action, implique, non seulement de prendre en considération les conditions objectives, mais aussi l'interprétation subjective de l'acteur.

Plusieurs éléments cognitifs ont été identifiés (D'Andrade, 1986), mais les plus importants sont les « règles constitutives » (Searle 1969 cité par Scott, 1995), lesquelles incluent la création de catégories et la construction de typologies, c'est-à-dire, des processus à travers lesquels les expériences concrètes et uniquement subjectives sont couramment subsumées à l'organisation générale de significations réelles. Autrement dit, les règles constitutives entraînent la construction sociale d'acteurs et de rôles. Elles sont fondamentales pour la vie et la base de la structure sociale, et les acteurs les suivent de façon inconsciente.

Si nous reconnaissons l'importance de ces règles, le comportement individuel doit être plutôt vu comme le reflet de définitions externes et non comme une source d'intentions internes.

Scott (1987) mentionne que les cadres institutionnels définissent les objectifs et modèlent les significations à travers lesquelles les intérêts sont établis et poursuivis, c'est-à-dire que les facteurs institutionnels déterminent ce que les acteurs vont chercher dans chaque type de contexte. Par exemple, dans les entreprises, les acteurs vont chercher à maximiser leurs utilités et dans les partis politiques, ils veulent la majorité des votes. En conséquence, les intérêts ne sont pas définis comme naturels. Par contre, ils ont besoin d'une explication car ils sont traités comme exogènes et variables selon le contexte institutionnel.

Nous en déduisons donc, qu'afin de comprendre la gestion des ressources humaines des filiales implantées à l'étranger, nous devons orienter nos recherches

vers le contexte institutionnel de chaque filiale, plutôt que vers les caractéristiques du pays d'origine de la filiale, c'est-à-dire, le pays d'implantation de la maison mère.

Les constructions sociales peuvent être individuelles ou collectives et leur développement et établissement peuvent prendre beaucoup de temps, cependant une fois établies, elles servent comme modèles culturels en créant d'autres formes similaires.

D'un point de vue cognitif, la cohérence dans la vie sociale, dépend en grande partie de la création de catégories d'acteurs sociaux (individuels ou collectifs) et des différents modes d'action liés à ces catégories. En conséquence, la problématique principale de ces théoriciens est l'explication de l'origine, l'entretien et la diffusion de telles formes sociales.

Le cadre cognitif insiste sur l'importance des identités sociales, c'est-à-dire, les conceptions qui expliquent qui nous sommes et, quelles actions ont un sens pour nous dans des situations spécifiques. Finalement, une conception cognitive des institutions va insister sur le rôle central que joue la construction sociale d'un cadre commun de signification (Scott, 1995).

Les trois piliers présentés ci-dessus correspondent aux trois bases de légitimité dans les institutions. L'évidence de légitimité varie selon les éléments institutionnels identifiés et caractérisés. Par exemple, selon une vision régulatrice, la légitimité est basée sur la conformité aux règles ; une conception normative est plus interne que la précédente, et a une base morale plus profonde, enfin, la cognition insiste sur une légitimité provenant de l'adaptation aux cadres communs de référence ou d'actions (Scott, 1995).

En conclusion, nous pouvons affirmer que les théoriciens actuels sélectionnent différents piliers non seulement pour fonder leurs versions sur la structure

institutionnelle, mais aussi ces mêmes piliers reposent sur différentes suppositions de l'origine de la réalité et sa manière d'influencer sur le comportement.

1.1.2.2. Les différents supports des éléments institutionnels

Indépendamment des éléments institutionnels, les auteurs observent des « supports institutionnels ». Scott développe ce concept en se basant sur les travaux de Jepperson (1991) et la théorie de la structuration de Giddens (1984), qui insistent sur la réciprocité entre structure et action de tous comportements sociaux. Ainsi, il propose un ensemble de supports institutionnels : *les cultures, les structures sociales et les routines*. Selon la proposition de Giddens (1984 ; 1990), la structure représente l'aspect persistant ou le plus institutionnalisé du comportement. Les structures sont le résultat d'actions passées (produits sociaux) ainsi que le contexte ou l'environnement dans lequel se passent les actions quotidiennes. Pour sa part, l'action sert à la production de la structure (afin de la reproduire ou l'altérer).

Selon ces arguments, partagés par la plupart des théoriciens institutionnels, les organisations sont profondément encastrées dans des contextes institutionnels, autrement dit, une organisation donnée est supportée et contrainte par des forces institutionnelles ; elle peut aussi incorporer dans son propre système des éléments institutionnels (cultures, structures ou routines). Cette version de la théorie institutionnelle tend à renverser la distinction conventionnelle entre l'organisation et l'environnement. Selon celle-ci, les organisations sont influencées par leur environnement de façons différentes de celles mentionnées par les premiers modèles théoriques.

Cette conception, selon laquelle il existe une réciprocité entre l'organisation et son environnement, nous conforte dans l'idée qu'il faille conduire une étude de

l'environnement institutionnel pour comprendre les actions et décisions au sein de l'organisation.

1.1.2.3. Les différents niveaux d'analyse

L'une des principales différences entre les variétés de la théorie institutionnelle est le niveau auquel elles sont appliquées. Les niveaux identifiés dépendent de l'approche du chercheur vers les aspects micro ou macro des phénomènes et, par conséquent, ils présentent des variations importantes. Les phénomènes peuvent être mesurés en fonction de l'espace, du temps ou du nombre de personnes affectées.

Comme les phénomènes sociaux sont complexes et variables, Scott (1995, p. 55) identifie six catégories de niveaux : *le système mondial, le social, le champ organisationnel, la population organisationnelle, l'organisation et le sous-système organisationnel*. L'un des plus significatifs et peut-être le moins familier pour la théorie institutionnelle est le « champ organisationnel », un terme que selon DiMaggio et Powell (1983) englobe certaines organisations, qui, ensemble, constituent un espace de vie institutionnelle.

Les champs organisationnels constituent une zone reconnue de la vie institutionnelle. Ils comprennent tous les acteurs pertinents et non seulement ceux en concurrence, comme le fait l'écologie des populations d'organisations, ou ceux qui interagissent, comme le fait l'analyse en réseaux. Y appartiennent aussi les fournisseurs essentiels, les consommateurs de produits et de ressources clés, les organismes de régulation et les autres organisations qui fournissent produits et services similaires. Le champ organisationnel inclut les idées de connectivité (Laumann, Galaskiewicz et Marsden, 1978) et d'équivalence structurelle (White, Boorman et Breiger, 1976). En effet, la connectivité définit l'ensemble des connections

que l'organisation a avec les autres organisations de son environnement, et l'équivalence structurelle signifie que des organisations présentant des caractéristiques structurelles différentes entretiennent pourtant des liens identiques avec le reste des organisations appartenant à leur champ.

Il se définit et se structure en quatre étapes : l'augmentation des interactions entre les organisations comprises dans le champ, l'émergence de structures inter organisationnelles de domination et de mouvements de coalition nettement définis, une augmentation de la charge d'information avec laquelle les organisations doivent traiter et le développement d'une conscience mutuelle d'être inclus dans une entreprise commune parmi les participants dans un ensemble d'organisations (Rojot, 2003).

Une fois le champ structuré, les forces puissantes qui le régissent, vont exercer une pression sur les organisations tendant à les rendre homogènes. À long terme, les acteurs organisationnels construisent autour d'eux un environnement, qui limite leur capacité à changer de nouveau dans le futur. Les organisations, dans ce champ spécifique, répondent à un environnement composé d'organisations répondant elles-mêmes à leur environnement qui lui-même est composé d'organisations répondant à un environnement de réponses organisationnelles (Rojot, 2003).

Il existe d'autres termes comme « système industriel » (Hirsch et Lounsbury 1996) ou « secteur sociétal » (Scott et Meyer, 1983 ; 1991) qui sont utilisés pour définir les « champs » en terme de cadres cognitifs ou normatifs partagés, ainsi qu'un système régulateur commun.

La notion de champ organisationnel connote l'existence d'une communauté d'organisations, qui relève d'un système commun de significations, dont les membres sont en interaction plus forte qu'avec les acteurs hors du champ organisationnel. Cette conception du « champ organisationnel » fixe un espace où les forces institutionnelles sont particulièrement importantes (Scott, 1995).

Un autre niveau d'analyse utilisé dans la recherche organisationnelle et fréquemment utilisé dans les études institutionnelles est «la *population »*, qui peut être définie comme une collection ou un ensemble d'organisations relativement homogènes et très semblables sous certains aspects, principalement en termes de vulnérabilité organisationnelle (Hannan et Freeman, 1977).

Les niveaux d'analyse mentionnés ci-dessus sont très intéressants, ils peuvent partir du même point de départ sans mener aux mêmes conclusions. Ils peuvent être à la fois supports et éléments institutionnels. Dans leurs travaux, les théoriciens ont décidé de poursuivre différents éléments institutionnels à chaque niveau d'analyse, donnant comme résultat un grand choix de possibilités d'études (Scott, 1995).

Pour notre recherche, nous considérons le niveau d'analyse connu comme champ organisationnel, plus pertinent. Nous nous sommes principalement souciés de l'influence du contexte institutionnel mexicain sur les politiques et pratiques françaises de gestion de ressources humaines. L'analyse que nous allons réaliser sera donc vraiment adaptée aux caractéristiques du champ organisationnel de ces filiales étrangères implantées au Mexique. Nous allons choisir les différents éléments institutionnels, qui constituent les champs organisationnels de chaque filiale étudiée.

1.1.3. Définitions d'institutions et institutionnalisation

Afin de compléter le développement de cette théorie, il est nécessaire de comprendre les différences faites par les auteurs, entre une organisation et une institution, ainsi que définir le processus d'institutionnalisation.

Selznick (1957), fait une distinction importante entre organisation et institution. Il définit l'organisation comme un système d'activités consciemment coordonnées. En effet, il explique que c'est un instrument technique, qui sert à mobiliser les énergies humaines et à les diriger vers des buts établis ; en soit un moyen de coordonner tout ce qui est divisé. Il s'agit d'un outil rationnel pour accomplir une tâche, un outil « jetable » quand il a rempli son rôle.

Il définit l'institution comme « *le produit naturel de pressions et de besoins sociaux. Un organisme adaptable et réactif, influencé par l'environnement social. Elle est profondément consciente de sa dépendance sur des forces externes, ce qui change sa conception d'elle-même. Elle y gagne une stabilité venant d'une source facile de soutien mais en perdant de la flexibilité* ». Les institutions sont aussi définies comme des associations particulièrement grandes ou importantes, qui agissent sur leurs environnements, leurs histoires ou leurs cultures.

Selon J. Rojot (2003), l'institution est un ordre social ou un « patron » (dans le sens de modèle, schéma de reproduction), qui a atteint un état donné ou acquis certaines propriétés reconnus pour tous, lui permettant de vivre à travers le temps. L'institutionnalisation est le processus au cours duquel l'organisation devient institution. Si nous supposons que toutes les institutions ne sont pas des organisations, alors les institutions correspondent à des « systèmes de production », des « structures de disposition », des programmes « sociaux », ou des scripts de représentation. Autrement dit, dans tous les cas, ce sont des « patrons » stables pour des activités chroniques (Rojot, 2003 p. 104). Cet ordre social ou « patron » se réfère à des séquences d'interactions standardisées. Une institution est donc un schéma social, qui révèle un processus de reproduction particulier. Les institutions ne sont donc pas reproduites par « l'action », conçue comme intervention collective déterminée par l'existence d'un contrat social. Mais ce sont des procédures répétitives routinières, qui

soutiennent, supportent et font perdurer le « patron », à moins que l'action collective ne soit paralysée et stoppée, ou que des chocs environnementaux ne rompent le processus reproductif (Rojot 2003).

De plus pour Rojot (2003), les institutions sont des systèmes de règles ou des programmes construits socialement et reproduits par routine. Elles opèrent comme des parties relativement fixes et légitimées d'environnements contraignants.

D'après Selznick (1957), **l'institutionnalisation** est un système qui régule une organisation avec le temps et qui reflète sa propre histoire, les personnes qui en ont fait partie et leurs propres intérêts ; ainsi que la manière avec laquelle elle s'adapte à son contexte. Rojot (2003) définit ce système aussi comme un processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales.

Selznick (1969) voit aussi l'institutionnalisation comme un système dépendant des caractéristiques intrinsèques aux organisations. Autrement dit des organisations, décrivant des buts précis ou possédant une technologie avancée, ont moins de chances d'être institutionnalisées, que celles définissant des objectifs plus flous ou ayant une technologique moins avancée.

Il ajoute l'idée que, lorsque l'organisation acquiert une identité distincte et devient une institution, cela implique l'adoption de valeurs, de comportements et de croyances, qui sont valorisées pour elles-mêmes. Ainsi l'identité du groupe passe à travers ces caractéristiques, qui lui sont propres. Par conséquent, il devient vital pour le groupe de les préserver, afin qu'il puisse évoluer en restant fidèle à lui-même. Ainsi, les institutions ne sont pas seulement un ensemble d'outils techniques créés dans un but précis, mais ont aussi une dimension naturelle. Naissant des processus d'interaction et d'adaptation, les institutions sont l'expression des idéaux du groupe (Rojot, 2003).

Une organisation est institution (Selznick, 1969) à partir du moment où elle est intégrée et adaptée par la société, et à partir du moment où elle véhicule l'identité d'un groupe ou devient récepteur d'intérêts communs. Cette conception amène cet auteur à analyser le rôle du contrat dans la formation de l'organisation et de l'institution.

En effet, chaque acteur perçoit et décrit la réalité sociale en la vivant, et de cette façon la transmet aux autres acteurs dans le système social. Donc, l'institutionnalisation est à la fois un processus et une propriété de l'organisation. C'est le système par lequel les acteurs individuels transmettent ce qui est socialement défini comme réel à un moment donné. La signification d'un acte est une partie, plus ou moins tenue pour acquise de cette réalité sociale (Rojot, 2003).

Selon Jepperson (1991), en sciences sociales, l'institutionnalisation indique d'une façon ou d'une autre la présence de règles autoritaires ou d'une organisation contraignante. Par ailleurs, en sociologie générale, la notion d'institution rappelle celle de procédure organisée et établie. Ces procédures constituent alors souvent les règles de la société (les règles du jeu). Elles sont perçues et analysées, comme étant extérieures à la conscience des individus.

L'institutionnalisation dépend donc de plusieurs variables : du contexte, du système, et des dimensions de relation. Par exemple, l'institutionnalisation sera plus rapide dans une société où la prise de décisions est fortement centralisée, que dans une société, où le pouvoir est décentralisé. Le terme institutionnalisation peut, dans des circonstances ou cadres d'analyses différents, être synonyme d'institution (Rojot, 2003).

L'institutionnalisation est un facteur d'ordre social, par conséquent ce qui échappe à l'institutionnalisation est hors de l'ordre, c'est-à-dire hors des règles et normes sociales. En tant que propriété ou état d'un « patron » social,

l'institutionnalisation se distingue d'autres concepts. Elle diffère de la propriété d'une organisation formelle, de légitimité ou de contextualité : certaines institutions ne sont pas des organisations, bien qu'elles pourraient en être ou en être issues. Elles sont donc illégitimes, comme par exemple la corruption l'est dans certains pays. Si toutes les institutions sont circonscrites à un contexte, toutes les composantes du contexte ne vont pas, pour autant, avoir de répercussions sur les institutions (Rojot, 2003).

Selon les concepts présentés ci-dessus, dans le cas du Mexique, il serait important de rappeler l'histoire et les caractéristiques du système politique, comme facteurs déterminants de l'existence de certaines pratiques, telle que la corruption. Sans la considérer comme une organisation, nous devrons analyser la corruption comme une constante et comme une variable de l'encastrement de certaines pratiques organisationnelles au Mexique.

Une institution est hautement institutionnalisée si l'action collective ne peut quasiment pas la changer et intervenir pour contrer les processus reproductifs. Une institution est d'autant moins vulnérable qu'elle est encastrée dans un cadre institutionnel, et elle est d'autant plus encastrée qu'elle existe depuis longtemps et qu'elle est localisée centralement dans ce cadre et y est située en profondeur. Elle est d'autant plus encastrée qu'elle est intégrée dans un cadre légitimé sur la base de règles et pratiques communes. De plus, plus elle est liée à des contraintes conçues comme socialement exogènes –autorités morales transcendantes ou lois de la nature- moins elle est vulnérable aux interventions de ses individus (Rojot, 2003).

Même si les travaux de Scott permettent de combiner les apports des économistes, sociologues et politiciens afin de construire un seul modèle intégré et complexe d'une institution, il est prudent de reconnaître les diverses hypothèses et

aspects relatifs au phénomène d'institutionnalisation. Dans cette partie, nous avons pu identifier les trois fondements des institutions : les règles, les normes, et le fondement cognitif, sans pouvoir les relier directement à une théorie. Nous avons également fait la distinction entre les supports institutionnels (la culture, les structures sociales et les routines) et les différents niveaux de fonctionnement, pour réussir à identifier la flexibilité et la généralité des institutions. Ces trois remarques nous permettent de comprendre pourquoi ce concept suscite autant l'attention des chercheurs, sans qu'observateurs et analystes puissent s'accorder sur une réponse.

À partir des conclusions de Scott, nous pouvons signaler deux types de controverses concernant les institutions. D'une part, les institutions sont placées au cœur du débat des sciences sociales, pour qui la théorie du choix rationnel concourt à expliquer le comportement humain. D'autre part, certains analystes considèrent que le monde a sa propre essence, extérieure à la représentation que nous en avons.

1.2. Néo-institutionnalisme

1.2.1. Les principales différences entre l'institutionnalisme et le néo-institutionnalisme

Sans rompre avec les apports de la théorie institutionnaliste classique, nous allons nous tourner vers la théorie néo-institutionnaliste, pour élargir notre champ de vision. Pour cela, nous allons présenter dans les sections suivantes les principales différences entre ces deux approches théoriques.

Pour Powell et DiMaggio (1991) le néo-institutionnalisme est né en 1977, avec les travaux de John Meyer : « The Effects of Education as an Institution » et « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », qui établissent les fondements de la pensée néo-institutionnelle.

Même si le néo-institutionnalisme trouve ses racines dans l'institutionnalisme classique, les deux courants se distinguent nettement. Les deux approches partagent un certain scepticisme quant à l'existence d'acteurs rationnels dans les organisations, et considèrent l'institutionnalisation comme un processus dépendant de l'État et rendant les organisations moins réactives à leur environnement, en limitant ses options. Ces deux auteurs mettent à la fois l'accent sur la relation entre les organisations et leurs environnements, et révèlent certains aspects de la réalité qui sont en contradiction avec les aspects formels des organisations. Chaque approche insiste sur le rôle que joue la culture sur la réalité organisationnelle (Powell et DiMaggio, 1991).

Alors que l'institutionnalisme classique (Scott et Meyer 1983 ; 1988 ; Powell et DiMaggio, 1991) a développé une analyse politique du conflit de groupe et de la stratégie organisationnelle ; le néo-institutionnalisme a réduit l'importance des conflits d'intérêt à l'intérieur et entre les organisations. Selon ce courant, les organisations répondent à de tels conflits en développant des structures administratives fortement élaborées. Même si, comme nous l'avons dit, les deux approches sont d'accord sur le fait que l'institutionnalisation contraint la rationalité organisationnelle, elles identifient des sources de contraintes, qui sont différentes. Pour le néo-institutionnalisme, cette source de contrainte réside d'une part dans la relation entre stabilité et légitimité et d'autre part dans la force des accords communs. Tandis que l'institutionnalisme classique considère que ce sont les intérêts communs issus de compromis politiques

ou d'alliances entre leurs membres qui vont contraindre la rationalité organisationnelle (Zucker 1983).

Ces différences sont reflétées dans le traitement des structures organisationnelles selon ces deux approches. L'institutionnalisme classique met en lumière l'importance des relations informelles (Selznick, 1949) que sont les modèles d'influence, les coalitions, et les éléments particuliers dans les processus de recrutement ou de promotion.

Les deux approches institutionnalistes expliquent comment les structures informelles sont déviées et contraintes par les aspects formels de la structure. De plus, elles démontrent la subversion de l'intention de l'organisation à son objectif de rationalité à travers les intérêts de la société. Cependant, le néo institutionnalisme introduit l'idée que la rationalité des structures formelles n'est pas suffisante, parce qu'ils attribuent la diffusion de certaines fonctions et processus opératoires, aux influences inter organisationnelles, à la conformité et à l'influence des aspects culturels, plus qu'aux fonctions pour lesquelles ces structures devraient être assignées (Meyer et Rowan, DiMaggio et Powell, 1991).

La conceptualisation de l'environnement est une troisième différence fondamentale entre les deux approches, institutionnalisme et néo-institutionnalisme. L'institutionnalisme classique (Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ; Dalton, 1959 et Clark, 1960) décrit les organisations comme encastrées dans un contexte local, et liées par de multiples accords de loyauté, et par des traités interorganisationnels créés par des interactions de face à face. Par contre, au lieu de se focaliser sur les environnements non locaux, le néo institutionnalisme, se focalise sur les secteurs ou sur les champs organisationnels, qui peuvent être par exemple, des secteurs industriels, des professions ou des sociétés nationales. Cette théorie avance que le périmètre d'action, dont disposent les directeurs des organisations pour formuler leurs stratégies

personnelles locales, est limité et qu'il peut varier d'un pays à l'autre (Gooderham et Nordhaug, 1997). De ce point de vue là, les environnements influencent de façon plus subtile les organisations. Les organisations ne s'inspirent pas seulement de leurs environnements, mais elles en sont pénétrées. Ainsi, les acteurs construisent des schémas de structures, d'action et de pensée en fonction de la perception du monde qu'ils ont, vision qui est elle-même modelée par leur environnement.

Les organisations sont considérées par les institutionnalistes classiques comme des unités capables d'être institutionnalisées, et comme les initiateurs clés du processus d'institutionnalisation. Pour leur part, les néo institutionnalistes pensent que ce processus a lieu, non seulement au niveau inter organisationnel, mais aussi, aux niveaux sectoriel ou sociétal. Nous pouvons en conclure que les organisations sont des ensembles organiques pour l'institutionnalisme classique, tandis que pour les néo institutionnalistes, il s'agit d'éléments standardisés liés entre eux (Powell et DiMaggio, 1991).

Ce qui nous intéresse dans cette comparaison des deux approches institutionnalistes, c'est principalement la conceptualisation de l'environnement des organisations. Nous allons retenir la perspective du néo-institutionnalisme, qui propose une définition de l'environnement plus large, qui peut changer d'un contexte national à un autre, dépassant le simple cadre des organisations en ayant une influence plus forte sur les membres des organisations. En effet au-delà du simple fait de l'adopter, ils vont l'intégrer. Ainsi, nous sommes face à un processus d'institutionnalisation qui dépasse le niveau inter organisationnel pouvant être sectoriel ou sociétal. Nous nous sommes donc intéressés à l'influence sur l'organisation, du contexte national mexicain, dans lequel les DRH vont prendre les décisions relatives aux pratiques organisationnelles.

En nous appuyant sur ces approches, nous voudrions aller plus loin dans l'explication de l'influence du contexte sur les organisations. Nous délaissons l'explication culturaliste, car nous sommes convaincus que les décisions managériales, prises par les dirigeants des multinationales et plus précisément celles concernant la GRH, ne dépendent que des stratégies socio-économiques et des techniques gestionnaires, mais aussi du type de société et de l'influence socio-historique (Livian, 2004). Et c'est en suivant ces approches que nous allons chercher une explication aux modalités de transfert de pratiques de GRH dans des groupes multinationaux français implantés à l'étranger.

1.2.2. Les principaux apports d'autres disciplines au néo-institutionnalisme

1.2.2.1. L'économie néo-institutionnelle

En économie, Ronald Coase (1937) est considéré comme le pionnier de cette nouvelle approche avec son article « La nature de la firme ». Cependant, son travail a été peu utilisé jusqu'en 1970, année où Oliver Williamson l'a fait renaître en introduisant le concept de coûts de transaction[7]. Ainsi, nous pouvons parler d'un néo-institutionnalisme économique concentré principalement sur des questions micro-analytiques (des alternatives de gouvernance qui pourraient économiser les coûts de

[7] Le concept de coûts de transaction correspond pour Coase aux coûts liés à la découverte des prix adéquats ainsi que les coûts de négociation et de conclusion de contrats. Il a utilisé ce concept pour expliquer pourquoi toutes les transactions ne sont pas des transactions de marché, et pourquoi certaines entreprises, peuvent limiter efficacement ces coûts en imposant la coopération entre employés.

transaction), plutôt que d'aborder les grandes questions sur l'origine et les changements des règles institutionnelles (Williamson, 1975).

La nouvelle économie institutionnelle ajoute un caractère réaliste aux suppositions basiques de la théorie microéconomique (Scott, 1991). Elle place la transaction comme la base de l'analyse. Selon les économistes organisationnels, les institutions réduisent l'incertitude en fournissant des cadres fiables et efficients pour l'échange économique (North 1989).

Même si plusieurs réponses ont été apportées à ce sujet, la capacité des institutions à donner des réponses optimales aux besoins sociaux, reste néanmoins un point à approfondir. Quelques auteurs affirment que certaines institutions seront éliminées quand elles deviendront inefficientes (Williamson 1985). D'autres affirment, au contraire, que les organisations, même inutiles, peuvent continuer d'exister (Akerlof 1976). Pour Mathews (1986) l'inertie joue un rôle important dans la continuité des institutions. Même si les institutions ne répondent plus à ce que leur environnement leur demande, elles continueront d'exister. Or North (1989) explique ceci par le fait que changer les fondements de ces institutions rapportera des bénéfices inférieurs aux coûts engendrés. C'est ainsi qu'ils affirment que ces coûts de transactions protègent les institutions de leur disparition. North (1990) est un des rares économistes à mentionner l'importance de l'idéologie et de l'état pour conserver les institutions. Et ainsi le consensus idéologique peut se substituer efficacement aux règles formelles.

1.2.2.2. La sociologie et la science politique néo-institutionnelles

Les néo institutionnalistes de la sociologie et de la science politique, réunis dans un seul courant, ont distingué deux champs théoriques principaux : les institutionnalistes historiques et les institutionnalistes du choix rationnel. Les

institutionnalistes historiques considèrent que les institutions incluent des structures formelles, des règles et processus informels, qui vont structurer la conduite des individus (Scott, 1995). A partir d'une position sociale constructiviste, ils expliquent les capacités et les préférences des acteurs, c'est-à-dire, leur vraie nature, comme une partie d'un vaste cadre institutionnel (Krasner 1988). Selon les théoriciens du choix rationnel les préférences individuelles ne sont pas stables, elles ne déterminent pas les choix, au contraire elles en sont les résultats. De ce fait, les acteurs sont construits par les institutions, qui déterminent également leurs modes d'action, en contraignant et en encourageant leur comportement. Nous considérons que les différentes formes institutionnelles vont avoir des effets importants sur les comportements individuels (organisation des agendas, des préférences et des modes d'action) (Scott, 1995). Bien qu'elles soient construites par les individus, il n'est pas sûr qu'elles produisent ce qu'ils en attendent.

Nous sommes sensibles à l'apport des théoriciens du choix rationnel, car ils considèrent que les institutions influent sur le comportement et les décisions des acteurs mais sans en être leurs déterminants. Concernant l'analyse des institutions mexicaines, nous pouvons adopter leur point de vue social constructiviste, pour arriver à déchiffrer les modes d'action et les comportements des dirigeants de filiales. Nous serons ainsi en mesure de comprendre les transferts de pratiques organisationnelles.

Les théoriciens du choix rationnel décrivent les institutions comme des systèmes gouvernementaux ou des règles, représentant des édifices construits et rationnellement établis par les individus afin de promouvoir ou protéger leurs intérêts. Cette approche représente une extension du travail économique néo-institutionnaliste de l'étude des systèmes politiques (Scott, 1995). L'argument principal de ces théoriciens est que les « organisations économiques » et les institutions sont des structures, ayant pour fin la résolution des problèmes nés d'une action collective et de faciliter des profits commerciaux (Moe, 1984 ; 1987).

Même si les théoriciens du choix rationnel et de l'institutionnalisme historique partagent certains arguments (l'importance des institutions dans la vie politique et de leur influence sur le comportement individuel), ils diffèrent sur d'autres points. Les institutionnalistes historiques analysent les intérêts et les préférences comme une problématique endogène. Par contre, pour les théoriciens du choix rationnel, les intérêts et préférences sont des variables exogènes au système analysé.

Les articles de Meyer et Rowan (1977) et celui de Zucker (1977), correspondent à l'entrée de la théorie néo-institutionnaliste dans l'étude sociologique des organisations. Meyer et Rowan (1977) considèrent les institutions comme un ensemble de règles culturelles constamment rationalisées à travers l'action des professions, les États-nations et les moyens de communication. Cette rationalisation apportait une base indépendante à la construction de nouveaux styles d'organisations. Autrement dit, les changements dans l'environnement institutionnel ont de fortes répercussions sur les formes organisationnelles (Scott, 1995).

Pour l'analyse des organisations, le néo institutionnalisme est marqué d'une forte empreinte sociologique. Cette approche met en lumière la manière dont l'action est structurée, et dont l'ordre prend forme à partir des systèmes de règles. Ces règles peuvent contraindre les inclinations et les capacités à agir des acteurs afin d'optimiser la performance. Et dans un même temps elles peuvent privilégier certains groupes, dont les intérêts sont assurés via les récompenses et sanctions (Powell et DiMaggio, 1991).

Toujours en sociologie, Silverman (1971), qui a été l'un des premiers et des plus importants à tenter d'introduire les arguments institutionnels à l'étude des organisations, propose une nouvelle vision des systèmes de signification et de la manière avec laquelle ils ont été construits et reconstruits par l'action sociale. L'environnement des organisations doit être conçu non seulement comme un

fournisseur de ressources ou comme une cible de résultats, mais aussi comme une « source de significations pour leurs membres » (Silverman, 1971, p. 19).

1.2.2.3. La théorie positive des institutions

Une branche de l'institutionnalisme politique – la théorie positive- s'est concentrée sur les institutions politiques domestiques tandis qu'une autre branche se concentre sur la théorie du régime, qui traite des relations internationales (Powell et DiMaggio, 1991).

Selon les institutionnalistes (Powell et DiMaggio, 1991), dans ce domaine de sciences politiques, l'instabilité, caractéristique de la plupart des systèmes de vote à la majorité, est contrée par l'existence de règles législatives. Cette approche complète la nouvelle économie institutionnelle, parce qu'elle s'efforce de lier les intérêts des acteurs aux conséquences politiques. Nous pouvons conclure ainsi, que les institutions politiques sont source de la stabilité dans la vie politique.

Nous pensons que dans certains pays en voie de développement, ces institutions politiques peuvent avoir une forte influence sur les décisions des hommes politiques, sans que cette influence concoure précisément à la stabilité politique. Nous n'avons pas l'intention d'entrer dans les détails de cet effet pour éviter de nous écartez de notre objet d'étude. Nous allons retenir ce type d'institutions politiques pour les intégrer dans notre cadre d'analyse du contexte institutionnel mexicain, car nous pensons qu'au Mexique, tout au long de l'histoire, la vie politique a été un facteur déterminant pour l'action sociale et par conséquent sur le choix organisationnel.

Un autre apport du nouvel institutionnalisme à la science politique concerne les relations internationales. En effet, dans le domaine des relations internationales, les

théoriciens ont analysé les conditions dans lesquelles se produisent les coopérations internationales. Ils ont également examiné les institutions (régimes) soutenant la coopération (Krasner 1983 ; Keohane 1984, 1988 ; Young 1986). À partir de ces études, les auteurs ont défini certaines institutions internationales (ex. les Nations Unies ou la Banque Mondiale) comme des organisations formelles ; d'autres (comme le GATT –General Agreements on Tariffs and Trade -) comme des ensemble de règles, normes et agences ; et les régimes comme des institutions où les attentes communes s'accumulent, s'homogénéisent et se reproduisent, afin de stabiliser l'ordre international (Powell et DiMaggio, 1991).

Dans la lignée néo-institutionnaliste, quelques auteurs, non satisfaits par l'approche de l'« acteur rationnel », ont orienté leurs recherches en adoptant un point de vue sociologique. C'est ainsi qu'ils reconnaissent les institutions non seulement comme le reflet des préférences et du pouvoir des unités, qui les forment, mais aussi comme des entités, qui modèlent ces préférences et ce pouvoir. Dans cette approche plus orientée vers le processus, les institutions déterminent et contraignent en même temps les acteurs, car leurs intérêts émergent de contextes propres à certaines normes et certaines époques (Keohane 1988).

Les régimes internationaux sont des institutions durables, qui forment et réglementent les relations entre les états. Partant de là, il est très important de comprendre comment ces institutions se développent, persistent et disparaissent (Powell et DiMaggio, 1991) pour notre recherche.

1.2.2.4. Les institutions dans la théorie néo-institutionnaliste

En passant du néo institutionnalisme, en économie et tel que dans la théorie du choix rationnel, au néo-institutionnalisme dans la théorie des organisations et des régimes, nous avons trouvé différentes significations pour le terme *institution.* Dans les premières approches, les institutions ont été considérées comme les produits du design humain et les conséquences de certaines actions. Plus tard, même si les institutions sont considérées comme des résultats de l'activité humaine, elles ne sont plus le produit d'un design conscient.

Dans la tradition sociologique, l'institutionnalisation est un processus phénoménologique à travers lequel certaines relations et actions sociales sont considérées comme allant de soi. L'institutionnalisation est définie comme une situation dans laquelle on peut définir ce qui a du sens pour les individus et les actions autorisées (Zucker, 1983). Pour les économistes et les théoriciens du choix public, les institutions et les conventions sont des synonymes, tandis que les sociologues et les théoriciens des organisations limitent le premier terme aux conventions qui, loin d'être considérées comme simples accords, prennent un statut de règles dans la pensée et l'action sociales (Meyer et Rowan 1977 ; Jepperson 1991; Douglas 1986, Powell et DiMaggio 1991).

Le néo institutionnalisme dans la théorie des organisations tend à se concentrer sur deux aspects précis mais néanmoins vastes de la théorie sociologique institutionnelle: les structures organisationnelles et les processus. En effet, cette approche, dans l'analyse organisationnelle, prend comme point de départ la

frappante homogénéité des pratiques et des accords trouvés dans le marché du travail, les écoles, les États et les corporations (DiMaggio et Powell; Meyer et Rowan, 1991).

1.2.3. Les principales idées du néo-institutionnalisme

Un des principaux apports du néo-institutionnalisme est la conception des organisations sous le terme de « compréhensibles ». Cependant, celle-ci est applicable seulement si l'on tient compte du fait que les organisations sont, simultanément connectées entre elles et construites par leur environnement (Meyer et Scott, 1983). C'est ainsi que les environnements sont conçus comme des systèmes culturels, qui, en définissant et en légitimant des structures organisationnelles, participent à leur création et à leur maintien (Edelman, 1990 ; Hatch, 1997 ; Rumelt et al., 1994 ; Rojot, 2003).

D'après le néo-institutionnalisme, les organisations modernes ne sont pas seulement des systèmes d'activités coordonnées et contrôlées pour exécuter certaines fonctions, mais elles apparaissent dans des contextes hautement institutionnalisés. Indépendamment de leurs buts, de leurs caractéristiques techniques et de marché, elles adoptent des pratiques et des procédures définies par les concepts rationalisés du travail organisationnel, fortement présents et institutionnalisés dans la société (Gooderham et Nordhaug, 1997).

C'est précisément cette idée d'organisations, que nous allons retenir pour notre étude. L'organisation du travail dans les filiales des groupes multinationaux, indépendamment de leurs origines, leurs activités ou leurs caractéristiques techniques, va être définie par l'existence de règles et d'institutions, qui se sont construites au cours de l'histoire.

Selon ces arguments, la légitimité et la survie des organisations s'obtiennent à travers le soutien de leur environnement, sans considérer le rapport avec la valeur intrinsèque de ces politiques, procédures et pratiques. Afin de marquer et conserver un statut de « bonnes organisations », ces entités doivent, d'une manière cérémonieuse, adopter les produits, services, techniques et politiques institutionnalisés et présents dans l'environnement sous la forme de mythes omniprésents. Dans ce processus, les organisations vont avoir à conserver ses règles institutionnalisées reflétées dans leurs structures formelles et, « *pour faire face à leur incompatibilité avec l'efficience et notamment avec le règlement des incertitudes inhérentes au jeu d'activités techniques, elles vont relâcher le couplage de leur éléments composants et introduire des écarts volontaires (découplage) entre le jeu de leurs structures formelles (à usage externe) et les activités de travail réelles telles qu'elles se produisent en fait en interne* » (Rojot, 2003 p. 406).

Selon ce point de vue, les sociétés modernes possèdent des structures formelles profondément implantées dans, et réfléchies par, des conceptions mutuelles très répandues et partagées de la réalité sociale. Par exemple, les concepts de bon, mauvais, souhaitable, etc.

« *Beaucoup de politiques, programmes d'organisations modernes sont appliqués du fait de l'opinion publique, des points de vue de puissants constituants de l'environnement, de connaissances transmises et légitimées par le système éducatif, du jeu de prestige social, des lois et des définitions de la prudence et la négligence telles qu'interprétées par les tribunaux. Ce sont ainsi que les manifestations de puissantes structures institutionnelles fonctionnent comme des mythes rationalisés et qui s'imposent aux organisations* » (Rojot, 2003 p. 408).

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, pour éviter l'accusation d'illégitimité, les organisations doivent incorporer ces structures institutionnalisées disponibles dans la société, qui sont considérées comme adéquates, convenables et rationnelles. C'est ainsi que les organisations deviennent formelles, généralisées, plus complexes et plus faciles à créer. Elles incorporent les éléments, qui sont légitimés à l'extérieur, sans rapport avec les exigences d'efficience et de fonctionnement interne. Elles emploient des critères extérieurs ou cérémonieux d'évaluation pour établir la valeur de ces éléments de structure. Leur dépendance aux institutions établies extérieurement réduit la turbulence de l'environnement et maintient leur stabilité (Rojot, 2003).

Cette théorie précise et distingue les règles institutionnalisées de simples comportements sociaux prévalents. Les premières peuvent simplement être tenues pour acquises ou bien, être vivement soutenues par l'opinion publique ou même avoir force de loi, tandis que les comportements sociaux prévalents sont beaucoup moins stables, moins profondément ancrés, plus susceptibles d'exceptions et moins intégrés en routines (Rojot, 2003).

La plupart des travaux néo-institutionnels, récemment conduits par les sociologues, montre une combinaison de l'accent cognitif et l'attention mis sur les macro-niveaux, par exemple, les processus dans un niveau trans-organisationnel. De plus, ces travaux accentuent les supports culturels (croyances populaires ou normes professionnelles) et s'occupent aussi de l'impact des supports macro structurels comme les organisations internationales, l'État et les associations commerciales ou professionnelles.

D'autres contributions apportées par Meyer et Scott (1983) et par DiMaggio et Powell (1991) ont permis de développer la perspective macro environnementale, qui a

dominé le travail sociologique. Les premiers ont établi des mécanismes importants (coercitif, mimétique et normatif) pour diffuser les effets institutionnels dans un champ organisationnel. Ils ont aussi insisté sur l'isomorphisme structurel (similarité) comme une conséquence importante du processus concurrentiel et institutionnel. Meyer et Scott suggèrent que même si les organisations sont modelées par des forces institutionnelles et techniques, quelques unes sont plus sensibles à certaines forces qu'à d'autres. Les deux groupes d'auteurs identifient le champ ou le secteur organisationnel comme un nouveau niveau d'analyse spécialement créé pour l'étude des processus institutionnels (Scott, 1995).

C'est ainsi que nous allons retenir ce nouveau niveau d'analyse, afin de comprendre le choix des pratiques managériales dans un contexte institutionnel spécifique.

Scott (1995), à travers son analyse et ses travaux, a découvert des différences importantes entre les écoles actuelles alignées au néo-institutionnalisme. Les sociologues accentuent la conception cognitive, les supports culturels et les forces au niveau macro ; tandis que les économistes mettent l'accent sur une conception régulatrice, les supports structurels et une approche micro. Ainsi, nous pouvons observer plusieurs perspectives sur une même étiquette.

Enfin, le néo institutionnalisme, dans la théorie des organisations et dans la sociologie, comprend un rejet de modèles « rationnel-acteur », un intérêt pour les institutions comme variables dépendantes, un virage vers des explications cognitives et culturelles, et également un intérêt vers les propriétés des unités d'analyse supra individuelles qui ne peuvent pas être réduites aux conséquences directes des motifs et attributs des individus (Zucker, 1983).

1.2.4. La relation de l'organisation et du contexte institutionnel : les trois types d'isomorphisme

Nous avons pu voir que les organisations sont donc influencées par leurs environnements et en deviennent isomorphes, entre autre, pour résoudre leurs problèmes de dépendance technique et d'échange. Elles reflètent aussi une réalité socialement construite. Elles « agissent » (au sens de Weick 1969, 1976).

Les efforts des organisations, non seulement font qu'elles s'adaptent à leurs environnements complexes, mais aussi qu'elles les forment, soit par influence sur leur propre réseau relationnel immédiat, soit en essayant activement et délibérément d'inscrire directement dans le tissu social leurs propres buts et procédures comme règles institutionnelles.

Les organisations tendent à devenir isomorphes avec leurs environnements :

-elles incorporent des éléments, qui sont légitimés à l'extérieur, plus qu'en terme d'efficience et de fonctionnement interne ;

-elles emploient des critères extérieurs ou cérémoniaux d'évaluation (et non d'efficacité ou d'efficience) pour établir la valeur de ces éléments de structure ;

-leur dépendance à des institutions établies extérieurement réduit la turbulence et maintient la stabilité.

Le résultat de cet isomorphisme est de promouvoir le succès et la survie de l'organisation. Plus l'environnement s'institutionnalise, plus il stabilise les relations internes et externes de l'organisation (Rojot, 2003)

Ainsi, nous pouvons distinguer trois types d'isomorphisme (Scott et Christensen, 1995):

- **L'isomorphisme coercitif**, peut être le résultat des forces, formelles et informelles, exercées par certaines organisations sur d'autres organisations, appartenant au même environnement, conduisant à un rituel de conformité. Ces pressions peuvent prendre la forme de forces, de persuasion ou d'une invitation pour changer comme un ensemble.

- **L'isomorphisme mimétique** : quand les technologies sont obscures, et les objectifs sont flous, l'environnement crée une incertitude symbolique, devant laquelle, les organisations vont se modeler sur d'autres organisations qui s'y trouvent en réponse à cette incertitude. Les organisations tendent donc à se modeler sur d'autres organisations évoluant dans leur champ, qu'elles considèrent comme plus légitimes ou ayant du succès. Dans ce cas, l'incertitude est une force très puissante qui encourage l'imitation entre les organisations, comme une manière de survivre dans un environnement incertain.

- Une troisième source du changement organisationnel isomorphique se trouve dans les **pressions normatives** qu'exerce la professionnalisation. Celle-ci est la lutte collective des membres d'une occupation quelconque pour définir les méthodes et conditions de l'exercice de leur travail, en contrôlant la « production des producteurs ». Autrement dit, il s'agit de contrôler la formation et l'accès à l'exercice de la profession, en établissant une base cognitive et une légitimité permettant d'obtenir « l'autonomie de leur occupation » (Powell et DiMaggio, 1991, p. 70). Deux aspects de cette idée sont particulièrement pertinents : le rôle des institutions d'enseignement supérieur dans l'élaboration d'une base cognitive et d'une légitimité, et celui des réseaux

professionnels qui sont transversaux aux organisations et qui diffusent très rapidement les règles, qui font référence au premier aspect.

1.2.5. Les apports de l'institutionnalisme et du néo-institutionnalisme à notre recherche

L'approche institutionnaliste nous apporte un ensemble de concepts, qui inclut notamment la notion de base d'*institution* et la notion plus dynamique, *d'institutionnalisation.* Elle fait aussi les distinctions entre *institution* et *organisation* et entre *environnement technique et environnement institutionnel* des organisations. Et enfin, elle définit les éléments principaux, qui constituent le contexte institutionnel.

Cette approche nous offre une conception d'institution plus vaste que celle d'organisation. C'est à partir de cette conception que nous pouvons comprendre certaines activités de travail, en observant l'influence des règles culturelles, qui définissent les structures et le comportement social du gouvernement ainsi que d'autres structures économiques.

De plus nous avons retenu que les organisations déterminent le comportement de leurs participants à travers la création et l'établissement de routines et de programmes. C'est ainsi que les individus rationnels doivent être organisés et institutionnalisés. Pour cette raison, et afin d'analyser les actions concrètes des individus dans les organisations, nous devrons connaître et comprendre les valeurs, les normes et les habitudes des acteurs dans leurs organisations et dans leur contexte institutionnel.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'approche institutionnaliste attire l'attention sur l'État comme créateur de règles, comme arbitre et comme régulateur. Dans l'analyse du contexte mexicain, il sera donc important de retenir le rôle joué par

l'État mexicain sur les pratiques organisationnelles des filiales étrangères, ainsi que d'autres institutions définies comme des systèmes stables de règles comme le système politique ou le dispositif légal. Dans notre étude, nous cherchons à savoir comment le DRH des filiales arrive à concilier les différentes forces institutionnelles provenant de la maison mère et du contexte institutionnel mexicain, et quel est le résultat auquel il parvient, c'est-à-dire, quel processus de GRH est pratiqué dans la filiale. En effet, toujours en suivant la démarche institutionnaliste, nous voudrions savoir comment les facteurs institutionnels déterminent ce que le DRH va décider, quels sont ses intérêts et comment il va faire pour les concilier avec ceux des dirigeants de la maison mère.

Finalement, à ce stade de notre réflexion, cette approche nous semble être très intéressante pour notre recherche. En effet, elle met en avant l'influence du contexte sur les organisations, et inversement, de l'organisation sur le contexte. Cette démarche est très différente des démarches adoptées par les autres modèles de la théorie des organisations.

Cependant, il nous semble que l'approche institutionnaliste a ses limites concernant la conception de l'environnement de l'organisation et la subtile influence existant entre eux. C'est pourquoi nous allons chercher des explications supplémentaires dans l'approche du néo-institutionnalisme.

De **l'approche néo-institutionnaliste** nous allons retenir l'idée que les acteurs sont construits par les institutions, du fait que ces-dernières déterminent leurs comportements, en les contraignant ou les encourageant. Cette notion sera très importante dans la définition de notre cadre d'analyse.

C'est à partir de là, que nous allons adopter une position sociale constructiviste pour expliquer les décisions des acteurs dans les organisations. L'analyse du cadre institutionnel mexicain va nous permettre de comprendre les modes d'action et les comportements des acteurs dans les filiales étrangères, principalement ceux du directeur des ressources humaines comme relais de prise de décisions dans l'organisation.

Selon cette approche, nous pouvons comprendre les organisations à partir de l'analyse et de la compréhension du contexte hautement institutionnalisé, dans lequel évoluent les organisations, cela non seulement en considérant leurs buts ou leurs caractéristiques techniques mais aussi le marché.

Cette approche néo-institutionnaliste contribue de façon importante à notre analyse, en apportant une nouvelle notion, celle de « champ ou secteur organisationnel ». Cette notion fut spécialement créée pour l'étude des processus institutionnels, ainsi que des mécanismes qui furent établis pour observer les effets institutionnels sur ces champs.

Le rôle des institutions d'enseignement supérieur est un facteur à intégrer dans notre modèle d'analyse. Nous pensons qu'au Mexique, à travers la formation et l'accès au marché du travail, ces institutions déterminent en partie les conditions de travail.

Enfin, l'**approche néo-institutionnaliste** attire notre attention sur le fait qu'il existe une forte influence des forces institutionnelles (normatives, coercitives et mimétiques) sur les structures et les pratiques organisationnelles. Cette approche nous fournit des catégories d'analyse de ces forces, autour des concepts des *champs organisationnels* et *d'isomorphisme*.

Cependant, l'absence de travaux mettant en relation la gestion des ressources humaines et le cadre institutionnel (Livian, 2004), nous fait réfléchir sur notre capacité à contribuer à l'enrichissement de ces travaux. Même s'il existe de nombreuses analyses économiques, sociologiques ou politiques qui pourraient être facilement mobilisées pour enrichir ces travaux, les études concernant la GRH restent quant à elles très peu nombreuses. En considérant les apports de la théorie institutionnaliste à notre recherche (développés ci-dessus), ainsi que le besoin d'études pratiques sur la gestion internationale des ressources humaines, nous sommes convaincus de la pertinence de nous inspirer de ce cadre théorique pour mener notre travail de recherche. Cependant, nous voudrions aller plus loin dans la conception de la relation entre l'organisation et son contexte. Nous allons considérer un autre cadre théorique, l'analyse sociétale, caractérisé par cette relation de mutualité, définie comme un processus « d'interdépendance active » (Maurice et Sorge, 2000).

1.3. Analyse sociétale

1.3.1. La problématique abordée

Maurice, Sellier et Silvestre (1982) apportent les premiers concepts théoriques de **« l'analyse sociétale »** en utilisant les résultats empiriques obtenus de leurs diverses recherches réalisées dans le Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail entre 1971 et 1978. Leur méthode est principalement marquée par la comparaison systématique entre pays, et plus spécifiquement la comparaison entre la France et l'Allemagne au niveau de la relation salariale. Il faut préciser que l'exemple présenté par ces auteurs est celui d'établissements industriels. Dans cette méthode la

comparaison internationale n'est pas seulement utilisée comme une transposition de monographies nationales, mais comme une base empirique capable de faire ressortir l'existence de très fortes spécificités sociétales.

Ces auteurs ont essayé de comprendre comment à travers l'universalité de la condition salariale, on peut trouver dans chaque société le développement de relations sociales qui peuvent être très divergentes. En effet, elles ne sont considérées ni contingentes ni transitoires.

Les auteurs ont choisi de développer leur analyse suivant trois dimensions, qui permettent d'observer des réalités interdépendantes, mais aussi avec une spécificité qu'on doit comprendre et décrire de manière indépendante. C'est ainsi qu'ils sont capables de comprendre les mécanismes de chaque construction sociale, comme une réalité autonome. C'est-à-dire, à partir de dimensions considérées universelles, on peut observer le développement et la permanence de différences entre les pays, appelées « sociétales ».

Cette façon de considérer l'entreprise – en même temps, autonome et déterminée- correspond à une prolongation de l'étude empirique des différences nationales. L'idée est fondée sur l'hypothèse selon laquelle, chaque dimension de la relation salariale devient propre à une certaine société, du fait des relations que cette dimension établit avec les autres dimensions. Il ne faut pas considérer les différences nationales seulement comme une expression de différences résiduelles et contingentes liées à une norme générale, sinon comme une manière de souligner les interdépendances structurelles propres à chaque société et aussi comme nécessaires dans la définition d'une société et de la régulation économique et sociale qui la distinguent.

L'analyse sociétale est conçue par ses auteurs comme une méthode comparative, qui pour accomplir son but, doit remplir deux conditions. La première fait référence au fait que les structures collectives très importantes dans toutes les

sociétés industrielles capitalistes (l'entreprise, le système éducatif, les catégories socioprofessionnelles, les organisations professionnelles, etc.) peuvent être étudiées comme objets d'une réflexion théorique autonome. Deuxièmement, il faut que ces structures ne soient pas uniquement analysées dans leur spécificité et comme réalités liées les unes aux autres, mais aussi comme productrices d'une généralité à partir des relations entre elles mêmes (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982).

Afin d'éviter l'identification de l'analyse sociétale à une simple méthodologie de démarcation des spécificités nationales et de mieux comprendre leur méthode, Maurice, Sellier et Silvestre (1982) essayent de la mettre en relation avec un certain nombre de théories générales, qui dominent le même champ de recherche que leur problématique : la théorie économique du marché du travail, les théories des organisations et celle des relations professionnelles.

1.3.2. La dimension économique et sociologique

En ce qui concerne le marché du travail, ces auteurs développent une réflexion critique sur les théories économiques et mettent l'accent sur la théorie néo-classique et l'approche du capital humain. Ils traitent, de manière brève, une critique à l'exposé marxiste dans la mesure où ils ont trouvé des similitudes avec la théorie néo-classique et les problèmes sujets de leur recherche. Finalement, ils essayent de préciser l'originalité de leur méthode en signalant les traits fondamentaux communs à ces deux théories (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982).

Dans l'analyse sociétale, l'entreprise tient une place centrale, car elle est considérée comme agent transformant les caractéristiques des employés en capital. Elle est donc essentielle pour comprendre dans quelle condition le marché du travail et le capital existent comme catégories théoriques.

En plus du capital humain, les auteurs considèrent qu'il existe un nouveau type de capital : l'information produite et transmise par chaque acteur. Les relations entre les acteurs à l'intérieur de l'organisation doivent faciliter la production ainsi que la circulation et l'utilisation efficace de l'information, laquelle peut être ainsi assimilée au capital humain. Ainsi voici le postulat central de la théorie : l'entreprise est centrale dans la mesure où elle s'identifie avec le capital (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982).

La recherche empirique et les premières généralisations de l'analyse sociétale découlent dans la définition d'un espace unificateur dans lequel les structures (l'entreprise, le système éducatif, une catégorie sociale, etc.) se manifestent simultanément mais de façon autonome, et sans pour autant être enfermées dans leurs propres fonctionnements internes.

L'analyse sociétale met l'accent sur des forces d'intégration, qui ont tendance à se manifester dans une société donnée, entre les diverses formes sociales ainsi qu'entre les structures ou rapports sociaux qui leur sont associés.

La socialisation des acteurs occupe aussi une place prépondérante dans l'analyse sociétale, car les différents types de socialisation sont spécifiques aux structures, dans lesquelles la socialisation se construit, à partir de rapports sociaux où dominent la coutume, la réglementation et l'apprentissage. Elles sont aussi extériorisées dans la construction d'acteurs dont l'existence collective s'affirme bien au-delà des limites des entreprises particulières dont ils sont issus. Ainsi, le marché primaire est donc à la fois un type d'acteur particulier, un rapport social et un type de relation avec la société.

L'analyse sociétale considère l'entreprise comme une organisation et comme une institution à la fois produit de son environnement mais aussi productrice de ce dernier. Ainsi, dans cette perspective, les auteurs refusent tout déterminisme

technologique[8] sur l'organisation et ses acteurs. L'intérêt de l'analyse sociétale se porte vers les modes d'interaction entre le processus de socialisation et le processus d'organisation, à l'intérieur de chaque société et vers le rôle que joue l'entreprise dans la production de ce processus. C'est à partir des interactions entre ces processus, que se façonnent tant l'identité collective des acteurs que leurs espaces d'action.

1.3.3. L'effet sociétal et les secteurs sociétaux

Le terme « effet sociétal » fut créé à partir de recherches qui ont mis en évidence les effets de la société globale sur les organisations. Les travaux de Maurice, Sellier et Silvestre (Rojot 2003) ont défini ce concept en démontrant que l'organisation des entreprises varie considérablement d'un pays à l'autre entre entreprises similaires sur des facteurs essentiels de structure, de processus de décision, de qualifications, etc.

Dans leur théorie, ils ne considèrent pas qu'il y ait un mode d'organisation universel mais plutôt des adaptations d'un mode à des contextes nationaux. Les structures d'entreprises sont contingentes à la culture nationale par le fait, qu'il existe une interdépendance entre entreprises et institutions de la société. Mais l'hypothèse selon laquelle chacun des membres de l'organisation intériorise la culture nationale n'est pas le critère le plus significatif dans cette théorie.

Cette interdépendance, entre les entreprises et les institutions, joue un rôle à différents niveaux : national, régional et local en fonction de la culture existante dans

[8] Ainsi, les caractéristiques techniques organisationnelles d'un type de production ne sont pas les seules déterminantes de la situation de travail, elles tendent également à intégrer les faits de socialisation (mobilité des employés) et les réalités économiques (marché de l'emploi) qui sont extérieurs à l'entreprise et qui à la fois se actualisent à l'intérieur d'elle (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982).

ces différents contextes et la présence plus ou moins importante des institutions nationales.

Selon ces auteurs, les institutions sont des manifestations spécifiques de l'agencement des rapports sociaux et nous permettent d'observer des phénomènes sociaux en interaction. La cohérence de ces phénomènes est spécifique à chaque type de société.

Dans chaque pays, les processus de socialisation sont différents et, par conséquent, pour la comparaison de deux systèmes hiérarchiques de deux entreprises identiques mais de pays différents, il faudrait mettre en relation la manière dont se modulent et se combinent les liens des individus avec différents systèmes, par exemple : les systèmes éducatif, productif, économique, politique etc. Ainsi, nous pouvons considérer cette série de rapports sociaux comme la représentation de la trame de chacune des sociétés analysées. Ainsi, dans les travaux réalisés par ces auteurs en France et en Allemagne, « les notions de stratification du système éducatif, d'espace organisationnel ou de qualifications créent un effet sociétal qui explique des différences dans la répartition des degrés de qualification dans la main d'œuvre, la mobilité de salariés, les niveaux relatifs de salaire, les structures hiérarchiques, le degré d'autonomie dans le travail d'exécution, le clivage ouvrier employé et ouvrier maîtrise, etc. dans des entreprises comparables en tous points et séparées seulement par le Rhin » (Rojot, 2003 p. 457-458)

L'analyse du concept de « secteurs sociétaux » nous permet de définir le champ d'études de ce type de recherches. Il s'agit d'une collection d'organisations opérant dans le même domaine, identifié par la similarité de leurs services, produits ou fonctions, prises ensemble avec les organisations qui influencent de façon critique leur performance (fournisseurs, clients, propriétaires, régulateurs, concurrents et financiers)

(Rojot 2003, p. 426-427). Nous trouvons des champs du local à l'international, avec des frontières fonctionnelles et non géographiques.

Ces secteurs sociétaux sont variables en ce qu'ils sont dominés par des processus techniques, eux-mêmes dominés par l'efficacité et l'efficience du processus de production, dominés par les règles auxquelles il est nécessaire de se conformer pour acquérir soutien et légitimité. Ils peuvent aussi opérer à plusieurs niveaux de complexité, avoir des structures de décisions programmatiques (buts), instrumentales et de financement différentes sur trois dimensions: en terme d'intégration verticale (centralisation/décentralisation), en terme d'intégration horizontale (fragmentation/unification), en terme d'indépendance (fédéralisation/concentration); et des contrôles différents (structurels, de processus, de résultats) (Rojot 2003).

1.3.4. Le mode de raisonnement

La démarche de l'analyse sociétale est basée sur une logique dialectique. Cette logique se traduit par cinq « stratégies cognitives », découlant d'une épistémologie constructiviste, présentées comme des « paradoxes » (Maurice, 2000).

Le premier paradoxe : concerne la méthode comparative, qui a caractérisé l'analyse sociétale dès ses origines : c'est une démarche qui combine l'induction et la déduction. Étant donné son interdisciplinarité (particulièrement, économie et sociologie), l'analyse sociétale utilise tant des données statistiques que les monographies ou les études de cas, ce qui constitue une antithèse entre l'analyse quantitative et l'analyse qualitative. L'analyse sociétale confronte cette opposition en considérant que les catégories de l'analyse statistique sont elles mêmes

« socialisées » du fait qu'elles sont liées aux conditions sociales dans lesquelles elles ont été produites. Face au paradoxe qui est de comparer ce qui est incomparable, l'analyse sociétale considère que le principe de comparabilité n'est pas le vrai problème, parce qu'il devient l'objet de l'analyse.

Le deuxième paradoxe : ce deuxième paradoxe concerne l'articulation des niveaux d'analyse micro et macro lors des comparaisons internationales. Cette opposition micro-macro conduit à créer des « ensembles » (sets) de relations d'interdépendance entre les acteurs, les espaces et la société en général (ce sont justement ces relations qui sont à l'origine de la notion centrale d'effet sociétal). Cette notion de cohérence exclut la comparaison entre les différents éléments qui constituent les ensembles. L'analyse sociétale fait face à l'antithèse micro et macro en considérant la construction interactive des acteurs et des espaces dans ses relations avec la société en général.

Le troisième paradoxe : ce dernier paradoxe concerne la dialectique acteur – espace. Le concept d'espace correspond aux modes d'existence des employés au sein d'une entreprise et la façon dont l'entreprise va gérer leur mobilité, leurs ressources et leurs relations sociales. L'espace structure les ressources et les résultats en prenant en compte la stabilité et la dynamique de la reproduction et du changement. Mais la réciproque existe, puisque les ressources et les résultats participent également à structurer l'environnement. Cette notion d'espace s'étend à d'autres domaines d'application, tels que l'espace organisationnel, l'espace industriel et l'espace d'innovation. Entre ces espaces existent un certain degré de cohérence, qui n'exclut pas l'existence de tensions ou de conflits. Du fait qu'ils aient construit un accord avec une logique dialectique acteur/espace : *« …c'est du fait que les acteurs et les espaces*

sont conçus comme étant interdépendants qu'on peut conclure qu'il n'y a pas d'acteurs sans espaces, et vice versa » (Maurice, 2000, p. 19).

L'analyse sociétale considère les acteurs comme un produit social propre une dimension historique définie, qui façonne leur identité et leur existence sociale.

Le quatrième paradoxe : il s'agit du paradoxe synchronique / diachronique. Comme nous venons de le voir, l'analyse sociétale reconnaît la dimension historique des acteurs et de leurs environnements. Or cette dimension implique pourtant les notions contraires de stabilité et de changement. Ainsi la seule façon de comprendre cette opposition est de suivre une logique dialectique.

Le cinquième paradoxe : régulation locale/régulation globale. L'antithèse macro/micro peut être calquée sur la relation globale/locale. La priorité accordée par l'analyse sociétale aux explications endogènes les conduit à considérer le local comme le point de départ de l'explication du global.

1.3.5. Les recherches inspirées dans l'analyse sociétale

Depuis le début, l'analyse sociétale a été conçue comme une approche théorique et méthodologique interdisciplinaire pour la recherche sociale, économique et politique. Il n'est pas étonnant donc que les projets de recherche, menés selon cette analyse, aient abordé des sujets d'étude assez divers : l'économie, les entreprises (notamment les sociétés multinationales), les gouvernements, les systèmes universitaires, les services publiques, les relations entre des institutions comme la famille et le monde de travail (Maurice et Sorge, 2000).

Cependant, notre sujet portant sur les politiques de gestion des ressources humaines, nous allons uniquement nous concentrer sur l'analyse sociétale des entreprises internationales. Dans la partie suivante, nous allons procéder au rappel de cette analyse.

Une étude, portant sur les stratégies de globalisation des sociétés multinationales germaniques et britanniques, a essayé de montrer « *que des entreprises multinationales étant de différents pays d'origine ont adopté des stratégies et des structures divergentes et ont aussi répondu de différentes manières aux défis globaux* » (Lane, 2000, p. 189). À partir de cette étude, l'auteur considère que l'analyse sociétale requiert d'être affinée et même de réviser ses fondements théoriques. De plus, nous considérons comme un aspect positif, le fait que cette étude s'ouvre à des dimensions sociétales plus vastes que celles traitées avant par l'analyse sociétale, tout en proposant des concepts additionnels censés être utiles pour comprendre les activités des entreprises multinationales.

La démarche empirique de recherche a consisté en plusieurs études de cas d'entreprises multinationales, en utilisant surtout des Rapports Annuels et des documents concernant la stratégie d'entreprise et accessoirement des données statistiques, des articles de journaux et d'autres sources secondaires. Les sociétés ont été sélectionnées selon leur industrie et leur degré de globalisation.

Une des principales conclusions de l'étude signale qu'étant donné leurs caractéristiques prédominantes et leurs formes particulières de relation avec leurs contextes sociétaux, les entreprises multinationales germaniques et britanniques vont s'engager dans de nouvelles interdépendances et subir une grande diversité d'effets sociétaux. Parallèlement, le « désencastrement » de leurs contextes institutionnels d'origine aura pour conséquence une reconstruction ou même une désinstitutionalisation dans leurs pays d'origine. D'ailleurs l'auteur, de cette étude, soutient que les transformations futures concernant les structures et les stratégies

puissent encore être décrites comme des processus de reproduction non identique, mais plutôt comme une hybridation cumulative qui conduira probablement vers des nouvelles formes[9].

Dans un article, présentant les résultats d'une recherche empirique (composée par plusieurs études de cas) axée sur les transferts de pratiques des maison mère de groupes multinationaux japonais vers ses filiales établies en Angleterre, les auteurs (Smith et Elger, 2000) ont avant tout voulu évaluer l'analyse sociétale des entreprises multinationales, et notamment celles d'origine japonaise. En second lieu, ils suggèrent une approche alternative de la construction de l'organisation du travail, qui va au-delà des généralités des arguments de la convergence et des spécificités de l'approche de l'analyse sociétale.

Les auteurs critiquent l'analyse sociétale, en soulignant qu'elle a supposé que les filiales étrangères des entreprises multinationales sont contraintes à se conformer aux règles locales du pays d'accueil. Ils suggèrent de considérer une proposition alternative, issue de la littérature du « transfert » : les entreprises multinationales issues des économies très développées (par exemple les Etats-Unis ou le Japon) transfèrent une partie ou l'ensemble de leurs pratiques (notamment en gestion des ressources humaines) de la maison mère vers leurs filiales établies à l'étranger.

Afin d'analyser le transfert des pratiques des sociétés multinationales japonaises, les auteurs de cette étude ont proposé trois concepts qui représentent les processus impliqués : 1) la capacité de transfert ; 2) la propension à transférer ; et 3) l'ajustement négocié « negotiated appropiateness » (Smith et Elger, 2000, p. 231-233). Parmi ces trois concepts, seul le dernier nous semble être le plus pertinent pour notre étude. En effet, dans la mesure où il met en valeur à la fois les tensions, concernant l'adaptation

[9] La notion générale d'hybridation dans les entreprises multinationales, aura une place centrale dans notre cadre d'analyse.

et l'adoption des pratiques, entre d'un côté les dirigeants des maisons-mères et de l'autre les dirigeants et les travailleurs locaux des filiales étrangères, et, les processus formels et informels de négociation comme solutions aux tensions.

Ces processus de négociation, entre les acteurs des maisons mères et les acteurs des filiales britanniques des entreprises multinationales japonaises, sont liés une problématique très proche de la notre.

Nous pouvons ajouter que les arguments exposés dans cet article découlent d'une recherche empirique (des études de cas) menés auprès d'une entreprise multinationale.

Dans un article, basé sur une recherche empirique menée auprès d'une entreprise multinationale, Mueller (2000) traite de la relation entre les effets sociétaux et le changement organisationnel dans les entreprises multinationales. Il compare deux visions du problème, qui ne sont pas nécessairement antithétiques : la première, suppose que ces changements ont suivi un schéma largement déterminé par l'inertie des institutions nationales ; la deuxième, suggère que ces changements ont été plutôt guidés par les conditions caractéristiques d'un secteur globalisant et les principes stratégiques des entreprises multinationales opérant dans ce secteur. L'auteur critique l'analyse sociétale pour son manque d'attention à la dynamique industrielle pilotée par la stratégie des entreprises autant que par l'impact des modèles sectoriels. Il est soutenu dans cet article que si l'on veut expliquer le changement organisationnel, il est nécessaire de considérer les processus dynamiques de contestation et de domination mais aussi d'accorder plus d'attention aux unités du méso niveau, et même du niveau micro, autour desquelles peut être organisée l'action collective dans un pays.

Il est supposé que les actions dans les entreprises peuvent emprunter les enchaînements sociétaux, sectoriels ou organisationnels afin de se guider, de se légitimer et de se financer[10].

1.4. L'analyse stratégique de l'action collective

L'analyse stratégique de l'action collective s'est d'abord intéressée aux organisations formelles, en tant que domaine de recherche et de théorisation, pour élargir plus tard son intérêt aux systèmes d'action concrète[11].

Nous nous sommes intéressé à cette approche pour trois raisons. Premièrement, il nous semble que l'analyse stratégique, malgré certaines différences, présente des points communs avec l'analyse sociétale. En second lieu, nous pensons que certains concepts de l'analyse stratégique peuvent s'avérer très utiles pour aborder notre problématique. Enfin, la démarche inductive de cette approche, est très orientée vers les études de cas et un mode de raisonnement dialectique, qui paraît nous convenir pour guider notre propre démarche.

Une comparaison entre l'analyse sociétale et l'analyse stratégique a été élaborée par E. Freidberg (2000). Cet auteur, signale certaines similitudes qu'à première vue sépareraient ces deux approches.

Dans l'analyse sociétale, l'explication des rapports sociaux à travers lesquels les acteurs sont construits dans leur contexte sociétal spécifique tient une place

[10] Nous croyons que cette idée est très proche des propositions établis par « le champ organisationnel » et les forces mimétiques, coercitives et normatives.

[11] Les premières idées et les premiers travaux de l'analyse stratégique ont été présentés dans Crozier (1964 ; 1965). Une première formulation intégrale de la théorie et pratique de recherche de cette approche est contenue dans Crozier et Friedberg (1977). Une mise au jour de cette formulation a été présentée dans Friedberg (1993).

importante. Par conséquent, l'analyse sociétale s'oriente vers les comparaisons des sociétés et leur tissu institutionnel. Par contre, l'analyse stratégique veut plutôt comprendre les caractéristiques et les conséquences des systèmes relationnels, construits par les acteurs afin de réguler leurs interdépendances, ce qui les mène à la comparaison entre les fonctionnements et les modes de régulation des systèmes d'action concrète et les acteurs.

De plus, du fait de l'importance qu'elle accorde au processus de socialisation, l'analyse sociétale considère que la rationalité des acteurs est définit essentiellement par leur identité, c'est-à-dire, par leur passé. Par contre, l'analyse stratégique estime que les acteurs sont surtout motivés par leurs intérêts et, que de ce fait, ils dérivent leur rationalité de leur situation présente.

Selon Friedberg (2000), malgré ces différences, ces deux approches ont certains points communs. Tout d'abord, quand il s'agit de comparaisons internationales l'analyse stratégique suit un chemin de recherche très similaire à celui mené par l'analyse sociétale[12]. Il estime même que ces deux approches sont un « combat commun » contre les arguments culturalistes, mais en même temps, qu'elles font l'objet de critiques de la part des culturalistes, pourtant adressées à l'analyse sociétale (D'Iribarne, 1991). Les convergences entre ces deux approches amènent l'auteur à considérer qu'il n'y a pas de différences importantes entre la notion d'effets sociétaux (analyse sociétale) et celle d'effets systémiques (analyse stratégique).

Ensuite, Friedberg pense que ces deux approches ont le même mode de raisonnement caractérisé par l'induction, une conception dialectique des relations entre les acteurs et la structure sociale, et la tendance à formuler des explications

[12] L'auteur fond cette affirmation sur son étude comparative sur le fonctionnement des universités françaises et allemandes (Friedberg et Musselin, 1989) et leur rapprochement qu'il fait avec la recherche de Maurice, Sellier et Silvestre (1982).

endogènes des interdépendances entre la structure et les comportements des acteurs dans leur champ de recherche correspondant.

Finalement, ces deux approches ont une conception similaire de la méthode comparative et de son utilisation dans la recherche sociale (Friedberg, 2000).

L'analyse stratégique se propose comme une heuristique et un mode de raisonnement sur la problématique générale de l'ordre social. De manière plus particulière, cette approche se pose la question centrale suivante : si nous supposons que toute action organisée est un produit social, quelles sont ses conditions d'émergence et de maintien ? (Crozier et Friedberg, 1977). Afin d'expliquer l'action collective des hommes, il faut se porter sur *« …*le processus d'organisation *par lesquels sont façonnés, stabilisés et coordonnés les comportements et les interactions stratégiques dans certain nombre d'acteurs dont l'interdépendance rend la coopération indispensable, mais qui gardent tous un degré d'autonomie et continuent, pour toutes sortes de raisons, à poursuivre des intérêts divergents. Pour comprendre l'action sociale il faut s'interroger sur la nature de ces processus. Il faut analyser les mécanismes, les artefacts, les objets et les dispositifs sociaux sur lesquels ils reposent. Il faut enfin, mettre en évidence leurs effets, c'est-à-dire, la structuration nouvelle qu'ils introduisent dans un contexte d'action donné et qui constituent autant de contraintes pour les acteurs concernés »* (Friedberg, 1993, p. 11-12).

Les auteurs de l'analyse stratégique assument une position non déterministe en prenant comme point de départ, le caractère construit et toujours contingent des modes d'action organisée et de l'ensemble des mécanismes, qui permettent de construire la coopération et la coordination entre les acteurs concernés.

« Ils (les modes d'action collective) *ne constituent rien d'autre que des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources*

et capacités, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective » (Crozier et Friedberg, 1977 p. 13).

Dans cette perspective la notion d'acteur stratégique joue un rôle central. L'acteur stratégique peut se définir par sa rationalité et son autonomie. Son comportement a toujours un sens et une tendance à être rationnel, non par rapport à des objectifs prédéterminés et fixes, mais plutôt grâce sa connaissance des opportunités et contraintes, découlant du contexte[13]. Malgré les contraintes, son comportement n'est jamais totalement déterminé, c'est-à-dire, l'acteur garde toujours un marge de liberté irréductible.

Pour l'analyse stratégique, l'action organisée est toujours stabilisée et articulée par des jeux de pouvoir, dont les règles et mécanismes de régulation structurent les processus d'échange et de négociation à travers lesquels les acteurs concernés gèrent leurs interdépendances (Friedberg, 1993). *«C'est (*le jeu*) l'instrument de l'action organisée. Le jeu concilie la liberté et la contrainte »* (Crozier et Friedberg, 1977, p. 97). Ces jeux peuvent être définis comme producteurs dans l'ordre local, tout en étant à leur tour, les résultats des comportements des acteurs.

Dans cette approche, le pouvoir est défini comme une relation entre les acteurs, et non comme un attribut des acteurs. Il ne peut se développer qu'à travers l'échange entre des acteurs, engagés dans une relation donnée. En effet, une relation d'échange implique toujours une négociation, qui est plus ou moins explicite et plus ou moins implicite (Crozier et Friedberg, 1977).

L'analyse stratégique accorde beaucoup d'importance à la relation entre l'organisation et son environnement. Elle ne la conçoit pas comme une adaptation unilatérale de l'organisation aux contraintes imposées par son contexte, mais plutôt comme des processus d'interaction avec de mécanismes d'échange et d'influence

[13] L'analyse stratégique reprend la notion de rationalité limitée (« Bounded Rationality ») proposée originalement par H. A. Simon (1957 ; 1982).

réciproque. *« C'est en cherchant à s'adapter à son contexte, c'est-à-dire, à répondre aux problèmes qu'elle* (l'organisation*) y perçoit, qu'elle le constitue et l'institue à son tour »* (Friedberg, 1993, p. 93).

Pour comprendre ces processus d'interstructuration, il faut chercher empiriquement les mécanismes de régulation du système d'action, qui englobent l'organisation autant que son environnement. La notion de système d'action permet de dépasser la séparation traditionnelle entre un intérieur et un extérieur, tout en relativisant le concept de frontière organisationnelle et en élargissant le champ d'étude classique des organisations formelles.

En supposant que « *toute organisation, quelle qu'elle soit, doit négocier avec son environnement, l'analyse stratégique propose le concept de relais* » (Crozier et Friedberg, 1977 p. 140). Les relais sont des correspondants ou des interlocuteurs privilégiés, qui jouent un double rôle : ils sont censés représenter les intérêts d'un segment d'environnement visé par une partie ou l'ensemble d'une organisation, mais aussi ils deviennent des représentants des intérêts de l'organisation auprès de son environnement. Cette dualité des relais, si contradictoire qu'elle soit, leur permet de participer à leurs processus d'interstructuration, entre une organisation et son environnement. De plus, le relais participe à la régulation des systèmes d'actions concrets en tant qu'intégrateur ou arbitre entre les intérêts conflictuels des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993).

Il faut souligner que l'analyse stratégique a une utilisation heuristique de la notion de système, qui sous-entend la nécessité de démontrer empiriquement l'existence d'un système d'action concret et de donner une priorité à l'explication endogène[14].

[14] Friedberg désigne l'endogénéisation des explications comme toutes « *…tentatives de trouver les causes des structures et des règles du jeu caractéristiques d'un contexte d'action non pas dans des phénomènes, événements ou structures extérieurs à lui, mais dans les processus d'interaction mêmes qui s'y déroulent entre les acteurs concernés » (Friedberg, 1993, p. 235).*

À notre avis, la notion de système d'action rapproche l'analyse stratégique aux courants institutionnaliste et néo-institutionnaliste et à l'analyse sociétale. De ce fait, elle nous semble tout à fait pertinente pour notre recherche.

L'analyse stratégique adopte une démarche de recherche clinique et inductive, qui accorde une importance primordiale au « vécu » et au point de vue des acteurs dans un espace social analysé.

Pour voyager dans l'intériorité des acteurs, cette approche privilégie la technique des entretiens, notamment des entretiens semi-structurées qui, à travers le recueillement des données qualitatives, permettent au chercheur de saisir et d'exprimer la complexité d'un espace d'action donné. Voilà l'itinéraire proposé au chercheur : « *Comparable à une éponge pendant sa phase de terrain, l'analyste, dans l'approche organisationnelle, n'a pas d'opinion, pas d'idée, mais il est d'une curiosité insatiable pour tout ce qui se passe dans l'espace d'action qui l'intéresse. Il prend note de toute les indications que l'on veut bien lui fournir, il suit les interviewés au plus près de leur « subjectivité », c'est-à-dire de leurs argumentations, de leurs justifications et de leurs descriptions, sans les contredire, sans les réduire ni les disqualifier, sans même leur opposer le point de vue d'un autre acteur du champ. Également attentif à la façon particulière qu'a chaque interviewé de décrire la réalité et de justifier ses opinions, ses sentiments et ses conduites, il se met successivement à la place de chacun en épousant son point de vue, mais sans qu'aucun ne prenne le dessus sur les autres »* (Friedberg, 1993, p. 299-300).

Les recherches empiriques, conduites selon cette approche, se sont orientées vers l'élaboration d'études monographiques. En effet, de nombreuses études de cas, qui portent sur des organisations et des systèmes d'action, ont été produites tout au long de ces dernières décennies[15].

[15] Nous pouvons trouver une présentation résumée d'une grande partie de ces monographies dans Crozier et Friedberg (1977) ; Bernoux (1985) et Friedberg (1993).

1.5. Construction du cadre d'analyse

Rappelons que notre sujet d'analyse porte sur les modalités du processus de transferts des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines dans des groupes multinationaux français implantés au Mexique.

Nous allons donc définir dans cette dernière partie, les différents concepts théoriques clés, auxquels nous allons faire appel pour guider notre réflexion, et préciser le périmètre de notre analyse, résultat de la révision et de la réflexion théorique présentée dans les parties précédentes.

1.5.1. Objectif de notre analyse

Notre volonté est d'analyser les pratiques et politiques de gestion de ressources humaines dans des groupes multinationaux. En effet, comme nous l'avons mentionné auparavant, notre objectif est d'étudier les entreprises multinationales françaises, ayant des filiales implantées au Mexique. D'après la CNUCED, une entreprise peut être qualifiée de multinationale à partir du moment où elle contrôle au moins une filiale à l'étranger, et est considéré filiale une entreprise dont la maison mère détient au moins 10%. La dimension internationale d'une entreprise implique, en termes d'organisation, la mise en place d'outils permettant de dépasser les incompréhensions d'origine culturelle, institutionnelle, afin d'établir une cohésion au sein du groupe.

Les différences culturelles existantes entre la culture française et la culture mexicaine nous semblent a priori très fortes, donc très intéressantes, d'où notre choix de concentrer notre étude sur des entreprises françaises implantées au Mexique. Cependant, l'objectif de notre étude n'est pas de se focaliser sur le rôle joué par les

déterminismes culturels dans les processus de transfert de politiques RH, mais bien au contraire de nous en détacher, de les dépasser. Notre but est d'analyser ces processus en prenant comme point de départ la réalité institutionnelle mexicaine.

Tout au long de notre étude, nous allons chercher à déterminer les forces institutionnelles du contexte mexicain, qui agissent sur la gestion des ressources humaines des filiales mexicaines, et à déterminer s'il s'agit d'un processus d'adaptation ou d'hybridation. Nous allons devoir entrer dans les détails des liens existants entre les organisations et leurs environnements. C'est-à-dire que nous allons chercher à savoir, dans un premier temps dans quelles mesures les pratiques de gestion de ressources humaines en vigueur dans les filiales, résultent d'une influence du contexte institutionnel mexicain sur la filiale. Et dans un second temps si ces pratiques et politiques aboutissent à la modification du contexte dans lequel ces dernières évoluent.

1.5.2. Les concepts principaux de notre analyse et leurs relations avec notre sujet d'analyse

1.5.2.1. Les processus d'adaptation et d'hybridation

Parmi les trois approches théoriques que nous venons de développer, **l'analyse sociétale,** nous a paru la moins déterministe, car elle admet l'existence d'interactions entre organisations et environnement. De plus, c'est également la seule à orienter explicitement ses recherches vers les corporations multinationales.

Cette approche considère les entreprises comme des constructions sociales, situées au cœur de rapports de force, opposant des pressions internes et externes, qui doivent être conciliées par les acteurs organisationnels (surtout les managers) de manières spécifiques. Cette définition de base peut être appliquée aux groupes

multinationaux, dont les filiales sont conçues comme des lieux où vont naître des politiques « hybrides». C'est-à-dire, que ce sont des acteurs plus ou moins autonomes, qui ne sont jamais entièrement soumis aux contraintes relatives au contexte institutionnel du pays d'implantation. À partir de là, les politiques et les pratiques de gestion des filiales peuvent être conçues comme les résultats des **processus d'hybridation**, que nous pouvons aussi appeler, processus « d'interdépendance active ».

Le processus d'hybridation est à différencier du **processus d'adaptation**. Dans le sens où l'adaptation est plutôt un processus permettant de survivre, de s'intégrer dans le contexte. Les actions et décisions prises n'ont alors aucune répercussion sur l'environnement. Alors qu'au terme du processus d'hybridation, ces actions et décisions vont agir sur l'environnement, pour en modifier sa structure. Ainsi, l'organisation et l'environnement vont évoluer mutuellement, donnant naissance à des politiques et pratiques « hybrides ».

1.5.2.2. Les forces institutionnelles

Selon l'analyse sociétale, les structures collectives jouent un rôle majeur dans les sociétés industrielles. Ces structures collectives peuvent notamment être l'Etat, les entreprises, les syndicats, le système éducatif, les catégories socioprofessionnelles, la famille ou la religion. Le contexte, dans lequel évoluent les entreprises mexicaines, résulte en partie de l'interaction de toutes ces structures. Par conséquent, pour répondre à notre problématique, nous allons devoir analyser chacune d'entre elles comme des forces étant potentiellement capables d'influencer, voire de déterminer, la gestion des ressources humaines des filiales mexicaines de groupes multinationaux français.

Comme nous le montrons après, nous dégageons deux niveaux d'analyse du contexte institutionnel mexicain et un niveau d'analyse issu du contexte institutionnel français (pays d'origine), qui correspondent aux forces institutionnelles du champ organisationnel des filiales étudiées. Nous pouvons associés ces niveaux d'analyse à des « espaces » d'analyse[16].

Initialement, nous avions considéré des espaces en tenant compte de l'analyse sociétale nous prenions donc en compte les dimensions suivantes : division familiale du travail et rôles sociaux, relations professionnelles, éducation, système politique, légal et réglementaire, et « du pays d'origine ».

Cependant, après avoir commencé à travailler sur la dimension division familiale du travail et rôles sociaux nous nous sommes rendu compte que dans le contexte mexicain elle n'avait pas d'influence directe sur les politiques RH. Ceci se base sur notre connaissance du contexte mexicain, mais aussi sur les analyses faites en collaboration avec les principaux responsables RH des sites mexicains. En effet, la structure familiale a une influence sur la population ayant accès au système éducatif et indirectement sur le marché du travail. Cependant, elle n'a pas une influence directe sur l'élaboration et la mise en place des politiques RH. C'est pourquoi nous ne retenons pas cette dimension dans notre analyse et nous concentrons sur la dimension système éducatif.

Dans le contexte mexicain les relations professionnelles doivent être expliquées à travers du système politique, légal et réglementaire. En effet, le rôle des syndicats, comme nous le verrons plus tard (Cf. espace politique, légal et réglementaire

[16] Les travaux de Baret, Gadrey, et Gallouj (1998), définissent ces « espaces » comme des regroupements d'informations empiriques, qui permettent de faciliter leurs interprétations et de mettre en évidence les liens existant entre elles. Ces espaces sont composés d'acteurs, de règles et de cultures, ainsi que leurs interrelations.

mexicain), est fortement lié à l'histoire du système politique, légal et réglementaire mexicain. C'est pourquoi afin de garder cette cohérence nous allons regrouper les dimensions relations professionnelles et système politique, légal et réglementaire.

Concernant la dimension « pays d'origine » qui devrait regrouper tout le contexte institutionnel français, nous considérons finalement un espace « maison mère ». Basant notre analyse sur les filiales des groupes français dans le contexte mexicain, il apparaît clairement que le contexte institutionnel français n'a pas d'influence directe. L'influence du contexte institutionnel français se retrouve finalement via l'action de la maison mère sur sa filiale. En effet, la maison mère ayant son siège en France est logiquement conditionnée par le système politique, légal et réglementaire, les relations professionnelles, le système éducatif et la division domestique du travail et des rôles français. Lors de nos premières recherches, nous avons constaté que ces différentes dimensions sont intégrées dans les politiques du groupe. La maison mère a donc un rôle « d'intermédiaire » entre la filiale mexicaine et le contexte institutionnel du pays d'origine. De plus, nous pouvons considérer la maison mère comme un espace, car elle intègre des acteurs (les dirigeants, les syndicats, les employés), des règles qui se retrouvent au sein de systèmes de production et basées sur la culture d'entreprise.

Ainsi notre analyse se concentrera sur les espaces présentées ci-dessous. Notons que nous analyserons leur organisation, leur fonctionnement et leurs acteurs dans le chapitre quatre.

a. L'espace « maison mère »

Comme nous l'avons déjà annoncé, notre analyse va porter sur la relation entre la maison mère et les filiales des entreprises multinationales. Ce type d'entreprises est normalement confronté à des situations très particulières et très complexes. D'une part parce que l'implantation de filiales, dans des pays hôtes aux mœurs, coutumes et politiques différentes du pays d'origine, implique la rencontre de deux environnements institutionnels différents, étrangers l'un à l'autre, qui vont exercer des pressions souvent contradictoires sur la filiale. Et d'autre part parce que les maisons mères ont tendance à imposer leurs propres modes de management dans leurs filiales, comme conséquence de leurs processus d'internationalisation.

L'objet de notre recherche consiste d'abord à décrire et à comprendre la relation existante dans des groupes multinationaux, entre la maison mère française et sa filiale implantée au Mexique. L'analyse de cette relation sera principalement basée sur le processus de transferts de politiques et pratiques de gestion de ressources humaines. Nous tenterons de réviser les principaux aspects de la gestion internationale des ressources humaines (concernant les processus de recrutement, rémunération, développement et relations de travail) des entreprises, qui possèdent un siège européen (français), et qui doivent travailler avec des employés mexicains dans un environnement politique, social, économique et culturel différent.

Nous allons nous interroger sur les logiques convergentes ou divergentes de pratiques « françaises » de gestion des filiales mexicaines. Autrement dit, nous tenterons de comprendre les influences des environnements institutionnels (français et mexicain) sur les décisions de gestion dans les groupes multinationaux cibles, afin de connaître les lignes générales d'action qui déterminent l'homogénéisation de certaines pratiques et l'adaptation d'autres.

Pour ce faire et en considérant les approches théoriques présentées tout au long de ce chapitre, nous allons décrire et puis caractériser les systèmes inter organisationnels dans lesquels se situent les organisations multinationales étudiées, ainsi que les systèmes intra organisationnels de chaque groupe.

Comme nous l'avons présenté avant, ces systèmes inter organisationnels, aussi appelés « champs organisationnels » nous permettent de définir le champ d'étude de notre recherche. Il s'agit de saisir chacune des organisations cibles (maison mère et filiales) dans leur globalité, c'est-à-dire, comme une construction sociale à l'intersection d'un ensemble de processus internes et externes conjugués, selon leur propre dynamique et leur propre temporalité[17]. En effet, nous considérons que le principal intérêt de l'inscription de notre recherche dans le cadre institutionnaliste, est d'analyser ces dimensions composées d'acteurs et de règles non seulement en les comparant, comme cela fut fait par le passé, mais aussi en les rapprochant.

À partir du postulat estimant que les entreprises doivent être appréhendées en considérant leur rapport à la société où elles se trouvent, nous sommes amenés à nous poser la question relative à ce qui existe au sein des filiales des groupes multinationaux étudiés. Si, comme Smith et Elger (2000) le mentionnent, chaque filiale étrangère d'une multinationale est une « hybridation organisationnelle », nous allons essayer de décrire les caractéristiques sociétales mexicaines (pays d'accueil), les caractéristiques sociétales françaises (du pays de la maison mère) et les caractéristiques propres à chacune des entreprises.

Ce fait donne à notre recherche une particularité qui peut être abordée grâce à l'interprétation cognitive à laquelle les auteurs du néo-institutionnalisme se sont attachés afin de définir les interactions entre les niveaux micro (les faits organisationnels observés dans les entreprises) et macro (les structures institutionnelles nationales) dans chacun des pays abordés.

[17] Maurice 1991 cité par Livian et Baret, 2001.

Même si les processus de socialisation et d'organisation en France et au Mexique sont différents, il faudrait mettre en relation la manière, dont se modulent et se combinent les liens des individus avec différentes institutions du contexte, par exemple, le système éducatif, la famille, l'État (à travers le droit du travail), la culture, la maison mère, etc.

Enfin, il s'agira pour nous, d'appréhender la réalité observée dans les filiales mexicaines et de lui donner un sens, une intelligibilité de compréhension des modalités et des processus par lesquels se structurent les formes d'action organisationnelle, c'est-à-dire, des relations et de gestion de travail. En d'autres termes, notre interrogation de fond vise à savoir quelles sont les modalités du processus de transfert des politiques et pratiques de GRH dans les groupes multinationaux français cibles.

Nous voudrions aussi connaître, les caractéristiques des secteurs sociétaux mexicain et français où se situe la maison mère et les filiales des groupes étudiés. Quelles sont les forces d'isomorphisme auxquelles sont soumises les organisations qui forment ces champs ? Est-ce que ces forces conduisent à une uniformisation (convergence) ou par contre, à une divergence de stratégies et de structures organisationnelles dans le même champ ? Est-ce que nous sommes face à une sorte d'hybridation des pratiques de GRH quand elles se déroulent à l'international, et spécifiquement, dans une relation France-Mexique ? Si c'est le cas, comment cela se passe-t-il ?

Si nous prenons en considération que les structures et les stratégies organisationnelles ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre parce qu'elles sont déterminées par les institutions nationales, qu'en est-il alors des décisions prises dans la GRH d'une même firme fonctionnant dans deux champs organisationnels différents ?

Ainsi, cet espace est composé par les principaux acteurs de chacun des groupes étudiés. Nous allons présenter les principaux dirigeants au niveau siège qui ont un impact sur le fonctionnement de la GRH des filiales mexicaines. Il est aussi important d'analyser le rôle joué par les principaux responsables de la fonction RH dans les filiales mexicaines et leurs relations avec les acteurs des sièges. Afin de comprendre les relations existantes entre ces acteurs, nous devrons nous intéresser à la structure organisationnelle de chacun des groupes ainsi qu'à leurs modes de fonctionnement.

Cet espace est aussi composé par la culture organisationnelle des groupes, ainsi que par leurs valeurs, leurs normes et leurs politiques globales.

Finalement, bien que nous considérons nous considérons comme important l'analyse du contexte institutionnel du pays d'origine des groupes, notre objet de recherche étant centré sur le processus de transfert des politiques et pratiques GRH, nous considérons, à partir d'une première analyse sur le terrain, qu'une analyse complète du contexte institutionnel français n'est pas nécessaire. Le contexte institutionnel français est en fait, déjà considéré car intégré dans les politiques de GRH découlant du siège. Nous allons cependant présenter l'organisation syndicale française, car nous considérons qu'il s'agit d'un acteur important dans l'espace « maison mère ».

b. L'espace « politique, légal et réglementaire mexicain »

Cet espace correspond à l'ensemble des instances politiques, qui régissent la vie politique du Mexique, comme les partis politiques, ou les présidents des Etats fédéraux du Mexique. Au Mexique, le Parti Révolutionnaire Institutionnel a dirigé le pays pendant plus de soixante-dix ans, établissant certes une stabilité politique, mais entraînant par la même occasion un certain immobilisme, et l'existence d'un fort

« corporativisme ». Ceci a notamment conduit à fausser le rôle des syndicats, qui ne se plaçaient plus alors vraiment comme contre-pouvoir, dans le sens où les leaders syndicaux furent plus attirés par le pouvoir, que certains hommes politiques leurs ont concédés, que par la représentation des intérêts des salariés. Dès lors, il apparaît que le pouvoir politique mexicain a pu pénétrer dans les processus d'organisation des entreprises de façon non institutionnelle. Il nous semble incontournable de mesurer l'impact que cette stabilité politique a pu avoir non seulement sur le contexte politique mexicain, mais aussi sur le marché du travail, ou les administrations, et par répercussion sur la gestion des ressources humaines des filiales.

Dans ce premier espace, nous voulons également nous intéresser à la dimension légale du travail au Mexique. Nous voulons étudier les dispositifs légaux, car par définition toute entreprise étant sur le sol mexicain y est soumise. La Loi Fédérale du Travail (LFT) est donc la première contrainte absolue pesant sur les décisions organisationnelles des filiales. Le cadre légal a nécessairement un impact sur la gestion des ressources humaines des filiales. Il conviendra par exemple, d'analyser en profondeur la loi fédérale du travail mexicaine ou certains articles du droit fiscal pour comprendre une des forces pouvant contraindre les politiques d'organisation des filiales, ou pouvant déterminer certaines décisions prises localement. Notons également que ce cadre légal est remis en cause par l'existence constante de la corruption, étendue à de nombreux secteurs d'activité.

Ce deuxième espace intègre aussi les relations existantes entre l'entreprise et le monde professionnel. Nous posons dans cet espace les liens existants entre les acteurs au sein de l'entreprise, c'est-à-dire des réalités endogènes. Nous pensons que cet espace englobe la dimension syndicale de l'entreprise, les pratiques salariales sur le marché du travail et la formation et le niveau d'étude des jeunes diplômés.

L'entreprise vit en interaction permanente avec le marché du travail, car pour survivre elle doit faire appel à la force de travail, qui propose ses compétences, ses capacités sur le marché du travail avec pour contrepartie, un salaire. Celui-ci étant le prix valorisant le travail à effectuer, le niveau de compétences et de formation de l'employé, l'entreprise doit constamment s'informer sur les pratiques salariales en vigueur sur le marché du travail, sur les nouvelles compétences disponibles.

Nous voulons cependant souligner l'une des particularités du marché du travail mexicain. En France, le marché du travail est institutionnalisé, car il existe des institutions le régulant. Par exemple, les allocations chômage furent instituées pour aider les personnes étant dans la capacité de travailler, mais ne trouvant pas d'emploi, le Revenu Minimum d'insertion fut conçu pour faciliter l'insertion de certaines personnes ne percevant pas d'indemnités de chômage. Cette initiative d'aide sociale va à l'encontre des théories classiques libérales, selon lesquelles un marché s'auto régule et toutes interventions extérieures entraînent une perversion de ce mécanisme, aboutissant à une situation d'équilibre artificiel. Au Mexique, il n'existe aucune institution intervenant dans le fonctionnement du marché du travail. Il n'existe ni revenus minimums accordés par l'Etat (comme elles sont conçues en France), ni allocations chômage. Il n'existe pas, non plus, d'agences d'intérim, qui moyennant un prix supérieur au prix du marché, fournissent la main d'œuvre, dont les entreprises ont besoin. Nous en déduisons que les interventions de la part d'institutions sur le marché du travail mexicain sont quasi inexistantes, et que par conséquent, nous ne pouvons pas parler d'un marché du travail mexicain institutionnalisé, mais qu'on peut parler d'un marché de travail intégré aux autres institutions comme le système éducatif ou les entreprises, elles-mêmes.

Le marché du travail est nécessairement une force agissant sur l'entreprise, car il s'agit d'un réservoir de main d'œuvre, dans lequel les entreprises vont puiser leurs ressources nécessaires. Une entreprise doit être compétitive pour survivre, elle doit

dans cet objectif s'entourer des compétences les plus au point. Or cela signifie qu'elle doit en amont de son processus de production, trouver les personnes possédant ces compétences, et être suffisamment attractive pour que ces personnes acceptent de venir travailler pour elles.

C'est pour cela que nous introduisons dans notre analyse un troisième espace : le système éducatif mexicain.

c. L'espace « éducatif »

En effet le système éducatif mexicain détermine les compétences que les jeunes diplômés vont présenter. Dans notre approche, le marché du travail et le système éducatif seront donc étroitement liés. Le marché du travail n'est pas uniquement composé de jeunes diplômés en recherche d'emploi, cependant nous nous attacherons à étudier ce type de population, car c'est lui qui va en partie définir les tendances du marché du travail. Par exemple, si une nouvelle compétence s'est généralisée sur le marché du travail, nous pouvons, selon un raisonnement inductif, en conclure qu'il s'agit de nouvelles compétences développées en amont, c'est-à-dire, développées au cours du cursus scolaire.

De plus, il apparaît qu'au Mexique, la notion de diplôme est particulièrement importante. Nous verrons au cours de notre étude quelle influence la notion de diplôme sur l'explication des pratiques divergentes entre les maison-mères françaises et les filiales. Mais, par exemple, soulignons qu'en France, le statut de cadre est un statut professionnel inscrit dans la loi et correspond à une grille très précise de diplômes et d'évolution de carrière. Au Mexique, le statut de cadre n'est pas inscrit dans la loi, et ne correspond pas à un niveau particulier de diplôme. Par conséquent, nous voyons

comment la notion de diplôme va être déterminante dans l'explication des difficultés dans les transferts de certaines pratiques RH aux filiales.

Concernant la cellule familiale, c'est une institution très particulière au Mexique, dans le sens où les liens familiaux tiennent une place très importante dans de nombreuses dimensions de la vie sociale et professionnelle (Ruíz Durán, 1997 ; Camarena Córdova, 2000 ; López, Salles et Tuirán, 2001).

Durant nos interviews nous avons collecté des données relatives au contexte familial mexicain. Cependant, même si nous pensions a priori que cette dimension pouvait être un facteur important dans l'explication des pratiques RH en vigueur dans les filiales mexicaines, il s'est avéré que cette dimension pouvait certes avoir des effets sur les comportements des employés, mais qu'elle ne nous aidait nullement à comprendre l'objet de notre étude.

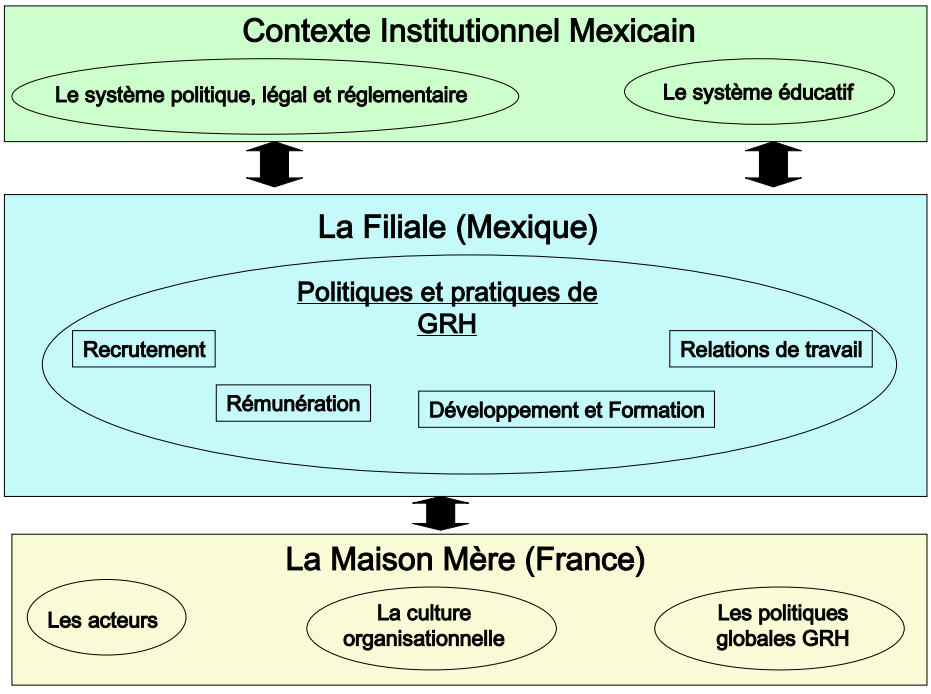
Selon nos interlocuteurs, la culture familiale mexicaine se caractérise par l'assignation de l'activité de travail au père de famille. Ainsi, étant la source principale de revenus du foyer, le travailleur mexicain est d'autant plus impliqué dans son travail. Il accepte ainsi de suivre des formations au-delà de ses heures de travail régulières. Les charges familiales, dont il est responsable, concourent à le rendre ambitieux, et désireux de faire avancer sa carrière.

Ainsi, la famille mexicaine aussi institutionnalisée qu'elle puisse être, ne va pas agir directement sur les politiques de GRH locales. La famille mexicaine n'est donc pas un obstacle, ni un frein à la mise en place de nouvelles politiques et pratiques RH au sein des filiales. Nous ne l'étudierons donc pas en tant que force, car elle ne contraint pas directement les transferts de politiques.

1.5.2.3. Les espaces institutionnels retenus et le schéma du cadre d'analyse

C'est ainsi qu'à partir de cette présentation des « espaces », nous dégageons trois niveaux d'analyse du contexte institutionnel mexicain, qui correspondent aux forces institutionnelles du champ organisationnel des filiales étudiées. Nous pouvons associés ces niveaux d'analyse à des espaces d'analyse et nous le présentons finalement dans le schéma suivant (voir figure 1.1). Dans cette figure, nous présentons l'ensemble des forces institutionnelles analysées et les relations existantes entre elles et la filiale mexicaine. Elle représente aussi le cadre d'analyse que nous allons suivre tout au long de cette recherche.

Figure 1.1 : Cadre d'analyse



Source : Élaboration propre

Comme nous l'avons déjà dit, la filiale mexicaine évolue entre deux sources d'influence, le contexte institutionnel mexicain d'un part et la maison mère française d'autre part. Au sein de la filiale le directeur des ressources humaines doit concilier les exigences émanant de ces deux sources d'influence, et doit par la suite, veiller à ce que les politiques RH soient appliquées en adéquation avec les intérêts des salariés.

Dans le modèle, les flèches en double sens traduisent l'hypothèse qu'il existe des relations d'interaction entre la filiale, le contexte institutionnel mexicain et le siège français. D'une part la filiale va se trouver changée grâce aux influences du contexte et de son siège, mais d'autre part nous pensons qu'il est possible que ces influences ne se limitent pas qu'à la filiale mais qu'elles la dépassent. C'est-à-dire, qu'à travers l'intervention du DRH elles vont s'influencer mutuellement et vont avoir de répercussions sur leur propre environnement. De ce fait, nous pensons qu'à travers ce processus, le contexte et la maison mère vont eux-mêmes être modifiés. Nous pensons que le processus d'hybridation comprend ces deux étapes de modification : dans un premier temps, l'influence contextuelle amène à la création de politiques hybrides, qui dans un second temps, vont se répercuter sur les contextes et revenir à la filiale comme des nouvelles sources d'influence.

CHAPITRE II

La démarche de recherche et le champ spécifique d'étude

CHAPITRE II

La démarche de recherche et le champ spécifique d'étude

Dans la première partie de ce chapitre nous allons présenter, après avoir avons consacré la fin du chapitre précédent à la construction de notre cadre d'analyse, la démarche que nous avons choisi pour aborder notre terrain d'étude. Pour cela, nous établirons tout d'abord notre posture épistémologique. Ensuite, nous exposerons le mode de recherche et les outils de recueil des données qui nous sont apparues les plus convenables. Puis, nous décrirons la méthode de sélection utilisée pour choisir les groupes multinationaux constituant nos objets d'étude empirique. Finalement, nous présenterons notre démarche d'analyse des données.

Dans la deuxième partie, nous allons mettre en relief les traits distinctifs des deux groupes multinationaux d'origine française représentant notre champ spécifique d'étude. Plus précisément, au sein de chaque groupe, nous allons exposer les caractéristiques de la maison mère et de la filiale implantée au Mexique.

2.1. Présentation des techniques d'entretiens et d'analyse

2.1.1. Positionnement épistémologique de notre recherche

2.1.1.1. Les trois paradigmes épistémologiques

L'épistémologie est une réflexion sur les sciences, qui s'interroge sur la nature, la méthode et la valeur des connaissances produites par les sciences. Dans tout travail de recherche, l'épistémologie aide à vérifier et valider les connaissances nouvelles apportées. La démarche épistémologique consiste à étudier le point de vue du chercheur, et les présupposés sur lesquels il va mener sa recherche, pour vérifier la validité de ses résultats. La réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère (Martinet, 1990, p. 9-29).

Ainsi, pour mener à bien cette réflexion, un chercheur peut se poser trois questions concernant :

1. **La nature de la connaissance** qu'il a produite. Il s'agit de se questionner sur l'objectivité de la connaissance, pour savoir si le chercheur a interprété la réalité, ou s'il l'a plutôt lui-même construite. Grâce à cette première étape dans sa réflexion, le chercheur va déterminer sa vision du monde social, et la réalité qu'il va chercher à appréhender.

2. **Le processus de production de cette connaissance**. Dans cette seconde étape, le but est de chercher à savoir si la connaissance nouvelle fut engendrée par un processus de construction, d'explication ou d'interprétation. En effet, on parle de construction de la connaissance

lorsqu'il s'agit d'élucider les finalités d'un phénomène, on parle d'explication lorsque l'on se place en amont du phénomène et que l'objectif est de rechercher et d'expliquer les causes du phénomène. Enfin, l'interprétation est une démarche qui vise à comprendre les motivations des acteurs. Ainsi l'explication est à rapprocher du paradigme positiviste, l'interprétation des interprétativistes, et la construction des constructivistes.

3. **La valeur et le statut de la connaissance**. Enfin, il s'agit de s'assurer que la connaissance peut être réfutée ou corroborée, ou si elle est idiographique[18], ou adéquate et enseignable (Glarsfeld, 1988). La notion d'adéquation correspond au paradigme constructiviste, et signifie que la connaissance nouvelle doit convenir dans une situation donnée, *« par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas là une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes*». (Glarsfeld, 1988, p. 19-43)

Pour répondre à ces questions, le chercheur peut s'appuyer sur trois paradigmes épistémologiques existants : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Le positivisme cherche à expliquer la réalité, alors que l'interprétativisme cherche avant tout à la comprendre, et enfin le constructivisme la construit.

[18] Une connaissance idiographique signifie que la connaissance révèle l'expérience vécue par les acteurs étudiés.

2.1.1.2. Notre position épistémologique

S'interroger sur la connaissance d'une réalité revient à s'interroger sur ce que l'on peut connaître de cette réalité.

Les positivistes considèrent que chaque réalité a une essence qui lui est propre. Partant de là, il n'existe pas de lien direct entre le chercheur, autrement dit celui qui observe la réalité, et l'objet de la recherche, autrement dit la réalité étudiée. Tous deux sont indépendants. Les positivistes ont donc établit le principe d'objectivité, selon lequel l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet. Cette approche positiviste pose problème dès lors que l'on essaie de l'appliquer aux sciences sociales. En effet, l'homme peut il être à la fois sujet et objet de sa recherche ? Les positivistes considèrent également que si la réalité a une ontologie[19], elle a également ses propres lois, qui sont immuables. Il existerait donc un ordre universel auquel tout ordre est subordonné. Par exemple, « *l'ordre individuel est subordonnée à l'ordre social, l'ordre social est lui-même subordonné à l'ordre vital et celui-ci à l'ordre matériel […]. L'homme, du fait qu'il est conçu précisément, vit à travers l'ordre social la pression des tous les autres ordre* » (Kremer-Marietti, 1993, p. 43). Il faut donc noter que selon le paradigme positiviste, l'homme subit son environnement, et ne peut agir dessus pour le faire changer et se libérer.

Si nous rapprochons cette réflexion de notre objet de recherche, nous serions tentés de conclure, que l'organisation subit le contexte, autrement dit que c'est le contexte mexicain qui va déterminer les politiques et pratiques des filiales. Ne pouvons nous pourtant pas penser qu'il existe des possibilités d'interactions entre les acteurs, et par conséquent des possibilités de dépasser le cadre contextuel, c'est-à-dire qu'il

[19] L'ontologie est la partie de la philosophie qui a pour objet l'élucidation du sens de l'être considéré simultanément en tant qu'être général, abstrait, essentiel et en tant qu'être singulier, concret, existentiel.

existe un processus d'adaptation des politiques françaises des maisons mères au contexte local ?

Les courants interprétativiste et constructiviste s'accordent sur le caractère relatif de la connaissance, comme nous venons de le dire, mais divergent sur la valeur et le processus de production de la connaissance. Pour les interprétativistes, le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité, autrement dit leurs interprétations de la réalité. Pour les constructivistes, le processus de production de la connaissance dépendant complètement de la finalité du projet du chercheur. Autrement dit, la façon dont le chercheur va construire la connaissance dépendant de la fin qu'il donne à son projet de recherche.

Comme nous l'avons dit le chercheur doit s'assurer de la validité de la connaissance qu'il apporte. Nous avons vu que les constructivistes et interprétativistes remettaient en cause le caractère scientifique d'une connaissance comme critère de validité.

Les constructivistes et les interprétativistes considèrent de leur côté qu'il n'existe pas de réalité ayant sa propre essence, mais au contraire, que la réalité est le fruit même de l'individu qui l'observe. Selon Glaserfeld (1998) la réalité ne peut être indépendante de l'esprit de celui qui l'expérimente, l'observe ou la construit. Ainsi, on peut plutôt parler d'hypothèses relativistes plutôt que réaliste, comme développée par les positivistes. L'hypothèse relativiste suppose de considérer les choses comme des phénomènes[20]. Nous voyons alors qu'il existe un lien entre le sujet et l'objet, qui deviennent indépendants. Le monde social peut se définir comme un ensemble d'interprétations, qui se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes particuliers. Cela signifie que ce sont les individus, qui créent leur environnement par leur pensée, leurs actions guidées par leur finalité. Il s'agit donc

[20] Un phénomène se définissant alors comme l'apparition interne des choses dans la conscience (De Bruyne et al., 1974)[20]

d'un monde où tout est possible, où rien n'est déterminé et où l'homme peut choisir (Le Moigne, 1994). Le déterminisme apporté par les positivistes est donc rejeté, pour une connaissance contextuelle et subjective.

Nous avons vu que le chercheur peut adopter trois positions épistémologiques différentes, où s'inspirer des celles-ci pour en créer un nouvel hybride. Dans le cadre de notre sujet, nous avons décidé d'adopter une position à dominante constructiviste. Dans notre étude, nous avons fait le choix d'appréhender les relations maison mère-filiale d'un point de vue des ressources humaines. Ceci implique l'étude d'acteurs, d'une organisation construite par la volonté de ceux-ci. Ainsi, il nous semble plus juste de considérer notre objet d'étude comme un phénomène émanant d'un jeu d'acteurs, en interactions les uns avec les autres. En effet, ce sont les employés des groupes multinationaux étudiés, qui collaborent ensemble afin d'atteindre une harmonie générale et être performant.

Comme nous l'avons expliqué dans notre premier chapitre, nous allons chercher à savoir quelles sont les forces pouvant influer sur l'organisation de la gestion des ressources humaines des filiales mexicaines. Cette étude sous-entend d'étudier un contexte, une organisation, et des acteurs. Du fait de notre position épistémologique, nous nous laissons la liberté d'explorer la nature de ces forces, et de découvrir dans quelle mesure les acteurs ou le contexte vont marquer les politiques RH en vigueur dans des filiales.

L'objet de recherche se définit selon le paradigme constructiviste comme un projet finalisé, c'est-à-dire que le chercheur construit un projet de recherche dans un but précis, qui est de transformer les modes de réponses traditionnelles dans un contexte donné (Le Moigne,1990 ; David, 2000). Le chercheur doit alors construire son objet simultanément à l'élaboration de son projet de recherche en dépassant les

cadres d'analyse traditionnels. En effet, c'est parce que le chercheur va tout au long de l'élaboration confronter les conjectures de son projet, qu'il va pouvoir les remettre en cause et redéfinir son projet. C'est justement la volonté de procéder que nous avons. Nous allons chercher à aller au-delà des réponses traditionnelles données, par la théorie, en nous appuyant sur une étude terrain.

2.1.2. Choix de la méthodologie exploratoire

2.1.2.1. L'étude terrain, un moyen empirique d'exploration

Dans la première partie de notre travail, nous avons justifié notre cadre d'analyse. Nous y avons expliqué que nous avons choisi de nous appuyer sur la théorie de l'analyse sociétale. Ainsi, nous avons choisi d'explorer notre objet de recherche selon un axe « hybride », confrontant les éléments de l'institutionnalisme à la réalité, expérimentée par les individus des deux entreprises étudiées. En effet, dans le cadre d'une recherche s'attachant à l'étude des politiques des ressources humaines à l'international, il nous semble plus intéressant de confronter des apports théoriques et empiriques.

Dans un premier temps, nous devons nous appuyer sur des éléments empiriques parce qu'il s'agit d'étudier les interactions existantes entre des acteurs, que nous définissons comme des individus doués de capacités cognitives, et donc capables de créer leur propre environnement et d'innover, indépendamment des schémas théoriques établis. Dans un second temps, la théorie est un cadre indispensable pour nous permettre de nous élever au dessus des faits et expériences dont nous avons été témoin.

L'objectif de notre étude n'est pas de chercher à établir une loi universelle, qui s'appliquerait aux politiques GRH pratiquées entre maison mère et filiales. Notre objectif est d'expliquer et comprendre une réalité, à travers des interprétations que les acteurs en font.

Ainsi, dans le cadre de notre approche terrain, nous sommes entrés en contact avec de nombreuses entreprises, ayant un profil en adéquation avec notre objet de recherche : des entreprises françaises, ayant des filiales implantées au Mexique. C'est ainsi que, durant six à huit mois, nous avons contacté et rencontré de nombreuses entreprises, telles que Gemplus, Valeo, Saint-Gobain, PlasticOmnium Duroplast, ou Maxigaz filiale de gaz de France, entre d'autres. Or , nous n'avons dû écarter de notre champ d'analyse des entreprises, soit du fait d'un refus de la part des maisons mères à participer à l'étude, soit du fait d'une implantation trop récente et donc une intégration moins importante des filiales au Mexique, réduisant les possibilités et intérêts de l'analyse. Il s'est donc avéré que seules les entreprises Gemplus et Valeo ont répondu à nos attentes.

Dans les deux groupes retenus, Valeo et Gemplus, nous sommes allés à la rencontre des Directeurs des ressources humaines des groupes et dirigeants des filiales, pour cerner leurs motivations, leurs attentes et leurs croyances vis-à-vis des pratiques de GRH. Nous avons également rencontrés d'employés des filiales, pour comprendre comment les employés des groupes vivent les politiques et pratiques GRH.

Nous avons mené cette confrontation, de la théorie et de la réalité expérimentée, dans le but de vérifier la validité de notre recherche et de nos propos. Afin de mener à bien cette confrontation, nous avons utilisés comme outils les entretiens directifs et semi-directifs.

2.1.2.2. Les entretiens, un moyen pour tester et vérifier la connaissance

Les positivistes établissent en effet qu'une connaissance scientifique doit être réfutable, vérifiable et confirmable pour être reconnue en tant que telle. Ainsi le seul raisonnement logique valable est un raisonnement déductif, c'est-à-dire un raisonnement construit à partir de vérités générales pour être ensuite appliqué au particulier. Cette logique vise à établir des vérités universelles, vérifiables quelque soit l'unité temporelle, géographique ou sociale choisie.

Or dans le cadre d'analyse portant sur l'organisation sociale, ce type de raisonnement a ses limites. Les acteurs ont justement ça de propre, qu'ils peuvent innover, et créer de nouveaux schémas, s'extirpant des déterminismes des lois. Il nous apparaît donc plus juste d'opter pour un raisonnement inductif, ce qui signifie s'appuyer sur des réalités terrain, pour ensuite établir des schémas généraux.

Selon le paradigme constructiviste, les critères de validité de la connaissance sont le caractère idiographique de la recherche et la capacité d'empathie du chercheur. La capacité d'empathie se définit comme la faculté à se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. Le caractère idiographique d'une connaissance sous-entend que les évènements singuliers sont étudiés dans leurs contextes, c'est-à-dire que des évènements historiques liés à un contexte vont permettre la compréhension du phénomène. Ainsi, dans un premier temps, et relativement à l'empathie que le chercheur doit développer, nous avons effectivement dû nous approprié le langage et les terminologies propres aux acteurs que nous avons rencontrés, pour comprendre les réalités sociales. Nous nous sommes attachés aux faits, mais surtout à l'interprétation qui en a été faite par les acteurs. Dans un second temps, notre connaissance revêt un caractère idiographique, c'est-à-dire que les évènements sont

étudiés dans leur contexte. Notre étude est circonscrite à un cadre d'analyse spécifique, les filiales de groupes multinationaux français au Mexique et leurs maisons mères. Par exemple, nous avons retracé les évènements historiques du syndicalisme mexicain, pour nous permettre de comprendre le phénomène que nous avons étudié, et pour argumenter certaines de nos conclusions.

2.1.3. Technique d'entretiens : les entretiens directifs et semi directifs

2.1.3.1. Choix de la technique d'entretien

Notre recherche vise à explorer des pratiques sur lesquelles nous n'avons a priori pas de connaissances. Notre démarche ne vise donc pas à vérifier des idées que nous aurions a priori, mais à explorer des faits, et pratiques peu quantifiables, en vigueur dans un certain contexte, en nous appuyant sur des éléments théoriques. Même si approche qualitative et approche quantitative ne sont pas aux antipodes, il nous semble plus pertinent pour notre travail, d'adopter une approche qualitative. Notre choix fut donc de mener une enquête qualitative, pour appréhender au mieux la réalité vécue par les acteurs.

Nous avons fait le choix de mener des entretiens semi directifs, afin d'être en mesure d'orienter les questions sur les sujets, que nous désirions développer, et afin de pouvoir laisser nos interlocuteurs développer leurs réponses et nous faire partager le maximum de données.

2.1.3.2. La stratégie d'entretien

Nous avons mené en deux temps cette enquête. Dans un premier lieu, nous sommes allés à la rencontre des interlocuteurs des maisons mères, dans un double objectif. Cette première étape constituait notre entrée dans le vif du sujet, par conséquent il s'agissait tout d'abord d'apprendre sur les groupes, et comprendre le fonctionnement général, et plus particulièrement les politiques GRH des groupes. Ensuite, ces entretiens nous ont permis de cerner les attentes et exigences des maisons mères vis-à-vis de leur filiale, et de comprendre les tenants et les pendants des politiques GRH. Durant cette première étape, nous avons mené des entretiens de type semi-directif.

En second lieu, nous avons rencontré les interlocuteurs des filiales de Valeo, à Toluca, Etat de Mexico Mexique, et de Gemplus à Cuernavaca, Etat de Morelos Mexique, tels que les DRH locaux, les leaders syndicaux de l'Etat de Morelos, ou des experts du syndicalisme mexicain. Cette seconde vague d'entretiens nous a fourni des informations relatives au point de vue des filiales. En effet, il est capital pour notre étude d'étudier quel est le regard des filiales, sur les pratiques et politiques de leurs maisons mères et de leur contexte. Ces seconds entretiens, nous ont permis d'appréhender avec un regard différent, les éléments apportés par les premiers entretiens.

Grâce à ces entretiens menés premièrement au sein des maisons mères, puis au sein des filiales, nous avons pu établir des parallèles ou des différences de pratiques entre les deux entités. Ces deux sources d'informations ont donc été nécessaires dans le cadre de notre recherche, pour d'une part, tenter d'établir que la maison mère est une des forces influant sur les pratiques des filiales, mais que leur contexte est tout aussi important, comme nous l'avons explicité dans la partie traitant

de la construction de notre cadre d'analyse. Et d'autre part, analyser quels sont les processus participant à l'établissement des pratiques de GRH effectives au sein des filiales : quel est le résultat de l'interaction permanente des dirigeants des ressources humaines de la filiale avec leur environnement, les Etats et les maisons mères. Nous allons chercher à analyser dans les chapitres suivant si ces politiques et pratiques sont la résultante de processus d'hybridation ou d'adaptation au contexte.

2.1.3.3. Le choix de l'échantillon

Choix des groupes multinationaux

La méthode d'échantillonnage probabiliste ne nous semble pas pertinente dans notre cas, car elles ne sont pas indispensables, car notre démarche a plutôt été de tester et d'établir des propositions théoriques que de vouloir généraliser des résultats à une population toute entière. De plus, notre sujet concernant des phénomènes organisationnels, nous n'avons pas eu de bases statistiques suffisantes ou intéressantes, nous permettant de réaliser un échantillonnage par la méthode probabiliste.

Nous avons sélectionné les entreprises suivant des critères d'avantage liés à notre sujet, qu'à des critères théoriques. Nous voulions que notre étude porte sur des entreprises françaises structurées en tant que groupes multinationaux, plus précisément ayant des filiales présentes au Mexique. Nous pourrions définir notre méthode d'échantillonnage comme la méthode du choix raisonné. En effet, nous avons étudié des groupes aux caractéristiques typiques de notre sujet d'étude. Nous sommes entrés en contact avec de nombreuses entreprises françaises ayant des filiales présentes sur le sol mexicain.

Choix des interlocuteurs

Lorsque nous avons sélectionné nos interlocuteurs, notre démarche a été d'interroger les dirigeants de la fonction ressources humaines des sièges et des sites. En effet, interroger les Directeurs des Ressources Humaines des maisons mères nous semblait être le moyen le plus à même pour appréhender dans son ensemble les politiques du groupe, et donc bien comprendre comment les politiques de Ressources Humaines s'inscrivent dans la logique de groupe.

Les responsables des Ressources Humaines des filiales étant les traits d'union entre le siège et la filiale, sont au cœur du processus d'adaptation des politiques générales au niveau local. En effet, si l'on s'appuie sur notre modèle de recherche, il apparaît très clairement que le Directeurs des Ressources Humaines de la filiale est la force de conciliation entre la maison mère, l'Etat, le système éducatif. Il nous a donc semblé plus pertinent de les interroger pour bien comprendre comment, au niveau local, les politiques décidées au niveau du groupe sont mises en place, et pourquoi et comment elles doivent parfois être adaptées au contexte local. C'est deux types d'entretiens ont été menés dans un premier temps, puis nous sommes allés à la rencontre de salariés dans les filiales. Ce troisième type d'entretien nous permit de confronter les dires des deux premiers types, et savoir comment les politiques des Ressources Humaines étaient perçues, vécues par les salariés.

Les collectes des données

La plupart des données portant sur les groupes étudiés, dont nous disposons, nous ont été directement apportées grâce aux entretiens.

C'est à l'occasion de ces entretiens, que nous avons demandé aux maisons mères ainsi qu'aux filiales, si elles pouvaient nous transmettre les documents écrits

reprenant les têtes de chapitres des politiques. Cependant, nous n'en avons finalement reçu que certaines d'entre elles.

2.1.3.4. Les guides d'entretiens

Afin d'orienter nos entretiens vers des questions propres à notre objet d'étude, nous avons établi trois guides d'entretiens, le premier pour nos interviews des dirigeants des ressources humaines des maisons mères, un second pour les dirigeants RH des filiales, et enfin un troisième pour les salariés des filiales.

Ainsi, nos questions posées aux responsables des maisons mères se sont plutôt axées autour des politiques générales du groupe, portant tout d'abord sur la présentation du groupe, puis du système de production. Après ceci, nous nous sommes concentrés sur l'objet de notre étude, les politiques RH. Durant ces entretiens, nous nous sommes appuyés sur le cadre d'analyse, présentant les axes des politiques des ressources humaines que nous voulions développer (recrutement, rémunération, formation et développement, les relations de travail), et sur notre cadre de recherche. Dans ce cadre de recherche, nous avons présenté la filiale au centre de notre étude, puis nous avons cherché à présenter autour les forces d'influence sur les politiques RH, qui gravissent autour de la filiale.

Ainsi nos entretiens menés auprès des DRH ont suivi cette progression :

1. **Définition des relations entre les maisons mères et les filiales, d'abord concernant toutes les politiques du groupe, puis concernant les politiques RH**. Plus précisément nous avons cherché à savoir ce qu'il en était des domaines du recrutement et de la rémunération du personnel, de la formation et du développement,

et des relations de travail. Soulignons que c'est à partir de la lecture faite en amont des documents fournis par les entreprises, que nous avons décidé de partager nos données selon ces quatre thèmes. Nous voulions ainsi comprendre quel est le niveau d'autonomie laissé aux filiales, et de là, comprendre le processus de transferts des politiques et des pratiques, les moyens de contrôle de l'application des politiques mis en place par les sièges.

2. **Choix des politiques gérées à l'international, et au niveau national**. Dans ce second volet, notre volonté était de mettre en lumière les raisons pour lesquelles les sièges pouvaient décider, conjointement avec les filiales, de gérer certaines politiques de façon internationale et d'autres localement. Un de nos objectifs est d'explorer les pratiques pour savoir si les filiales constituent des relais d'un certain management à la française via les transferts de politiques opérés, ou s'il s'agit plutôt d'un management adapté, en adéquation, avec les différents contextes mondiaux.

3. **Influence des institutions dans les pratiques et politiques RH**. A partir des différences des pratiques locales, nous avons questionné nos interlocuteurs sur le rôle joué par les institutions locales. En effet, un des objectifs de notre recherche est d'explorer les pratiques locales, pour ensuite, identifier les forces qui peuvent influencer, favoriser, peser sur ou contraindre les processus existants dans les filiales. Nous avons donc développé dans ce troisième volet des questions relatives aux syndicats, à la cellule familiale mexicaine, aux Etats fédéraux et au dispositif légal.

Notre démarche fut donc à partir des réponses apportées par les sièges, de construire un nouveau guide d'entretien pour les responsables RH des filiales. Nous devions entrer de façon plus précise dans les pratiques, leurs tenants et leurs aboutissants, et au contexte mexicain.

1. **Présentation de l'interviewé.** Il nous semblait important de demander à la personne de présenter tout son parcours dans l'entreprise, pour le confronter aux pratiques effectives. Nous demandions son niveau de responsabilité, les relations que son poste lui conduit à avoir avec la maison mère, les détails de son poste, et enfin comment la personne est arrivée à ce poste.

2. **Description du processus de Gestion des ressources humaines effectif dans la filiale**. L'objectif était de récolter le maximum de données concernant les pratiques locales, par exemple nous avons pu nous procurer, seulement pour une des deux filiales étudiées, les processus détaillés de l'administration du personnel, du recrutement, des fiches de paye.

3. **Complément du modèle de recherche**. Enfin nous leur demandions de réfléchir sur les possibilités de complémenter notre modèle de recherche, afin de mieux expliquer les relations des filiales avec leur contexte local. En effet, ce sont eux les experts des contextes locaux. Ils ont donc pu nous donner des réponses plus précises, que celles que nous avons eues des dirigeants des sièges, du fait qu'ils sont

eux même au cœur de notre modèle. Ils sont directement en contact avec le marché local du travail, les syndicats, et la loi.

Durant ces entretiens, nous avons demandé à rencontrer plusieurs acteurs de la vie sociale de l'entreprise. C'est ainsi que nous avons eu plusieurs contacts, notamment avec la représentante syndicale de la Confédération des Travailleurs Mexicains à Cuernavaca, et des experts en syndicalisme mexicain.

Enfin nous avons mené des entretiens avec des salariés volontaires, afin qu'ils nous décrivent la façon dont eux-mêmes vivent les pratiques RH en vigueur dans leur entreprise.

2.1.4. L'analyse des données

En raison de la langue, du temps pouvant s'écouler entre l'entretien et son analyse, nous avons réalisé un enregistrement sonore de nos entretiens pour en faciliter le traitement a posteriori. En effet, notre langue maternelle étant l'espagnol, nous avons réalisé des entretiens en français et en espagnol, selon les langues maternelles des personnes interviewées.

Avant l'analyse, nous avons retranscrit tous les entretiens dans leur langue originelle. Puis, nous avons regroupé les éléments de réponse selon les quatre grands thèmes de gestion des ressources humaines précédemment cités, et selon les thèmes institutionnalistes suivants : maison mère, système éducatif mexicain, syndicats, dispositif légal. Ces données apportées par les entretiens sont, pour nous, autant de témoignages de la réalité de ces pratiques concernant les interactions de la filiale avec ces types d'institutions.

Nous avons réalisé l'analyse de nos données, en utilisant la méthode de l'analyse de contenu (Holsti, 1969 ; Bardin, 1977 ; 1991).

Dans la suite de notre travail, nous allons utiliser les résultats de l'analyse de ces données pour comprendre comment ces forces institutionnelles agissent sur la GRH des filiales, et si la filiale peut agir sur ces dernières.

2.1.5. La validité et la fiabilité de la recherche

Tout travail de recherche implique une réflexion sur la validité et la fiabilité de l'étude faite. La question principale qui nous anime, est de savoir si notre travail pourra être réutilisé par d'autres chercheurs, et s'il contribue à l'analyse des transferts de politiques au sein des groupes multinationaux. Il nous faut donc dans cette partie, nous assurer dans un premier temps de la validité des outils, méthodes et notions que nous avons utilisé. Et dans un second temps, que notre travail est fiable, c'est-à-dire qu'effectué par un autre chercheur, ce travail de recherche donnerait les mêmes conclusions.

2.1.5.1. Validité de la recherche

La validité de la recherche passe majoritairement par l'analyse des concepts nouveaux apportés. Ainsi, Zaltman, Pinso et Angelmar (1973), définissent plusieurs types de validité des concepts, tels que la validité d'observation, la validité du contenu, la validité du critère ou la validité du construit. C'est ce dernier type de validité qui est le plus souvent utilisé en sciences sociales.

Nous avons pris le soin en amont de nos recherches de poser un cadre d'analyse, constituer des concepts centraux. Au cours de notre recherche, et grâce aux apports des différentes données, nous avons constamment réactualisé ce cadre, le remettant en cause, ajoutant des concepts, des acteurs ou des relations. Ce travail, nous permis de vérifier que chacune de nos conclusions, entraient dans notre objet de recherche et nous aidaient à répondre à notre problématique.

2.1.5.2. Fiabilité de la recherche

La fiabilité de la recherche correspond souvent à la fiabilité de l'outil de recherche choisi. Notre recherche se base sur des analyses de théories, et principalement sur des entretiens. Or il s'agit d'un type d'outil, dont la fiabilité ne peut être démontrée scientifiquement à nos lecteurs. C'est pourquoi nous avons pris le soin, comme mentionné plus haut, d'enregistrer ces entretiens, pour éviter tout soucis d'oubli ou d'occultation de données. Nous essayons également d'être le plus clair possible dans notre démarche de recherche, afin que les lecteurs puissent eux-mêmes s'assurer de la fiabilité de notre démarche. En effet, selon Miles et Huberman (1991), la fiabilité d'une recherche qualitative est principalement basée sur l'honnêteté et la capacité du chercheur à expliciter toute sa démarche de recherche.

Ainsi, nous venons de présenter et de justifier dans cette première partie notre position épistémologique et la méthode de recherche pour laquelle nous avons opté. Nous y avons mentionné les noms des sociétés que nous allons étudiées, Gemplus et Valeo. Dans la partie suivante nous procéderons à leur présentation brève ainsi qu'à la présentation de leurs contextes.

2.2. Présentation générale des entreprises étudiées.

Cette présentation est constituée par deux parties. Dans la première, nous exposons les aspects généraux des groupes, leur histoire, leur secteur d'activité, leur éventail de produits et leur présence internationale. Dans une deuxième partie, nous décrivons la filiale mexicaine étudiée ainsi que les principales caractéristiques du contexte local d'implantation.

2.2.1. Le groupe Gemplus et sa filiale mexicaine

2.2.1.1. Présentation générale du groupe

Le groupe Gemplus International SA a été crée en 1988 au début du développement de la technologie des cartes téléphoniques à puce. Sa création s'est faite autour de sa première commande de un million de cartes téléphoniques par France Télécom.

Actuellement, Gemplus International SA, avec son réseau de filiales présentes dans le monde entier, est un des leaders mondiaux en tant que fournisseur de produits de technologie innovante et de services dans le domaine de la télécommunication mobile et des transactions sécurisées. Cette société conçoit, développe, produit et commercialise des cartes à microprocesseurs, des cartes mémoire et des cartes à bande magnétique (cartes de paiement) ainsi que les logiciels

associés. Ces technologies développées permettent aux clients de Gemplus de fournir des solutions portables, soutenables et personnalisées dans des domaines tels que la télécommunication mobile, la finance et l'identité, assurant ainsi sécurité, confidentialité et commodité aux utilisateurs dans leur vie quotidienne (Gemplus, 2002).

Tous les produits de la compagnie sont fabriqués selon les normes de certification de qualité les plus strictes (par exemple, ITSEC, CC, PAP, FIPS) dans chaque domaine (bancaire, le Java GSM et la téléphonie).

La société Gemplus, enregistrée au Luxembourg, est organisée avec un réseau de 58 centres de Ventes et Marketing, 6 centres de Recherche et Développement (R&D), 20 installations de personnalisation[21] et 11 sites de production.

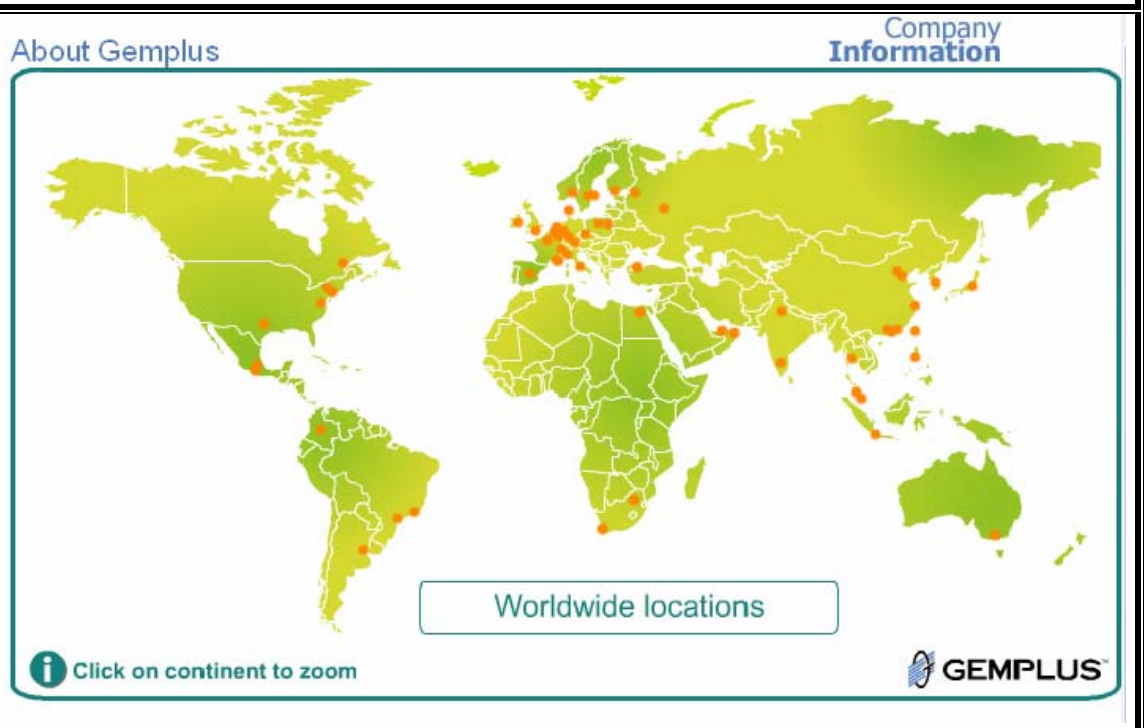
D'après l'un de ses dirigeants, Gemplus, malgré ses origines françaises, ne peut plus vraiment être considérée comme telle, étant donné que plus de la moitié de ses salariés n'est pas de nationalité française et ne réside pas en France. De plus, la France n'est pas le marché principal de la société, ses actionnaires sont aussi bien français, allemands, américains ou bien asiatiques. Par ailleurs, la maison mère est située au Luxembourg et ses bureaux généraux à Genève[22].

La carte ci-dessous, nous permet de visualiser l'implantation mondiale du groupe.

[21] Les « personalization facilities » sont des sites de production où chacun des produits fabriqués par Gemplus sont adaptés aux caractéristiques exigées par les clients. Par exemple, le cas de cartes bancaires qui doivent inclure les données spécifiques de chaque client : nom, prénom, numéro de sécurité, etc.

[22] Cette information a été fournie lors de l'entretien avec un des principaux responsables corporatif de la gestion des ressources humaines.

Figure 2.1: Localisation de Gemplus International

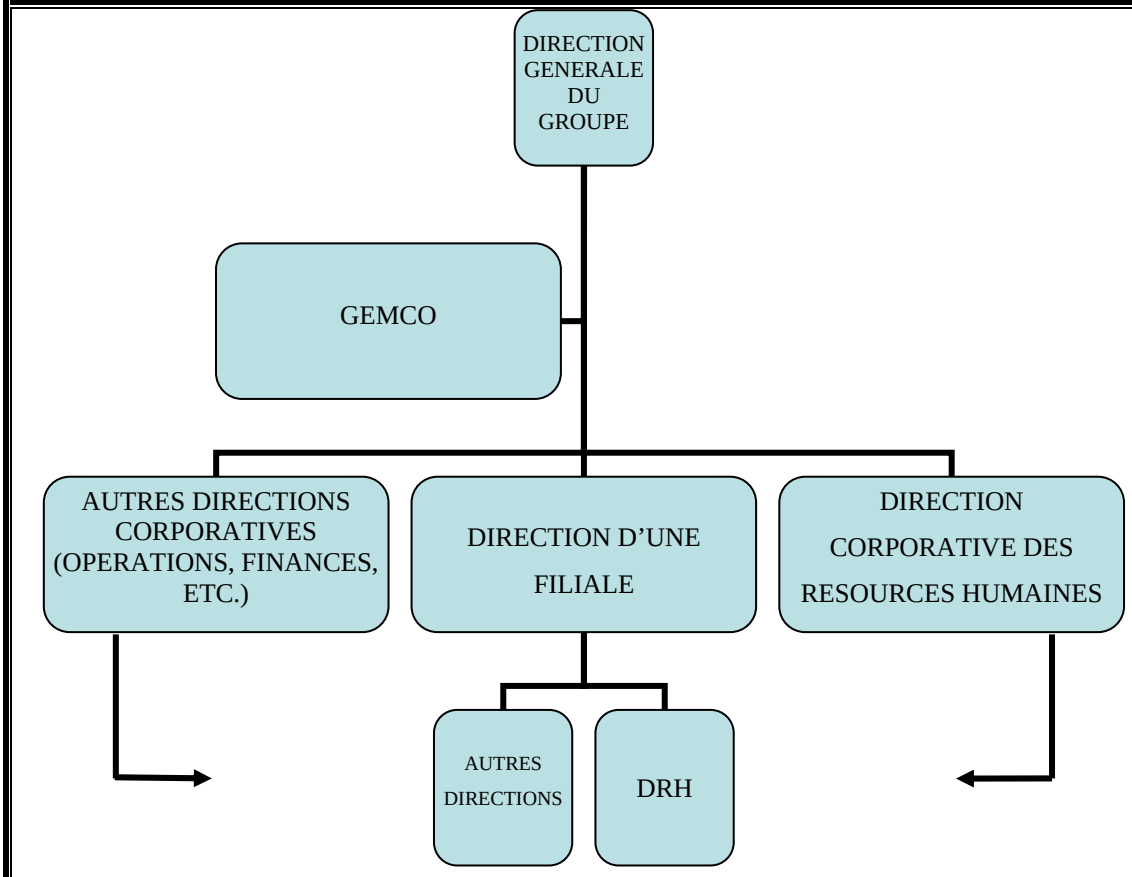


Source : Gemplus, 2006.

En 2001, selon des enquêtes réalisées par Gartner-Dataquest, IDC, Frost and Sullivan, Datamonitor et The Nilson Report, Gemplus a atteint le rang de numéro un mondial pour la fourniture de cartes à puce. En 2002, Gemplus s'est vu remettre le prix Market Value Leadership de Frost and Sullivan en récompense de ses performances exceptionnelles (Gemplus, 2003). En 2005, il a été désigné, pour la septième année consécutive avec un part de marché de 27% et une vente totale de plus de 5.6 milliards de cartes sécurisées, comme le leader de l'industrie (selon le rapport de Gartner Dataquest, mai 2005).

La figure 2.2 (ci-dessous) illustre bien la structure organisationnelle du groupe Gemplus ainsi que la position stratégique de la direction des ressources humaines dans le groupe.

Figure 2.2 : La structure organisationnelle du Groupe Gemplus



Source : Gemplus, 2003

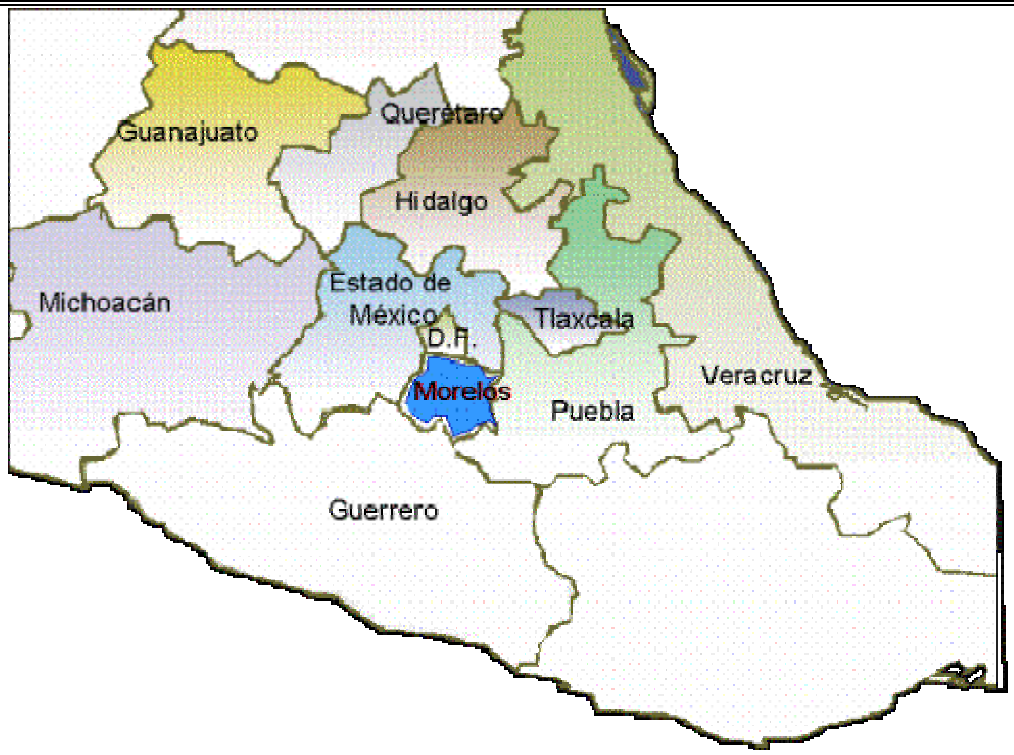
2.2.1.2. Présentation de la filiale mexicaine

La filiale mexicaine de Gemplus[23] (Grupo Gemplus de México, S.A. de C.V.) est localisée dans le parc industriel CIVAC sur la municipalité de Jiutepec située dans l'état de Morelos. Cet état mexicain est un des plus petits de la République Mexicaine et se trouve au centre du pays à une altitude de 1480 mètres avec une température moyenne de 22,2°c. (Voire figure ci-dessous).

Figure 2.3 : Localisation de l'état de Morelos



[23] Il est important de mentionner que la direction de cette filiale concerne tous les employés du site Gemplus Cuernavaca et aussi ceux des bureaux à la ville de Mexico, D.F.



Source: Site Web du Gouvernement de l'état de Morelos, 2006.

http://www.morelos.gob.mx/e-estado/e0060010.htm

Sa superficie totale est de 4,959 km^2 avec 33 municipalités, Jiutepec occupant une superficie de 70,45 km^2, ce qui représentant 1,42% de la superficie totale de l'état. Cette municipalité est limitrophe, au nord, de la ville de Cuernavaca, capitale de l'état, et partage avec elle plusieurs activités industrielles, commerçantes et sociales.

Le parc industriel CIVAC, où se localise Gemplus, forme partie de l'agglomération de Cuernavaca. Il nous apparaît donc nécessaire de présenter l'activité et les caractéristiques de la municipalité de Cuernavaca afin de donner une vision précise de l'environnement dans lequel s'inscrit la filiale mexicaine de Gemplus.

Cuernavaca a une population totale de 1.555.296 personnes dont 750.799 hommes et 804.497 femmes.

Figure 2.4: Localisation de la municipalité de Jiutepec, Morelos



Source: Site Web de la municipalité de Jiutepec, 2006.

http://www.jiutepec.gob.mx/main.html

La production de l'État de Morelos est principalement concentrée au tour des industries manufacturières représentant 67% du total. Par contre, les services et le commerce ont une participation moins importante (13,1% pour les services et 12,7% pour le commerce) (INEGI, 2004).

Selon le Censos Economicos 2004 (INEGI), pour l'État de Morelos cette année là, 230 715 personnes étaient activement occupées dont 56,4% d'hommes et 43,6% de femmes. Comparé avec la moyenne nationale, cet État offre des emplois à une proportion majeure de femmes que ce que l'on observe au niveau national (62,2% d'hommes occupés et 37,8% de femmes).

A Morelos, comme dans le reste du pays, le sous emploi est une pratique de plus courante, surtout au niveau de la production, la commercialisation, la prestation des services et l'administration financière.

Le site de Cuernavaca a été implanté en 1996 et comptait comme filiale de Gemplus 1003 employés en 2005 alors que le groupe affichait alors un effectif de 5800. Cette filiale a vu son effectif augmenter ceci en raison de la multiplication par 2 des ventes de GSM entre 2004 et 2006[24]

En 2005, le groupe affichait un CA de 938,875 millions d'euros (Gemplus Financial Statement, 2005) tandis que sa filiale de Cuernavaca affichait 110 millions d'euros pendant la même période.

Il faut souligner que la filiale de Cuernavaca est la filiale phare du nouveau groupe Gemalto[25] et est le plus important site de production au niveau mondial et

[24] Le Global System for Mobile Communications ou GSM (historiquement Groupe Spécial Mobile) est une norme numérique de seconde génération pour la téléphonie mobile. Elle fut établie en 1982 par le CEPT (Conférence des Administrations Européennes des Postes et Télécommunications).

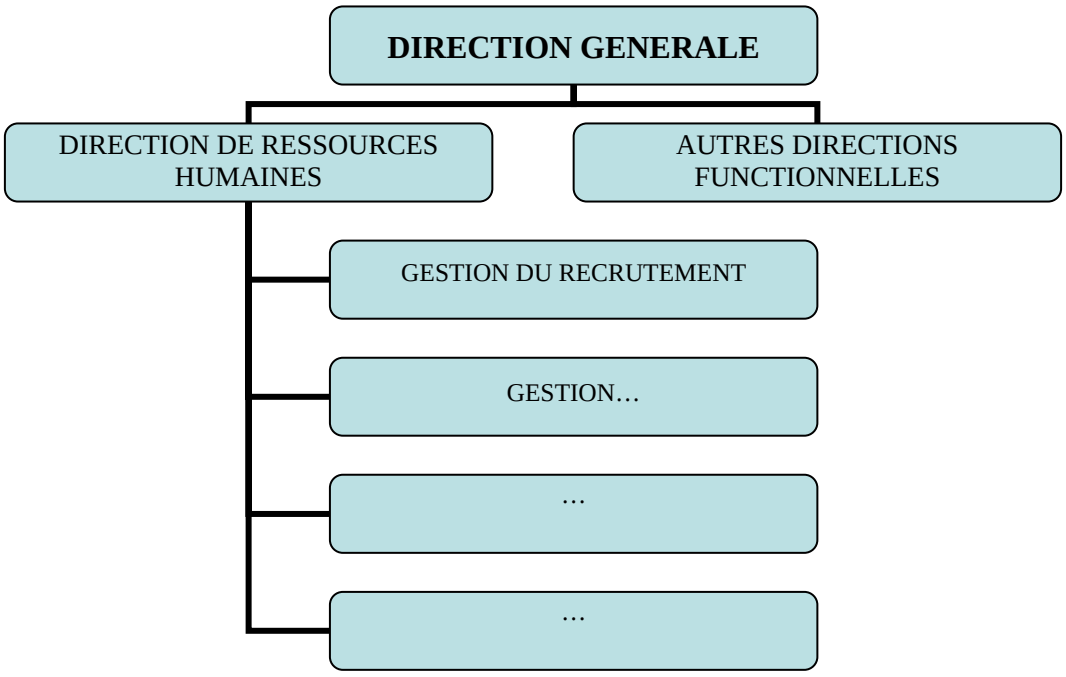
[25] En juin 2006 se fusionnent les deux groupes français Gemplus et Axalto afin de créer un nouveau groupe « leader en sécurité digitale » appelé Gemalto (Gemalto, 2006).

leader en innovation et efficacité de la fonction RH (ce site affiche an 2006 un taux de rotation du personnel embauché pendant les derniers cinq ans de 0)[26]

Le site de Cuernavaca se dédicace au GSM, à la téléphonie publique, au secteur bancaire (puce de carte bancaire) et aux technologies d'identification (badge).

Il est intéressant de signaler que au sein de la filiale de Cuernavaca comme dans le reste du groupe, la fonction RH occupe une place importante et est au même niveau que les fonctions opérationnelles. Ceci peut être observé dans la figure 2.5 (ci-dessous) :

Figure 2.5 : Schéma d'organisation de la filiale mexicaine

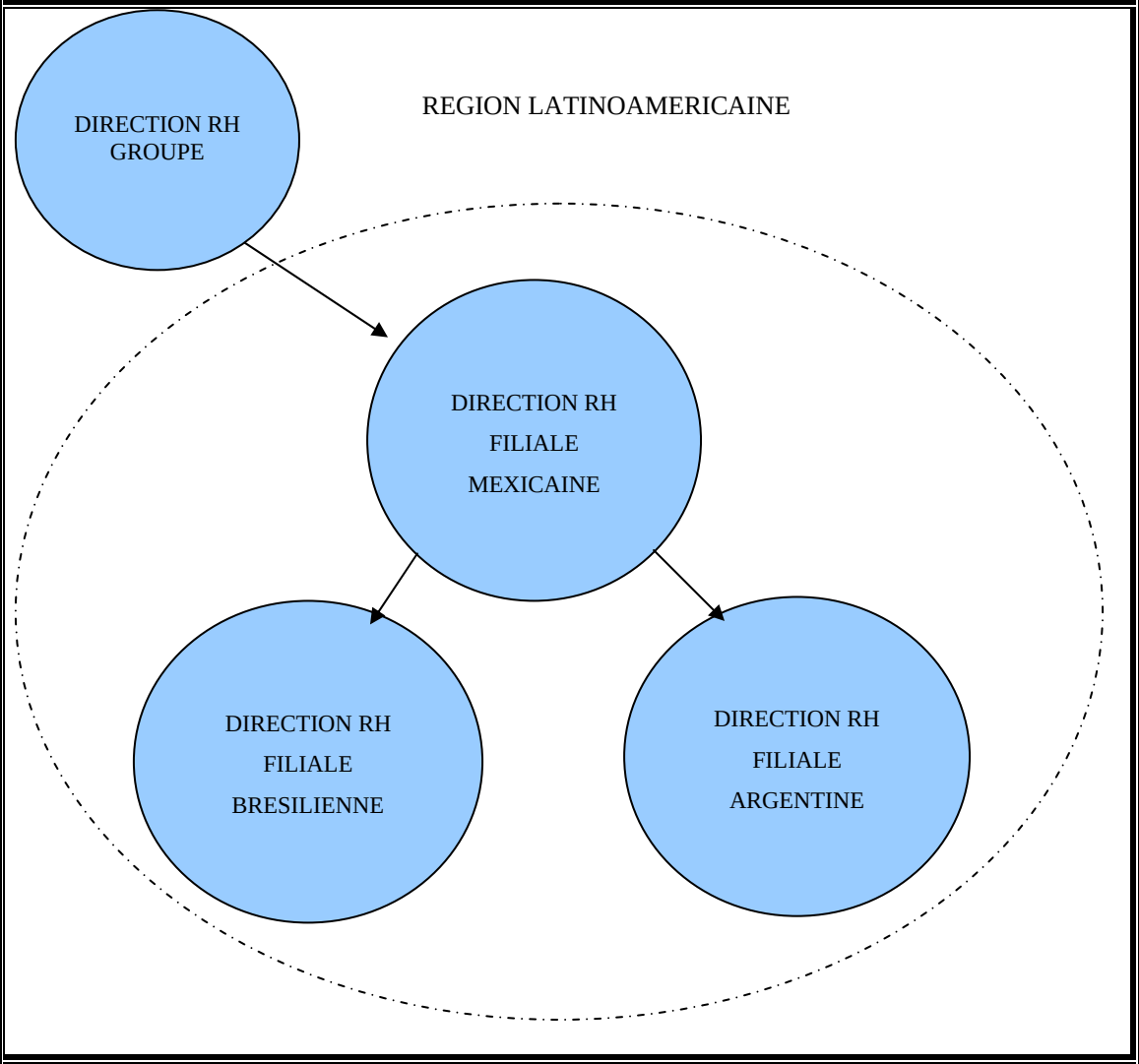


Source : Gemplus, 2003

[26] Information recueillie lors d'un entretien auprès du dirigeant de la fonction RH du site mexicain à Cuernavaca.

La direction des ressources humaines de cette filiale joue un rôle important pour tout le secteur Amérique Latine du groupe. En effet, la direction de Cuernavaca est responsable de la gestion des ressources humaines d'autres filiales implantées en l'Argentine, au Brésil et bien sur au Mexique. De plus, elle sert de relais privilégié pour la communication entre les bureaux corporatifs et le secteur à travers un réseau interne dénommé LatamWeb (Intranet). Par ailleurs, une de ses missions est le pilotage des projets d'amélioration concernant les politiques et les pratiques de ressources humaines dans la zone. Voir figure 2.6 :

Figure 2.6 : La GRH dans la région latino-américaine



Source : Gemplus, 2003

Cette position prédominante pourrait s'expliquer par l'ancienneté de la filiale mexicaine qui fut la première implantation du groupe en Amérique Latine, et par ses performances au cours des dernières années. Mais, l'explication est les résultats

remarquables produits par l'équipe chargée de la gestion des ressources humaines, des résultats qui ont été largement appréciés par les dirigeants corporatifs[27].

D'ailleurs, ces dernières années l'ensemble du groupe a profité de plusieurs innovations en matière de gestion des ressources humaines dont l'origine était la direction de Cuernavaca. Notamment, en ce qui concerne la communication entre et au sein des filiales.

2.2.2. Le groupe Valeo et sa filiale mexicaine

2.2.2.1. Présentation générale du groupe

Actuellement, le groupe Valeo est l'un des premiers équipementiers, au niveau mondial, et est le fournisseur de tous les principales automobiles et poids lourds. Le groupe est présent à tous les stades, de la conception à la fabrication, et à la vente de composants, systèmes intégrés et modules pour automobiles et poids lourds, en première et en deuxième monte.

Le groupe emploie 72 900 collaborateurs représentant 95 nationalités réparties dans 134 centres de production, 68 centres de recherche et développement et 9 plates-formes de distribution, dans 26 pays. Dans le schéma suivant (Figure 2.7) nous pouvons observer l'implantation globale du groupe Valeo :

[27] Lors d'un entretien le directeur des ressources humaines a souligné, à plusieurs reprises, que les politiques de la filiale mexicaine en matière de ressources humaines qu'étaient très au-dessus des standards des filiales du groupe. En effet, le directeur des ressources humaines de la filiale a une très bonne image parmi les dirigeants du groupe.

Figure 2.7 : Localisation de Valeo International



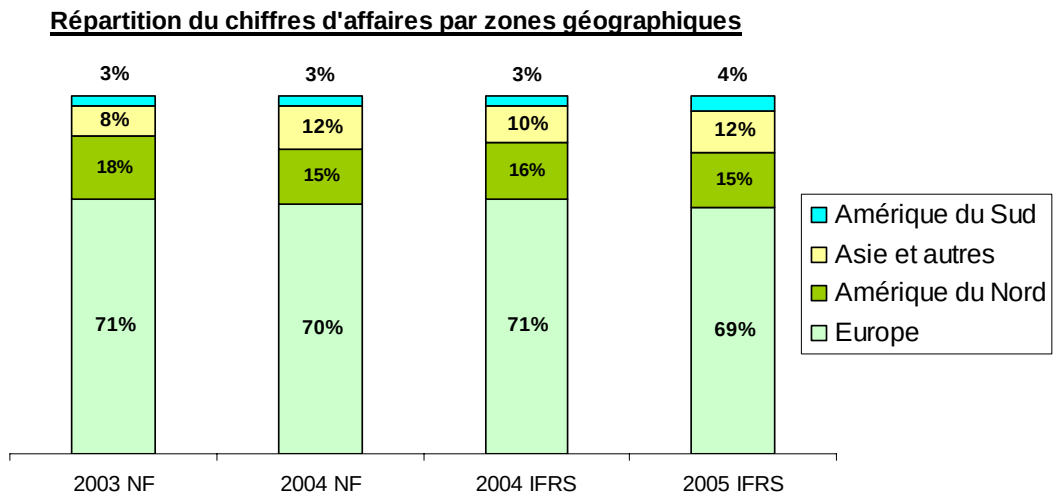
Source : http://www.valeo.com

En **Amérique du Nord,** au premier semestre 2006 Valeo réalise un chiffre d'affaires de 709 millions d'euros (13% du chiffre d'affaires consolidé) en hausse de 5% (inchangé à données comparables), dans un contexte de hausse de 1,5% de la production automobile locale.

En 2005, Valeo a réalisé un chiffre d'affaires de 9,9 milliards d'euros, en hausse de 8 % par rapport à 2004.

Au premier semestre 2006, le groupe annonce un chiffre d'affaires de 5 257 millions d'euros, soit une augmentation de 6,3 % par rapport au premier semestre 2005.

Figure 2.8 : La répartition du chiffre d'affaires de Valeo par zone géographique

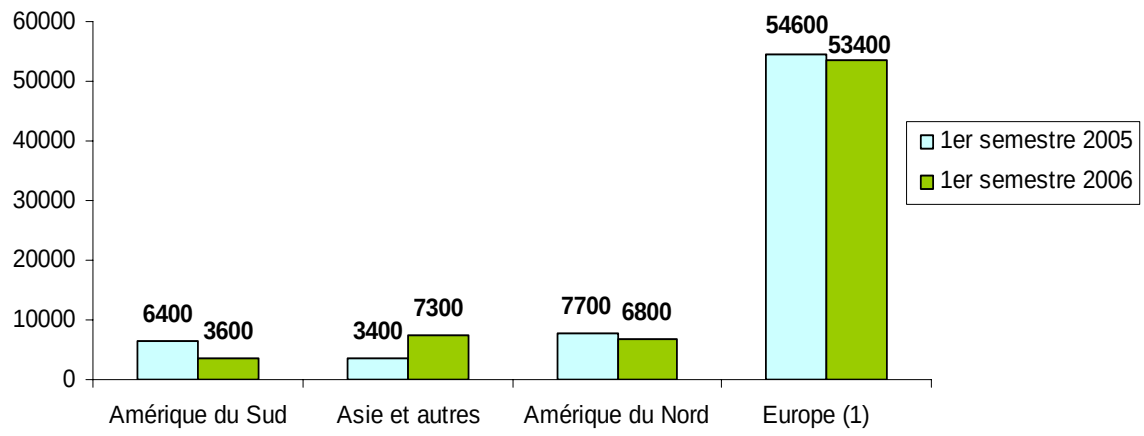


Source : Valeo, 2006

Le groupe Valeo comprend 72 900 collaborateurs hommes et femmes à travers le monde.

En 2005, 1,5 millions d'heures de formations ont été dispensées aux salariés du groupe.

Figure 2.9 : La répartition des effectifs de Valeo par zone géographique



Source : Valeo, 2006

(1) Les effectifs du premier semestre 2006 n'incluent pas ceux des « Activités non stratégiques » (à la différence de ceux du premier semestre 2005 et de l'année 2005).

Le groupe Valeo, 80 ans d'histoire

Quatre grandes périodes rythment cette réussite industrielle :

<u>De 1923 à 1950 : Les origines</u>

Le groupe naît et prend forme. Eugène Buisson, le distributeur en France des garnitures de freins Ferodo, ouvre à Saint-Ouen, des ateliers pour produire, sous licence, ses propres garnitures d'embrayage et de freins. Il se lance, quelques années plus tard, dans la fabrication d'embrayages. En 1932, la société entre en bourse. A la veille de la Seconde Guerre Mondiale, la société dispose de la quasi-totalité des brevets concernant les embrayages.

De 1950 à 1980 : Intégration de nouveaux métiers

L'entreprise procède à des acquisitions, crée des nouvelles filiales en Espagne, en Italie. Elle construit des usines et devient un acteur incontournable de la modernisation des équipements automobiles. L'acquisition de Sofica puis la prise de participation dans les usines Chausson, lui permettent d'intégrer un troisième métier : le thermique automobile.

Par la suite, l'acquisition de SEV- Marchal ouvre l'entreprise à l'électrique, puis à l'électronique. L'activité électrique se renforce avec le rachat de Cibié-Paris-Rhône et de Ducellier. En 1980, les actionnaires adoptent le nom de Valeo, « Je vais bien » en latin, afin de fédérer les marques et les équipes sous un même nom. En 1987, le groupe adopte une stratégie de forte expansion internationale.

De 1980 à 2000 : Cap sur l'international

Avec l'acquisition de Neiman et de sa filiale, Paul journée, Valeo s'enrichit d'un métier dédié à la sécurité habitacle, et renforce les activités d'essayage et des signalisations. L'achat des systèmes électriques d'ITT Industries lui permet d'affirmer une position de leader dans l'essayage et les systèmes d'aide au stationnement.

En parallèle, le groupe cède ses activités non stratégiques (garnitures de frein, allumage, avertisseurs) et adopte la méthodologie « 5 Axes », visant la satisfaction du client par la qualité totale. En 2000, avec l'acquisition des activités automobiles de Labinal, Valeo intègre le métier du câblage.

De 2000 à aujourd'hui : L'Ere de l'innovation technologique

A partir de 2001, Valeo mène une stratégie de redressement financier et de renforcement technologique. Le groupe inaugure sa nouvelle stratégie technologique, fondée sur les domaines transverses aux branches, ayant pour objectif d'apporter des solutions innovantes en matière de sécurité, de bien-être et de protection de

l'environnement. Pour accélérer la mise sur le marché de ses innovations, Valeo multiplie les partenariats technologiques et introduit de nouvelles technologies dans l'automobile.

2.2.2.2. Présentation de la filiale mexicaine

La filiale mexicaine de Valeo est localisée dans le parc industriel Exportec II sur la municipalité de Toluca[28] située dans l'état de Mexico. Il s'agit d'un de huit sites de production au Mexique appartenant au groupe Valeo. Il est important de signaler que dans le même site de production s'ont implantées deux branches du groupe : la branche « Climate Control » (Valeo Thermique Habitacle, implantation initiale en 1975) dont les dirigeants mexicains n'ont pas accepté participer dans notre recherche, et la branche Valeo Security Systems (implantée depuis 1998), laquelle a constitué notre objet d'étude.

L'État de Mexico (superficie : 22 499 km2 ; population : 13,1 millions d'habitants) constitue un des grands pôles économiques du Mexique, où sont implantées plus de miles entreprises à capitaux étrangers qui représentait entre 1995 et 2000 plus de 5 milliards de dollars d'investissement direct étranger. Outre sa proximité géographique, l'État de Mexico se positionne juste après le District Fédéral (Mexico et ses environs immédiats) en termes de PIB, avec un montant de 56 milliards de dollars en 2001, soit l'équivalent d'un pays comme le Pérou (INEGI, 2004). La figure 2.10 ci-dessous montre la localisation de l'état de Mexico dans le Mexique :

[28] Toluca est aussi la capital de l'État de Mexico.

Figure 2.10 : Localisation de l'état de Mexico



Source : Google Earth. 2006 Europa Technologies. Image 2006 TerraMetrics. Image 2006 NASA

L'activité économique de l'État de Mexico est essentiellement industrielle. Le secteur le plus actif est l'automobile composée de constructeurs tels que Ford, Daimler-Chrysler, Nissan, General Motors, BMW, Mercedes-Benz, autour desquels se sont implantés des nombreuses entreprises fournissant des modules et des pièces détachées (y comprises les filiales du groupe Valeo).

Comme nous le verrons par la suite (Cf. 4.1.2.2.) la fonction RH constitue un des principaux axes de la plateforme stratégique et de la culture organisationnelle du groupe Valeo. Ainsi, tant au niveau du siège, qu'au niveau du site de Toluca, la GRH, est une fonction qui joue un rôle très importante dans l'accomplissement d'une double exigence : la satisfaction des attentes du client et la compétitivité globale du groupe.

Nous avons remarqué que le site de Toluca est organisé d'une manière matricielle, par fonction et par branche. Ainsi, nous avons pris contact, directement, avec les responsables de la fonction RH et de la branche « Security Systems » dans la filiale et au niveau du siège en France.

CHAPITRE III

Les politiques et les pratiques de GRH observées : maison mère et les filiales mexicaines

CHAPITRE III

Les politiques et les pratiques de GRH observées : maison mère et les filiales mexicaines

Avant d'analyser les processus d'hybridation existants entre les filiales mexicaines et les maisons mères de groupes étudiés, il nous semble pertinent de présenter d'abord l'ensemble de leurs politiques et pratiques officielles en matière de Gestion des Ressources Humaines.

Le classement de ces politiques a été fait en trois niveaux. Dans le premier niveau les politiques sont ordonnées par domaine de décision de GRH (recrutement, rémunération du personnel, formation et relations de travail). Dans le deuxième niveau, les politiques, dans chaque domaine, sont distribuées par groupe (Gemplus et Valeo). Dans le troisième niveau, les politiques sont organisées selon qu'elles soient globales (établies par la maison mère pour tout le groupe) ou locales (mise en place par la filiale mexicaine).

Dans chaque domaine de décision nous avons effectué deux types de comparaison. Premièrement, pour chaque groupe, nous avons comparé les politiques ayant une portée globale avec celles ayant une portée strictement locale (ne concernant que la filiale mexicaine). Deuxièmement, nous avons comparé les politiques des deux groupes.

De plus, afin de rendre plus compréhensible la comparaison des politiques et pratiques, dans les quatre domaines de décisions retenus, nous analyserons ces

domaines du processus de GRH comme des **systèmes composés d'entrées, d'actions et de sorties**.

Nous entendrons par **entrées**, les outils utilisés par la maison mère et les filiales comme des ressources permettant d'encadrer et de guider les actions qui seront mises en place par la suite. En effet, ce sont des ressources auxquelles se réfèrent les employés des filiales et de la maison mère pour prendre des décisions et organiser les actions. Par exemple, il s'agit des formulaires (DPT), des méthodes (HAY) ou des brochures internes.

L'action constitue la prise et la mise en application des décisions en ayant au préalable travaillé avec les outils-entrées, que nous venons de citer. Par exemple, concernant le recrutement il s'agit des décisions de recruter tel candidat et pour la formation cela correspond au choix des types de formation qui seront dispensées aux employés en fonction de leurs besoins.

Enfin, la dernière dimension d'un système correspond aux **sorties**, que nous associons à la notion de résultats attendus. Ces résultats englobent l'ensemble des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs dans la limite desquels les actions doivent être menées. Par exemple, cela peut être le budget que le groupe accepte d'allouer à la formation ou à la masse salariale.

Par ailleurs, nous avons considéré trois degrés d'autonomie, dont pourrait disposer la filiale pour prendre des décisions relatives à la création des politiques et pratiques, à leur mise en application, aux moyens utilisés et aux résultats attendus. Nous avons donc la grille suivante d'autonomie :

- Autonomie totale : situation où la maison mère délègue complètement à sa filiale toutes les décisions concernant les outils,

les modes d'application. Et elle la laisse libre de fixer ces propres objectifs à atteindre.

- Autonomie partielle : situation où la maison mère et le DRH de la filiale vont collaborer et prendre les décisions de façon commune. Ainsi, la mise en application et les résultats fixés sont négociés et peuvent parfois correspondre d'avantage aux intérêts locaux ou globaux.
- Autonomie nulle : situation où il existe aucune délégation aux filiales, les décisions sont complètement centralisées au niveau du siège. Ainsi, il s'agit des pratiques et politiques gérées exclusivement au niveau global par la maison mère. Cependant, celle-ci consulte ses filiales, pour être néanmoins en adéquation avec leurs besoins.

Les résultats de ces comparaisons nous permettrons de découvrir les zones favorisant l'émergence des processus d'adaptation ou d'hybridation des politiques. Les zones identifiées comme des espaces potentielles d'hybridation, seront analysées pour chaque dimension institutionnelle dans le chapitre suivant.

3.1. Recrutement

3.1.1. Gemplus

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter les politiques établies par le groupe Gemplus concernant le recrutement. Nous allons également présenter les pratiques suivies par la filiale mexicaine pour finalement, rendre compte des différences existantes.

Ces différences étant le point de départ pour analyser les processus d'adaptation ou d'hybridation, sachant que nous ne considérons que les processus d'hybridation.

3.1.1.1. Maison mère

En termes de recrutement, c'est la maison mère qui va définir les politiques à suivre. Ces politiques sont présentées ci-dessous et ont été transmises par la filiale dans des documents écrits provenant directement de la maison mère. La filiale doit suivre ces lignes générales mais doit aussi demander l'aval de la maison mère pour embaucher quelqu'un, quelque soit le poste.

Il est important de mentionner, que pour les deux groupes considérés, les politiques sont traitées comme des informations confidentielles, par conséquent, nous n'avons pas eu accès directement aux documents les contenant. Nous avons donc dégagées les principales actions à partir des entretiens réalisés avec des dirigeants du siège et indirectement, à partir de documents transmis par les personnes rencontrées.

3.1.1.2. Filiale mexicaine

Le processus de recrutement dans la filiale mexicaine commence avec la **Description Écrite des Postes de Travail (DPT)**. Les DPT permettent une identification claire de la mission, du niveau de responsabilité et d'autorité, ainsi que les relations clients ou fournisseurs internes et externes des différents postes. Ces documents sont élaborés dans trois contextes différents:

1) Lorsqu'il y a une création d'un poste ou un poste vacant

2) Dans le cas où les fonctions et les responsabilités attachées à un poste sont élargies.

3) Quand il existe un changement important dans l'organisation ayant un impact sur la mission, les activités, les responsabilités, le périmètre de contrôle et le niveau d'autorité du poste.

Le titulaire de chaque poste (ou le Chef direct dans le cas où le poste est nouveau) devra remplir le formulaire[29] de Description de Poste, le signer et demander l'autorisation du Directeur correspondant. C'est donc un processus propre aux sites de production et largement personnalisé.

Ensuite, ce document est envoyé à la Direction des Ressources Humaines (DRH), afin de mettre à jour les organigrammes, la valorisation des postes, les programmes de formation et permettre le contrôle de ces variables.

Une fois la DPT autorisée, la Direction des Ressources Humaines réalise l'**évaluation du poste** en utilisant la méthodologie HAY. Cette méthodologie HAY, évalue les postes en leur attribuant des points. Ce système de points permet de comparer des postes ayant des intitulés identiques dans deux entreprises mais aux contenus différents. Ces points sont attribués en fonction du travail réalisé, de la responsabilité et des compétences requises. Cette évaluation est envoyée au Directeur de la région correspondante afin de recevoir son autorisation. Une fois l'autorisation accordée, la direction des ressources humaines met à jour la structure des postes selon le pays correspondant.

[29] Ce formulaire est standardisé pour tous les postes de l'organisation et se trouve sur le LatamWeb, où il peut être rempli et ensuite, validé par la hiérarchie compétente. Une fois la personne embauchée, ce formulaire doit être révisé par le nouvel employé et par son superviseur afin d'être actualisé et placé sur l'intranet (HR LatamWeb).

En plus de la méthodologie HAY, la filiale valorise la rémunération du poste suivant ce qui se pratique sur le marché correspondant, et en adéquation avec la politique autorisée par l'entreprise (premier quartile, troisième quartile, moyenne du marché, etc.).

Avant toute embauche, il est indispensable d'avoir **l'autorisation de paiement** pour le poste concerné. Elle doit être obtenue par le département auquel appartient le poste vacant, signée par le Directeur Financier et le Directeur Général, puis retourné au Coordinateur de RH. Ce formulaire permet l'assignation d'un budget au poste à occuper, sans lui, aucune embauche ne peut être réalisée.

Le plan annuel d'embauches est basé sur le budget prévisionnel élaboré chaque année par les Chefs de départements en fonction des plans de production et validé par le Directeur du site Cuernavaca, qui le révise chaque mois avec le Directeur Telecom Latam Business Unit.

Il est important de mentionner que pendant le processus d'embauche, seuls, la Direction Générale du site Cuernavaca, le Directeur de « Financial Services Business Unit », le Directeur Telecom Latam Business Unit et la Direction des Ressources Humaines Latam[30], sont autorisés à faire des offres de salaire et de prestations. La décision est le résultat d'une initiative du DRH Latam avec l'avis favorable du Directeur Générale du site Cuernavaca, du Directeur de « Financial Services Business Unit » et du Directeur Telecom Latam Business Unit (Latam).

[30] Il est important de mentionner que le responsable de la gestion des ressources humaines du site Cuernavaca est aussi le Directeur des Ressources Humaines LATAM.

Le recrutement à Cuernavaca se fait à travers les moyens suivants :

- Affichage de postes à pourvoir sur les tableaux de communication interne. La démarche étant de vérifier, avant de faire un recrutement extérieur, si on a la compétence en interne.
- Annonces transmises par écrit au syndicat (seulement quand il s'agit de postes syndiqués)
- Tri des CV reçus par l'organisation à travers le département de RH, en fonction des besoins déterminés.
- Publication d'annonces dans les journaux locaux et nationaux.
- Contact direct avec les écoles d'éducation supérieure
- Recours à des chasseurs de tête
- Recherche de candidatures via Internet
- Candidatures spontanées via la page web de Gemplus
- Utilisation des réseaux des employés au travers d'un système de recommandation propre à Gemplus
- Pour les candidats à occuper un poste de travail non syndiqué on préférera ceux ayant le plus haut niveau académique.

Afin de bien comprendre le marché du travail mexicain il est important d'expliquer la notion de personnel syndiqué et non syndiqué.

Il convient de préciser que la loi mexicaine du travail considère deux types de relations de travail : les relations individuelles et les relations collectives. Les relations individuelles supposent un rapport direct entre un employeur et un employé sans l'intervention d'aucun intermédiaire. Les employeurs ont tendance à considérer les relations individuelles comme des «relations de confiance » parce que la loi interdit

explicitement à un « employé de confiance » son adhésion à un syndicat. Par conséquent, un employé qui entretien une relation individuelle avec un employeur est assimilé à un « employé de confiance ». Les relations collectives supposent l'association de plusieurs employés face à l'employeur. Une association d'employés est assimilée, par la loi mexicaine, à un syndicat. Un syndicat constitue un représentant des employés adhérents et de ce fait, il est considéré comme un acteur dans les relations de travail (Loi Fédérale du Travail).

Système de recommandation par les employés :

Gemplus a mis en place une **politique de recommandation pour les candidats hautement qualifiés.** Le principe est la bonification économique aux employés de Gemplus, qui recommandent des candidats hautement qualifiés qui sont embauchés par l'entreprise. Il s'agit d'impliquer les employés de Gemplus et de les faire participer de manière active dans le processus de recrutement. Dans le même temps ce système permet une réduction des coûts liés à l'utilisation de chasseurs de tête ou à la publication d'annonces. L'outil utilisé pour coordonner cette méthode de recrutement est l'intranet ; il faut noter que ce système est aussi utilisé au siège. Il s'adresse à tous les employés de tous niveaux, sauf le personnel de la Direction des Ressources Humaines et les directeurs du groupe.

Processus de sélection :

Les candidats retenus doivent passer un premier entretien avec la personne responsable du Recrutement et Sélection, ainsi que des tests d'aptitude. Si le candidat est retenu à l'issue de ces deux premières étapes il est alors convoqué à deux autres entretiens, avec le chef hiérarchique direct du poste et le supérieur hiérarchique de

celui-ci. Finalement, les candidats doivent effectuer des tests psychométriques établis par Gemplus.

Les candidats n'étant pas retenus peuvent recevoir une lettre de remerciement du responsable du processus, ou être recommandés pour un autre poste, dans ce second cas leur CV est conservé dans la base de donnée des Ressources Humaines.

Les personnes sélectionnées reçoivent, quant à elles, une offre d'emploi contenant une description du poste, le type de contrat, la date du début, le salaire et les prestations[31].

Une fois le contrat signé, le responsable RH doit annoncer l'arrivée du nouvel employé à tous les départements de l'organisation, pour faciliter son intégration. La revue interne, « Aztecard », est utilisée pour accueillir tous les nouveaux embauchés. Afin de faciliter l'assimilation des outils et connaissances utilisés par Gemplus, les nouveaux employés suivent le jour de leur arrivée un cours de présentation du groupe[32]. Ainsi, les employés reçoivent trois formulaires à remplir avec leurs impressions, un le premier jour de travail, un deuxième quinze jours après et un dernier 30 jours après. Les informations de ces formulaires sont traitées par le personnel de RH en collaboration avec le superviseur direct de l'employé.

Administration du personnel :

À cette étape commence le processus connu comme l'Administration du Personnel, qui se divise en plusieurs étapes :

[31] Tous les documents de démarches d'embauche sont précisés dans les procédures de RH de l'organisation.
[32] Cf. Formation du personnel.

1. L'incorporation de l'employé.

Le dossier de l'employé est créé avec toute la documentation nécessaire pour l'entreprise, par exemple, il s'agit des résultats des entretiens et tests, ou de sa fiche personnelle, etc.

Il existe deux types de contrats :

A. Les contrats pour le personnel syndiqué :

Le Contrat Collectif de Travail, qui peut être :

a) À durée indéterminée

b) À durée déterminée

c) Pour un travail (projet) déterminé

B. Les contrats pour le personnel non syndiqué :

Le Contrat Individuel de Travail qui peut être :

a) À durée indéterminée

b) À durée déterminée

Une fois l'employé intégré, il doit s'enregistrer à l'IMSS (Institut Mexicain de la Sécurité Sociale) et l'INFONAVIT (Institut National pour la Promotion de Logement des Travailleurs) et dans le cas où c'est nécessaire faire la notification de changement de salaire auprès de l'IMSS.

2. Le registre des feuilles de paye.

L'entrée de chaque nouvel employé doit être autorisée par la personne qui a sollicité l'embauche, par le Directeur du secteur, par le Directeur de Ressources Humaines, par le Directeur Général et par le Directeur de Finances (les deux derniers seulement quand le poste est nouveau et n'était pas autorisé dans le budget). Le responsable de cette fonction doit enregistrer tous les mouvements concernant la rémunération de l'employé, y compris des éléments exceptionnels qui vont affecter le salaire reçu par l'employé, tels que :

- Les congés payés, en effet, les personnes de plus d'un an d'ancienneté on droit à un certain nombre de jours des congés payés, variant selon la personne.
- Les heures supplémentaires réalisées pour des raisons exceptionnelles sont payées selon les critères suivants :

  a) Chaque heure supplémentaire sera payée 200% ceci jusqu'à la neuvième heure pour la même semaine.

  b) Chaque heure après sera payée 300%

Il est important de signaler que ces politiques sont issus du contexte institutionnel français et transmis par le groupe à la filiale mexicaine. Notons que ces avantages sont largement supérieurs à ceux imposés par la législation mexicaine.

- Les absences peuvent être justifiées et non justifiées :

<u>Les absences justifiées sans perte le salaire sont accordées dans les cas suivants :</u>

a) Le décès d'un enfant, d'un parent ou frère. Dans ce cas là trois jours sont accordés.

b) Le décès du ou de la conjoint(e). L'absence permise est de 3 jours.

c) Dans le cas de l'accouchement de son épouse l'employé aura 3 jours, qu'il pourra prendre avant ou après.

d) En cas de mariage cinq jours sont concédés par l'entreprise.

L'absence justifiée : L'absence est considérée comme justifiée quand le travailleur se rend chez le médecin. Le superviseur doit être prévenu et dans ce cas, le salaire n'est pas garanti.

L'absence injustifiée : La non présence sur le lieu de travail sans raison apparente et sans avoir prévenu son superviseur.

- Après une année, les employés ont le droit à une prime pour vacances de 70% sur les salaires correspondants à la période de vacances et peut être demandé au moment désiré par l'employé.

- Les modifications de salaire se font de la manière suivante :

Pour le personnel non syndiqué :

L'administration de ce personnel se fait selon la politique d'administration des salaires que nous allons développer dans les paragraphes suivants.

Pour le personnel syndiqué :

a) Avec la révision du Contrat Collectif de Travail (le 22 janvier de chaque année).

b) Lorsqu'il y a changement de catégorie.

c) en cas de changement de niveau.

- La bonification par mois aux travailleurs expérimentés et qui selon leurs activités sont considérés comme instructeurs.

- Les jours de repos hebdomadaire :

Les personnes dans le quatrième horaire (ouvriers) ont le droit tous les 6 jours de travail à 2 jours de repos.

Le personnel administratif doit, de préférence, se reposer les samedis et dimanches.

- Les jours fériés accordés par Gemplus en plus de ceux établis par la Loi Fédérale du Travail sont :
  - Jeudi, Vendredi, Samedi et Dimanche de la Semaine Sainte.
  - 12 décembre (le jour de la Vierge de Guadalupe).
  - 24 décembre.

3. Les prestations.

Ces aspects seront détaillés dans la section de rémunération (Cf. 3.3).

4. L'administration des salaires du personnel non syndiqué.

La politique d'Administration des Salaires pour le personnel non syndiqué est basée sur les aspects suivants[33] :

a) L'atteinte des objectifs, le chef direct du salarié valorise le niveau de travail atteint.
b) L'évaluation de la performance, qui permet de mesurer l'évolution de chacun des salariés.
c) Les pratiques de compensation, qui sont constituées des bonus et des prestations.

[33] Ces aspects seront détaillés dans la section de rémunération.

5. L'administration des salaires du personnel syndiqué.

Il existe une grille spécifique pour ce type de personnel. Les niveaux de salaires sont précisés dans la Convention Collective du Travail, laquelle est négociée tous les deux ans avec les représentants syndicaux et les dirigeants du site de Cuernavaca.

6. Les critères de l'administration du personnel.

Ces critères sont exposés selon le domaine RH auquel ils appartiennent. Par exemple, en ce qui concerne le changement et avances de salaire ainsi que la prime du dimanche, il s'agit du domaine de la rémunération ; pour les vacances, retards, changement d'horaire, absences justifiées et non justifiées, il s'agit du domaine de la présence du personnel.

3.1.1.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

En ce qui concerne les outils de base pour mener les actions de recrutement, nous pouvons remarquer que la filiale mexicaine ne dispose d'aucune marge d'autonomie. En effet, la DPT aussi bien que la méthode HAY sont élaborées par la maison mère et sont censées être utilisées par toutes les filiales du groupe. Pour chaque poste et pour chaque filiale une DPT est constituée et remplie. La méthode HAY, que nous avons précédemment explicitée, constitue une entrée supplémentaire dans les processus RH dans le sens où elle est un outil commun à toutes les filiales pour évaluer les postes.

Cependant, les responsables RH du site décident les points à attribuer aux différents postes lors de la « pesée des postes ». A partir de cette évaluation, ils définissent le niveau de salaire en adéquation avec les pratiques salariales existantes sur le marché du travail mexicain.

Lors des actions de recrutement, la filiale dispose d'une importante autonomie pour proposer de meilleurs salaires et/ou prestations à un candidat dont les compétences sont jugées indispensables pour le site. Comme nous l'avons vu précédemment, ce processus de recrutement se fait au niveau local et prend en compte les besoins en personnel et en compétence de la filiale.

Néanmoins la maison mère peut influencer le processus de recrutement à travers une politique de recommandations des candidats hautement qualifiés.

Concernant l'embauche (« résultats attendus »), nous pouvons noter une autonomie partielle : la maison mère impose d'embaucher les meilleurs candidats sur le marché local du travail, tout en laissant la liberté de repérer et de sélectionner les personnes présumées être les meilleurs candidats.

Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine par rapport aux « outils », aux « actions » et aux « résultats » du recrutement sont présentés d'une manière synthétique dans le tableau 3.1:

Tableau 3.1: L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant le recrutement

OUTILS	**ACTIONS**			**RÉSULTATS ATTENDUS**
DPT méthode HAY ***Autonomie nulle***	DPT méthode HAY ***Autonomie totale***	Proposition des salaires et/ou des prestations aux candidats ***Autonomie totale***	Recommandation des candidats hautement qualifiés ***Autonomie nulle***	Embauche du meilleur candidat ***Autonomie partielle***

Source : Elaboration propre

3.1.2. Valeo

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter les politiques établies par le groupe Valeo concernant le recrutement et les pratiques suivies par la filiale mexicaine afin de déterminer les différences existantes. Page : 155

3.1.2.1. Maison mère

La maison mère n'impose pas à ses filiales les décisions de recrutement, mais plus simplement elle leur diffuse des méthodes et des outils standardisés. Par

exemple, Valeo fonctionne avec un réseau intranet très développé en anglais et en français, afin que chaque salarié dans le monde puisse y avoir accès. Le format d'entretien annuel des cadres et de carrière et les candidatures via l'intranet, sont d'autres pratiques standardisées. Valeo impose un processus de candidature en interne : l'employé doit faire paraître, en accord avec sa hiérarchie, sa candidature pendant au moins quinze jours dans « Valeo Opportunities » sur l'intranet.

La maison mère peut proposer des candidats en interne, mais la décision finale en revient au directeur du site. Soulignons qu'il y a une grande différence d'autonomie entre la gestion des cadres et non cadres.

Concernant la gestion des cadres, la filiale possède beaucoup moins d'autonomie. En effet, la maison mère a un pouvoir fort de recommandation, alors que pour les non cadres il s'agit de décisions locales s'appuyant sur des grilles de polyvalence et de polycompétence. Les cadres ont de spécifique qu'ils sont soumis à la mobilité officielle. C'est la Direction RH du siège qui administre ces ressources humaines internationales, grâce à une base de données centralisée.

3.1.2.2. Filiale mexicaine

A Valeo Toluca, le recrutement est très flexible, cependant, les lignes générales sont très spécifiques, surtout celles concernant les capacités et les compétences possibles des candidats à occuper un poste. En effet, concernant l'embauche de mexicains, le groupe s'en réfère au marché local. Par exemple :

- Il est indispensable que tous les candidats aient un bon niveau d'anglais ; le français n'est pas indispensable pour le site mexicain.

- Il est interdit d'embaucher un employé qui avait déjà travaillé à Valeo, c'est-à-dire, un ex-Valeo.
- Les candidats doivent posséder un esprit critique, étant donné que seule la fonction « superviseurs » existe pour orienter et contrôler d'une part la ligne de production l'acquisition et, d'autre part l'amélioration des compétences des employés. Nous pouvons dire que ce principe est au cœur de la logique d'autonomie des équipes.
- En ce qui concerne le personnel technique (opération) : ils seront mieux considérés les candidats possédant un diplôme de « licenciatura ».
- En ce qui concerne les postes administratifs : il seront mieux considérés les candidats possédant un diplôme de « maestría ».

Chaque site a la liberté de choisir le moyen de recrutement le plus adéquat : interne, externe ou par une entreprise spécialisée en recrutement.

Uniquement pour les postes clés, les candidats doivent passer un entretien avec la « branche », c'est-à-dire, au niveau de la Direction[34].

3.1.2.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

Comme nous l'avons fait pour le groupe Gemplus, nous allons comparer les politiques du groupe Valeo avec les pratiques de la filiale concernant le recrutement. Nous allons finalement observer les points de différences entre les deux entités.

[34] Voire l'organisation du groupe Valeo. Dans ce cas, quand on parle de branche, nous faisons référence au niveau groupe (en France).

Concernant les entrées de politiques, telles que les outils, méthodes de recrutement, et formulaires de recrutement, nous avons constaté qu'elles sont établies par le groupe, bien que la décision finale du recrutement appartienne à la filiale. Ainsi, celle-ci doit suivre les lignes générales établies par le groupe, en s'adaptant aux caractéristiques du marché local. Cependant, concernant l'embauche des cadres, nous avons vu que la filiale n'avait plus qu'un pouvoir limité de décisions. En effet, la catégorie des cadres fait l'objet d'une gestion spécifique, décidée au niveau du siège.

Quant aux pratiques de stage, la filiale a toute liberté de gestion en la matière. Le stage est considéré par le DRH de la filiale mexicaine comme un moyen de recrutement qui permet de réduire les coûts et les risques liés à l'embauche. La maison mère accorde cette autonomie à la filiale parce qu'elle considère que ces pratiques dépendent des conditions du marché local du travail. Ceci est renforcé par le fait que les stages ne concernent qu'un nombre réduit des postes récemment créés et sont réservés qu'à certains profils d'individu.

Pour attirer le personnel qualifié du marché du travail mexicain, le site Valeo Toluca a une grande autonomie concernant l'offre de prestation, salaires et intéressements aux bénéfices très avantageux par rapport au reste des propositions faites sur le marché mexicain.

Quant à la décision finale de recrutement (« résultats attendus »), la maison mère se limite à exiger du DRH du site Valeo l'embauche des meilleures candidats, tout en lui laissant la liberté de prendre la décision finale.

Synthèse

En synthèse, nous pouvons observer que la maison mère accorde beaucoup d'importance à la gestion du personnel cadre expatrié, ne laissant donc aucune

autonomie à la filiale mexicaine pour l'embauche de ce personnel spécifique. Par ailleurs, le siège montre un fort intérêt à homogénéiser les outils (formulaires et méthodes) au niveau mondial, afin de faciliter l'échange d'information entre tous les sites. Malgré cette tendance centralisatrice, la maison mère attribue une grande importance à l'adaptation de sa filiale mexicaine aux conditions du marché de travail local. C'est ainsi que le DRH de Valeo Toluca a une marge de manœuvre considérable pour prendre des décisions concernant l'embauche des employés locaux ainsi que pour la mise en place de certaines pratiques (comme le stage) considérées comme nécessaires pour la compétitivité, comme employeur, sur le marché de travail local du site.

Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine par rapport aux outils, aux actions et aux résultats du recrutement sont présentés d'une manière synthétique dans le tableau 3.2 :

Tableau 3.2: L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant le recrutement

OUTILS	**ACTIONS**			**RÉSULTATS ATTENDUS**
Formulaires, méthodes ***Autonomie nulle***	Décision d'embauche ***Autonomie totale***	Décision embauche des cadres ***Autonomie nulle***	Pratique des stages ***Autonomie totale***	Embauche du meilleur candidat ***Autonomie partielle***

Source : Elaboration propre

3.1.3. La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant le recrutement

Nous pouvons noter des fortes ressemblances entre les deux filiales mexicaines en ce qui concerne les processus de recrutement (outils, actions, résultats attendus) et le degré d'autonomie accordée par leur maison mère en fonction des étapes. En effet, les sièges ont créés des outils standardisés censés être utilisés par tous leurs sites. Cette homogénéisation vise un échange d'information plus simple et rapide en ce qui concerne la description des postes, les postes vacants et les compétences requises pour les occuper.

En contrepartie de ce contrôle central, chaque siège laisse au DRH de son site mexicain la liberté de prendre les décisions sur l'embauche du personnel local non cadre. Cela afin de répondre d'une manière effective aux exigences du marché local de travail. Le personnel cadre reste, quant à lui, toujours sous la direction du groupe.

D'autre part, les deux groupes partagent la même ambition d'attirer les meilleurs candidats disponibles sur le marché local de travail. De ce fait, ils donnent à leurs filiales l'option de négocier les salaires et les prestations proposées aux candidats à fort potentiel.

Ces points de convergence sont présentés de synthétique dans le tableau suivant :

Tableau 3.3 : La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant le recrutement

	GEMPLUS	**VALEO**
OUTILS	DPT Méthode HAY ***Autonomie nulle***	Formulaires, méthodes ***Autonomie nulle***
ACTIONS	DPT Méthode HAY ***Autonomie totale***	Décision d'embauche ***Autonomie totale***
	Recommandation des candidats hautement qualifiés ***Autonomie nulle***	Décision embauche des cadres ***Autonomie nulle***
		Pratique des stages ***Autonomie totale***
RÉSULTATS ATTENDUS	Embauche du meilleur candidat ***Autonomie partielle***	Embauche du meilleur candidat ***Autonomie partielle***

Source : Elaboration propre

3.2. Formation et Développement

Cette section présente la comparaison entre les politiques des deux groupes en matière de formation et de développement. Nous allons exposer, en premier lieu, les politiques du groupe Gemplus, en considérant d'abord, celles émanant de la maison mère et ensuite, celles issues de la filiale mexicaine. Ceci, afin de les comparer. En second lieu, nous procéderons à la même analyse pour le groupe Valeo et sa filiale mexicaine.

3.2.1. Gemplus

3.2.1.1. Maison mère

Le siège fournit à sa filiale mexicaine deux outils de base pour guider le processus de développement.

Le premier outil, dénommé « **performance evaluation process** », précise le mode d'évaluation de tous les salariés. Cet outil doit être utilisé dans l'entretien professionnel que chaque employé est censé avoir une fois par an avec son chef immédiat. Afin que ces entretiens soient homogènes pour tous, un seul et même document est utilisé pour tout le groupe.

Le second outil, dénommé « **la revue de potentiel »** est utilisé par les responsables RH, les managers opérationnels et les experts de chacune des unités des différents pays pour identifier et gérer les potentiels. Il faut remarquer que c'est à partir de 2005, que la direction RH a crée une base de données de 200 personnes à fort potentiel, qui seront gérées au niveau du siège.

En ce qui concerne **les politiques de formation**, la maison mère laisse le soin aux filiales de créer et de gérer les différents plans et actions visant le personnel non cadre, mais pilote les programmes de formation pour les cadres. À cet égard, le siège a crée la Gemplus Université pour les cadres à haut niveau de responsabilité. La formation, qui y est dispensée, concerne les politiques stratégiques et financières du groupe. De plus, le siège y invite des professeurs d'université qui peuvent apporter un regard plus théorique sur des points d'analyse stratégique.

La **politique de mobilité internationale**, quant à elle, est décidée au niveau du groupe. Il faut noter que seuls les cadres peuvent être expatriés. La gestion RH des expatriés est l'objet de politiques d'expatriation spécifiques, décidées au niveau du groupe, et qui sont les mêmes quelque soit le pays d'expatriation. Cependant, la division locale peut quand même proposer des candidats à l'expatriation, après étude de leur performance et résultats.

3.2.1.2. Filiale mexicaine

Afin de connaître et contrôler le capital humain de Gemplus Mexique et Latam (Latino-américain), un formulaire, appelé « Formato de inventario del recurso humano en Gemplus México y LATAM », en espagnol, en anglais, en français et en portugais, a été créé. Il regroupe toutes les données personnelles et académiques mais aussi des informations concernant les formations suivies et les compétences de chacun des employés. Ces informations demandées aux nouveaux employés est très utile pour la mise en place du Plan de Formation et Développement du personnel de Gemplus.

Les formations proposées :

1. Il existe un programme de bienvenue concernant tous les nouveaux employés. Cette formation inclut une participation de la direction générale et de toutes les autres fonctions de l'organisation (DRH, Finances, Ventes, Manufacture, Logistique, Sécurité et Hygiène, Qualité, Services) afin de présenter leur fonctionnement, les interactions et localisations au niveau du site. À la fin de cette formation, comme pour les autres, les employés doivent l'évaluer en remplissant un formulaire anonyme.
2. Gemplus Mexique propose aussi des cours de langues.

Il est important de signaler qu'il existe une **Politique de Conflit d'Intérêts et d'Étique dans l'Entreprise** la filiale mexicaine (élaborée par un employé local de la DRH), dont l'objectif est d'établir les normes éthiques que doivent réguler le comportement de tout le personnel de Gemplus Mexique. Cette politique est composée de 14 points.

Le développement du personnel (employés et superviseurs) se pilote grâce à un contrôle constant de la performance et non en fonction d'un résultat final. L'identification de domaines d'opportunités de formation est du ressort du superviseur et de son collaborateur (l'employé). Ils sont donc poussés à être toujours en contact et se réunissent périodiquement afin d'établir des objectifs de développement personnel basés sur les progrès et la maîtrise de nouvelles connaissances et compétences. Autrement dit, la fixation des objectifs concernant le développement personnel de l'employé doit être centrée sur ses assignations du travail du moment, sur ses résultats productifs, et surtout elle doit être réalisée d'une manière personnelle. Cependant, il

faut préciser que ces objectifs sont rentrés dans le HR LatamWeb afin d'être validés de manière électronique par le Directeur correspondant.

L'établissement de compétences est une sorte d'accord, établi entre le superviseur et l'employé, définissant le niveau exact de compétences et les opportunités d'amélioration de l'employé. Cette information est enregistrée dans une basse de données afin de pouvoir être consulté par le superviseur, l'employé ou la direction des ressources humaines.

3.2.1.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

Pour évaluer la performance et ainsi prendre les décisions adéquates en termes de formation et de développement, les filiales de Gemplus participent au « Performance evaluation process». Ce processus est expliqué dans un formulaire rédigé au niveau groupe, dans lequel sont présentés les méthodes d'évaluation du personnel. Ensuite, en s'appuyant sur les résultats obtenus lors de l'évaluation de la performance, la filiale utilise un autre formulaire « Formato de Inventario del recurso humano en Gemplus México y LATAM » pour établir les objectifs des employés via le LatamWeb.

Notons que c'est au niveau global, que les politiques de formation pour les cadres sont développées, notamment au travers de la Gemplus Université.

En conclusion, selon ce que nous avons observé des pratiques au sein de Gemplus, la plupart des politiques de formations sont locales, car cela permet une adaptation aux besoins locaux. Par exemple, les cours de langue dispensés sont

orientés en fonction des langues les plus susceptibles d'être parlées dans l'environnement de la filiale.

Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine par rapport aux outils, aux actions et aux résultats du processus de formation et de développement peuvent être observés dans le tableau suivant :

Tableau 3.4 : L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant la formation et le développement

OUTILS		**ACTIONS**		**RÉSULTATS ATTENDUS**
Performance Evaluation Process ***Autonomie nulle***	" Inventario de Recursos Humanos" ***Autonomie totale***	Programme de formation des cadres ***Autonomie nulle***	Programme de formation des non cadres ***Autonomie totale***	

Source : Elaboration propre

3.2.2. Valeo

3.2.2.1. Maison mère

Le développement du personnel est un processus précis et très personnalisé, basé sur les résultats de l'entretien annuel d'évaluation. Cette évaluation obligatoire constitue le moment où chacun prend du recul et analyse les succès et les échecs. C'est le moment d'établir les objectifs individuels en fonction des besoins et des

perspectives du groupe et d'optimiser les moyens pour les atteindre. L'entretien de carrière est destiné à mettre en perspective le cheminement de carrière de chaque employé. Cet outil de contrôle permet de faire régulièrement le point sur les compétences, d'expliciter les choix, de rechercher les meilleures affectations selon les motivations ou les caractéristiques personnelles, ainsi que de programmer les actions et la formation nécessaires. Les détails de cet entretien sont présentés dans la partie concernant la rémunération et l'évaluation de la performance (Cf. 3.3.2).

Le groupe définit l'organisation et la structure du personnel dirigeant (superviseurs, managers et directeurs de sites). Il établit également la liste des critères à remplir par ce type de personnel afin d'évoluer au sein du groupe, et par conséquent décide des programmes de formation appropriés. Par exemple, le groupe établit une définition de « cadre » pour chacun de ses sites dans le monde ; ce n'est pas la même au Mexique, qu'au Brésil ou qu'en France. Ces différentes définitions vont aussi déterminer les besoins en formation pour chaque employé pour atteindre leurs objectifs de carrière dans le groupe. L'employé doit alors obligatoirement suivre le programme de formation imposé par le réseau.

Comme nous l'avons souligné précédemment, les cadres peuvent être détachés ou expatriés. Ces transferts de compétences peuvent aussi bien se faire de la France vers le Mexique ou du Mexique vers la Corée, et se font vers les sites ayants besoin de ces compétences. Les directions RH de ces sites doivent ensuite tout mettre en œuvre pour accueillir le nouvel arrivant, afin que l'insertion de celui se déroule le mieux possible.

3.2.2.2. Filiale mexicaine

Tant la filiale comme le groupe ont un fort intérêt à développer le développement personnel et professionnel de leurs employés. Ainsi, dans le processus de recherche de la polycompétence, de la polyvalence et de la réactivité, la DRH de la filiale va chercher et étudier les opportunités possibles de développement.

Le développement du personnel est basé sur le profil de poste et les compétences nécessaires pour l'occuper. Ce processus est totalement personnalisé, raison pour laquelle tous les employés doivent passer un entretien afin d'établir leurs propres objectifs et la formation nécessaire pour les atteindre. Chaque mois tous les employés doivent rendre un rapport de résultats basé sur leur propre liste d'objectifs, en tenant compte du changement d'objectifs qui se fait chaque semestre. Afin d'accéder à la mobilité interne, après six mois dans l'entreprise tous les employés doivent être capables de travailler en équipe et d'opérer seuls les contrôles de qualité, de maintenance et de logistique.

Le groupe établit que tous ses collaborateurs (inclus les opérateurs), après 3 ans de travail dans l'organisation, doivent solliciter un entretien de développement de carrière afin d'avoir un certain type de mobilité. Cet entretien se fait avec l'employé, son supérieur (N+1) et la direction des ressources humaines du site. L'objectif est de considérer les aspirations de l'employé, ainsi que la formation requise pour y arriver. Ceci permet de construire un plan de développement précis pour chaque personne, convenant tout à fait aux intérêts organisationnels et individuels.

Le besoin de contrôle et de bons résultats fait, que le groupe oblige tous ses employés à passer des entretiens trimestriels et annuels à partir du moment où ils ont été embauchés. Les responsables de la réalisation de ces entretiens sont les dirigeants locaux. Ils doivent remplir les formulaires désignés par le groupe, en suivant les indications jointes et sans y faire des modifications.

La définition **des besoins en formation** et le plan de développement de chaque employé sont des tâches assignées au responsable de la gestion de ressources humaines de la filiale mexicaine. Cependant, le groupe demande à ses filiales d'accorder par employé un minimum de 12 heures de formation dans l'année, en respect avec les normes ISO 14000 et ISO 9000.

La promotion du personnel, principalement le « passage cadre » représente une fonction à part entière, de recherche et d'adéquation, pour le DRH de la filiale. Premièrement, il doit trouver la meilleure personne parmi les détenteurs du niveau scolaire indiqué (avoir le diplôme de « licenciatura »). Ensuite, il faut prouver son expérience professionnelle indiquée dans l'usine, avoir un dossier reflétant une performance excellente (supérieur à la moyenne du site) et finalement, prouver son expérience comme superviseur ou leader d'une équipe de travail. Enfin, il propose le candidat à la branche qui ensuite valide ou non le « passage cadre ».

Cette évolution est reflétée au niveau formation et développement du personnel, mais aussi au niveau de la rémunération. Ce qui est important dans le fait d'être cadre est que le collaborateur est alors considéré dans la structure du groupe Valeo et devient un candidat potentiel à la mobilité internationale.

A partir de l'année 2000, le DRH de Toluca a instauré[35] la pratique du **stage professionnel** au sein de l'usine. Ceci est un avantage car des étudiants en fin de cursus universitaire, peuvent être embauchés par l'entreprise ou chercher ailleurs en ayant l'expérience de six mois (ou au maximum 18 mois) de travail en entreprise. Ce dirigeant considère le stage comme une opportunité issue des programmes de

[35] C'est une décision personnelle, car la Branche n'exige pas de la filiale un taux précis de stagiaires.

certaines institutions d'éducation supérieure privées au Mexique, qui exigent un stage d'entreprise pour délivrer le diplôme de « licenciatura ». Il utilise aussi ce contact avec les institutions d'éducation supérieure pour avoir une « main d'œuvre local et gratuite »[36], qui réalise certains projets ou certains travaux importants pour l'entreprise. Pour l'étudiant cela représente une opportunité de connaître le marché du travail et de mettre en pratique toutes les connaissances théoriques acquises à l'école.

3.2.2.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

Le groupe définit une politique globale en termes de formation, de mobilité et de suivi des compétences en tenant compte des particularités locales. C'est également lui qui définit le format de l'entretien annuel d'évaluation (entrée), les besoins en termes de polyvalence et de poly compétence dont le personnel doit disposer. Au sujet des outils de base pour le processus de formation et de développement le site Toluca dépend entièrement de la maison mère sans pouvoir disposer d'une marge de liberté.

La formation est un processus local, car le plan de progression doit être personnalisé, mais il se fait néanmoins à partir des règles établies par le groupe. En effet, le besoin en formation et en développement doit correspondre le plus possible aux besoins individuels. Le groupe établit les minimums d'heures en formation annuelle, pour chaque pays, et exige de ses filiales de respecter les normes ISO 9000 et ISO 14000. Concernant les actions, la filiale mexicaine dispose d'une autonomie partielle que lui permet de participer aux décisions relatives au développement des

[36] Chaque période universitaire, un certain groupe d'étudiants participe à un projet de l'usine, sans être payé ; car ceci est exigé par son programme d'études et constitue une opportunité d'entrer dans le monde réel du travail d'une entreprise.

compétences du personnel non cadre. Nous pouvons noter aussi un degré partiel d'autonomie de la filiale mexicaine, en ce qui concerne le « passage au niveau cadre », lequel se traduit dans la possibilité de recommander des candidats. Le processus d'évaluation, la nécessité de formation et la recommandation pour le passage cadre sont des initiatives mexicaines, qui s'appuient sur les caractéristiques du personnel local et sur la définition mexicaine du statut de cadre, donnée par le groupe. En effet, ce dernier donne non pas une mais plusieurs définitions de la notion de cadre et ce, en fonction de chaque pays. Cependant, la décision finale du passage cadre est établie par le groupe.

Nous présentons, de manière synthétique, le degré d'autonomie du site Valeo Toluca pour le thème de la formation et du développement dans le tableau 3.5 :

Tableau 3.5: L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant la formation et le développement

OUTILS	**ACTIONS**			**RÉSULTATS ATTENDUS**
Format de l'entretien annuel d'évaluation ***Autonomie nulle***	Suivi des compétences des non cadres ***Autonomie partielle***	Programme de formation des non cadres ***Autonomie partielle***	Passage cadre ***Autonomie partielle***	

Source : Elaboration propre

3.2.3. La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant la formation et le développement

En ce qui concerne les outils classiques nous pouvons remarquer que la filiale Gemplus Cuernavaca a une marge plus large d'autonomie que la filiale Valeo Toluca.

Cependant, à l'égard des programmes de formation, l'autonomie des deux filiales se limite au personnel non cadre. Mais il faut signaler que le site Gemplus Cuernavaca dispose d'une marge de liberté beaucoup plus importante que celle dont dispose le site Valeo Toluca.

Dans les deux groupes, les décisions concernant la formation du personnel cadre sont centralisées dans la maison mère.

Il semblerait que cet arrangement vise la conciliation des intérêts stratégiques au sein de chaque groupe: d'une part, la mise en œuvre des pratiques de gestion homogène dans tous les sites et de d'autre part, l'adaptation des programmes de formation aux conditions locales.

Nous pouvons observer la situation des deux groupes dans le tableau suivant :

Tableau 3.6 : La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant la formation et le développement

	GEMPLUS	VALEO
OUTILS	Performance Evaluation Process ***Autonomie nulle***	Format de l'entretien annuel d'évaluation ***Autonomie nulle***
	Inventario de Recursos Humanos ***Autonomie totale***	
ACTIONS	Programme de formation des cadres ***Autonomie nulle***	Suivi des compétences des non cadres ***Autonomie partielle***
	Programme de formation des non cadres ***Autonomie totale***	Programme de formation des non cadres ***Autonomie partielle***
		Passage cadre ***Autonomie partielle***
RÉSULTATS ATTENDUS		

Source : Elaboration propre

3.3. Évaluation et rémunération de la performance

Dans cette section, nous comparons en utilisant la même structure que pour la partie précédente (présentation des politiques de la maison mère puis des pratiques de

la filiale et enfin, leur comparaison) les politiques concernant l'évaluation de la performance et de la rémunération. Comme dans les cas des politiques de formation et développement, nous traitons le cas de Gemplus puis celui de Valeo.

3.3.1. Gemplus

3.3.1.1. Maison mère

La maison mère tout en tenant compte des spécificités locales, semble préférer une politique souple de rémunération. En effet, le système de production Gemplus, est un modèle organisationnel, qui établi des lignes directrices mais tout en laissant aux filiales la liberté nécessaire pour adapter au contexte local le système de rémunération et d'évaluation de la performance de ses employés. Les dirigeants du siège ont l'habitude de rencontrer les dirigeants des filiales pour discuter la mise en œuvre locale des politiques conçues, en principe, pour l'ensemble du groupe. Cette situation a été confirmée par le DRH de Gemplus :

« On définit ensemble, en fait, les quelques axes de politique sur lesquels on veut s'appuyer, en particulier, les questions des politiques salariales »[37].

D'ailleurs, les responsables des ressources humaines de la maison mère semblent rester à l'écoute des initiatives locales concernant l'ajustement d'une

[37] Extrait d'un entretien auprès du DRH du groupe Gemplus, rencontré au site français.

politique ou même une innovation qui pourrait s'étendre, plus tard, à d'autres filiales du groupe.

Nous avons pu constater, lors des entretiens avec les dirigeants du siège, une réelle volonté de coopération avec les opérationnels et d'adaptation au niveau local de la part de la maison mère concernant les pratiques de rémunérations et d'évaluation de la performance.

« Dans d'autres domaines, on n'a pas développé le système corporate » et il existe des initiatives locales qui sont développées, c'est notamment le cas au Mexique. […] On va prendre exemple de ce qui existe au Mexique, pour progressivement le déployer dans les différents pays. […] Il y a une interaction permanente»[38].

Cependant il faut souligner que malgré cette tendance à la concertation entre la maison mère et ses sites, toutes les décisions concernant la rémunération des cadres à haute responsabilité reste un domaine exclusif de la maison mère.

3.3.1.2. Filiale mexicaine

L'évaluation de la performance.

Cette évaluation est réalisée, au moins une fois par an, au mois de janvier. Le superviseur et l'employé discutent des résultats obtenus en fonction des compétences et des objectifs fixés. Les résultats de cette évaluation reflètent l'accord du superviseur

[38] Ibidem.

et de l'employé et sont officialisés au travers de formulaires proposés sur le site HR LatamWeb[39].

Au Mexique comme dans le reste de la région latino-américaine, l'évaluation de la performance chez Gemplus est mesurée de cette manière. On distingue 10 niveaux, A+, A, A-, B+, B, B-, C+, C, C- et D, correspondants à des critères. A caractérise une excellente performance; B indique une performance légèrement au dessus de la moyenne ; C correspond à une performance minimale, adéquate ou acceptable ; enfin, le D, indique une performance déficiente.

Ces résultats influent sur les promotions, licenciements et sur la détermination des formations de chacun des collaborateurs. Ces résultats sont présentés de manière graphique afin d'identifier les zones d'opportunité, d'amélioration et d'action pour entretenir et développer les compétences. Ces graphiques sont aussi le point de départ pour la création du **plan de développement**.

Les pratiques salariales.

En considérant les pratiques de rémunération, la Direction des Ressources Humaines réalise chaque année une étude, par pays, du comportement salarial, ainsi qu'une actualisation de l'organisation correspondante des postes. Ainsi en février, la direction des ressources humaines présente les résultats de cette étude au Directeur du site Cuernavaca, au Directeur de Telecom LATAM Business Unit, au Directeur de Financial Services Business Unit et au Directeur Financier de la Région Amérique Latine, qui, ensemble, autorisent la politique salariale de chaque pays. Cette politique est complètement déterminée par les dirigeants au niveau groupe et non de chaque filiale.

[39] Ces formats sont similaires pour tous, et correspondent au niveau hiérarchique de tous les employés du groupe. De cette manière, il existe une homogénéité dans la présentation de résultats.

Augmentation salariale en fonction de la performance.

Chaque année, pendant les mois de novembre/décembre est mise en place une évaluation de la performance pour le personnel. Tous les employés de Gemplus doivent être évalués et en fonction de leurs résultats et de la politique (révisée chaque année), ils bénéficient d'un pourcentage d'augmentation de salaire pour leur performance.

Fréquence d'augmentation des salaires.

A Gemplus les salaires sont révisés chaque année, en considérant la performance et le taux d'inflation attendue pour l'année. En janvier la grille de salaires du personnel syndiqué est révisée et tous les deux ans les prestations du contrat collectif du travail sont étudiées.

Bonification par objectifs atteints.

Les directeurs de services, les directeurs adjoints, les chefs de services, les superviseurs et les employés, qui obtiennent des résultats équivalents à 340 points HAY ou plus, bénéficient d'une prime pour leurs résultats qui leur est versée une fois par an, au mois de mars. Elle est calculée en fonction de la proportion des objectifs atteints et se présente sous la forme d'un pourcentage du salaire annuel de base. Ce pourcentage varie selon le poste et peut aller de 10% à 26%.

Augmentation de salaire du personnel non syndiqué.

Gemplus peut augmenter les salaires des employés non syndiqués dans les cas suivants :

- Changement de poste qui implique une augmentation de points HAY.
- Par équité interne, c'est-à-dire, quand le salaire est au-dessous (moins de 80%) de la grille de salaire et si le résultat de l'évaluation de la performance est B ou plus.
- Par confirmation du niveau de compétences des nouveaux employés, après une période d'essai satisfaisante une augmentation du salaire de 80% peut être effectuée.

Prestations aux employés de Gemplus

Personnel non syndiqué :

Tout le personnel non syndiqué perçoit :

- 30 jours de « aguinaldo », prime de fin d'année équivalente à 30 jours de salaire supplémentaire[40].
- 13% des fonds épargnés par le salarié, selon les limites de la loi.
- 13% des bons d'achat selon les limites de la loi, ces tickets peuvent être ensuite échangés par les salariés dans des supermarchés.
- 70% de prime pour vacances, il s'agit d'un pourcentage calculé sur le salaire correspondant à la période de vacances, accordé en plus du salaire de base[41].
- L'assurance maladie (couverture ample) pour l'employé, son conjoint(e) et ses enfants, ces derniers jusqu'à l'âge de 21 ans.

[40] Cf. Loi Fédérale du Travail dans la dimension légale du contexte socio institutionnel mexicain.

[41] Il existe des processus et des formats spécifiques pour la demande de prime de vacances.

- L'assurance vie, 24 mois de salaire en cas de décès naturel et 48 mois en cas d'un décès accidentel.
- Vacances en fonction de la grille suivante :

Années travaillées	**Employés non syndiqués**	**Directeurs**
1	10	15
2	12	17
3	14	19
4	16	21
5-9	18	23
10-14	20	25

Gérants et Directeurs :

En plus de prestations mentionnées ci-dessus, ce type de personnel a droit aux prestations suivantes :

- Remboursement de l'essence
- Voiture de fonction (selon la politique sur l'assignation des voitures)
- Bonification par performance

Le personnel syndiqué :

- 18 jours de « aguinaldo »[42].
- 70% de prime pour vacances.

[42] Cf. Loi Fédérale du Travail dans l'espace politique, légal et réglementaire mexicain dans le chapitre IV.

- L'assurance vie, 24 mois de salaire en cas de décès naturel et 48 mois en cas d'un décès accidentel.
- Bonification par productivité jusqu'au 12% du salaire.
- Vacances selon le tableau suivant :

Années travaillées	Jours de vacances
1	8
2	10
3	12
4	14
5-9	16
10-14	18

Politique d'assignation et utilisation des voitures de la compagnie.

Afin de recruter, d'embaucher et de retenir les meilleurs candidats du marché du travail, Gemplus a pris la décision d'offrir comme prestation, l'assignation d'une voiture, propriété de l'entreprise, aux managers qui du fait de leur position (Directeurs et gérants) ou de leur activité (personnel de vente) nécessitent une voiture. Cette prestation inclut les frais généraux d'assurance, d'entretien, d'essence et d'impôts.

Selon les cas, l'acquisition de la voiture requiert l'autorisation du DRH et l'aval du Directeur Général ou du Directeur des Ventes pour l'Amérique Latine. Cette politique établit aussi, les prix de voitures autorisés pour chaque niveau hiérarchique[43].

[43] Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas mentionner les montants autorisés.

Enquête d'Opinion pour le personnel de Gemplus Cuernavaca

Tous les employés qui ont travaillé plus de trois mois dans l'entreprise, ont doivent répondre à cette enquête annuelle que se trouve sur le site HR LatamWeb. Les résultats permettent d'avoir une idée claire de la performance de la fonction RH à travers l'évaluation de l'ambiance organisationnelle et du fonctionnement humain du site, ainsi que de la qualité de la communication interne.

Système d'implication des salariés : la « boite à idées »

Dérivée des idées générales du GPS (Gemplus Production System), il existe le processus d'apport et de mise en place d'idées par les employés du groupe.

Le site à Cuernavaca possède un programme sur l'intranet qui permet l'administration des idées apportées par ses employés. Il contrôle et organise toutes les idées, par personne, par département et par date de mise en application ; et communique les résultats (acceptation, refus et mise en place) aux acteurs impliqués. C'est à partir de ce système que le personnel du site peut recevoir une prime pour chaque idée mise en place. Cette prime est versée seulement si l'employé ou le groupe a atteint le nombre d'idées établi en objectif pour une période déterminée.

3.3.1.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

En ce qui concerne les outils du processus d'évaluation et de rémunération du personnel, nous avons repéré que la filiale mexicaine de Gemplus possède des degrés différents d'autonomie. En effet, nous constatons une autonomie nulle sur les modes d'évaluation des employés dont le pouvoir de décision revient totalement à la maison mère ; une autonomie partielle pour opérer des ajustements sur le cadrage salariale globale ; et une autonomie totale pour élaborer ses propres instruments de communication avec son personnel local. Par exemple, l'enquête d'opinion qui est une initiative purement locale est un outil, dont la périodicité et les moyens sont définis par la filiale. Elle permet d'obtenir des résultats grâce à des indicateurs qui mesurent le fonctionnement et la performance du site et de la direction des ressources humaines du groupe. La boîte à idées constitue un autre exemple d'initiative locale puisque il ne s'agit pas d'une pratique provenant du groupe, mais d'une proposition émanant du site.

Le groupe établit un cadrage salarial global, qui est discuté entre les dirigeants RH du Groupe et des filiales et les partenaires sociaux. Ce cadre constitue à la fois l'entrée et le résultat du processus de rémunération. En effet, il donne aux filiales un point de départ dans leur analyse des salaires et constitue une limite budgétaire qu'elles ne doivent pas dépasser. L'outil d'évaluation annuelle est déterminé au niveau global, toutefois l'évaluation en elle-même est réalisée au niveau local, car elle doit être centrée sur la performance de chaque individu.

C'est au niveau des actions dans le processus d'évaluation et de rémunération que la filiale mexicaine a la plus grande liberté. En effet, si le site Cuernavaca n'a qu'une autonomie partielle sur l'assignation de salaires de base, il a en revanche, une

autonomie totale sur les décisions concernant l'évaluation de la performance de ses employés, sur l'augmentation des salaires et sur l'allocation des primes et prestations locales (les voitures de fonction, les bons d'achat ou un nombre supplémentaire de jours de congé). Il est important de noter qu'au Mexique, les employés non syndiqués reçoivent des prestations plus élevées que le personnel syndiqué car il s'agit principalement du personnel qualifié et donc, estimé « plus de confiance ».

Par contre, au niveau des résultats attendus, la filiale mexicaine n'a aucun pouvoir de décision pour l'établissement du budget de la masse salariale. De plus, le site Cuernavaca doit respecter rigoureusement les limites financières fixées par la maison mère à travers ce budget.

Ainsi, la direction des ressources humaines de la filiale a toute liberté de décision concernant les augmentations de salaires pourvu que le montant totale ne dépasse pas le budget salarial attribué à la filiale par la maison mère.

Ces degrés d'autonomie sont présentés de manière synthétique dans le tableau 3.7 ci-dessous :

Tableau 3.7: L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant l'évaluation et la rémunération de la performance	
OUTILS	Cadrage salarial global ***Autonomie partielle***
	Formulaire et méthodes d'évaluation annuelle de la performance ***Autonomie nulle***
	Enquête d'opinion & Boîte à idées ***Autonomie totale***
ACTIONS	Assignation des salaires ***Autonomie partielle***
	Evaluation annuelle de la performance ***Autonomie totale***
	Augmentation salariale ***Autonomie totale***
	Allocation des primes et prestations ***Autonomie totale***
RÉSULTATS ATTENDUS	Budget de la masse salariale ***Autonomie nulle***
Source : Elaboration propre	

3.3.2. Valeo

3.3.2.1. Maison mère

Une fois par an, **la performance** de chacun est **évaluée** à travers un entretien entre l'employé et son responsable direct. C'est un moment privilégié pour analyser ses réussites et ses échecs, et pour trouver des solutions d'amélioration. Lors de cet entretien, tous les deux font le point sur les objectifs de l'année écoulée et pour s'accordent sur les objectifs à venir. Il est important d'inscrire les actions individuelles dans un objectif d'équipe, lui-même intégré dans les orientations stratégiques du groupe.

Les entretiens doivent être préparés et formalisés en s'appuyant sur les guides prévus à cet usage. En effet, les problèmes, les analyses, les commentaires et les conclusions abordés sont consignés dans un document et validés par les deux parties participantes.

La performance des sites est évaluée deux fois par an par le groupe et la branche, selon une analyse du niveau de production, de la formation des équipes autonomes de production, et de la tenue des réunions mensuelles et annuelles.

La politique salariale de Valeo doit permettre d'attirer et de fidéliser le personnel dont le groupe a besoin. Les compétences et la contribution à la performance sont les composantes autour desquelles s'articule la politique salariale. Elles doivent être comparées avec celles pratiquées sur l'ensemble du marché du travail. Il est important de mentionner que selon les niveaux de responsabilités et les

métiers, le marché de référence peut être local, régional, national ou, dans certains cas, international.

Au niveau de la branche, des fourchettes de rémunération sont établies, ces fourchettes doivent être suivies par la filiale. Si celle-ci désire la modifier, alors elle devra en faire la demande auprès de la branche. La branche comparera alors les pratiques salariales des autres branches, toujours dans l'esprit de conserver un maximum d'équité au sein du groupe.

La rémunération d'un collaborateur Valeo comprend un salaire de base et un système de primes et d'intéressement. **Le salaire de base** rémunère le niveau de compétences et de qualification de l'employé, et évolue donc avec l'accroissement de la poly compétence et de la polyvalence, ainsi que selon la contribution individuelle à la performance de l'entité, donc du groupe. Le salaire de départ est quant à lui le salaire auquel la personne va être embauchée.

Les systèmes de primes et d'intéressement sont établis sur des indicateurs de performance et correspondent aux résultats effectivement obtenus. Ces indicateurs traduisent de façon visible l'évolution des actions de l'individu ou de l'équipe. Il faut utiliser un barème facilement compréhensible pour calculer les primes.

Les systèmes légaux, propres à chaque pays, sont naturellement respectés par le groupe. Si nécessaire, et dans la mesure du possible, ils sont adaptés à la politique générale de Valeo.

En ce qui concerne l'évolution des salaires, il existe **deux types d'augmentation salariale** : l'augmentation générale et l'augmentation individuelle.

Notons que le salaire de base évolue avec **les augmentations générales** décidées par l'Etat ou négociées par les partenaires sociaux. Valeo ne fait que valider ces augmentations, en aucun cas le groupe peut contester ces résultats.

Le groupe décide d**'une augmentation individuelle salariale** qui sera définit par région géographique en utilisant comme référence les salaires effectifs sur le marché du travail, le taux d'inflation et les conditions économiques générales de chaque pays. Cette information est transmise par les filiales (le groupe demande des rapports socio-économiques chaque 3 ou 4 mois) et leur est retournée sous la forme d'indicateurs d'intéressement au bénéfice et d'augmentation salariale. D'après une des dirigeants RH au siège *« les rémunérations sont proposées par la division et son validées par la branche… En ce qui concerne l'augmentation individuelle, la branche impose à la division une enveloppe budgétaire […]. Et la division est complètement autonome dans la répartition de cette enveloppe sur ces gens »*[44]

Concernant l'expatriation, le groupe va appliquer des pratiques salariales différentes pour garantir l'équité interne malgré les législations différentes fiscales des pays. En effet, les taux d'imposition étant différent selon les pays, un cadre expatrié peut être à même niveau de salaire et prestations lésé par rapport à un de ses homologues.

[44] Extrait d'un entretien auprès d'une des dirigeants RH au siège.

3.3.2.2. Filiale mexicaine

Pratiques de rémunération

Fixation et augmentation salariale

Le cadre légal constitue la première contrainte salariale des politiques de rémunération. La loi établit que le salaire minimum est de 45 pesos par jour travaillé. Compte tenu du niveau de compétences exigé du personnel, la fonction ressources humaines de la filiale pratique plutôt des salaires très supérieurs au minimum (au tour de 100 pesos).

De même Valeo, propose de prestations supérieures à celles établies par la loi mexicaine. Par exemple, en ce qui concerne la prime de vacances, la loi fixe un minimum équivalent à 15 jours de salaire, tandis que Valeo propose le double.

Les dirigeants du site Toluca font en permanence des études du marché du travail, afin de connaître les niveaux de salaire pratiqués par ses concurrents et, de s'assurer d'avoir les meilleurs de la zone. Lors d'un entretien avec un des responsables du site, celui-ci a affirmé pratiquer les meilleurs salaires, ainsi que les meilleures prestations de la région :

« (…) certains employés qui ont quitté l'entreprise en cherchant un meilleur salaire, sont revenus en demandant le même poste qu'avant, parce qu'ils n'ont pas trouvé mieux ailleurs (…) ».

La haute performance recherchée par Valeo chez ses employés, fait que le site de Toluca pratique l'intéressement au bénéfice le plus attractif du marché du travail local.

Les salaires sont donc fixés, en tenant compte des études de marché locales, et ne doivent pas être inférieurs aux seuils établis par la Loi Fédérale du Travail et dépasser le niveau d'accomplissement des objectifs personnels et d'équipe. Cependant, au niveau pratique, les dirigeants de ce site cherchent à avoir les meilleurs niveaux de salaire de la région, les meilleurs taux d'augmentation et d'intéressement au bénéfice, toujours afin d'être compétitifs sur le marché du travail local.

En temps normal au Mexique, les syndicats participent activement à la mise en place de grilles de salaire pour les opérateurs. Or, sur le site de Valeo Toluca aucune présence syndicale n'est à signaler. Par conséquent, aucune négociation collective, aboutissant à la fixation de fourchettes de salaires et de catégories de postes communes, n'est menée avec la direction. Ainsi suivant la politique du groupe, tous les employés de la filiale reçoivent une rémunération qui dépendra de leur poste et de leur performance individuelle.

Lors de la fixation de salaires, la direction des Ressources Humaines doit aussi prendre en considération les organismes fédéraux et ceux de l'État de Mexico, qui font fréquemment des audits du site Valeo, afin d'assurer son bon fonctionnement. C'est ainsi que le Ministère du Travail (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) a une influence sur ce processus, qui se fait localement.

3.3.2.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

Pour les processus d'évaluation et de rémunération, le siége centralise tout le pouvoir de décision concernant les outils et les résultats attendus. La filiale mexicaine n'a donc aucune autonomie à ces niveaux. Par exemple, le site Toluca reçoit de la part

du siège les fourchettes de salaires pour guider leur politique salariale. Dans le cas où, la filiale veut opérer un changement dans ses pratiques, afin que celles-ci soient plus en adéquation avec l'environnement local, elle doit en faire la demande à la branche, laquelle compare avec les budgets des autres filiales et autorise ou non le changement.

Par contre, la filiale mexicaine dispose d'une autonomie partielle ou totale pour les différentes actions concernant ce processus. En effet, pour tout ce qui est lié aux rémunérations du personnel local (l'assignation des salaires de base, l'augmentation salariale, l'adaptation des politiques salariales au niveau local et l'allocation des primes et prestations) la filiale peut proposer des initiatives à la branche et négocier leur validation.

La rémunération de chaque employé est centrée sur le niveau de poly compétence et polyvalence de chaque personne. Les salaires sont établis en tenant en compte des résultats des études de marché, et en respectant les minimums salariaux imposés par la loi mexicaine.

Le groupe Valeo décide des augmentations salariales en tenant compte des informations, contenues dans les rapports économiques que les filiales vont lui transmettre, conditions effectives sur le marché du travail, les conditions économiques générales du pays. Néanmoins les décisions relatives à l'application du pourcentage d'augmentation sont intégrées à un processus local.

Le système de primes est basé sur des indicateurs de performance déterminés par le groupe, cependant l'évaluation est à la charge de la filiale. Ainsi, la prime est déterminée localement, et dans le cas où les résultats en termes de performances sont estimés largement insatisfaisants, c'est la filiale qui peut choisir de licencier un employé.

La filiale mexicaine dispose d'une marge d'autonomie plus importante concernant l'évaluation de la performance de ses employés et sur les manières d'atteindre les objectifs fixés par la branche.

Le tableau ci-dessous montre les degrés d'autonomie accordés par la branche au site Valeo Toluca en ce qui concerne les processus d'évaluation et rémunération de la performance du personnel.

Tableau 3.8: L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant l'évaluation et la rémunération de la performance	
OUTILS	Guides d'entretiens pour l'évaluation de la performance ***Autonomie nulle***
ACTIONS	Assignation des salaires ***Autonomie partielle***
	Augmentation salariale ***Autonomie partielle***
	Allocation des primes et prestations ***Autonomie partielle***
	Evaluation de la performance ***Autonomie totale***
	Mise en application des objectifs ***Autonomie totale***
	Adaptation des politiques salariales au niveau local ***Autonomie partielle***
RÉSULTATS ATTENDUS	Définition des objectifs de performance ***Autonomie nulle***
	Fourchettes de salaires par catégorie professionnelles ***Autonomie nulle***
Source : Elaboration propre	

3.3.3. La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant l'évaluation et la rémunération de la performance

En nous basant sur la comparaison faite entre les filiales mexicaines des deux groupes, nous pouvons souligner certaines similitudes.

D'abord en ce qui concerne les outils, les deux sites ne disposent d'aucune autonomie pour déterminer les instruments (formulaires, méthodes et guides d'entretiens) d'évaluation de la performance de leurs employés. Ensuite, au sujet des résultats attendus, les deux sites ne disposent d'aucun pouvoir de décision. Finalement, pour ce qui est relatif aux actions, les deux filiales possèdent une autonomie totale concernant le mode d'évaluation de leurs employés et une autonomie partielle sur la fixation du salaire de base du personnel local.

En dépit de ces ressemblances concernant les actions il existe des divergences dans le degré d'autonomie. Tandis que le site Cuernavaca dispose d'une autonomie totale sur l'assignation salariale du personnel local et sur l'allocation des primes et prestations, le site Toluca doit se contenter d'une autonomie partielle.

Cependant il y a des aspects traités par les politiques d'une filiale qui n'apparaissent pas forcement dans les politiques de la filiale de l'autre groupe. Par exemple, le cadrage salarial global apparaît seulement dans le cas de la filiale de Gemplus, et la mise en application des objectifs et l'adaptation des politiques salariales au niveau local est seulement considérée au sein de la filiale de Valeo.

La comparaison faite entre les deux groupes concernant les processus d'évaluation et rémunération de la performance est clairement présentée dans la matrice synthétique ci-dessous :

Tableau 3.9: La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant l'évaluation et la rémunération de la performance

	GEMPLUS	VALEO
OUTILS	Cadrage salarial global ***Autonomie partielle***	Guides d'entretiens pour l'évaluation de la performance ***Autonomie nulle***
	Formulaire et méthodes d'évaluation annuelle de la performance ***Autonomie nulle***	
	Enquête d'opinion & Boîte à idées ***Autonomie totale***	
ACTIONS	Assignation des salaires ***Autonomie partielle***	Assignation des salaires ***Autonomie partielle***
	Evaluation annuelle de la performance ***Autonomie totale***	Evaluation de la performance ***Autonomie totale***
	Augmentation salariale ***Autonomie totale***	Augmentation salariale ***Autonomie partielle***
	Allocation des primes et prestations ***Autonomie totale***	Allocation des primes et prestations ***Autonomie partielle***
		Mise en application des objectifs ***Autonomie totale***
		Adaptation des politiques salariales au niveau local ***Autonomie partielle***
RÉSULTATS ATTENDUS	Budget de la masse salariale ***Autonomie nulle***	Définition des objectifs de performance ***Autonomie nulle***
		Fourchettes de salaires par catégorie professionnelles ***Autonomie nulle***

Source : Élaboration propre

3.4. Relations de travail

Après avoir comparé les politiques des filiales et des maisons mères dans le cas du recrutement, de la formation et du développement des compétences, et de l'évaluation de la performance et la rémunération, il est nécessaire de se pencher sur l'analyser des relations de travail.

Pour cela, comme dans les trois autres parties, nous exposerons et comparerons les politiques groupe et filiale dans le cas de Gemplus puis dans celui de Valeo.

3.4.1. Gemplus

3.4.1.1. Maison mère

Le fait d'être global a plusieurs avantages, dont la possibilité de transférer des activités, des méthodes de travail d'un système à un autre.

Ces dernières années le groupe a vécu une période de forte croissance, par conséquent, la maison mère a du déléguer de nombreuses décisions au niveau local, ou du moins laisser une certaine flexibilité. Or aujourd'hui le besoin de structure et de cohérence au sein du groupe conduit la maison mère à décider d'outils et de systèmes plus globaux. Par conséquent, il existe une interaction plus forte entre les opérationnels locaux et le siège.

3.4.1.2. Filiale mexicaine

Loi Fédérale du travail et politique du personnel

La filiale est obligée de respecter le cadre imposé par la loi, mais elle peut le dépasser, dans la mesure où l'employé en retire des bénéfices. Les syndicats veillent également à ce qu'au moins la loi soit respectée. Toutes les grandes entreprises pratiquant ce dépassement du cadre légal, pour être attractif et concurrentiel la filiale doit proposer des prestations supérieures à celles de la loi. Par exemple, la loi indique que pour une période de vacances, l'entreprise doit donner six jours de vacances, or la filiale de Gemplus accorde huit jours à son personnel syndiqué la première année, et dix pour les non syndiqués. En ce qui concerne la prime de vacances, la loi indique une prime de 25%, or la filiale donne 80%. Toutes ces mesures sont décidées localement, c'est-à-dire que la filiale reçoit du groupe des lignes générales ainsi qu'un budget, et ensuite c'est à elle de le gérer.

Tous ces bénéfices supplémentaires, ont été accordés avec l'intervention des syndicats lors de négociations. Majoritairement ces négociations donnent lieu à des accords, faisant progresser la direction de la filiale. Pour autant, nous ne pouvons pas en déduire que ce sont les syndicats qui dirigent, car le budget à gérer par la filiale est imposé par les dirigeants du siège.

Syndicats des travailleurs

Selon la responsable RH de la filiale, la direction a de très bonnes relations avec les syndicats. La loi stipule l'obligation pour une entreprise d'avoir un syndicat. Dans le cadre de Gemplus, le groupe est soucieux de répondre aux besoins de son personnel en terme de développement des compétences et des conditions de travail,

par conséquent adhère tout à fait aux objectifs du syndicat. C'est pourquoi il n'y a pas de conflits entre le syndicat et la direction.

3.4.1.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

La gestion des relations de travail est laissée à la charge de la filiale, car elle connaît le mieux le terrain local. Ce domaine de politiques de GRH est peut être celui où les besoins d'adaptation locaux sont les plus importants, dans le sens où les relations de travail vont être déterminantes pour l'intégration ou la localisation des filiales du groupe. Le responsable RH au sein de la filiale a la meilleure connaissance de la culture, des partenaires sociaux, tels que les syndicats, et du terrain pour mettre rapidement en place des actions, permettant de répondre immédiatement aux évolutions du contexte.

Même si la maison mère pense déléguer la gestion des relations de travail à la filiale de Cuernavaca, dans les faits il n'existe pas de réelles politiques strictes en termes de relations de travail. Par exemple, des pratiques sont décidées en fonction des négociations ponctuelles, qui ont lieu entre les partenaires sociaux et la direction de la filiale.

Parmi tous les domaines GRH, celui des relations de travail est le seul concernant lequel la filiale mexicaine dispose d'une autonomie totale. A ce sujet, la maison mère privilégie l'adaptation de sa filiale mexicaine au contexte local au détriment de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques globales.

Tableau 3.10: L'autonomie de la filiale mexicaine de Gemplus concernant les relations de travail		
OUTILS	**ACTIONS**	**RÉSULTATS ATTENDUS**
néant	Négociations syndicales ***Autonomie totale***	***Autonomie totale***
Source: Élaboration propre		

3.4.2. Valeo

3.4.2.1. Maison mère

Concernant les relations à entretenir avec les syndicats, le groupe Valeo accorde un certain degré d'autonomie à ses filiales. Cependant, il existe des politiques édictées par le groupe, qui tout en respectant les systèmes légaux propres à chaque pays, définissent les types de relation à établir avec les représentants des syndicats. Ces politiques incluent des aspects, dont les suivants :

- Le type et le nombre de réunions qui doivent avoir lieu entre le personnel de la filiale et les représentants du syndicat.
- Le contenu de l'agenda à suivre durant les réunions : la formation d'équipes de travail, les thèmes à traiter, etc.
- La périodicité des réunions.

3.4.2.2. Filiale mexicaine

À Valeo Toluca, il existe un syndicat, appelé « syndicat de protection », c'est-à-dire, un syndicat « loué » par l'entreprise. Dans les faits, et selon ce que nous ont rapporté les personnes interviewées, ce syndicat est inactif. L'entreprise n'a seulement signé une Convention Collective avec ce syndicat, qui n'est pas comme les syndicats traditionnels mexicains (appartenant à la Confédération des Ouvriers Mexicains, CTM[45]). En effet, traditionnellement les syndicats mexicains participent activement au processus de prise de décisions des sites, et négocient toujours avec un représentant appartenant à la direction des ressources humaines afin de trouver la meilleure conciliation d'intérêts.

De cette façon, nous sommes dans une situation où c'est l'entreprise, elle-même, qui se constitue en syndicat. Elle assure ainsi toutes les demandes qu'un syndicat imaginaire pourrait faire. De plus, au sein de la filiale, seuls les opérateurs sont syndiqués, et par conséquent la direction n'a à négocier qu'avec une population aux revendications homogènes. Cette situation rend l'administration du personnel plus flexible et plus adaptée aux besoins spécifiques du marché local du travail et du type de produits fabriqués. La filiale de Valeo n'a d'ailleurs pas eu à faire face à de gros problèmes syndicaux.

Le DRH du site connaît les politiques générales du groupe concernant les relations syndicales, car néanmoins des syndicats sont présents dans d'autres sites Valeo au Mexique ou dans d'autres pays. Cependant, comme lui-même l'a affirmé, en raison de l'absence de réel syndicat à Valeo Toluca, il ne suit aucune de ces politiques.

[45] Cf. L'espace politique, légal et réglementaire mexicain dans le chapitre IV.

« (…) Ici à Toluca, nous n'avons pas des employés syndiqués, il n'existe pas un syndicat dans notre site. Cependant, nous avons une usine avec un syndicat de protection, c'est un syndicat que l'entreprise « achète » et utilise comme une manière d'assurer les « demandes fictives » des employés (…) »[46].

Selon une des responsables de la gestion des ressources humaines du groupe Valeo, on peut qualifier les relations de travail présentes au sein des filiales de relations tripartites. Car en effet, l'entreprise collabore avec d'une part, les membres du siège Valeo, et d'autre part, au niveau local avec les représentants de l'Etat. La relation avec les instances locales prend le pas sur la relation avec la maison mère, car ce sont ces instances qui établissent le cadre légal local. La loi, comme nous l'avons indiqué, est respectée, mais souvent Valeo dépasse ce cadre légal en développant des outils et méthodes participant à l'amélioration des conditions de travail.

3.4.2.3. Analyse des différences entre les politiques de la maison mère et les pratiques au sein de la filiale

Le groupe établit des politiques générales sur les relations à avoir avec les syndicats, bien que les filiales en adaptent certains points. Cependant, du fait de l'absence de syndicat au sein de cette filiale, parfois ces politiques n'ont quasi pas lieu d'être. Dans ces derniers cas, les négociations se font directement avec les employés sans intermédiaires.

Pour justifier l'absence de syndicat, la filiale de Valeo Toluca met en avant les très bonnes prestations et ses salaires qu'elle propose à ses employés.

[46] Extrait d'un entretien fait auprès du responsable de la gestion des ressources humaines du site Valeo Toluca.

C'est pour le domaine des relations de travail que la filiale mexicaine a le plus de pouvoir de décision. Si le site Toluca dispose que d'une autonomie partielle dans la zone des outils, il dispose en revanche d'une autonomie totale en ce qui concerne les actions et les résultats attendus. Cette marge de manoeuvre peut s'expliquer par le fait que le siège considère comme un avantage la gestion locale des relations avec les acteurs sociaux.

Tableau 3.11 : L'autonomie de la filiale mexicaine de Valeo concernant les relations de travail

OUTILS	ACTIONS	RÉSULTATS ATTENDUS
Politiques de relations de travail ***Autonomie partielle***	***Autonomie totale***	***Autonomie totale***

Source: Élaboration propre

3.4.3. La marge d'autonomie des filiales mexicaines à l'égard des relations de travail

Les relations de travail constituent évidemment le domaine des politiques et pratiques de GRH sur lesquelles les filiales mexicaines de deux groupes disposent de la plus grande marge d'autonomie.

Dans le cas du site Gemplus Cuernavaca nous pouvons remarquer une absence de politiques émanant de sa maison mère sur ce sujet. Par contre, il y existe un grand nombre de pratiques décidées localement.

Dans le cas du site Valeo Toluca il existe des politiques établies par le groupe sur les relations de travail notamment à l'égard des rapports avec les syndicats. Cependant, du fait de l'absence d'un véritable syndicat sur ce site, la mise en œuvre de ces politiques n'a quasiment pas lieu d'être. Les responsables RH jouissent donc d'une grande liberté pour gérer sans intermédiaire les relations avec les employés locaux.

En raison de leur meilleure connaissance du terrain et des acteurs sociaux, les responsables RH au sein du site Gemplus Cuernavaca et du site Valeo Toluca semblent mieux placés que les dirigeants du siège pour suivre l'évolution du contexte mexicain et pour mettre en œuvre des actions rapides et efficaces.

Cette autonomie accordée aux filiales mexicaines peut être observée de manière synthétique dans la matrice ci-dessous :

Tableau 3.12 : La marge d'autonomie des filiales mexicaines concernant les relations de travail

	Gemplus	**Valeo**
OUTILS	néant	Politiques de relations de travail ***Autonomie partielle***
ACTIONS	Négociations syndicales ***Autonomie totale***	***Autonomie totale***
RÉSULTATS ATTENDUS	***Autonomie totale***	***Autonomie totale***

Source: Elaboration propre

3.5. L'autonomie des filiales mexicaines dans l'ensemble des domaines GRH

Les données que nous avons étudiées tout au long de ce chapitre nous semblent bien illustrer les tensions liées au rapport de force global-local, caractérisant les relations entre chaque filiale mexicaine et sa maison mère. C'est dans le but de créer une cohésion entre les différentes entités de son groupe, que chaque siège établit des politiques. Celles-ci doivent être appliquées, en principe, à toutes les filiales, elles-mêmes inscrites dans un contexte local ayant des caractéristiques particulières. Par conséquent, la gestion des ressources humaines au sein de chaque site est

soumise à un arbitrage entre le local et le global, entre la différenciation et l'intégration, entre la centralisation et la décentralisation.

Nous avons remarqué que les deux groupes étudiés décident en principe, de ce qui doit être fait concernant trois domaines de la vie de la filiale : le processus de recrutement, le processus de formation et développement et le processus d'évaluation et de rémunération.

Par contre, au sujet d'un quatrième domaine, les relations de travail, chaque groupe délègue les décisions à sa filiale mexicaine.

Néanmoins, en étudiant les politiques, nous nous sommes rendus compte que dans les trois premiers domaines, les filiales mexicaines disposent de différents degrés d'autonomie, c'est-à-dire qu'elle peuvent choisir ce qui leur paraît le mieux par rapport à leur situation.

C'est pourquoi les propos exprimés par les dirigeants de chaque siège et les responsables RH des filiales mexicaines peuvent paraître parfois contradictoires. Contradictoire dans le sens où, il peut sembler d'après certains entretiens que le siège a le contrôle sur la majorité des politiques, alors que dans les faits, en observant les pratiques des filiales, nous nous rendons compte que de nombreuses décisions sont prises localement sans que le siège donne son aval.

Nous voulons mentionner à ce stade de notre explication, que du fait de la limitation d'accès aux documents, nous n'avons pas été en mesure de développer une analyse exhaustive de tous les domaines possibles d'hybridation. L'hybridation est un processus très dynamique, au travers duquel le contexte et le groupe évoluent mutuellement et constamment. Par conséquent, certains domaines d'autonomie de la

filiale, dépendant des stratégies et intérêts ponctuels de l'organisation et des changements du contexte, ne peuvent plus l'être à un autre moment donné.

Nous présentons dans les tableaux ci-dessous les différents degrés d'autonomie dont dispose la filiale mexicaine de chaque groupe dans l'ensemble des domaines de politiques GRH (présentés comme des systèmes).

Ces résultats nous permettrons d'analyser l'influence des forces du contexte institutionnel mexicain sur les politiques et les pratiques de GRH des filiales mexicaines dans le chapitre suivant.

Tableau 3.13 : Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine du groupe Gemplus dans l'ensemble des domaines de politiques GRH

<table>
<tr><th></th><th>Recrutement</th><th>Formation & Développement</th><th>Rémunération et évaluation</th><th>Relations de travail</th></tr>
<tr><td rowspan="3">OUTILS</td><td rowspan="3">DPT méthode HAY Autonomie nulle</td><td>« Performance Evaluation Process » Autonomie nulle</td><td>Cadrage salarial global Autonomie partielle</td><td rowspan="3">néant</td></tr>
<tr><td>« Inventario de Recursos Humanos » Autonomie totale</td><td>Formulaire et méthodes d'évaluation annuelle de la performance Autonomie nulle</td></tr>
<tr><td></td><td>Enquête d'opinion & Boîte à idées Autonomie totale</td></tr>
<tr><td rowspan="4">ACTIONS</td><td>DPT méthode HAY Autonomie totale</td><td>Programme de formation des cadres Autonomie nulle</td><td>Assignation des salaires Autonomie partielle</td><td>Négociations syndicales Autonomie totale</td></tr>
<tr><td>Proposition des salaires et/ou des prestations aux candidats Autonomie totale</td><td>Programme de formation des non cadres Autonomie totale</td><td>Evaluation annuelle de la performance Autonomie totale</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>Recommandation des candidats hautement qualifiés Autonomie nulle</td><td rowspan="2"></td><td>Augmentation salariale Autonomie totale</td></tr>
<tr><td></td><td>Allocation des primes et prestations Autonomie totale</td></tr>
<tr><td>RÉSULTATS ATTENDUS</td><td>Embauche du meilleur candidat Autonomie partielle</td><td></td><td>Budget de la masse salariale Autonomie nulle</td><td>Autonomie totale</td></tr>
</table>

Source : Élaboration propre

Tableau 3.14 : Les différents degrés d'autonomie de la filiale mexicaine du groupe Valeo dans l'ensemble des domaines de politiques GRH

<table>
<tr><th></th><th>Recrutement</th><th>Formation & Développement</th><th>Rémunération et évaluation</th><th>Relations de travail</th></tr>
<tr><td>OUTILS</td><td>Formulaires, méthodes
Autonomie nulle</td><td>Format de l'entretien annuel d'évaluation
Autonomie nulle</td><td>Guides d'entretiens pour l'évaluation de la performance
Autonomie nulle</td><td>Politiques de relations de travail
Autonomie partielle</td></tr>
<tr><td rowspan="7">ACTIONS</td><td>Décision d'embauche
Autonomie totale</td><td>Suivi des compétences des non cadres
Autonomie partielle</td><td>Assignation des salaires
Autonomie partielle</td><td rowspan="6">Autonomie totale</td></tr>
<tr><td>Décision embauche des cadres
Autonomie nulle</td><td>Programme de formation des non cadres
Autonomie partielle</td><td>Augmentation salariale
Autonomie partielle</td></tr>
<tr><td>Pratique des stages
Autonomie totale</td><td>Passage cadre
Autonomie partielle</td><td>Allocation des primes et prestations
Autonomie partielle</td></tr>
<tr><td rowspan="4"></td><td rowspan="4"></td><td>Evaluation de la performance
Autonomie totale</td></tr>
<tr><td>Mise en application des objectifs
Autonomie totale</td></tr>
<tr><td>Adaptation des politiques salariales au niveau local
Autonomie partielle</td></tr>
<tr><td rowspan="2">RÉSULTATS ATTENDUS</td><td rowspan="2">Embauche du meilleur candidat
Autonomie partielle</td><td rowspan="2"></td><td>Définition des objectifs de performance
Autonomie nulle</td><td>Autonomie totale</td></tr>
<tr><td>Fourchettes de salaires par catégorie professionnelles
Autonomie nulle</td><td></td></tr>
</table>

Source: Elaboration propre

CHAPITRE IV

Les espaces institutionnels et les processus d'hybridation des filiales mexicaines

CHAPITRE IV

Les espaces institutionnels et les processus d'hybridation des filiales mexicaines

Les filiales de Gemplus et Valeo sont au cœur de tensions, émanant d'un arbitrage entre adaptation au milieu local et adoption absolue des politiques globales, autrement dit entre différenciation ou intégration dans le groupe. Ces dilemmes de gestion, auxquels font face les filiales, conduisent à des situations polymorphes de politiques, comme nous venons de le voir dans le chapitre précédent.

Nous avons présenté dans notre premier chapitre notre cadre d'analyse, dans lequel nous avons présenté les espaces institutionnels les plus importantes pour notre sujet : l'espace de la maison mère, l'espace éducatif mexicain et l'espace politique, légal et réglementaire mexicain. Prenant la théorie de l'analyse sociétale comme guide, nous avons cherché quelles pouvaient être dans le contexte institutionnel mexicain les forces institutionnelles pouvant non seulement influencer les politiques et pratiques GRH des entreprises étudiées, mais aussi être en retour modifiées par ces politiques et pratiques. Selon les théoriciens de l'analyse sociétale, le phénomène d'hybridation existe dès lors qu'il existe un lien de réciprocité entre la filiale et les forces institutionnelles de son environnement (cf. Chapitre I).

Arrivés à ce point de notre étude, nous sommes maintenant conscients que les sites de Gemplus Cuernavaca, et de Valeo Toluca sont des lieux de forte collaboration et de réflexion, où se rejoignent l'ensemble de ces forces, et d'où vont naître de nouvelles politiques et pratiques « hybrides ». Le directeur de ressources humaines nous apparaît alors comme le trait d'union, un tampon, entre toutes ces forces.

Nous allons ainsi analyser dans une dernière partie quels sont les réels processus d'hybridation que nous pouvons dégager de notre étude. Nous éclaircirons

ces processus en mettant en évidence, pour chaque dimension présentée, les acteurs, les jeux d'acteurs existants, et les problèmes sous-jacents.

4.1. L'espace Maison Mère

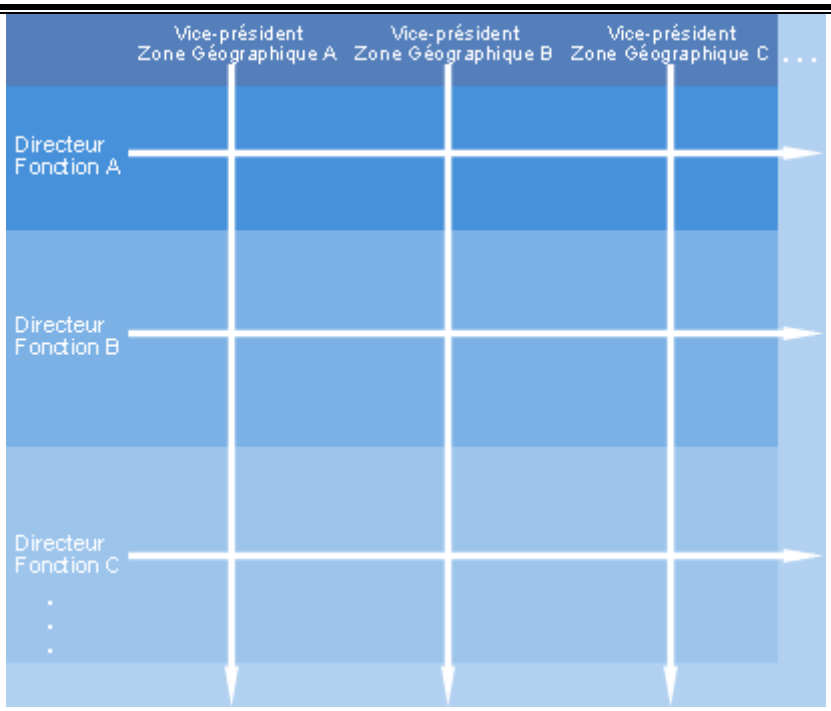
4.1.1. Les acteurs

4.1.1.1. L'équipe dirigeante dans la structure organisationnelle

Le cas Gemplus

La structure du groupe Gemplus est organisée par zones géographiques et par fonctions. Nous sommes donc face à une organisation matricielle. Voir figure 4.1 :

Figure 4.1: Modèle matriciel de Gemplus



Source: Elaboration Propre

L'organisation est donc divisée en trois régions géographiques et en cinq fonctions. Chacune de ces dimensions est supervisée par un Vice-président. La structure de direction est donc composée d'un CEO (Chief Executive Officer) appuyé par 8 Vice-présidents, trois responsables des régions et cinq chargés des principales fonctions. Notons que le principal dirigeant du groupe exerce trois types de fonction : Directeur Générale (Chief Executive Officer), Vice-président (Executive Vice-President) et Directeur Financier (Chief Financial Officer).

Ainsi la structure se divise selon les fonctions suivantes :

- « Corporate Communications
- « General Counsel »,

- « Strategy »
- « Operations »
- « Product and Marketing »

Nous remarquons que la fonction RH n'est pas considérée au niveau du top management. En effet, cette fonction est supervisée par les responsables de zones.

La division par régions est la suivante :

- Région 1 : Amérique du Nord, Amérique Centrale et Amérique du Sud
- Région 2 : Europe, Moyen Orient, Afrique
- Région 3 : Asie

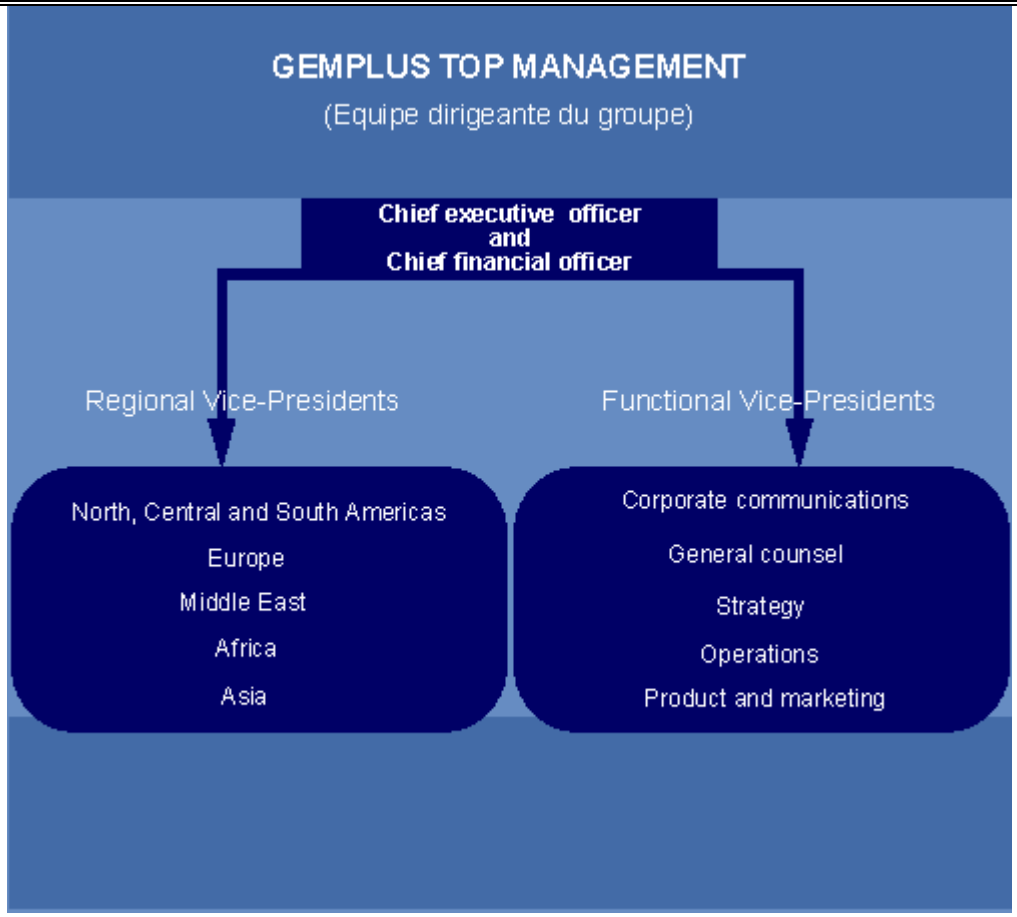
Il faut noter que cette division est logiquement influencée par l'expansion du groupe à l'étranger. Ainsi, la région 1 a été élargie suite aux choix stratégique du groupe de s'implanter en Amérique du Sud et Centrale. Nous pouvons souligner ici une certaine faiblesse dans le cas d'une forte expansion nécessitant la création de nouvelles zones, donc de nouveaux vice-présidents ce qui compliquerait la coordination globale et les processus de prise de décision. De plus, cette matrice implique dans les faits des conflits d'autorité, un vice-président fonctionnel ayant la même position hiérarchique qu'un vice-président d'une zone géographique. Ainsi, sur les sites cette double autorité peut être un facteur de blocage pour la hiérarchie locale.

Le principal avantage de cette structure matricielle est qu'elle permet la construction d'une organisation conciliant la flexibilité et la nécessité de tout groupe de garder une cohérence et une homogénéité globale. En effet, les responsables des principales fonctions, par leur rôle transversal dans l'organisation, sont garants d'une application homogène des processus au sein de toutes les filiales du groupe. Alors que

les responsables des zones, de part de leur fonction de « country manager », se doivent d'être réceptifs aux particularités régionales et aux différentes besoins des acteurs locaux. Ainsi, leur fonction principale est de permettre une synergie entre les opportunités détectées sur les marchés locaux et les nécessités du groupe. En tant que vice-présidents du groupe, ils sont des acteurs clés dans la construction des politiques globales et permettent de les influencer pour les rendre plus efficaces lors de l'entrée dans des nouveaux marchés.

Le schéma suivant synthétise l'organisation de Gemplus au tour de deux pôles, le pôle « zone géographiques » et celui « fonction ».

Figure 4.2 : L'équipe dirigeante du groupe Gemplus



Source : Elaboration propre à partir des données transmises par Gemplus, 2006

Il peut être intéressant pour compléter cette analyse, d'analyser les compétences et l'ancienneté des hauts dirigeants. En effet, celles-ci sont des points clés dans la construction de la culture d'entreprise du groupe, chaque dirigeant intégrant le groupe avec son vécu et son bagage académique.

Le principal dirigeant du groupe, d'origine hollandaise, a rejoint le groupe en 2004. Il a reçu une formation en comptabilité et en économie à l'université de Utrecht

(Hollande) et il possède un « master degree in business administration » de Henley Management College (Royaume Uni). Notons que son profil fait figure d'exception parmi les hauts dirigeants. La majorité des vice-présidents ayant une formation de base en ingénierie ce qui se retrouve dans beaucoup de groupes dans le secteur industriel, par exemple, dans l'ancien groupe Arcelor (sidérurgie).

Retraçons rapidement les profils des différents vice- présidents.

Le Vice-président pour les Amériques est d'origine américaine il a joint le groupe en 2004 et est basé aux Etats-Unis. Il a reçu une formation en ingénierie mécanique à Colombia University, New York et est titulaire d'un MBA de Pensylvania University.

Le Président de Gemplus Asie (qui a aussi le statut de Vice-président du Groupe) a rejoint le groupe en 2005 pour devenir responsable de quatre régions asiatiques du groupe (l'Asie Pacifique, la Chine, le Japon et la Corée). Il est d'origine irlandaise et il a reçu une formation de base au University College (Dublin) en ingénierie électronique et après il a obtenu un titre de MBA à l'INSEAD (Fontainebleu) et un doctorat en optique à l'Institut National Polytechnique (Grenoble).

Le Président du groupe pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique, lui aussi ayant un statut de Vice-président du groupe a intégré le groupe en 1989 comme responsable de projet. Par la suite, il a mené une carrière ascendant au sein du groupe. D'origine française, il est détenteur d'un titre MBA délivré par l'Institut d'Administration des Entreprises de l'université d'Aix en Provence.

Le plus haut responsable de la fonction « Corporate Communications », qui est aussi Vice-président du groupe s'est incorporé à Gemplus en 2004. Il a une formation d'avocat et un titre MBA de HEC.

Le responsable des affaires juridiques a rejoint le groupe en 2000. Il est d'origine américaine et est titulaire d'un doctorat en droit Tulane University.

Le Vice-président du groupe chargé de la stratégie est entré à Gemplus en 1998. D'origine française, il a reçu une formation d'ingénieur à l'École Centrale de Lyon et après a obtenu un MBA de l'ESSEC Paris.

Le Vice-président chargé des opérations est le principal responsable du développement de la stratégie de production de Gemplus. Il a intégré le groupe en 1997. De 1999 au 2003 il a été responsable de la production pour la filiale mexicaine du groupe (à Cuernavaca) et directeur des opérations pour toute la région Amérique. Il a une formation de base en ingénierie métallurgique de l'ENSAM.

Le Vice-président chargé du marketing et de l'innovation des produits est aussi le plus haut responsable du développement technologique du groupe (Chief Technology Officer). Il a une expérience de 14 ans dans le groupe et une formation en ingénierie électronique et des communications. Il possède un « Master of Science in Marketing Management » de l'ESSEC.

En ce qui concerne l'ancienneté de l'équipe dirigeant de Gemplus nous pouvons remarquer que le Directeur Générale (CEO) et quatre vice-présidents ont intégré le groupe ces dernières années (à partir de 2000). Tandis que les quatre autres Vice-présidents ont suivi une carrière plus ou moins longue au sein du groupe. Ceci permet d'avoir une équipe dirigeante conciliant l'expérience nécessaire dans ce type de secteur et une vision extérieure permettant de renouveler la culture d'entreprise.

Notons qu'il existe quatre nationalités parmi le groupe des dirigeants, la française, la plus étant représentée (cinq Vice-présidents) suivi de la nationalité américaine (deux Vice-présidents). Permettant une approche plus riche des différentes problématiques et d'avoir une vision réellement globale chaque dirigeant apportant son bagage culturel.

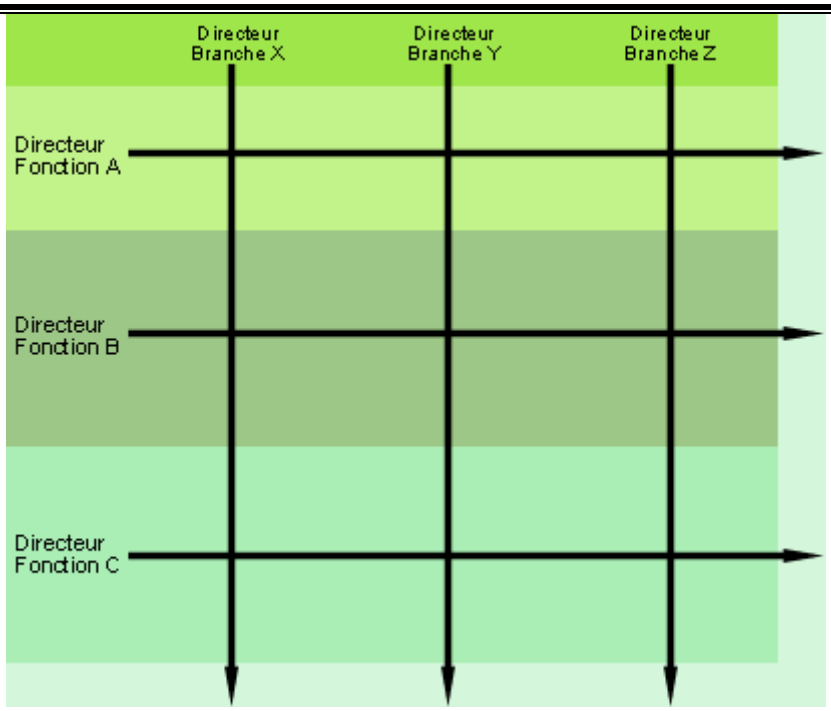
A l'égard de leur formation, nous pouvons noter que tous les dirigeants ont suivi des études supérieures et en général des études d'ingénierie. Cela peut expliquer

l'intérêt du groupe à retrouver ses lignes générales d'action dans son système de production (Cf. 4.1.2.1). Cependant, il apparaît que la plupart d'entre eux a suivi une formation complémentaire dans le domaine du management (sept possèdent un titre de MBA). Ce fait nous montre l'intérêt du groupe pour avoir des experts techniques, qui connaissent les spécificités de son processus de production, mais aussi qui connaissent le fonctionnement dans les organisations et les modes de direction des équipes de travail.

Le cas Valeo

La structure du groupe Valeo est organisée par activités (branches) et par fonctions. Cette organisation à l'instar de celle de Gemplus est matricielle. Cependant, elle ne procède pas de la même logique, la dimension « activité » étant préférée à une division par zones géographiques. Ce choix s'explique par le cœur d'activité de l'entreprise Valeo. Il faut bien garder à l'esprit que Valeo en tant qu'équipementier automobile fournit à des compagnies comme General Motors, Ford, Nissan des pièces d'automobiles généralement standardisées. Ce sont finalement ses clients qui vont avoir une stratégie d'adaptation par zones géographiques. L'organisation matricielle de Valeo peut être synthétisée par le schéma ci-dessous.

Figure 4.3 : Modèle matriciel de Valeo

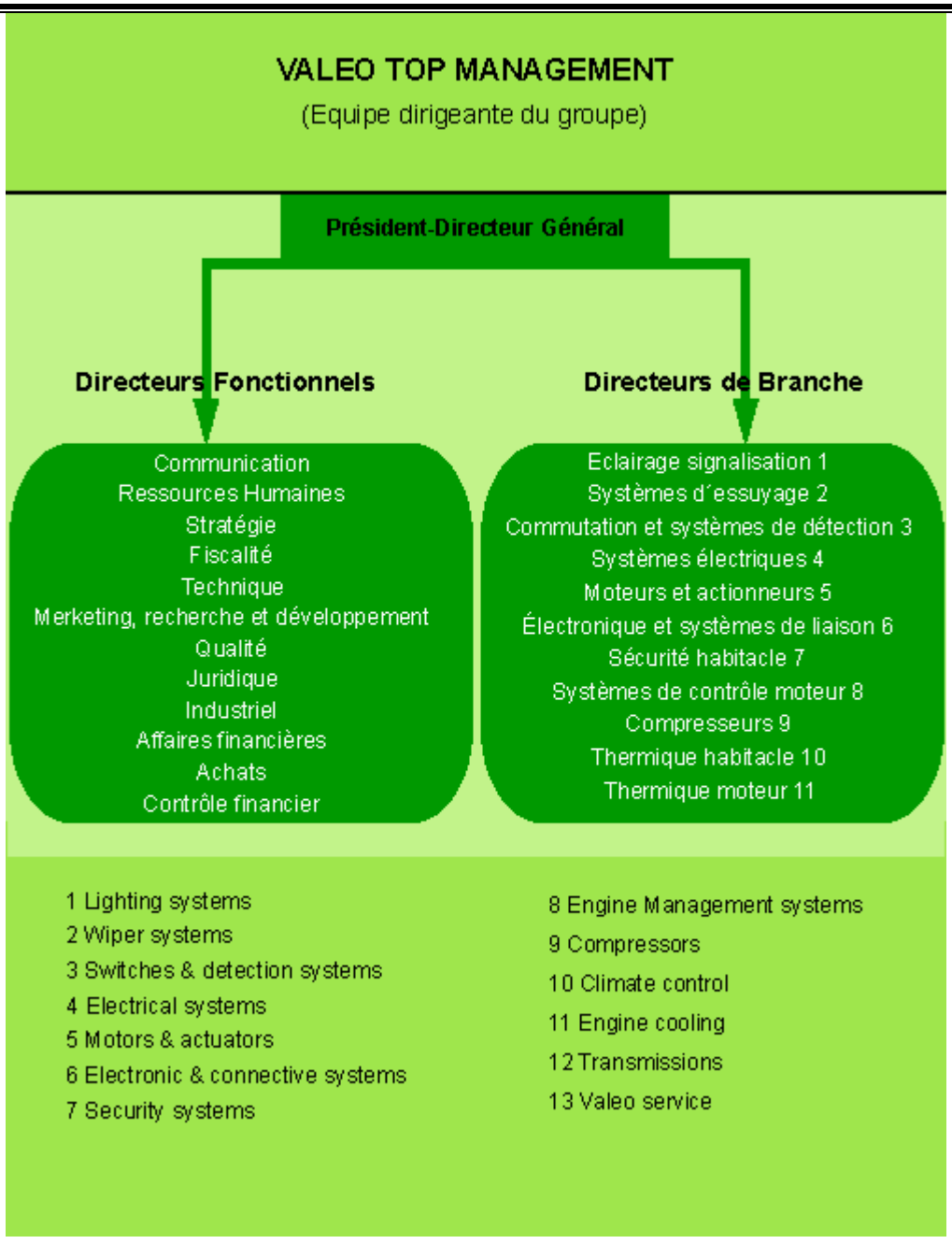


Source : Elaboration propre

Nous remarquons que la structure organisationnelle de Valeo est divisée en 13 champs fonctionnels allant de la communication, ressources humaines, stratégie jusqu'aux différents aspects financiers et juridiques. Chacune des treize fonctions est sous la responsabilité d'un Directeur Fonctionnel dépendant directement du Président Directeur Général. Concernant la division par activité, la structure Valeo comporte treize branches différentes telles que l'éclairage signalisation, les systèmes électriques ou la sécurité habitacle. Chaque branche est supervisée par un directeur dépendant essentiellement du PDG. Cette structure par branche est affinée par une sous division par produit. Ceci permettant de s'adapter encore plus aux exigences. Les sites de production dépendent donc de la division (filiale : un produit, un continent), elle-même

rattachée à une branche (une branche par activité). Notons cependant, que dans certains cas comme le site de Toluca, l'usine de production peut dépendre directement de la branche.

Figure 4.4 : L'équipe dirigeante du groupe Valeo



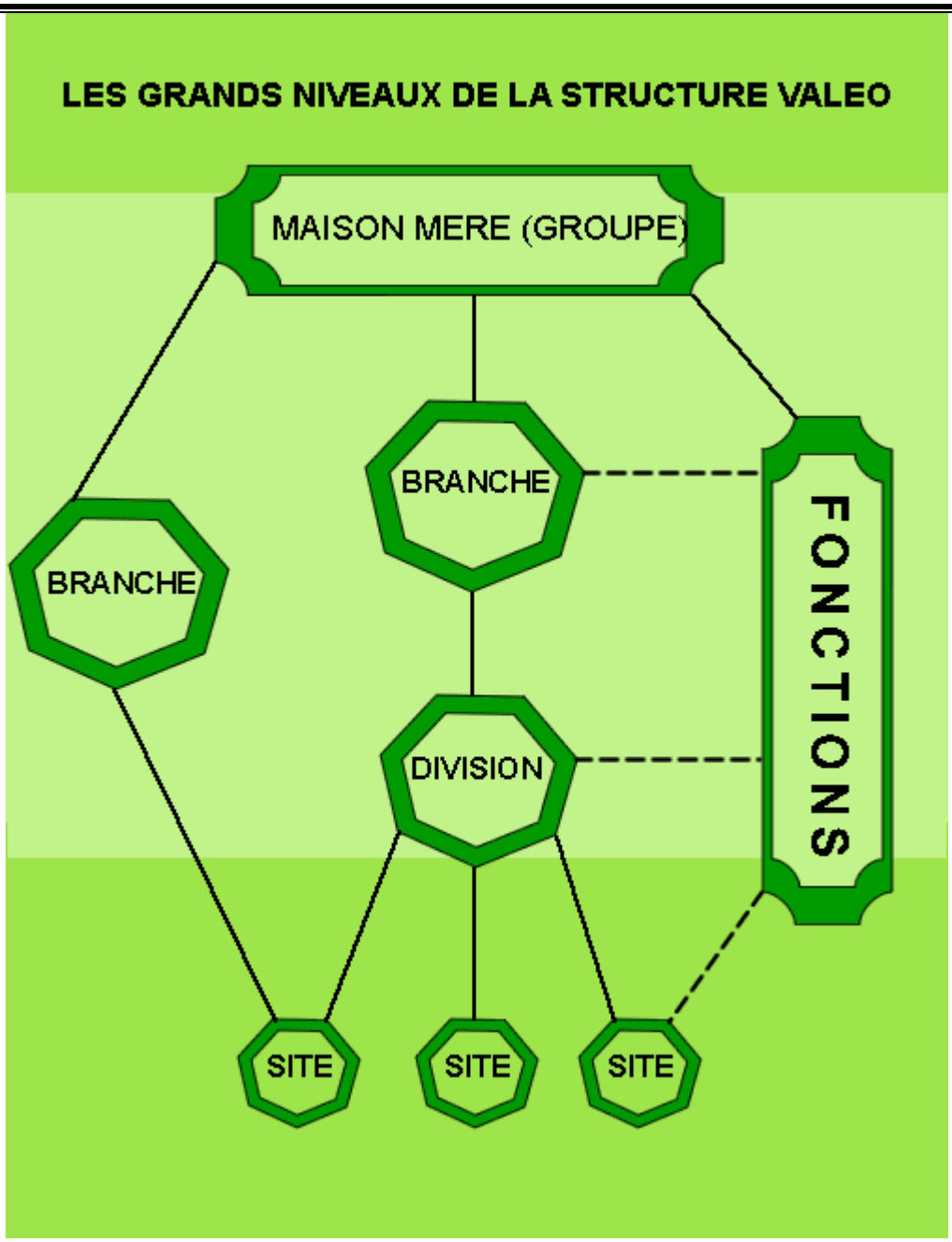
Source : Elaboration propre à partir des données transmises par Valeo, 2006

Nous remarquons que du fait de la taille de ce groupe, afin d'être performant sur les différentes fonctions, les responsables semblent être plus spécialisés que dans le cas de Gemplus. Cependant, cette structure matricielle conserve le même avantage que celle de Gemplus, en permettant une flexibilité concernant les produits tout en gardant une cohérence globale au travers des fonctions.

En adoptant une division par branche, Valeo peut répondre aux spécificités des marchés de différents produits. Par exemple, une stratégie commerciale concernant l'éclairage ne sera peut être pas adaptée au marché de la sécurité habitacle. Dans la même logique, la division par branche permet une implantation des sites en fonction des opportunités présentes localement pour optimiser la production d'un certain produit (présence des compétences, faible coût de la matière première, etc.).

Comme dans l'exemple de Gemplus, l'inconvénient principal peut être de se retrouver face à des conflits d'autorité. Ce qui complexifie encore ses rapports hiérarchiques c'est que l'on constate comme dans l'exemple de l'usine de Toluca, qu'un site peut dépendre de branches différentes. Le schéma suivant montre ce conflit hiérarchique.

Figure 4.5 : Les grands niveaux de la structure Valeo



Source : Élaboration propre à partir de l'information recueillie lors des entretiens avec les dirigeants de la filiale du groupe Valeo à Toluca.

Nous tenons à signaler qu'à part le PDG, les données biographiques et professionnels des membres de l'équipe dirigeant ne sont pas disponibles ni sur le site web du groupe ni dans les publications. De plus, lors de notre visite au siège il nous a été communiqué que ce type de données est considéré comme confidentiel. Cependant, le profil du Le Président - Directeur Général est le suivant. Il est entré en fonction en 2001, mais a intégré le groupe en 1989 en tant que directeur financier de la Branche Embrayages. Par la suite, il a occupé plusieurs postes, toujours dans le domaine financier. Il est titulaire d'une Maîtrise de Gestion de l'Université de Paris IX - Dauphine.

N'ayant pas les données sur toute l'équipe dirigeante, il nous est difficile d'analyser cet aspect en profondeur et de faire des comparaisons avec Gemplus.

Nous pouvons finir cette présentation en signalant que dans les deux groupes il existe une structure matricielle. Les deux modèles ont comme critère commun le « fonctionnel », cependant, tandis que le groupe Gemplus attribue plus d'importance au critère concernant la zone géographique, le groupe Valeo est organisé par familles de produits (branches). Il faut noter que ces différences sont issues de problématiques stratégiques différentes. Ces organisations hiérarchiques influencent certainement la culture organisationnelle et la mise en place de normes. Cependant, il est nécessaire afin d'appréhender dans son ensemble la dimension mère de traiter le contre pouvoir existant incarné par les syndicats. En effet, les normes régissant les groupes sont issues logiquement de la législation française mais aussi de la négociation existante entre les employés représentés par les syndicats et l'entreprise via les hauts dirigeants.

4.1.1.2. L'organisation du contre pouvoir des salariés : les syndicats

Le contre-pouvoir des salariés réside dans le « pouvoir » d'opposition qu'ils ont face aux deux hiérarchies, celle de la production et celle décisionnelle (Direction Générale). Il faut bien comprendre que cette organisation se structure en fonction de qui compose cette hiérarchie « décisionnelle » et de la structure hiérarchique existante entre le contremaître et la Direction générale. La direction se voit obligée souvent de développer l'autonomie du responsable RH du site afin de prolonger l'autorité de la direction jusqu'au chef d'équipe.

L'organisation de ce contre-pouvoir ce fait, en France, sous trois formes : les élus du personnel qui se divisent entre délégués du personnel et membres du comité d'entreprise. Les élus du personnel sont issus des listes composées par les syndicats qui ont le monopole de la présentation au premier tour des élections. Donc de ce point de vue les syndicats sont juridiquement les organisateurs et les gérants du contre pouvoir. De plus il faut noter que la situation syndicale est plus importante en France que dans d'autres pays a l'instar de l'Allemagne car les syndicats ont presque sans restriction la possibilité de prononcer des appels a la grève, ils n'ont pas des obligation de « paix sociale ». Cependant ce pouvoir de grève ne donne pas d'indication sur la capacité réelle d'influence du syndicat sur les décisions de la direction. Celle-ci reste liée à la disposition des salaries à faire grève.

Afin de comprendre ce contexte syndical français qui s'inscrit dans une logique historique il est nécessaire de ce pencher sur l'organisation et le fondement du syndicalisme en France

a. Le syndicalisme en France

Le poids historique est important pour bien cerner le paysage syndical français et ses évolutions.

En effet, les syndicats sont avant tout issus des groupements corporatifs (métiers, compagnonnage...) des sociétés modernes et médiévales. Ils ont été l'objet de plusieurs actions comme en témoigne leur interdiction en 1791 par la loi Le Chapelier et la répression qu'ils ont connu lors de la première révolution industrielle. Mais en 1884, alors que la III° République s'assouplit et est soucieuse de régler la question sociale, la loi du radical Waldeck-Rousseau régularise les syndicats ouvriers. Le syndicalisme s'est donc construit en France dans la lutte pour la reconnaissance du droit de s'associer entre salariés pour défendre leurs droits.

Actuellement il existe de nombreuses organisations syndicales indépendantes, mais la CGT en regroupe la majorité. Elle est constituée d'un bureau confédéral, de fédérations qui regroupent tous les syndicats d'une même profession, et d'unions locales qui regroupent tous les syndicats d'une ville ou d'un département autour de la bourse du travail. Il ne faut donc pas confondre syndicat (par exemple le syndicat des charpentiers de la Seine) et organisation syndicale (par exemple la CGT).

Bien que le taux de syndicalisation dans le secteur privé soit à peine supérieur à 5%, la France a un paysage syndical divisé, constitué de cinq confédérations représentatives de droit (CGT, CFDT, Force ouvrière, CFTC et CFE-CGC) ainsi que trois grandes autres organisations (qui rassemblent chacune plus de monde que d'autres organisations qui sont elles considérées comme représentatives) non représentatives de droit (l'UNSA, la FSU et l'Union syndicale Solidaires dont font partie entre autres les « SUD »).

Face à cette hétérogénéité il apparaît, d'après le ministère du travail, que 8 % des travailleurs français sont syndiqués en 2003. Plus précisément comme l'indique

une étude du ministère du travail sur la syndicalisation (DARES, octobre 2004), le taux de syndicalisation dans les entreprises de moins de 50 salariés est de 3,5 % (contre 5,2 % dans le secteur privé) ; il n'est que de 2,4 % chez les salariés en CDD ou en intérim (contre 9,5 % chez les salariés en contrat à durée indéterminée et à temps complet). Les syndicats semblent avoir plus de difficultés à maintenir leurs effectifs et on constate une certaine défection pour les grands syndicats. La non syndicalisation a plusieurs raisons exprimées clairement par les résultats du sondage TNS-Sofres de décembre 2005 :

- pour 38 %, le sentiment que les syndicats ne comprennent pas leur problème
- pour 36 %, la peur de représailles de leur direction
- pour 34 %, la division syndicale (80% des sondés estimant qu'il y a trop de syndicats en France).

Ces résultats montrent bien que les défis que doivent relever les syndicats aujourd'hui qui sont leur légitimité en tant que représentant des intérêts des salariés, les relations de conflit avec la direction et leur trop grande hétérogénéité.

L'Etat les reconnaissant comme représentatifs ce sont finalement les syndicats principaux qui sont les acteurs en tant que représentants des salariés au sein des entreprises françaises comme Gemplus ou Valeo. Ainsi, afin de bien envisager le contexte syndical dans lequel s'inscrivent ces deux groupes français nous devons nous pencher sur les cinq organisations syndicales représentatives de droit.

Avec 32,1% des voix aux dernières élections prud'homales (décembre 2002), la CGT est la première organisation syndicale de France en audience, mais deuxième derrière la CFDT en termes d'adhérents revendiqués (873 000), avec près de 711 049 adhérents (2004). Aux dernières élections des comités d'entreprise (CE) renouvelés en

octobre 2003, la CGT a remporté 22,6% des voix, juste derrière la CFDT (22,8%), FO se classant troisième.

La CGT

La CGT comprend 22 000 syndicats ou sections de base, regroupés en 33 fédérations professionnelles, dont les plus importantes sont celles des cheminots, de la métallurgie, des Mines-Energie, des PTT, de la Santé, et des Transports. Il faut souligner que la structuration de la CGT est assez confuse. En effet, avec 33 fédérations, la CGT en a le double de la CFDT avec un découpage hérité de l'histoire qui est peu cohérent. La multiplicité des syndicats de bases fait que beaucoup d'entre eux sont trop petits pour avoir un fonctionnement satisfaisant. Après la réforme des cotisations votée au congrès de 2006, la clarification de ses structures reste un grand défi pour la CGT.

Comme le montre le tableau ci-dessous, après avoir connu une forte diminution de ses syndiqués depuis les années 50, la fin des années 90 semble correspondre avec une nouvelle augmentation des affiliés à la CGT.

Tableau 4.1 : Evolution du nombre d'adhérents (en milliers)

1948	1958	1968	1975	1997	2005
4 000	1 625	2 300	2 377	634	711

Source : CGT, 2006

La CFDT

La **Confédération française démocratique du travail (CFDT)** est un syndicat professionnel français, le premier en terme d'adhérents (815 000), le second par son audience électorale. Ce syndicat s'organise lui même en fédérations.

Il faut noter, comme l'illustre un sondage "Ifop-Ouest France Dimanche" du 23 avril 2006, que la CFDT est le syndicat auquel les Français font le plus confiance (61% contre 51% pour la moyenne des syndicats). Cependant, elle arrive régulièrement en seconde position derrière la CGT lors des élections professionnelles. Elle recueille environ quand même 25% des voix.

L'évolution de ses effectifs est différente que celle de la CGT car malgré des « hauts et des bas » elle connaît depuis les années 60 une augmentation du nombre d'adhérents.

Tableau 4.2 : Evolution du nombre d'adhérents (en milliers)

1965	**1977**	**1988**	**2002**	**2004**	**2005**
572, 7	900	535,5	889, 2	818	806, 8

Source : CGT, 2006

FO

Force ouvrière (**FO**) est l'une des cinq principales confédérations syndicales françaises, créé en 1948. Elle est la troisième en importance, derrière la CGT et la CFDT. *Force ouvrière* est le nom usuel de la « Confédération Générale du Travail - Force Ouvrière (CGT-FO) », qui témoigne de ses origines.

En effet, FO est issu de la branche réformiste de la CGT et revendique le principe d'indépendance syndicale vis-à-vis des partis politiques, des gouvernements, du patronat et des différentes églises. Dans les faits elle a rassemblé ceux opposés aux communistes et la centrale a longtemps été dominée par les socialistes même si elle accueillait des militants trotskystes.

Force ouvrière revendique 15 000 implantations syndicales réparties sur tout le territoire (métropole et DOM-TOM avec 103 Unions Départementales), dans tous les secteurs d'activité avec 33 Fédérations nationales et regroupés au sein de la Confédération Force Ouvrière.

Son objectif est de regrouper les salariés (actifs, chômeurs et retraités) au-delà de leurs choix politiques, religieux ou philosophiques pour représenter leurs intérêts communs. Il revendique être un contrepoids à tout pouvoir.

Au plan européen et mondial, Force Ouvrière est membre de la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et de la Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL). FO participe aux travaux du Comité syndical consultatif auprès de l'OCDE (TUAC). Elle est également impliquée dans les « Activités pour les travailleurs » de l'Organisation internationale du travail à Genève.

CFTC

La **Confédération française des travailleurs chrétiens** (**CFTC**) est un syndicat français se référant à la morale sociale chrétienne. Elle contient 29 fédérations regroupées dans une Confédération contenant elle-même un Congrès et un Conseil Confédéral qui se réunit trois fois par an et qui est chargé de contrôler l'exécutif. L'exécutif est bicéphale, il est composé d'une commission exécutive et du bureau national. La CFTC émet un journal: « Syndicalisme CFTC». Son nombre

d'adhérents est bien en dessous des trois premiers syndicats, la CFTC revendique 150 000 adhérents en 2004.

CFE-CGC

La **Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres** (**CFE-CGC**, couramment **CGC**) est un syndicat catégoriel, syndicat des cadres tant dans le secteur privé que public, fondé le 15 octobre 1944; il a élargi son champ de syndicalisation en 1981 en devenant CFE-CGC, s'ouvrant aux techniciens, agents de maîtrise, forces de vente, ingénieurs et à ceux qui ont vocation à le devenir (salariés dont les fonctions comportent responsabilité, initiative et/ou commandement).

La Confédération est organisée en 24 Unions Régionales (UR), 99 Unions Départementales (UD) et 50 Organisations Professionnelles. À fin 2002, la CFE-CGC revendiquait 140 000 adhérents dont 22 500 mandatés. Un quart de ses effectifs sont dans la région Île-de-France, les régions Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Nord-Pas-de-Calais venant loin derrière.

Lors des élections prud'homales de 2002, elle a recueilli 7,01 % tous collèges confondus (4^{e} organisation, derrière la CGT), dont 22,8 % des voix dans le collège encadrement (2^{e} organisation derrière la CFDT). Ceci montre son importance dans le paysage syndical.

La répartition des ses adhérents en fonction des classes d'ages et des catégories sociaux professionnelles sont d'après son site Internet les suivantes :

- 24 % ont moins de 40 ans ;
- 26 % ont entre 40 et 49 ans ;
- 41 % ont entre 50 et 59 ans ;
- 9 % ont plus de 60 ans.

- 20 % sont des femmes.
- 62,5 % sont ingénieurs et cadres ;
- 36,5 % sont agents de maîtrise et techniciens ;
- 1 % sont employés.
- 65 % ont un niveau Bac+3 et plus.
- 14,39 % sont retraités.

Il est important de spécifier que la CFE-CGC a longtemps été perçue comme sous l'influence des partis de droite et l'alliée du patronat. Malgré des implication et prises de positions plus importantes, elle demeure toutefois un syndicat en décalage avec d'autres revendications, notamment sur la fiscalité, où l'on retrouve une vision très catégorielle. La CGC est rarement associée dans des majorités de CE avec la CGT.

Ces différents syndicats sont les acteurs des institutions représentatives du personnel.

b. Institutions représentatives du personnel (IRP)

Ceci regroupe l'ensemble des fonctions représentatives du personnel, qu'elles soient élues ou désignées :

- la plus ancienne est le collège des délégués du personnel créé vers 1920 (délégués mineurs). Ils sont élus.
- le Comité d'entreprise (CE) est issu de la Libération. Ses membres sont élus.
- Les représentants du personnel

- le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est issu de mai 1968. Ses membres sont élus (au 2ème degré).
- Les Délégués Syndicaux (DS) représentent leur syndicat, qui les désigne. L'ensemble est complété par les représentants syndicaux (RS) auprès des CE et auprès des CHSCT, désignés par leur syndicat.

Chaque fonction possède des attributions spécifiques et des moyens propres, dont le principal est le crédit d'heures. Leur nombre et leurs moyens sont proportionnels à l'effectif de l'entreprise.

Les IRP ont l'habitude d'avoir recours aux Institutions Judiciaires, notamment au conseil de prud'hommes et à l'Administration du Travail : les inspecteurs du Travail.

Parmi ces institutions représentatives du personnel le comité d'entreprise est celle qui illustre le plus la rencontre entre la force des employés et celle de la direction car comme l'indique la loi du 28 octobre 1982 (la loi « Auroux ») :

« (Le Comité d'Entreprise) *a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production*. »

Comités d'entreprise

Les comités d'entreprise datent de 1945 et sont des organes mixtes obligatoire dans toutes les entreprises de plus de 50 salariés et détient des attributions à la fois

sociales et économiques. Le comité se compose du chef d'entreprise ou son représentant, qui préside, éventuellement assisté de deux collaborateurs (consultatifs) ainsi que des représentants du personnel, le nombre variant selon la taille de l'établissement.

Le chef d'entreprise en est le président de droit. Cependant, ce statut lui confère un pouvoir de contrôle très limité, et il n'a aucun poids supplémentaire dans les votes. Dans certains cas (licenciement d'un délégué, activités sociales, etc.), il ne peut pas participer au scrutin. Par ailleurs, il est fortement contraint par la réglementation. Ainsi, s'il lui revient de convoquer formellement le CE, il ne peut refuser une convocation extraordinaire si la majorité des élus ont signé une demande en ce sens. Le président peut se faire accompagner d'assistants salariés de l'entreprise qui se révèlent être souvent la direction des Ressources Humaines.

En ce qui concerne les représentants du personnel la durée du mandat des membres élus du comité d'entreprise (comme du comité d'établissement ou du comité central d'entreprise) a été portée de deux ans à quatre ans par la loi n° 2005-882 du 2 août 2005. Ils sont élus directement par l'ensemble du personnel au scrutin proportionnel. Les syndicats représentatifs jouissent du monopole de présentation des candidats au premier tour. Si la participation aux élections s'avère inférieure à 50 %, un second tour est organisé, où des candidats sans étiquette peuvent se présenter. Le scrutin est proportionnel, avec attribution des restes à la plus forte moyenne. Il faut noter que le nombre de titulaires varie en fonction de la taille de l'entreprise, de 3 (50 à 74 salariés) à 15 (plus de 1 000 salariés). Ils possèdent chacun un suppléant.

Chaque syndicat représentatif présent dans l'entreprise dispose d'un représentant, qui prend part aux débats, peut donner son avis sur les points mis aux voix, mais n'a pas de droit de vote. Dans les entreprises de moins de 300 salariés, le représentant syndical d'une centrale est obligatoirement le délégué syndical.

C'est dans ce contexte social que se construit la culture d'entreprise, la culture organisationnelle et les règles régissant le fonctionnement des groupes comme Gemplus ou Valeo.

Il faut reconnaître que le système syndical français a influencé le contenu de nombreuses politiques RH des deux groupes multinationaux analysés. Cette influence a dépassé les frontières du pays d'origine pour s'étendre aux décisions prises en matière de ressources humaines dans les filiales implantées à l'étranger.

Ceci peut être illustré, concernant la filiale mexicaine du groupe Valeo, par le cas des politiques en matière de rémunération. Depuis le début du fonctionnement du site de Toluca, la maison mère y a transféré ses politiques de rémunération, lesquelles ont été fortement conditionnées par les conventions collectives signées en France. Le niveau des salaires et des prestions du groupe étant nettement supérieurs aux standards mexicains, ces politiques ont été adoptées sans difficulté (sans opposition syndicale) et constituent toujours la référence en la matière. Par ailleurs, la non existence de véritables syndicats (Cf. système politique, légal et réglementaire) au sein de la filiale a favorisé cette influence marquée par le contexte institutionnel français[47].

Par contre, la situation a été différente dans le cas du groupe Gemplus. Lors de la mise en place du site à Cuernavaca, la gestion des ressources humaines a été assurée totalement par du personnel français expatrié. Ces expatriés étaient censés servir d'intermédiaires privilégiés pour le transfert de la culture organisationnelle et des politiques RH de la maison mère à la filiale. Néanmoins, les exigences émanant du contexte institutionnel mexicain ont mise en évidence la nécessité d'une connaissance approfondie du terrain, notamment de la culture mexicaine, des relations de travail et

[47] Propos exprimé par le directeur des ressources humaines de la filiale à Toluca.

du système politique. Par conséquent, la maison mère a décidé de remplacer progressivement les expatriés par des experts locaux[48].

Malgré les deux cas présentés nous devons souligner que, de manière générale, l'influence du contexte institutionnel français est fortement limitée par la stratégie globale du groupe[49] et par la marge de liberté accordée (Cf. chapitre III) aux filiales en matière de gestion des ressources humaines.

Il est important de rappeler, comme nous l'avons précisé dans le chapitre I (Cf. 1.5.2.2.) que l'influence du contexte institutionnel français se fait uniquement par l'intermédiaire de la Maison Mère et des politiques globales qu'elle développe. De plus, il faut souligner que de considérer l'influence du pays d'origine peut s'avérer peu pertinent dans un contexte de globalisation de plus en plus acerbe où la nationalité n'est plus un critère.

4.1.2. La culture organisationnelle

A partir des informations recueillies lors des entretiens auprès de dirigeants des groupes, ainsi que de l'information incluse dans les sites Internet, nous considérons qu'on peut présenter la culture organisationnelle retrouvée dans les systèmes de production des groupes. Nous pouvons observer comment les axes de ces systèmes fonctionnent comme des guides d'action. Ils incluent aussi des valeurs, des principes et des normes de comportement. Notamment ceux qui concernent plus directement la gestion des ressources humaines.

Dans cette partie, nous allons présenter finalement, les normes de l'entreprise à travers les valeurs, le code d'éthique et la vision stratégique des groupes étudiés.

[48] Cette situation nous a été rapportée, lors d'un entretien, par le DRH du groupe Gemplus à Gemenos, France.

[49] Cette stratégie se traduit dans le souci des dirigeants de la maison mère, exprimé lors des entretiens, de ne pas ancrer le groupe dans une identité française.

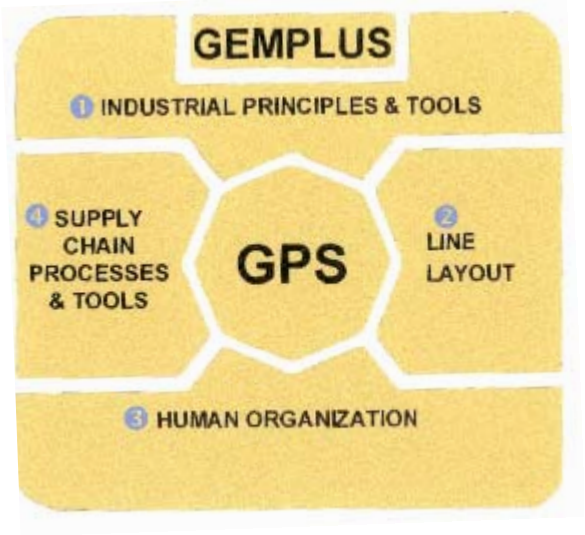
4.1.2.1. Gemplus

Le Système de Production Gemplus « Gemplus Production System » en tant que plateforme stratégique et culturelle

Les valeurs et les principes constituant le noyau de la culture d'entreprise de Gemplus se retrouvent dans l'organisation même de son système de production (« Gemplus Production System ») et notamment dans le composant Organisation Humaine (« Human Organisation »). Il faut signaler que ce système ne semble pas être une conception originale du groupe mais plutôt une adaptation du Système de Production du groupe automobile japonais[50], Toyota. Ce système constitue un ensemble de définitions et de prescriptions pour guider le mode stratégique de fonctionnement du groupe.

[50] Situation exprimée par le directeur au niveau du groupe des ressources humaines lors d'un entretien.

Figure 4.6 : Le Système de Production de Gemplus



Source : Gemplus, 2002

Il est important de signaler que l'axe « Organisation Humaine » est le plus pertinent pour notre travail puisqu'il constitue le cadre dans lequel s'inscrivent les politiques et les pratiques de gestion de ressources humaines du groupe. Pour cette raison, nous développons ci-dessous ses principales caractéristiques.

L'organisation humaine

La structure de base du groupe est composée par des équipes autonomes (EAP) chargées de développer les processus d'opération et d'information.

Chaque EAP est composée de personnes d'encadrement et d'opérateurs possédant des compétences multiples. Tous sont responsables en équipe des objectifs fixés, et travaillent conjointement à l'amélioration continue de leur chaîne de production autonome, en s'appuyant sur les principes et outils du système de production de Gemplus.

Nous voyons donc, que la notion clé de cette organisation humaine est l'autonomie des équipes. Cette notion d'autonomie est introduite au cours du processus de production, qui est découpé en plusieurs tâches. En effet, chaque opérateur doit avoir les compétences nécessaires pour réaliser lui-même le contrôle, la maintenance, la logistique et la coordination avec son équipe de la tâche, qu'il effectue.

Le fonctionnement de ces équipes autonomes est régi par les quatre principes suivants :

1. L'amélioration continue comme mode de pensée

Ce sont les dirigeants au niveau de groupe, qui proposent des lignes générales permettant de véhiculer ce mode de pensée, présent sur chaque site, grâce à l'implication du personnel à tous les niveaux.

Par exemple, un des axes proposés peut être de récompenser le nombre d'idées concrètement mises en place.

Sur chacun des sites de production, sont ensuite appliqués des moyens de contrôle et d'amélioration de la performance. Par exemple, mensuellement, a lieu la révision des objectifs au sein des équipes, et quotidiennement, ont lieu des réunions entre équipes autonomes, afin de revoir les programmes de performance et d'amélioration, et de définir un plan d'action par équipe. Enfin, le système de

Management Visuel est une matrice propre à chaque ligne de production confrontant, ensemble, les indicateurs de performance, de flexibilité et des compétences multiples. Chaque proposition d'amélioration faite doit être validée, puis rentrée dans cette matrice.

Ces outils permettent donc de garder présent dans l'esprit de chaque salarié la notion d'amélioration continue.

2. Encourager la responsabilité individuelle au sein de l'équipe, ainsi que celle collective

Ce principe est mis en place suivant une organisation humaine cible du site de production, selon laquelle un périmètre de responsabilité est clairement défini pour chacune des unités autonomes de production (UAP). Une unité autonome de production étant formée de plusieurs EAP, ayant la même activité.

En effet, selon cette organisation cible, une UAP devient complètement responsable de la production, de la résolution des problèmes pouvant intervenir à son niveau, de l'amélioration continue et de la communication. De plus, elle doit réaliser l'analyse des écarts de compétences ainsi que la révision des descriptions de poste.
Nous voyons donc que ce second principe repose sur une organisation par équipe. Cette organisation se caractérise par le soutien de la formation en équipe et de la responsabilité collective.

La responsabilité individuelle, quant à elle, réside dans le fait qu'au sein d'une EAP, chaque employé connaît parfaitement ses responsabilités, et le management visuel qu'il doit adopter selon ses fournisseurs et clients.

3. Récompenser la performance individuelle aussi bien que celle de l'équipe

Ce système de valorisation est décidé au niveau du groupe. L'évaluation de la performance individuelle passe par un bilan de performance, fait une fois par an. Tous les employés d'une UAP sont investis dans un système de reconnaissance d'équipe. Ce système repose sur deux choses : les indicateurs de mesure, et les récompenses.

Dans un premier temps, les indicateurs de mesure doivent mesurer l'efficacité, la productivité, la qualité du travail et l'attitude des équipes. Du fait de situations spécifiques au niveau local, ce sont les managers des sites, qui décident du poids de ces indicateurs dans la mesure de la performance. Quatre indicateurs, remis à jour quotidiennement, sont soigneusement choisis par équipe, afin de s'assurer que chacune d'elle soit en phase avec les objectifs de l'entreprise et du centre de profit.

Le second pilier de ce système est composé des récompenses. Celles-ci doivent uniquement valoriser des améliorations liées à des objectifs réalisés, et ne doivent nullement être utilisées pour maintenir un niveau de récompense précédemment acquis. Elles doivent être mentionnées dans le budget, cependant elles peuvent être d'une nature non financière.

4. Développer des compétences multiples au sein de chaque équipe, aussi bien pour les fonctions d'opérations que pour les fonctions support.

Les lignes de plan de formation sont également décidées par les dirigeants du groupe. Il existe trois types de fonctions support : les managers, les spécialistes, les superviseurs, et la fonction d'opérations constituées des opérateurs.

Le manager doit encadrer les équipes, gérer les coûts et le budget, savoir communiquer, et est aidé du spécialiste pour trouver des méthodes afin de résoudre les problèmes. Le superviseur encadre le personnel de son équipe, doit veiller à la

maintenance et à la qualité des produits, et tout comme le manager et le spécialiste, il participe aux processus de résolution des problèmes. Ces fonctions support sont aussi bien formées sur des sujets de finance, que de stratégie, ou que de recherche et développement.

L'opérateur, quant à lui, étant au contact de la chaîne de production, est considéré comme le premier maillon de la chaîne de qualité et de maintenance. Il possède les outils nécessaires pour résoudre les problèmes de base. Les équipes sont formées pour être en mesure de s'auto évaluer.

Ainsi, nous venons de développer les quatre grands principes régissant l'organisation d'un site. Maintenant, regardons comment cette organisation est intégrée dans le système de production de Gemplus.

Les exigences du système de production en termes de qualité, de productivité et de délai sont intégrées grâce aux principes de production en Juste à Temps, d'auto-qualité, et du Kaizen. La structure de l'organisation humaine visée doit donc participer à cet effort de qualité, en tenant compte de chacun des principes précédemment vus.

Comme nous l'avons déjà mentionné, ces principes sont le moteur d'un des principaux axes d'action du groupe et sont donc déterminants pour le niveau suivant: les politiques générales du groupe.

Les valeurs et les principes de la Gestion des Ressources Humaines

Le groupe soutien cinq valeurs principales censées guider le comportement de tous les employés :

- Orienter le travail vers l'innovation
- Orienter le travail vers l'efficience
- Privilégier le travail en équipe
- Respecter tous les employés et mettre en valeur leurs compétences
- Se comporter en accord avec le code d'éthique de l'entreprise[51]

Les modes de relation entre la maison mère et les filiales concernant la Gestion des Ressources Humaines

Tout d'abord, il apparaît que les règles de décisions visant le recrutement, la rémunération et le développement du personnel sont élaborées au niveau de la maison mère. Tandis que celles concernant les relations de travail sont créées au niveau local par chaque filiale implantée à l'étranger.

« En gros, on définit au niveau du groupe les politiques dans trois domaines : le recrutement, la rémunération et le développement. Les politiques concernant les relations de travail, c'est quelque chose que se fait localement, en dépendant des caractéristiques des partenaires sociaux, des lois et de la culture dans chaque pays. »[52]

Ce partage initial des domaines de décisions, pose dans la réalité certaines difficultés. En effet, il faut souvent concilier les grandes lignes fixées par la maison

[51] Ce code inclut des normes concernant le control interne, la transparence financière, les pratiques d'affaires et la conformité aux lois.

[52] Extrait de l'entretien fait auprès du responsable de la gestion de ressources humaines à Gemenos, France (au niveau du groupe).

mère avec les problèmes spécifiques auxquels sont confrontées les filiales. Fréquemment un ajustement concerté est nécessaire pour concilier la perspective globale et la perspective locale. À partir des entretiens réalisés nous pouvons distinguer trois processus possibles :

1. La politique est crée par la maison mère et ensuite, imposée aux filiales

« L'impulsion d'une politique des ressources humaines est donnée au niveau central. C'est le « corporate » qui décide de mettre en place telle ou telle politique, ainsi que les moyens et le « timing » de la mise en œuvre et les résultats attendus »[53]**.**

Par exemple, *« une politique globale chez Gemplus est l'évaluation annuelle de la performance de tous les employés. Pour faire cela il est obligatoire que chaque employé passe un entretien d'appréciation avec son chef immédiat. Dans toutes les filiales doit être appliqué le même format d'entretien »*[54].

2. La maison mère propose une politique puis, le contenu et/ou les conditions d'application de cette politique sont négociées avec chaque filiale en tenant compte des spécificités locales.

Par exemple, *« au niveau de la maison mère on prépare un cadrage salarial global et puis, on discute avec le responsable des ressources humaines de chaque filiale, qui est chargé de négocier directement la rémunération avec les partenaires*

[53] Ibidem.

[54] Ibidem.

sociaux locaux de chaque filiale. C'est ainsi qu'on essaye d'arriver à un accord sur l'adaptation de la politique de rémunération dans chaque pays »[55].

3. Une filiale propose soit une toute nouvelle politique, soit le remaniement d'une politique existante. Ensuite, la proposition est discutée et la maison mère accepte ou refuse cette proposition.

« En principe, chez nous (Gemplus) on accorde une autonomie assez forte aux filiales… tout ne vient pas du centre vers les entités (…) et les gens qui sont dans les différents pays peuvent soit développer des trucs, des outils ou bien des politiques qui n'existaient pas, parce qu'ils ont leurs besoins propres et parce qu'ils ont des envies d'innover. Mais plus que l'autonomie, je pense que ce qui nous caractérise c'est l'interaction en permanence avec les entités. Mais dans les domaines qui sont couverts par le corporate, ils (les cadres des filiales) ne peuvent pas changer les choses tous seuls (…) il faut vraiment qu'on parle ensemble, et qu'on se mette d'accord pour adapter une politique ou pour la changer, compte tenu de la spécificité de chaque pays »[56].

Il semble exister parmi les dirigeants du siège français de Gemplus, une forte inquiétude vis-à-vis du management de la tension entre les exigences globales du groupe et les besoins locaux des filiales. C'est-à-dire, entre la préoccupation de garantir l'homogénéité des objectifs, des stratégies et des procédures partout dans le monde et celle de respecter l'autonomie et les spécificités des filiales, et même d'encourager leurs initiatives d'innovation. Cette inquiétude se manifeste dans le propos recueilli auprès du principal responsable des ressources humaines du groupe

[55] Ibidem.

[56] Ibidem.

(nous avons eu l'occasion de corroborer ce même souci lors des entretiens auprès d'autres dirigeants du siège français) :

« Afin de fonctionner d'une manière efficace, notre groupe doit être à la fois global et local mais ce n'est pas facile à faire (…) l'avantage d'avoir des politiques très globales et très normatives (ce qui est d'ailleurs le style de l'entreprise américaine) c'est qu'on peut faire les mêmes choses partout et d'appliquer les mêmes règles (…) ça permet de faire de mouvements de personnes et d'activités d'un site à l'autre sans changer le mode d'organisation (…) ça permet aussi d'intégrer la formation et la connaissance. Cependant, il nous faut parfois être très attentifs aux particularités des entités et de sacrifier la cohérence, surtout quand on parle de la gestion des ressources humaines (...) un inconvénient d'être global c'est qu'un français, un mexicain, un singapourien ou un chinois, il y a aucune raison pour qu'ils se sentent tous également à lais face à une même politique d'une société d'origine française ; c'est alors que l'orientation locale de certaines politiques s'avère plus efficace, Je pense à la rémunération et la formation des opérateurs dans les sites et à la négociation avec les syndicats de chaque pays »[57].

[57] Extrait de l'entretien fait auprès du responsable de la gestion de ressources humaines à Gemenos, France (au niveau du groupe).

4.1.2.2. Valeo

Le Système de Production Valeo « Valeo Production System » en tant que plateforme stratégique et culturelle

En tant que groupe international, Valeo évolue sur un marché mondial particulièrement concurrentiel. De ce fait, il se donne les moyens d'être au meilleur niveau et de progresser en permanence à travers un plan de développement dénommé « 5 Axes » (Voir figure 4.7 ci-dessous), issu de la stratégie générale du groupe (Système de Production Valeo ou SPV).

Cette méthode des 5 Axes vise avant tout à assurer la satisfaction maximale des clients. Elle est considérée d'une manière officielle comme « la pierre angulaire de la culture d'entreprise du groupe». Cette méthode est censée être appliquée par tous les employés partout dans le monde.

Figure 4.7 : Le Système de Production de Valeo



Source : Valeo, 2003

Cette méthode s'inspire de celle mise en place par le groupe japonais Toyota. Elle est basée sur trois principes de fonctionnement :

1. *« Parler avec des faits afin de mieux faire comprendre la réalité du terrain.*
2. *Aller sur le terrain, à l'endroit où les choses se passent vraiment, afin de comprendre ce qu'est la réalité. Une méthode plus efficace que la simple lecture de rapport.*
3. *Voir la vraie pièce ou le vrai service rendu, bon ou mauvais et l'analyser en s'appuyant sur des faits » (Valeo, 2004).*

Les 5 Axes forment ainsi un tout cohérent, au service de la stratégie de Valeo : renforcer et maîtriser la croissance. Comme nous avons pu observer dans le modèle (Voir figure 4.7), toutes les composantes sont interdépendantes. C'est-à-dire qu'elles ne sont pleinement efficaces, qu'en interaction avec les autres. A souligner également, que le facteur humain joue un rôle clé dans leur bon fonctionnement. C'est aux femmes et aux hommes du groupe Valeo de mettre en œuvre le système et de le faire progresser en lui apportant leur savoir-faire et leur expérience à tous les niveaux de l'entreprise (Valeo, 2004).

En effet, c'est le personnel qui forme le socle du groupe, aucun des outils ou des techniques du système de production ne peut fonctionner sans l'implication quotidienne des équipes chargées de les mettre en place sur les lignes de production, comme dans les services techniques et administratifs. Ainsi chaque nouvel employé du groupe doit suivre une formation portant sur l'acquisition des valeurs induites par la méthode des 5 axes obligatoirement une formation concernant cette méthode.

Parmi les 5 Axes, nous allons centrer notre attention sur celui dénommé implication du personnel parce qu'il nous paraît constituer une source majeure des politiques GRH du groupe.

L'implication du personnel.

Elle contribue à la performance de l'entreprise, en valorisant les ressources humaines et en optimisant leur efficacité. Comme tous les autres axes, l'Implication du Personnel est une démarche dynamique et pragmatique. C'est donc logiquement, que l'organisation ainsi que les méthodes et outils de cet axe sont réfléchis autour d'une double exigence : la satisfaction des attentes du client et la compétitivité de Valeo. Ces principes sont complémentaires et doivent être mis en œuvre simultanément, afin d'atteindre l'ensemble des cibles fixées par le groupe.

Afin de tendre vers une amélioration continue des compétences et de la motivation des employés, l'Implication du Personnel crée une dynamique chez chacun d'eux et au sein des équipes, allant au-delà de l'esprit d'équipe ; or ceci est plus exigeant et plus difficile à atteindre. De ce fait, il est nécessaire d'accompagner la mise en place de ces procédures d'une organisation des hommes favorisant la solidarité, d'une circulation efficace de l'information, d'objectifs clairs pour en faciliter l'adhésion, enfin d'une maîtrise des techniques requises.

L'amélioration de l'efficacité de Valeo est due aux progrès coordonnés :

- des compétences au niveau de l'équipe et au niveau individuel
- de la motivation individuelle et collective, grâce à une organisation et des conditions de travail adaptées

- d'un schéma relationnel clair, dans lequel la confiance entre les salariés est garantie et, qui permet également un travail efficace des équipes, grâce à des outils et des méthodes de valorisation des idées et des informations
- de la reconnaissance des résultats individuels et collectifs, à travers des niveaux et systèmes de rémunération motivants
- de la reconnaissance des potentiels d'évolution, grâce à des perspectives de carrière claires.

L'axe implication du personnel se traduit par la mise en place de fonctions, aux tâches plus riches, mobilisant d'avantage le sens des responsabilités, de formations permettant l'approfondissement et l'acquisition de nouvelles compétences. Il se traduit également par l'adoption de procédures et d'outils, permettant aux idées de mieux se concrétiser, par la clarification des informations diffusées. Ainsi voici les principes y correspondant :

1. Promouvoir l'équipe
2. Responsabiliser les individus
3. Utiliser les outils de concertation
4. Développer l'écoute et l'attention au quotidien
5. Susciter des initiatives de progrès
6. Raccourcir les circuits d'information et de communication
7. Avoir une structure hiérarchique simple
8. S'entraider
9. Former pour accroître la compétence et l'autonomie
10. Développer l'ergonomie et assurer la sécurité

Dans les paragraphes suivants, nous allons développer certains de ces principes, car ils incluent les guides généraux d'action concernant l'administration du personnel Valeo.

1. Promouvoir l'équipe

L'équipe est au cœur de l'organisation et doit être autonome[58] afin de pouvoir réaliser ses objectifs de production, réagir et traiter les aléas de fabrication ; et finalement, de pouvoir progresser, trouver des idées d'amélioration et les appliquer. De ce fait, il est indispensable que tous ses membres soient formés pour réagir face aux incidents et aient la capacité de mettre en œuvre des propositions d'amélioration. Ces individus doivent être poly compétents et agir ensemble. La solidarité entre les membres favorise une certaine émulation entre les équipes et participe donc à la compétitivité des équipes.

Au sein des équipes autonomes de production[59], il n'existe pas de hiérarchie. Simplement, un leader apporte une assistance à l'équipe pour qu'elle atteigne ses objectifs. Sur la ligne de production, l'équipe est placée sous la responsabilité d'un superviseur, responsable de plusieurs équipes autonomes. Il est important de mentionner que le rôle du superviseur n'est pas de participer au travail des équipes, dont il a la charge, mais de veiller à leur performance et à leur sécurité, et de manager ce personnel.

[58] Autonomie ne veut pas dire autogestion ou indépendance. L'équipe autonome valorise la solidarité et les individus, mais elle a un cadre précis, une organisation transparente, elle travaille pour des objectifs clairs et toujours, pour l'intérêt général de l'entreprise.

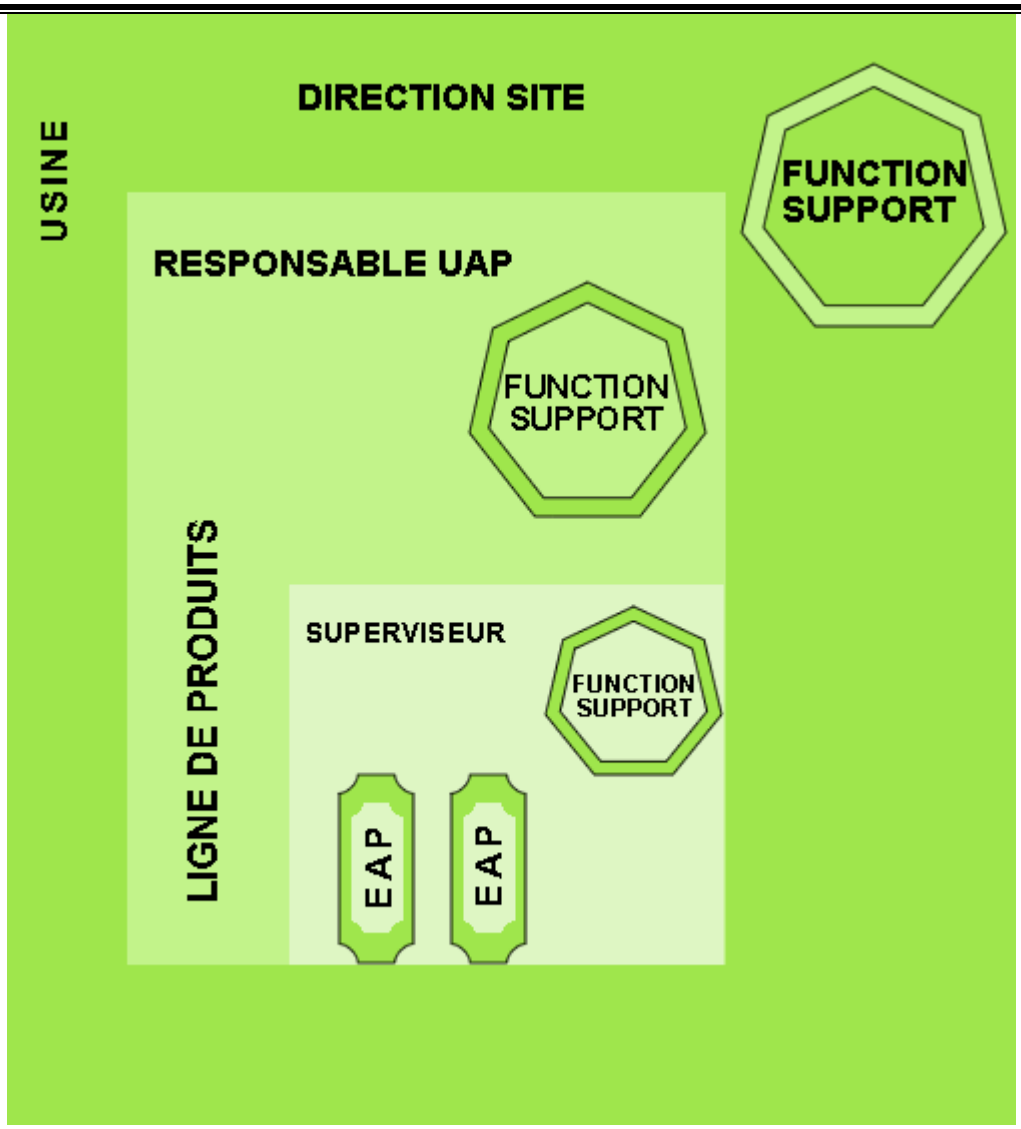
[59] Une équipe autonome est un ensemble de personnes (3 à 7) affectées à un moyen de production sur une tranche horaire, et disposant des moyens et des compétences pour satisfaire son client.

Il est important de mentionner ce principe, non seulement pour comprendre le fonctionnement des sites de production Valeo, mais aussi pour comprendre les compétences et responsabilités propres à chaque niveau.

Les équipes autonomes de production appartiennent à une Unité Autonome de Production (UAP). L'UAP est l'entité disposant de tous les moyens matériels et humains pour satisfaire les clients sur une ligne de produits ou une famille de produits. Elle comprend les fonctions support nécessaires aux équipes autonomes de production et, son responsable dépend directement du directeur du site. Par conséquent, l'organisation de la production d'un site comprend, au plus, quatre niveaux : le directeur du site, les responsables d'unités autonomes de production, les superviseurs et les membres des équipes autonomes de production (voir figure 4.8). Il en est de même pour tous les sites : usines, mais aussi centres de recherche, centres techniques ou administratifs.

Par conséquent, le groupe Valeo tient à promouvoir l'esprit d'équipe croyant en sa capacité à développer les compétences individuelles et à participer à la recherche commune de la performance.

Figure 4.8 : L'organisation d'un site en équipes autonomes



Source : Valeo, 2003

2. Responsabiliser les individus.

Le développement de la poly compétence[60] et de la polyvalence[61] permet à chaque individu de renforcer ses aptitudes personnelles, d'évoluer en fonction des besoins de l'entreprise et de participer au progrès. Développer les compétences des employés est indispensable pour que l'équipe soit réellement capable de fonctionner de façon autonome.

Le développement des compétences permet d'élargir progressivement le champ d'action des personnes, et donc leur responsabilité. Mais pour que la contribution de chacun au progrès soit maximale, c'est-à-dire être une force de proposition et d'amélioration, il faut que l'employé possède une maîtrise parfaite d'au moins un domaine en particulier. Au sein du groupe, il existe des outils simples et standardisés, tels que le « carré magique »[62], permettant de visualiser et de dynamiser la mise en œuvre de la polyvalence au sein d'une équipe.

3. Utiliser les outils de concertation

Dans tous les secteurs du groupe, la concertation permet de réagir ensemble aux résultats mesurés. Elle a lieu lors de la **réunion mensuelle**, au cours de laquelle, les membres d'une ou plusieurs équipes autonomes se retrouvent, avec un objectif précis à discuter. Leur analyse s'appuie sur les données du **tableau de bord**. Elle porte plus sur les valeurs relatives (comparaison par rapport aux autres valeurs ou aux

[60] La poly compétence est la capacité d'un individu à faire plusieurs tâches sur un poste.

[61] La polyvalence est la capacité de travailler sur plusieurs postes ou avec plusieurs outils différents.

[62] Le « carré magique » est une matrice confrontant les employés et les postes auxquels ils peuvent être affectés. La maîtrise d'un poste est évaluée selon quatre compétences correspondant chacune à un côté du carré. Une maîtrise parfaite égale un carré, deux compétences maîtrisées égale deux côtés, etc.

résultats passés) que les valeurs absolues, parce qu'elles permettent de voir la progression et l'interaction des indicateurs, les résultats tangibles du travail individuel et collectif, et l'implication de chaque participant.

4. Développer l'écoute et l'attention au quotidien

Selon cette règle, les problèmes quotidiens rencontrés par chacun doivent être traités sans délai, c'est-à-dire en temps réel ou au cours d'une réunion quotidienne de cinq minutes. En effet, la rapidité à traiter un problème sans délai fait directement appel à la notion d'implication du personnel et de solidarité. En effet, sont directement impliquées les responsabilités de l'individu, qui détecte et communique le problème, et de toutes les personnes, ayant les compétences nécessaires pour contribuer à sa résolution.

Ce traitement des problèmes nécessite une écoute, une attention et une réactivité permanentes, de ce fait, les principes Kaizen, notamment l'effet de « cliquet », doivent être respectés. Cet effet consiste à capitaliser les progrès successifs, en créant chaque fois un nouveau standard, qui sert alors de base pour rebondir toujours un peu plus loin.

Les problèmes, n'ayant pas été traités en temps réel, le sont au cours de la réunion quotidienne de cinq minutes[63], permettant de trouver des solutions ou de prévenir l'apparition de nouveaux problèmes. Pour cela, cette réunion exploite des indicateurs de réactivité, par exemple, en cinq minutes la solution au problème entendu doit être décidée.

[63] Il faut choisir le bon moment de la réunion (au début ou la fin de la journée de travail), elle ne peut pas durée plus de cinq minutes et doit être animer par le leader ou, en cas d'absence, par un autre membre de l'équipe.

5. Susciter des initiatives de progrès

Les personnes, qui travaillent directement sur une tâche donnée, sont les mieux placées pour percevoir ce qui doit changer et comment le changer. Mais les idées d'amélioration doivent être rapidement traduites en actions pour en tirer le maximum de bénéfices, et pour motiver le personnel. Un système capable de recueillir, d'évaluer et de mettre en pratique un maximum d'idées[64] par an, est donc nécessaire. Les idées doivent être très simples et très précises, faciles et rapides à mettre en application et peu coûteuses. Elles sont recueillies au sein d'une équipe autonome ou d'un service, selon une procédure établie par leurs membres tous ensemble. Toute proposition est ensuite évaluée et doit être suivie d'une réponse positive ou négative dans un délai, qui ne doit pas dépasser quelques jours. Les propositions d'amélioration doivent le plus possible être réalisées par l'équipe autonome elle-même, qui dispose pour cela d'une allocation de temps et de ressources limitée. La rapidité et la concrétisation de la majorité des idées sont deux éléments importants pour l'implication et la motivation du personnel.

Savoir résoudre les problèmes ensemble fait partie des compétences qu'il faut développer pour progresser. Il est nécessaire de suivre la méthodologie rigoureuse des Groupes de Résolution de Problème (GRP) et de la boucle PDCA (« P » comme « Plan », comme Planifier et Préparer ; « D » comme « Do », comme Démarrer ; « C » comme « Check », comme Contrôler et Comparer ; et « A » comme « Act », comme Agir et Ajuster).

[64] Au moins quinze propositions d'amélioration par personne et par an.

6. Raccourcir les circuits d'information et de communication

Pour que le personnel soit impliqué, il faut qu'il reçoive l'information. Et pour que l'information parvienne de la manière la plus sûre, la plus rapide et la plus précise, il faut utiliser des moyens adaptés à la nature de ce que l'on a besoin de transmettre.

Valeo a déterminé à chaque type d'affichage, un emplacement réservé. Afin d'éviter la pollution de l'information par des affichages trop nombreux, la règle est de n'afficher que les informations relatives à un événement, justifiant la réaction d'un des membres de l'équipe. Le seul affichage opérationnel considéré comme utile est celui qui déclenchera la réactivité des personnes.

Le type de communication privilégié par le groupe est la communication orale, parce qu'elle est considérée la plus sûre, la plus rapide et parce qu'elle permet de mieux contrôler la compréhension que la communication écrite. Cependant, l'affichage des données quotidiennes[65] est délégué à l'équipe autonome, qui connaît son propre environnement de travail, où il est utile d'afficher et, les indicateurs efficaces dont ses membres ont vraiment besoin.

7. Avoir une structure hiérarchique simple

La dimension internationale du groupe ainsi que le besoin en réactivité ont conduit le groupe à adopter une structure hiérarchique simple et à décentraliser les décisions concernant la mise en action des politiques générales.

Ainsi, les sites Valeo comprennent au plus quatre niveaux hiérarchiques : l'équipe, le superviseur, le responsable d'Unité Autonome de Production et le directeur du site. En effet, la structure hiérarchique de Valeo doit être orientée vers l'équipe et se

[65] Pour éviter l'encombrement rapide des panneaux d'affichage, l'information est mise à jour quotidiennement par l'équipe.

mettre à son service. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des consignes et de s'assurer de leur bonne exécution, mais d'aider l'équipe à être plus performante, de lui donner les moyens d'être autonome et de progresser. Pour cette raison, le responsable hiérarchique est plutôt un manager, c'est-à-dire quelqu'un qui sait motiver son équipe, déléguer une partie de son pouvoir et créer les meilleurs conditions pour que l'autonomie de l'équipe se traduise en performance. Afin de faciliter la circulation transversale et le travail d'un service (par exemple, qualité) quelle que soit la Branche ou la division, il existe des réseaux superposés à la hiérarchie verticale.

8. S'entraider

L'entraide est un état d'esprit, qui doit être partagé à tous les niveaux de l'entreprise. Chaque personne doit se sentir concernée par le travail des autres et doit transmettre son savoir-faire sur au moins une de ses fonctions. Tous doivent apporter de l'aide dès que le besoin s'en fait sentir.

9. Former pour accroître la compétence et l'autonomie

La formation joue un rôle déterminant dans la stratégie de croissance de Valeo. En effet, elle représente un investissement indispensable à la progression de la démarche 5 Axes et au développement professionnel et personnel des individus.

Les différentes actions de formation s'inscrivent dans un plan cohérent, déterminé en fonction des développements technologiques et des besoins individuels décelés, notamment, au cours de l'entretien annuel d'évaluation. L'entretien peut être complété par des bilans individualisés, établis sur la base d'inventaires de compétences.

Valeo a trois grands objectifs concernant la formation :

- **L'adaptation du personnel**, c'est-à-dire, le développement de l'efficacité opérationnelle immédiate, de la polyvalence et de la poly compétence, ainsi que l'apprentissage des techniques de participation. En effet, tous concourent au progrès continu et à l'autonomie personnelle.

- **Le développement d'une culture et pratique d'entreprise commune.** La formation aux 5 Axes[66], à la qualité, aux méthodes de management et à l'internationalisation, permet l'union et la cohésion du groupe autour des mêmes valeurs. Toute personne doit participer au moins une fois par an à une action de formation.

- **La préparation des développements de carrière, pour fidéliser les collaborateurs et pérenniser l'entreprise.** L'un des enjeux de la formation est de préparer, en interne, les potentiels de compétences indispensables pour faire face aux besoins immédiats et à moyen terme de l'entreprise. Ainsi, les entretiens de carrière permettent à chacun de faire le point sur sa propre évolution et de formaliser les modes de préparation aux responsabilités futures.

Afin d'être efficace, la formation doit respecter la règle de proximité, elle doit donc respecter à la fois le temps (l'action doit suivre immédiatement la formation) et la fonction (la formation doit être proche des besoins effectifs du poste occupé). Aussi, l'éducation et l'explication permanentes font partie de la mission normale de chaque

[66] L'École 5 Axes a pour objectif de former aux principes, méthodes et outils 5 Axes. Elle est dotée de professeurs spécialisés et conduite par un comité de pilotage et cinq comités d'Axe. L'École est itinérante, elle réalise des sessions de formation dans les usines Valeo pour associer théorie et pratique.

cadre[67] , qui doit ainsi participer à la détection des besoins individuels et collectifs en formation.

Pour développer et pour enrichir son potentiel humain, Valeo recrute chaque année un certain nombre de personnes. L'intégration des nouveaux doit se passer de la meilleure manière, afin de profiter au maximum de la richesse que chacun représente et d'éviter sa frustration, sa déception ou son découragement. De ce fait, tout le personnel doit accepter de prendre un peu de temps pour accompagner et pour aider les nouveaux dans leur intégration au groupe.

Un parcours d'intégration adapté, de quelques jours à quelques mois, est organisé. Il est destiné à faire comprendre tous les enjeux des postes, tels que leurs dimensions, leurs places dans l'organisation et les outils nécessaires. Ce parcours est structuré en plusieurs étapes, programmées et planifiées avant l'embauche : a) Présentation des 5 Axes, b) Présentation du management des ressources humaines, c) Présentation de la brochure SPV, d) Stage d'opérateur de production, e) Présentation des outils de la qualité (AMDEC, SPC, QFD, PDCA), f) Formation aux outils de résolution de problème, g) Participation à un chantier Hoshin, h) Accompagnement d'un audit AQP ou participation à une action de réduction sur le panel fournisseurs, i) Intégration dans une équipe projet.

10. <u>Développer l'ergonomie et assurer la sécurité</u>

Au-delà des considérations humaines et de la responsabilité légale de Valeo, tout doit être fait pour garantir les meilleures conditions de travail du personnel. En effet, la qualité de l'environnement et l'ergonomie des postes de travail, l'organisation et la sécurité sont des marques évidentes du respect envers les individus. Réciproquement, chaque personne doit respecter et améliorer son environnement en

[67] Chaque cadre a reçu une formation pour remplir la fonction de formateur.

suivant la technique des « 5S »[68] décrite dans la brochure SPV. Cette technique consiste en cinq recommandations, telles que « ranger chaque objet, chaque papier, à la bonne place », « nettoyer » et « trier l'inutile et les supprimer », l'objectif étant d'avoir zéro accident.

Comme nous l'avons déjà vu, le système de production de Valeo est un guide général d'action et d'organisation, qui s'applique partout dans le monde. L'Axe Implication du Personnel réunit les principes d'organisation, mentionnés ci-dessus et des principes de **politique de gestion des individus** et de reconnaissance de leur propre implication. Cette politique valorise l'apport de chaque personne dans le cadre des objectifs stratégiques de Valeo et par conséquent, elle s'appuie notamment sur l'évaluation individuelle selon des critères clairs, sur la mise en œuvre de plan de progression personnalisés, sur l'ouverture d'opportunités de carrière et aussi, sur une politique salariale adaptée.

Les valeurs et les principes de la Gestion des Ressources Humaines

« Une politique Ressources Humaines universelle, déclinée et adaptée aux contextes économiques locaux » (Rapport d'activité Valeo 2005).

Malgré un contexte défavorable, le groupe Valéo conforte son rang de premier mondial, grâce à une croissance réussie. Le groupe a opté pour **une politique**

[68] Technique de progrès très simple et très efficace d'origine japonaise. Elle s'applique aussi bien à l'ergonomie de l'environnement de travail qu'à sa sécurité.

d'accompagnement de sa croissance au niveau international, dont la fonction Ressources Humaines est le principal acteur. Ainsi, la fonction Ressources Humaines a mis en place des règles communes pour tous les sites, en termes de formation, de mobilité et de suivi des compétences, tout en tenant compte des particularités locales.

La politique globale s'axe avant tout sur le développement des compétences des 70400 employés du groupe, représentants 95 nationalités. L'une des composantes principales de cette politique est la flexibilité de l'emploi, afin d'assurer des ressources disponibles en nombre et en potentiel suffisantes pour accompagner l'activité de chacun des sites.

Développement de la responsabilité sociale

En 2003, sur l'impulsion des Ressources Humaines, le groupe a adhéré au Pacte Global Compact de l'ONU, concernant des points sociaux et sociétaux. Puis en 2004, Valeo a intégré l'indice FTSE4Good, qui évalue les entreprises sur des critères de responsabilité sociale et de développement durable. Enfin, en 2005, le groupe a renforcé son Code d'éthique. Ce code est traduit dans les 19 langues des pays, où le groupe est présent, afin que chacun des salariés et des collaborateurs de Valeo y ait accès. Nous pouvons souligner que les articles de ce code peuvent être plus rigides sur certains points que les législations locales.

Les dix principes fondamentaux du nouveau Code sont les suivants

• Valeo entend assurer son développement dans le respect des législations de chaque État et des règles du Code d'éthique ;

• Chaque salarié du groupe à l'obligation de respecter le Code d'éthique ;

• Valeo s'engage à respecter la dignité et la valeur de chaque personne humaine ;

• Le respect de l'environnement et l'amélioration constante de sa protection constituent une priorité pour le groupe ;

• Valeo favorise le dialogue social responsable et l'implication du personnel ;

• Sur le plan sociétal, le groupe s'engage en matière de formation professionnelle ; il s'implique également au niveau de sa R&D afin de favoriser l'intégration de l'automobile dans la société ;

• Chaque salarié du groupe se doit de conduire les affaires de façon régulière et impartiale ;

• Chaque salarié de Valeo se doit d'adopter une conduite professionnelle respectueuse de la confidentialité et de la sécurité des biens du groupe ;

• Chaque salarié du groupe doit exécuter loyalement son contrat de travail ;

• La violation des dispositions du Code d'éthique peut faire l'objet de sanctions professionnelles, civiles et/ou pénales.

Enfin, le Code précise que les prestataires, consultants, sous-traitants de Valeo, doivent avoir une pratique professionnelle conforme aux règles édictées par le groupe.

Importance accordée à la formation

En 2005, Valeo a acquis la Division Contrôle Électronique Moteurs de Johnson Controls (Engine Electronics), et racheté des activités air conditionné et compresseurs de Zexel. Le groupe considère ces deux opérations comme des exemples de réussite d'intégration des nouvelles équipes, notamment grâce à une politique de RH performante. Effectivement, chacune de ces opérations fut accompagnée d'un

important programme de formation et de mutations internes sur des nombreuses fonctions.

Ces formations permettent notamment aux nouvelles équipes d'acquérir les bases de la culture Valeo. Allant dans la direction de la dernière réforme française sur la formation, Valeo pousse chaque salarié à devenir l'acteur principal du développement de ses compétences. Ainsi sont privilégiés les parcours comprenant diverses méthodes de formations : formation classique « en salle », les bilans de compétences, le coaching, les mises en situation et l'autoformation assistée par ordinateur. Par exemple, il existe depuis trois ans une université Valeo disponible à tout le personnel en ligne, Valeo Campus, environ 13 000 salariés s'y sont connectés en 2005.

4.1.3. L'influence de la maison mère comme force institutionnelle sur la filiale mexicaine

4.1.3.1. Gemplus

Nous pouvons distinguer trois degrés différents d'influence de la maison mère sur la filiale mexicaine. En effet, nous avons vu que la maison mère pouvait avoir un contrôle total sur les politiques de GRH, un contrôle partiel lorsqu'elle négocie les politiques avec la filiale ou enfin, un contrôle nul lorsqu'elle rend la filiale complètement autonome. Ces trois degrés de contrôle possible amènent à des situations parfois contradictoires dans les prises de décisions. En effet, le groupe établit d'un côté des politiques qui sont globales et qui doivent être strictement appliquées par les filiales. Et de l'autre, le groupe établit des politiques, faisant l'objet de négociation avec la filiale,

afin qu'elles soient adaptées au contexte local. Enfin, la maison mère peut laisser à la filiale la chance de mettre en place une nouvelle pratique. Si les résultats en sont positifs, alors la maison mère adopte cette nouvelle pratique et, l'étend aux autres filiales. Cette diffusion à l'ensemble des entités du groupe illustre un souci constant d'intégration des filiales au groupe. Ainsi, le siège GEMPLUS peut contrôler tout ou partie du processus de décision des politiques appliquées dans la filiale mexicaine.

Cette contradiction d'influence peut néanmoins être résolue en accordant un certain niveau d'autonomie à la filiale. Concernant certains domaines de gestion, déjà mentionnés et présentés ci-dessus, la maison mère a accepté d'accorder plus d'autonomie à la filiale mexicaine tout en tenant compte de bons résultats obtenus par celle-ci, ainsi qu'en se basant sur sa politique générale[69]. Cette autonomie constitue une sorte de méta politique, c'est-à-dire, une politique permettant de guider l'élaboration d'une autre politique, et qui permet à la filiale de fonctionner en tenant compte des exigences du contexte local.

La nécessité d'adaptation des politiques au contexte local conduit à deux situations possibles :

1) Soit, il existe une politique globale qui ne peut être complètement adoptée par la filiale, compte tenu des spécificités du contexte mexicain. La filiale négocie alors avec ses interlocuteurs au siège pour la modifier, et l'adapter.

2) Soit, il n'existe pas de politique globale concernant un domaine précis de GRH. La filiale prend alors l'initiative d'envoyer des informations, et des propositions de gestion à la maison mère, afin que celle-ci mette en place une nouvelle politique dans ce

[69] Lors des entretiens, le DRH du groupe et celui de la filiale à Cuernavaca, ont expliqué, lors de deux entretiens différents, que le degré d'autonomie de la filiale est accordé en considérant surtout les résultats obtenus par le site.

domaine RH. La maison mère valide ces propositions, et la nouvelle politique est alors appliquée dans la filiale mexicaine. Si les résultats sont positifs dans ce site, la maison mère généralise cette politique au reste des filiales.

L'évolution de l'influence de la maison mère sur la filiale mexicaine s'est déroulée en trois étapes :

Étape 1 (1994-1997) : Le groupe s'implante au Mexique à travers un bureau commercial dans la ville de Mexico, D.F. et deux ans après est créé le site de production de Cuernavaca. La maison mère exerce un contrôle total sur la gestion et le mode de fonctionnement du site à travers un contingent nombreux d'expatriés (20% du personnel total du site). Ces expatriés sont chargés de transférer la stratégie et le mode de gestion de la maison mère vers la filiale.

Étape 2 (1998-2003) : La maison mère réduit graduellement le contrôle exercé sur la filiale. L'équipe d'expatriés est remplacée par des dirigeants locaux. Cette substitution vise une meilleure adaptation du site aux spécificités locales. Pendant cette période la filiale multiplie son personnel (de 50 à 613).

Étape 3 (à partir du 2003) : Grâce à ses bons résultats, surtout dans la Gestion des Ressources Humaines, la filiale mexicaine gagne une très bonne réputation auprès de la maison mère. De ce fait, le DRH de ce site assume la responsabilité de coordonner la fonction RH dans toute la région latino-américaine.

4.1.3.2. Valeo

La division, c'est-à-dire la filiale, est complètement autonome concernant les thèmes de recrutement, de formation, de la mobilité interne ou de l'implication du personnel. La maison mère n'a alors qu'un rôle de conseil et d'aide. La maison mère va également suivre des indicateurs de performance, et de contrôle de l'application des politiques décidées par le groupe. Notons cependant que la filiale doit gérer ses managers, c'est-à-dire la seconde ligne, en collaboration avec la branche.

Les politiques adoptées par le groupe doivent effectivement être mises en place dans chaque site par les filiales, mais en les adaptant à leurs besoins. Il existe une politique de « Best Practices » entre les filiales, c'est-à-dire que les meilleures pratiques observées sur certains sites sont ensuite diffusées et appliqués dans d'autres sites. Soulignons que le groupe s'implique moins dans les pratiques locales de la filiale mexicaine, car elle présente de très bons résultats.

Rappelons que le site de VALEO est organisé en équipes autonomes de production, ce qui devrait signifier, en théorie, une plus grande autonomie laissée à la filiale par la branche, en comparaison avec Gemplus. Cependant, nous pouvons noter certaines incohérences, car même si VALEO fonctionne avec des équipes autonomes, nous constatons que l'autonomie de la filiale de GEMPLUS est supérieure. Dans le cas de VALEO, la branche est le premier niveau hiérarchique de la filiale. En effet, c'est elle qui envoie aux filiales les instructions, les formulaires, et objectifs de résultats attendus, sans envoyer de guides généraux d'action. La branche attend ensuite les réactions de chaque site à ces propositions, afin d'envisager comment les adapter au cas par cas.

Par ailleurs, le site doit rapporter toutes les modifications ou non applications des instructions envoyées à la branche. Les résultats obtenus de l'application de la

politique des « 5 Axes » sont l'une des priorités de la branche, qui les reçoit sous forme de rapport d'activité. Ainsi, le groupe transmet, via la branche, ses exigences aux sites, qui sont libres de les gérer comme ils l'entendent. Les sites retournent, leurs indicateurs concernant l'application des politiques des « 5 Axes » à leur branche, par internet. Ces indicateurs ainsi que le format pour les transmettre sont fixés par la branche elle-même, afin d'avoir une homogénéité pour le traitement des données.

Cependant, le groupe demande à ses employés de proposer de manière individuelle des idées d'amélioration, qui sont enregistrées sur l'Intranet pour être étudiées. Chaque proposition validée par la branche est convertie en standard, lequel peut être implanté dans tout le groupe si toutes les branches le valident.

4.1.4. Le processus d'hybridation

Nous nous intéressons, dans un premier temps, au processus d'hybridation, en nous basant sur des exemples concrets, au sein de Gemplus puis nous analyserons dans un second temps le cas de Valeo.

Gemplus

Pour illustrer le processus d'hybridation dans la filiale de GEMPLUS, nous allons maintenant présenter trois exemples d'innovations dont la filiale a eu l'initiative :

1. Mise en place d'un nouvel outil de communication

La filiale de Cuernavaca, a mis en place un outil de communication assez développé, avec par exemple un réseau de télévision interne (cafétéria et autres

endroits), qui diffuse des informations relatives à la vie du site, et aux orientations du groupe. Le département Communication du siège s'inspire de cette initiative et réfléchit à la mise en place de nouveaux outils de communication pour alimenter cette « G+TV » partout dans le monde. Le groupe réfléchit donc à la diffusion de DVD à l'attention des managers de sites, dans lesquels seraient communiquées les initiatives des autres sites, des interviews du CEO… Cette initiative locale est donc en passe de devenir une mesure généralisée au groupe. Ceci est un exemple clair du processus d'hybridation. Il est important de signaler qu'il n'y avait aucune politique provenant du groupe concernant ce domaine. Il s'agit donc vraiment d'une initiative locale sans antécédents.

2. Intégration de l'Intranet Gem Web

A Cuernavaca, l'Intranet Gem Web d'Amérique Latine, le LatamWeb, plus que développé est complètement intégré dans la gestion des RH. Cet Intranet permet à tout le personnel de disposer ou de réactualiser des informations concernant sa rémunération, son programme de formation. Par exemple, tous les bulletins de paye sont imprimés à partir de l'Intranet par le salarié, qui peut directement réactualiser son adresse personnelle grâce à l'Intranet. Ceci permet de diffuser l'information personnelle plus rapidement au plus près de l'individu. Cette initiative est étudiée par le groupe afin de savoir s'il est possible de l'appliquer dans d'autres sites, mais pour le moment elle ne concerne que celui de Cuernavaca, et les sites de la région latino-américaine.

3. L'enquête d'opinion

Enfin, autre initiative de Cuernavaca qui fut adoptée en 2000 par le groupe, il s'agit de l'enquête d'opinion interne réalisée une fois par an auprès des salariés.

« Les enquêtes d'opinion c'est un autre exemple des initiatives qu'ont plutôt démarré à Cuernavaca (…) là aussi on a décidé de faire pareil au niveau global (…) il s'agit vraiment d'une innovation qu'a été faite premièrement au niveau local pour faire face aux conditions locales et qui s'étaient élargies après à l'ensemble du groupe »[70] .

Dans ces trois exemples, nous parlons d'hybridation car ces initiatives prises au sein de la filiale mexicaine pour améliorer les performances sont remontées au niveau de la direction du groupe Gemplus, qui se fait l'écho de ces innovations en les diffusant au reste des entités du groupe.

Il est intéressant au travers de l'exemple de la mise en place du système de bonus au sein de Gemplus de voir un processus complexe d'hybridation dans son ensemble. Le processus commence, dans ce cas précis, par une innovation de la filiale validée par le groupe qui est ensuite adaptée afin d'être généralisée ceci obligeant en fin de compte cette même filiale a réadapté sa politique.

Considérons donc cet exemple évoqué lors d'un entretien avec le responsable de la gestion des ressources humaines au sein du siège à Gemenos, France :

[70] Extrait d'un entretien auprès du dirigeant de la Gestion des Ressources Humaines au siège du groupe Gemplus.

« La plupart des sites n'avaient pas le système de bonus et sont donc obligés de mettre en œuvre notre nouveau système « corporate ». Cependant, le site Cuernavaca avait déjà un système qu'ils avaient construit par eux-mêmes mais ce système qui était à l'origine une innovation du site n'était pas tout à fait cohérent avec notre nouveau système global. Alors, il a fallut que Cuernavaca fasse la transition progressive entre le système pionner et le nouveau système « corporate »[71]

En effet, dans le cas de Gemplus les fourchettes de salaire sont décidées au niveau global, cependant elles sont adaptées aux conditions du marché du travail local, sans créer de gros écarts avec les pratiques salariales existantes dans tous les sites.

Ainsi, la filiale mexicaine avait déjà mis en place un système de bonus, qui fut ensuite accepté par le groupe, afin de permettre à la filiale d'être plus compétitive sur le marché du travail mexicain. Par la suite, le groupe a modifié ce système de bonus, et créé de nouvelles fourchettes de bonus pour le reste des pays. Finalement, ce nouveau système de bonus fut transmis à la filiale mexicaine, qui a du ajuster son ancien système au nouveau pour être au même niveau que les autres filiales.

Valeo

La définition du statut de cadre dans la filiale mexicaine est issue d'un processus d'hybridation. La notion de cadre est définie par la maison mère pour toutes les entités de VALEO. Cependant, cette définition varie en fonction des pays, car le groupe intègre des données concernant les caractéristiques du marché du travail local, les niveaux de diplôme que lui transmettent les filiales. Ainsi, au Mexique, ce statut fut défini en collaboration avec le DRH de VALEO Toluca. Il est important de noter que

[71] Ibidem.

cette notion de cadre fut apportée par la structure organisationnelle française, car auparavant ce statut n'existait pas au Mexique. Par conséquent, la mise en place d'une grille stricte établissant qui est cadre, et qui peut le devenir a modifié la structure organisationnelle de la filiale mexicaine. Pour conclure, nous voulons mettre en évidence, que cette modification de structure organisationnelle n'est que le résultat de l'interaction du groupe français et du contexte institutionnel mexicain.

En comparant les processus d'hybridation de chaque filiale mexicaine et sa maison mère, il nous semble que du côté de Gemplus, ces processus soient favorisés et soutenus par:

1) la méta - politique (laisser les filiales autonomes, savoir reconnaître leur contribution à la fois dans les discours mais aussi via les pratiques adoptées) ;

2) l'estime dont bénéficie le site mexicain et son responsable de RH auprès de son homologue au niveau groupe[72]. Les bons résultats en termes de performances de la filiale mexicaine lui ont permis d'être une source effective d'hybridation.

Du côté de Valeo, la situation nous paraît différente. En effet, l'intégration et le contrôle exercé par la branche sur la filiale sont plus sévères que ce que nous avons observé à Gemplus. Il en résulte donc, un degré d'autonomie plus faible de la filiale de Valeo, qui n'est donc pas une source aussi importante d'hybridation que la filiale de Gemplus. Plutôt qu'une autonomie totale, le siège de Valeo développe la collaboration avec ses sites, de façon à ce qu'ils puissent prendre des initiatives, et les discutent avec les dirigeants français. Cette harmonie due à une « heureuse coïncidence » entre

[72] Lors de nos entretiens auprès de dirigeants du groupe (Gemenos) nous avons pu noter la reconnaissance du site mexicain comme une source d'initiatives potentiellement utiles pour le reste du groupe. D'ailleurs, le responsable de la fonction RH de la filiale mexicaine a aussi une forte position et pouvoir dans la région latino-américaine du groupe.

le contenu des politiques provenant du groupe, le style de management des dirigeants mexicains et les caractéristiques de l'environnement mexicain (culture, les syndicats, les employés, système éducatif).

4.2. L'espace Educatif

4.2.1. Les caractéristiques générales du système éducatif au Mexique

4.2.1.1. Fondement de l'éducation

L'éducation au Mexique est régie, de manière générale, par l'article 3 de la Constitution Politique des États-Unis mexicains. Cet article stipule que l'éducation au Mexique doit être :

- Laïque
- Démocratique
- Nationale
- Gratuite à tous les niveaux d'étude. En effet, celle-ci est à la charge de l'État (Fédéral, « Gobiernos Estatales »[73], Municipalité). De plus, tout particulier a le droit, s'il possède l'aval de l'Etat, de dispenser une éducation. L'Etat se réserve le droit de donner et de retirer la reconnaissance officielle des études proposées par les particuliers.

[73] Chaque État ayant son propre gouvernement.

4.2.1.2. Méthodologie d'enseignement

Si nous considérons la méthodologie d'enseignement suivie, nous constatons que le système éducatif national propose trois modalités d'éducation différentes : l'éducation scolarisée, la non scolarisée et la mixte. La première, la plus répandue, implique la présence des élèves dans une installation physique et les oblige à suivre un calendrier d'activités déjà établi. Les autres modalités impliquent un enseignement ouvert ou à distance n'obligeant pas la présence dans des locaux. Ce système est basé sur l'adaptation aux besoins des élèves et fonctionne avec un soutien proposé par des conseillers.

4.2.1.3. Financement des services éducatifs

En s'intéressant au financement des services éducatifs, on peut distinguer différentes sources (Gallo, 1987), le gouvernement fédéral, les « gobiernos estatales », les municipalités et les organisations privées.

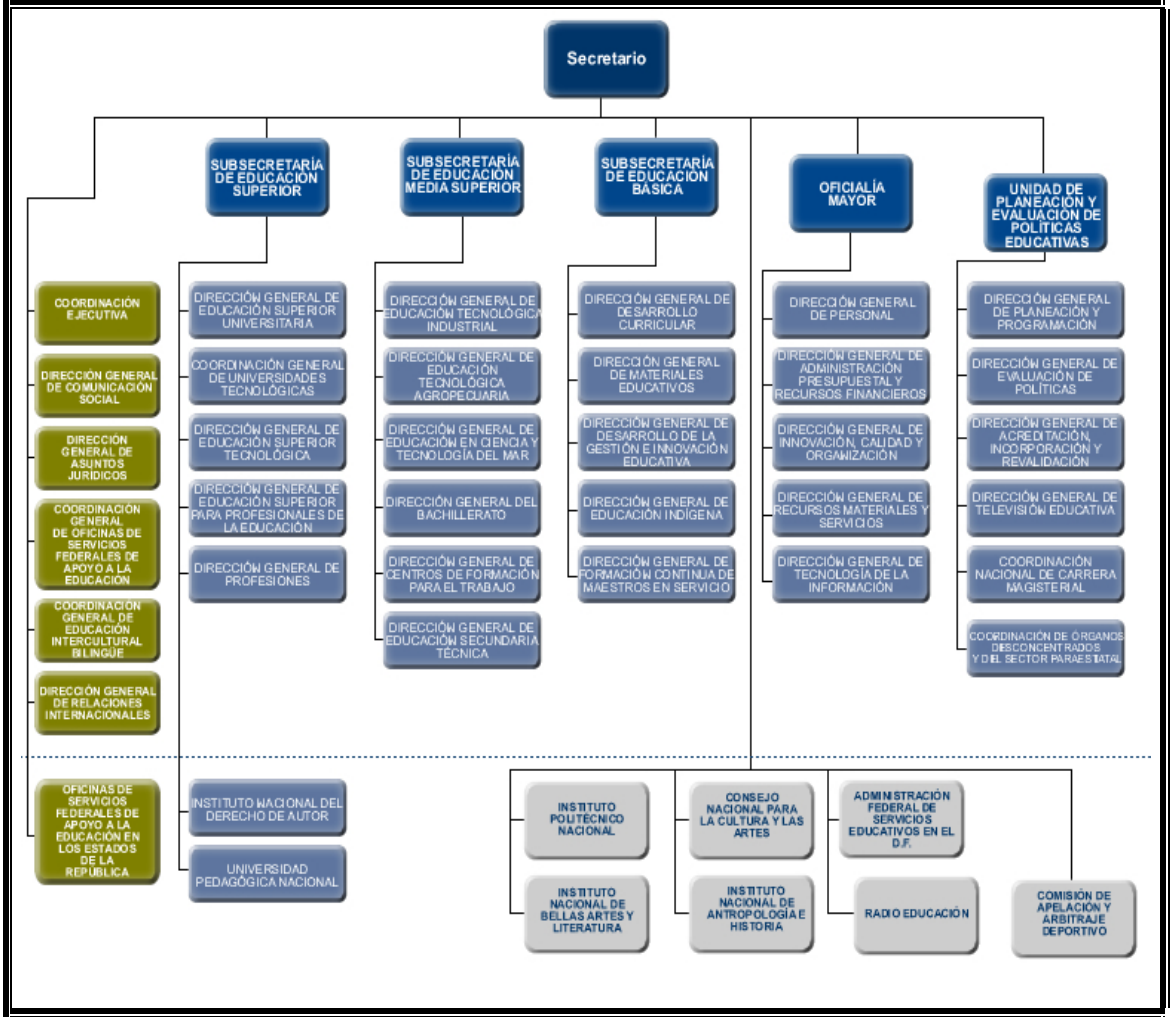
Le gouvernement fédéral ainsi que les gouvernements des différents États ont une autonomie législative en matière d'éducation. Ils doivent cependant respecter les directives établies par l'article trois de la Constitution mexicaine. Les municipalités, quant à elles, possèdent uniquement les droits conférés par les constitutions des États. Concernant les organisations privées, il faut noter qu'elles peuvent ouvrir des écoles (quel que soit le niveau) avec l'autorisation du Ministère de l'Éducation (Secretaría de Educación Pública, SEP).

4.2.1.4. Organisation du système éducatif mexicain

Le Ministère de l'Éducation (SEP) est dirigé par le Ministre de L'Education (Secretario de Educación), directement nommé par le Président de la République. Cette institution qui coordonne le système éducatif mexicain est totalement centralisée. Ainsi, toutes les décisions concernant les écoles fédérales, l'éducation nationale et l'allocation de ressources matérielles et humaines sont prises à Mexico. Cet organisme a la responsabilité directe du système éducatif fédéral. Il doit donc organiser, l'administrer, le coordonner et en vérifier le fonctionnement. Sa fonction est aussi de formuler la politique générale en matière d'éducation au niveau national. Le ministère regroupe trois pôles concernant l'éducation (educación básica, educación media superior, educación superior), une unité de planification et d'évaluation des politiques éducatives, et la « Oficialía Mayor » en charge du contrôle administratif, du contrôle budgétaire et de la distribution des bourses.

L'organigramme de la SEP, ci-dessous, montre l'organisation et la structure de ce Ministère, qui est l'un des plus complexes du Mexique. L'utilité de ce document n'est pas de rentrer dans le détail des différents départements et de leurs fonctions, ce qui n'est pas nécessaire pour notre étude, mais bien de montrer visuellement la complexité de la structure et le nombre de composants.

Figure 4.9 : Organigramme du Ministère de l'Education Publique



Source : SEP, 2001

Il est nécessaire de mentionner la forte influence du système politique sur les décisions touchant l'éducation. Ainsi, le « Programme National d'Éducation », élaboré par la SEP, est déterminé par les principales lignes d'actions proposées par le Président. Au début de chaque mandat présidentiel (6 ans), le Président propose un plan de travail qui doit être ensuite accepté par le Congrès. Puis en accord avec ce plan, la SEP rédige son programme national (SEP, 2001).

Pendant 71 ans, le PRI (Partido Revolucionario Institutional) a été à la tête du gouvernement mexicain, raison pour laquelle il a toujours été nommé « le parti officiel ». Cependant, en 2000 le pays a connu un important changement politique avec l'arrivée du candidat du PAN (« Partido de Acción Nacional », parti politique de droite) à la présidence. Ces changements politiques ont un impact certain sur l'éducation et les programmes éducatifs.

En ce qui concerne le matériel scolaire, du fait du caractère obligatoire et public de l'éducation, la SEP élabore et distribue des livres scolaires gratuits avec le programme officiel à suivre dans les écoles. Nous constatons que le contenu de ces livres peut changer, en fonction du contexte sociopolitique. Ceci s'illustre avec le président Fox dont les propositions ont eu des effets sur les lignes d'actions du Programme National d'Éducation et sur le contenu des livres scolaires.

4.2.1.5. Contrôle des établissements scolaires

Concernant le contrôle des établissements, il apparaît que le gouvernement fédéral a tout pouvoir au niveau administratif, concernant le contenu enseigné et sur la manière de dispenser l'enseignement pour les établissements du primaire et du secondaire.

De leur côté, les « gobiernos estatales » ne peuvent administrer et contrôler que les établissements primaires et secondaires établis dans leur zone de juridiction. Les établissements privés, quant à eux, possèdent une autonomie administrative.

Cependant leurs programmes et leurs méthodes doivent coïncider avec ceux utilisés au niveau national.

4.2.2. La structure du système éducatif mexicain

La Loi Générale d'Éducation (Ley General de Educación) (SEP, 2004) définit trois types d'éducation, à savoir, « la educación básica, la educación media superior, la educación superior ».

Tableau 4.3 : Schéma général du Système Éducatif National

Services éducatifs scolarisés

Type d'éducation	Niveau	Services
Niveau basique d'Education (Educación básica)	Préscolaire	Général, Communautaire, Indigène
	Primaire (Primaria)	Général, Cours communautaires, Indigène
	Secondaire (Secundaria)	Général, Technique, « Telesecundaria » (éducation dispensée par programmes télévisés)
Education moyenne supérieure (Educación media Superior)	Études professionnelles techniques	CET, Cecyte, Conalep, autres
	Baccalauréat	Général, Technologique
	Technique supérieure	Universités technologiques,

		autres
Education Supérieure (Educación superior)	Diplôme Bac+4 (« Licenciatura »)	Ecole Normale (Escuela Normal), Universitaire et Technologique
	Mastère ou Doctorat (« Posgrado », après un diplôme Bac+4)	Spécialisation, Mastère, Doctorat

Source : Système éducatif national (2003-2004)

Autres Services Éducatifs

Éducation initiale	Allaitement / Nourrisson
	Maternelle
	Éducation à travers les parents
Éducation spéciale	Centres d'attention multiple
	Services de soutien scolaire
Formation pour le travail	Centres de formation pour le travail
Éducation pour les adultes	Alphabétisation
	Primaire
	Secondaire
	Formation professionnelle
Systèmes d'enseignement à distance	Moyenne supérieure
	Supérieure

Source : Système éducatif national (2003-2004)

Comme l'indique le tableau 4.4, pendant la période scolaire 2001-2002, plus de 30 millions d'élèves ont été scolarisés dans 222 000 établissements, ceci par un effectif d'environ 1,5 millions de professeurs.

Tableau 4.4: Système Éducatif Mexicain

Population scolaire, professeurs et établissements scolaires

République Mexicaine Période scolaire 2001 – 2002

Type / Niveau	Population	Professeurs	Écoles
Total	**30, 206,150**	**1, 498,479**	**221,754**
« Educación básica »	23, 764,972	1, 024,284	201,763
Préscolaire	3, 465,916	158,997	73,399
Primaire	14, 833,889	549,875	99,558
Secondaire	5, 465,167	315,412	28,806
« Educación media superior »	3, 095,361	218,115	10,094
Professionnel technique	387,700	32,384	1,640
Baccalauréat	2, 707,661	185,731	8,454
« Educación superior »	2, 156,470	219,637	4,213
Escuela Normal (niveau « licenciatura »)	191,903	16,849	663
« Licenciatura » universitaire et technologique	1, 827,927	185,729	2,406
« Posgrado »	136,640	17,059	1,144
Formation professionnelle	1, 189,347	36,443	5,684

Source : SEP (2001)

La grande complexité qui caractérise le système éducatif mexicain est du principalement à l'important panel de services offerts, à sa structure. Cette complexité a été renforcée par le contexte, politique, social, économique, dans lequel s'est développé le système éducatif mexicain.

Dans les paragraphes suivants nous allons analyser la structure et la complexité de ce système.

4.2.2.1. L'éducation basique

A ce niveau d'étude, les élèves acquièrent les connaissances et les habilités intellectuelles fondamentales qui leurs permettent la systématisation des processus d'apprentissage et le développement de valeurs sociales.

Elle est composée de trois niveaux :

1. Le niveau préscolaire
2. L'école primaire
3. L'école secondaire

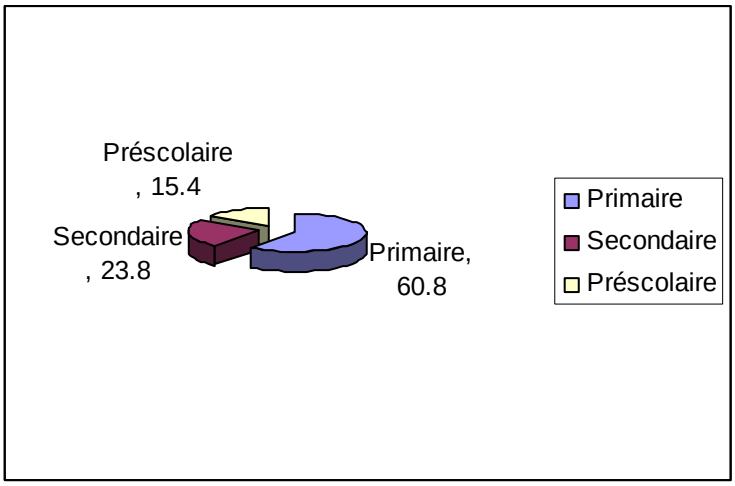
L'éducation préscolaire n'est ni obligatoire ni nécessaire pour pouvoir accéder à l'école primaire. Elle est cependant devenue, avec la reforme faite à l'article trois de la Constitution Mexicaine en novembre 2002, obligatoire pour les enfants de cinq ans depuis la période 2004-2005, pour les enfants de quatre ans depuis la période 2005-2006 et elle le sera pour les enfants âgés de trois ans à partir de la période 2008-2009.

A partir de six ans les élèves suivent **l'école primaire**. Elle regroupe six niveaux et est sanctionnée par un certificat officiel. Ce dernier est indispensable pour être admis à l'école secondaire. Ce niveau d'enseignement est qualifié d'unique, obligatoire, gratuit et laïque et permet l'initiation pour les étudiants aux connaissances scientifiques et aux disciplines sociales.

L'école secondaire est aussi obligatoire et se fait en trois ans. Au terme de ces trois années est remis un certificat officiel permettant ensuite de suivre « la educación media superior ».

Les trois niveaux de l'éducation dite « basique » incluent des services spéciaux adaptés aux besoins linguistiques et culturels des groupes indigènes du pays, de la population rurale ainsi que des groupes migrants.

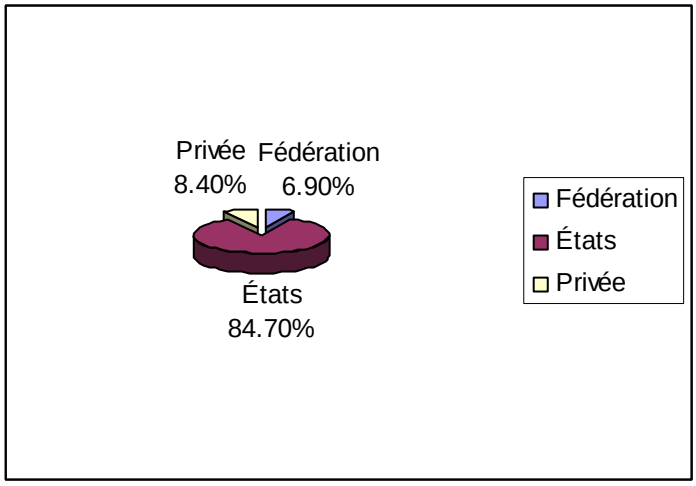
Figure 4.10 : Distribution des élèves inscrits dans le niveau d'éducation basique



Source : Système éducatif national (2003-2004)

L'éducation basique est le niveau scolaire dont l'effectif est le plus important avec, en 2003, 77,5% des élèves ce qui représente 24,3 millions d'élèves. Signalons que 60,8% de ces élèves sont inscrits à l'école primaire, 23,8% à l'école secondaire et 15,4% à l'école préscolaire.

Figure 4.11 : Distribution des élèves par source éducative



Source: Système éducatif national (2003-2004)

205 479 écoles (Soit 90,3% du nombre total d'établissements) offrent ce niveau d'éducation. Ceci avec un corps professoral de 1,06 millions de professeurs (67,2% du nombre total de professeurs). De plus, 91,6% des élèves concernés par ce niveau d'éducation sont scolarisés dans des écoles publiques, pour 84,7% d'entre eux il s'agit d'établissements coordonnés par les États et pour 6,9% la coordination est faite par la fédération, alors que seulement 8,4% de ces élèves sont scolarisés dans des écoles privées.

4.2.2.2. L'éducation moyenne supérieure

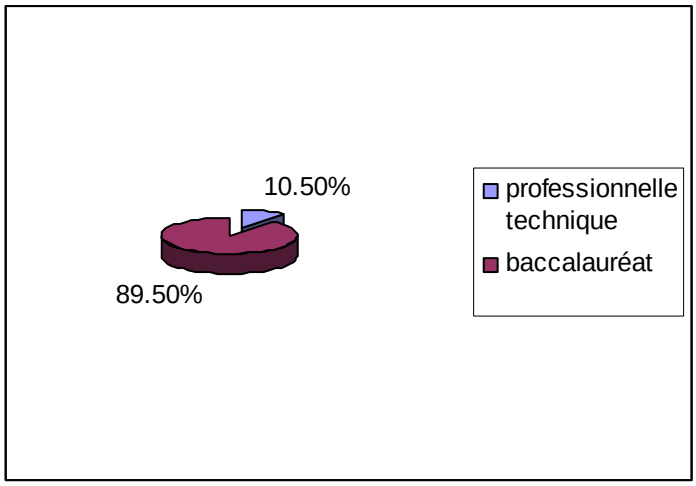
L'éducation moyenne supérieure comporte le niveau baccalauréat (bachillerato) et l'éducation professionnelle technique.

Généralement, le **baccalauréat** se fait en trois ans. Il existe, cependant, quelques cas d'élèves intégrant des programmes de deux ou quatre ans. Le niveau baccalauréat concerne 89,5% des élèves en éducation moyenne supérieure. Le certificat justifiant de ce niveau académique est indispensable pour passer au niveau supérieur.

L'éducation professionnelle technique est aussi composée de trois niveaux, mais il existe des programmes ayant une durée comprise entre deux et cinq ans. Cette filière a pour objectif d'apporter une formation technique "professionnalisante", elle permet d'accéder directement au marché du travail. Néanmoins, certaines institutions éducatives permettent aux étudiants d'obtenir un certificat pour poursuivre leurs études au niveau supérieur à condition d'avoir suivi et validées des matières optionnelles leur permettant d'avoir le niveau adéquat.

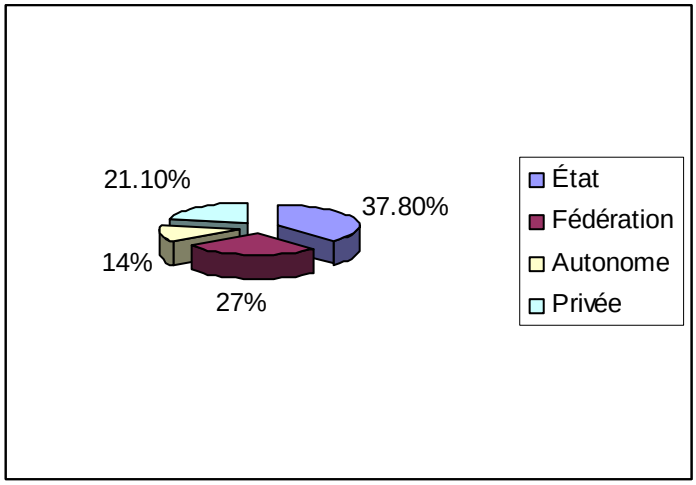
En 2003, les élèves inscrits étaient 3,4 millions d'individus soit 11% des élèves scolarisés, ce qui représente seulement 53,5% de la population des 16-18 ans. En considérant ce total, il faut noter que 37,8% des jeunes dans ce niveau sont inscrits dans des écoles administrées par l'État ; 27% reçoivent les services de la fédération ; 14% étudient dans des écoles publiques gérées de manière autonome, c'est-à-dire, par les universités autonomes appartenant à l'État et 21,1% sont étudiant dans des institutions privées.

Figure 4.12 : Étudiants inscrits dans chaque niveau



Source : Système éducatif national (2003-2004)

Figure 4.13 : Distribution des élèves par source éducative



Source : Système éducatif national (2003-2004)

4.2.2.3. L'éducation supérieure

Ce type de programme est composé der trois niveaux :

1. Le niveau technique supérieur ou professionnel associé
2. La « licenciatura »
3. Le « posgrado » (des études après la « licenciatura »)

Pour pouvoir accéder au **niveau technique supérieur** il est nécessaire d'avoir terminé les études et d'avoir obtenu le certificat du « bachillerato ». La fonction de ce type de programmes est la formation de spécialistes techniques capables de travailler dans une discipline spécifique. Généralement, ces programmes d'études ont une durée de deux ans. Ce type d'étude permet l'accès direct au marché du travail mais ne valide pas un niveau comme dans le cas de la « licenciatura ».

Les programmes de « **licenciatura** » sont proposés dans des institutions universitaires classiques ou technologiques, mais aussi au sein d'institutions spécialisées dans la formation du corps professoral (« Escuela Normal »). Ces programmes proposent des formations professionnelles de quatre ou cinq ans avec des spécialisations dans différents domaines. C'est un niveau qui permet d'accéder directement au marché du travail.

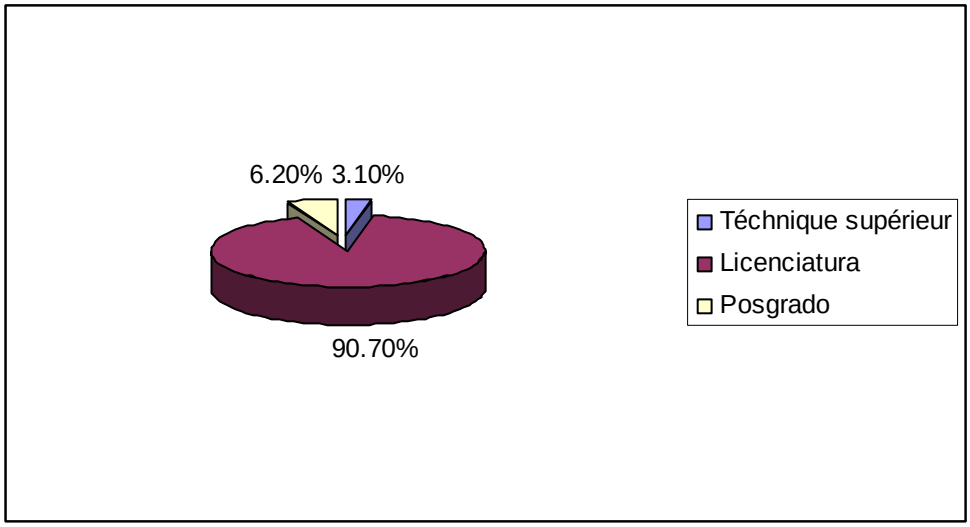
Les deux premiers niveaux mentionnés ci-dessus peuvent inclure dans leurs options d'études, la formation de professeurs pour enseigner dans les niveaux préscolaire, primaire, secondaire et l'éducation physique. Il existe aussi des formations pour les centres d'attention multiple et les services de soutien scolaire.

Les étudiants intéressés par les programmes de « **posgrado** » doivent avoir obtenu une « licenciatura ». Ce niveau est divisé par les études de spécialisation, le

mastère et le doctorat. Son objectif est la formation de professionnels dotés d'un haut degré de spécialisation, et possédant un niveau validé par un diplôme.

En 2003, les élèves inscrits à ce niveau représentaient 21,4% de la population 19-23 ans, soit 2,3 millions d'élèves (ceci-ci sans inclure les étudiants en « posgrado ». Il faut ajouter 153 822 étudiants qui suivent une scolarité sans être inscrits dans un établissement.

Figure 4.14 : Étudiants inscrits dans chaque niveau



Source : Système éducatif national (2003-2004)

Comme indiqué par le graphique ci-dessus, la répartition des étudiants en études supérieures est la suivante :

1. La majorité des étudiants, soit 90,7% est inscrite en « licenciatura ».

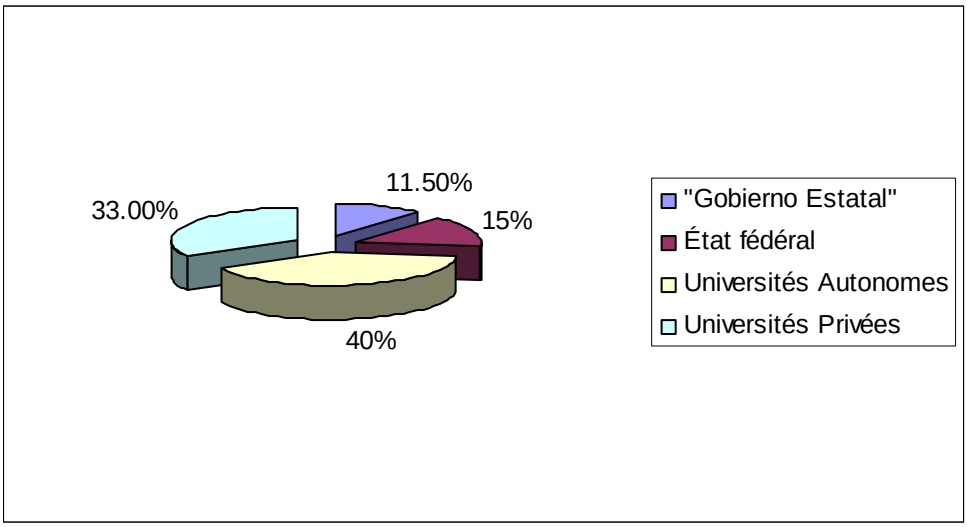
2. En ce qui concerne le domaine technique supérieur nous constatons qu'il représente 3,1% des effectifs.
3. 6,20% des étudiants sont en « posgrado ».

L'éducation supérieure est proposée par des institutions autonomes, d'État et privées. Nous pouvons citer l'Université National Autonome du Mexique (Universidad Autónoma de México, UNAM), l'Institut Polytechnique National (Instituto Politécnico Nacional, IPN), le Centre National de l'Enseignement Technique Industriel (Centro Nacional de Enseñanza Técnica Industrial, CENETI) et les universités des États et celles privées. C'est l'Association Nationale des Universités et des Institutions d'Éducation Supérieure (ANUIES) qui coordonne les activités universitaires avec le Ministère de l'Éducation (Secretaría de Educación Pública, SEP).

La formation technique supérieure est principalement dispensée par les Universités Technologiques, lesquelles, depuis 1991 sont soutenues financièrement par le gouvernement fédéral. Le financement de ce niveau est partagé entre l'État fédéral et les « gobiernos estatales ».

Si l'on considère le financement de ce niveau on constate le partage suivant :

Figure 4.15 : Financement de l'éducation supérieure



Source : Système éducatif national (2003-2004)

4.2.2.4. Autres services

Le système éducatif national propose d'autres services, comme l'éducation initiale, l'éducation spéciale et l'éducation pour les adultes.

L'éducation initiale est dirigée aux enfants âgés de 45 jours à 3 ans et onze mois (avant l'éducation préscolaire). Elle est chargée de faciliter le développement physique, cognitif, affectif et social. Elle s'adresse aussi aux parents ou tuteurs afin de les guider dans l'éducation de leurs enfants à charge.

L'éducation spéciale est orientée vers les individus handicapés (temporairement ou définitivement) ou ayant des capacités supérieures. Elle inclut, elle aussi, une formation apportée aux parents.

Par ailleurs, il existe un type d'éducation proposé uniquement aux personnes de plus de quinze ans n'ayant pas suivi ou validé le niveau d'éducation « básica ».

4.2.3. La problématique du système éducatif au Mexique

Au cours du XX siècle, la population mexicaine est passée d'une société majoritairement analphabète à une société, dont un individu sur trois est scolarisé (SEP, 2001). Après la période révolutionnaire, dans les années 1920, la moyenne de scolarisation était d'un an et le taux d'analphabétisme était supérieur à 65%. A la fin du XX siècle, le taux d'analphabétisme était de moins de 10%, (la moitié de ce pourcentage étant constitué de personnes ayant entre 18 et 49 ans) et la moyenne de scolarisation de plus de 7 ans. Les tendances actuelles permettent de penser que les enfants inscrits en première année d'école primaire en 2001 auront une scolarité de 11 à 12 ans. Le tableau 4.5 (ci-dessous) permet d'illustrer le développement de l'éducation lors de la deuxième moitié du XX siècle.

Tableau 4.5 : Évolution des effectifs

année	Total	Préscolaire	Primaire	Secondaire	Moyenne Supérieure	Supérieure	Formation pour le travail
1893	483,337	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
1900	713,394	696,168	7,469	N.D.	9,757	N.D.	N.D.
1910	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
1930	1,358,430	17,426	1,299,899	17,392	N.D.	23,713	N.D.
1940	1,994,603	33,848	1,960,755	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
1950	3,249,200	115,378	2,997,054	69,547	37,329	29,892	N.D.
1960	5,941,536	230,164	5,342,092	234,980	106,200	28,100	N.D.
1970	11,538,871	400,138	9,248,190	1,102,217	369,299	271,275	147,752
1980	21,464,927	1,071,619	14,666,257	3,033,856	1,388,132	935,789	369,274
1990	25,091,966	2,734,054	14,401,588	4,190,190	2,100,520	1,252,027	413,587
2000	29,669,046	3,423,608	14,792,528	5,349,659	2,955,783	2,047,895	1,099,573
2001	30,206,150	3,465,916	14,833,889	5,465,167	3,095,361	2,156,470	1,189,347

Source: SEP, 2001

Même si pendant le siècle passé la société mexicaine a fait preuve d'un gros effort de développement au niveau de l'éducation, les chiffres montrent qu'ils ont été insuffisants pour faire face aux défis liés à la croissance démographique et au développement culturel, économique, social et politique du pays.

Actuellement l'éducation nationale doit faire face à trois grands défis (SEP, 2001). Le premier concerne l'inégalité de l'éducation sur le territoire ; le deuxième est lié à la qualité des processus éducatifs et des niveaux d'apprentissage ; et le troisième correspond à l'intégration et au fonctionnement du système éducatif. Le Plan National de Développement intègre ces défis dans ses trois principes fondamentaux : une éducation pour tous, une éducation de qualité et une éducation d'avant-garde.

Ces trois principes s'articulent autour des problèmes éducatifs principaux, lesquels, selon Gallo (1987), peuvent être analysés de deux points de vue : les problèmes provoqués par le système éducatif et les problèmes indirectement provoqués par ce même système, c'est-à-dire, dus au contexte externe.

Concernant les problèmes ayant comme origines le système lui-même, nous pouvons distinguer les suivants :

1. L'organisation centralisée du Ministère d'Éducation Publique (SEP) entraîne un développement inégal du système éducatif au niveau géographique et en fonction des groupes sociaux. Dans le même temps, cette centralisation a provoqué la consolidation d'un organisme bureaucratique fort et incontournable pour la prise de décision concernant le domaine éducatif au niveau national. Les prérogatives de cet organisme incluent la nomination des fonctionnaires travaillant pour la SEP.

2. Le déséquilibre existant entre la demande de professeurs et la quantité de professeurs formés, ceci quelques soit le niveau d'enseignement et les niveaux éducatifs, joue de manière défavorable sur le rapport quantitatif. La proportion trop faible de professeurs a des répercussions sur la qualité de l'enseignement.

3. Le système éducatif ne compte pas assez d'établissements scolaires, cette insuffisance touche principalement les zones rurales et celles isolées. La conséquence directe est la difficulté d'accès à l'éducation pour une tranche de la population.

4. L'interruption des études, l'absentéisme et l'échec scolaires, liés aux caractéristiques du système, aggravent la problématique éducative nationale. Nous

constatons que le système ne garantissant pas une valorisation des études sur le marché du travail, le choix des populations défavorisées se porte sur un accès direct à des ressources financières par le biais du travail. En effet, nous observons que les personnes ayant accès à l'éducation ne profitent pas de cette opportunité. Ainsi les dépenses engagées par l'État ont un impact limité.

5. Le faible accès à l'éducation que propose le système mexicain entraîne un pourcentage élevé de personnes analphabètes.

6. Cette organisation conditionne un système éducatif qui finalement s'avère élitiste. Même si la Constitution Mexicaine établit, en théorie, une éducation pour tous, il existe, dans les faits, une forte inégalité d'éducation surtout visible pour l'éducation supérieure. La capacité limitée des institutions d'éducation supérieure, ainsi que les conditions économiques de certains étudiants venant de groupes sociaux défavorisés, provoquent l'entrée prématurée d'un grand nombre de jeunes sur le marché du travail.

En ce qui concerne les problèmes qui ne sont pas directement liés au fonctionnement du système éducatif, nous pouvons mentionner les suivants :

1. La croissance rapide et difficilement prévisible de la population complexifie pour le gouvernement l'élaboration d'un programme national d'éducation correspondant aux besoins. En effet, la population croit rapidement et la capacité du système est insuffisante.

2. Les grandes différences entre les zones rurales et les zones urbaines suggèrent la création de différents plans de développement et de programmes,

adaptés à la population composant les zones urbaines et les zones rurales. Cette stratégie peut être intéressante, mais aussi très coûteuse pour le gouvernement et pour la société en général.

3. La société est fortement stratifiée en fonction des différences entre les niveaux déterminés par les structures de pouvoir et de propriété. Cette stratification liée aux conditions sociales, au taux de natalité par famille, aux processus de socialisation des enfants et surtout aux possibilités économiques, déterminent la durée de scolarisation des élèves ainsi que les différents niveaux de demande en termes d'éducation.

4. Il apparaît que le marché du travail ne reçoit pas le personnel qualifié pour satisfaire ses besoins. En effet, il existe une inadéquation entre les formations, que propose le système éducatif et les nécessités du marché du travail.

5. Les inégalités de développement économique régional ont une forte influence sur l'offre d'enseignement (qualité, programmes, établissements) et sur les opportunités de trouver un emploi correspondant au niveau académique acquis.

Ce système éducatif (en 2001) présentant ces différentes caractéristiques et difficultés, doit faire face à trois grands défis :

A. L'inégalité de l'éducation

Malgré les efforts faits pour offrir des opportunités de développement personnel, économique ainsi que de mobilité à certaines catégories de personnes, les

services de l'éducation publique ne sont pas satisfaisants. Il existe encore une marginalisation au niveau éducatif, particulièrement pour les populations les plus pauvres. De plus, les services éducatifs sont inexistants dans beaucoup parties du territoire, surtout dans les zones rurales. Si nous observons la moyenne d'âge des élèves scolarisés cette inégalité apparaît clairement. En effet, on constate que la moyenne au niveau national est de 15 ans, les zones les plus scolarisées ont une moyenne de 10 ans et les zones les plus marginales, comme le Chiapas et Oaxaca, de 6 ans.

De plus, même si l'éducation est obligatoire, plus de 50% des personnes âgées de plus de 15 ans, soit environ 32 millions de mexicains, n'ont pas terminé l'école secondaire. Par ailleurs, plus de 44 millions de mexicains, âgés de 15 ans et plus, n'ont pas terminé « la educación media superior ». Ensuite, il apparaît qu'environ un million d'enfants, entre 6 et 14 ans, n'ont pas été scolarisés. Ceci concerne des enfants indigènes, vivant dans la rue, handicapés, ou bien dont les parents sont journaliers. Le taux d'abandon scolaire pour le secondaire est de 7,9%, et seulement 20% des jeunes entre 19 et 23 ans sont inscrits à une institution de niveau supérieur. Ces différentes statistiques montrent bien le niveau d'inégalité existant pour l'éducation.

Le retard du Mexique par rapport à la scolarisation des élèves peut être expliqué par plusieurs facteurs :

- Un de ces facteurs est le manque d'information et la difficulté d'accès au niveau préscolaire.

- Concernant l'éducation primaire il existe deux facteurs. Le premier est le taux d'abandon et le deuxième concerne les inégalités d'accès

à l'éducation dans les zones rurales. Même si les indices d'interruption des études et d'échec scolaires ont diminué au cours de la dernière décennie, le problème reste d'actualité. En effet, une part non négligeable des élèves ne termine pas le cycle. On observe que ce sont les enfants indigènes et les membres des populations vulnérables qui sont les plus affectés.

- La plupart des élèves qui finissent l'école primaire continuent l'école secondaire autant dans les zones urbaines que dans les zones rurales où l'offre d'éducation est plus vaste grâce à la modalité de « télé-secondaire »[74]. Cependant, les indicateurs d'abandon et d'échec sont plus élevés et en conséquence, seulement 76,1% des étudiants qui sont inscrits dans ce niveau réussissent et obtiennent leur certificat.

- En ce qui concerne l'éducation moyenne supérieure, le problème est de réussir à garder les élèves dans le système éducatif. Ce problème se pose clairement pour les élèves, qui pour motifs économiques ou académiques (l'échec scolaire) sont obligés d'entrer sur le marché du travail sans avoir les compétences nécessaires. Il est ainsi important de mentionner, le manque de bourses ou d'aides à l'éducation à ce niveau.

[74] Nous appelons « télé-secondaire » l'enseignement au niveau secondaire utilisant la télévision comme support éducatif. Ceci peut être assimilé à l'enseignement à distance.

- Même si 87,2% des étudiants qui finissent le baccalauréat[75] continuent un programme d'éducation supérieure, seulement 50% d'entre eux le finissent et obtiennent un diplôme universitaire. L'offre de programmes de niveau supérieur n'est pas homogène, ni entre les États, ni entre les institutions privées et publiques. En effet, la recherche universitaire est principalement développée par les institutions publiques, et en général l'éducation de ce niveau est concentrée à Mexico, Nuevo León, Puebla et Jalisco. En conséquence, les opportunités ne sont pas les mêmes pour tous les jeunes du pays. De plus, le développement régional qui est lié au retour des étudiants dans leur région d'origine avec des compétences, qui leur permettent de travailler, et promouvoir le développement de la région, n'est pas suffisant dans tous les États. Concernant l'inégalité entre les sexes nous observons des changements depuis un certain nombre années. De plus en plus, les étudiantes restent dans le système scolaire et terminent leurs études. Ainsi, le nombre de femmes suivant des études supérieures surpasse le nombre d'hommes. Cependant, dans les zones rurales et en ce qui concerne la population indigène l'inégalité d'accès à l'éducation entre hommes et femmes perdure.

- Enfin, l'analphabétisme, qui est un problème complexe culturel et social, et qui ne peut pas être résolu grâce aux typiques campagnes d'alphabétisation mises en place pendant ces dernières années.

[75] Dans le système éducatif mexicain, le baccalauréat désigne la période du lycée pour le système éducatif français. Cette période est sanctionnée par un certificat ne découlant pas d'un examen.

B. La qualité de l'éducation

Même si, pendant une grande partie du vingtième siècle, le Ministère de l'Éducation Publique (SEP) a fait des grands efforts pour développer et étendre le système éducatif tout en satisfaisant les demandes de la société en ce qui concerne la qualité attendue des services proposée la qualité de l'éducation est encore trop faible. Qualité, qui il faut le souligner ne fait pas l'objet pour tous de la même exigence. Les efforts réalisés pour que les élèves restent dans le système scolaire n'ont pas forcément été accompagnés d'un travail de fond pour garantir une qualité d'enseignement dispensée. La qualité de l'enseignement n'est pas homogène car elle dépend du type d'institution, c'est-à-dire si l'établissement est publique ou privé, s'il est situé dans une zone rurale ou urbaine. Par ailleurs, on constate une hétérogénéité de niveau et qualité d'enseignement du corps professoral.

Ces déficiences du système ont provoqué une réaction des différents organismes éducatifs, qui ont réalisé des efforts pour réformer les programmes dès le niveau primaire jusqu'au niveau supérieur. Ces reformes ont plus porté sur l'apprentissage que sur l'enseignement contrairement aux politiques passées. Les changements ont aussi touché la reconnaissance de la multi culturalité, qui reste quand même jusqu'à maintenant trop limitée et concerne seulement les écoles indigènes, au lieu d'être présente à tous les niveaux et dans les différents programmes scolaires.

D'autre part, le personnel académique ou enseignant, est aussi un facteur déterminant de la faible qualité de l'éducation. Les besoins d'expansion géographique de l'accès à l'éducation ont provoqué une agressive et rapide campagne de recrutement sans critères rigoureux de sélection du personnel. A ceci s'ajoute un

salaire bas d'embauche et un régime de paye qui ne favorise pas l'implication dans l'enseignement et l'engagement envers les élèves. Ceci se traduit par peu de temps dédié, par le professeur aux élèves, à l'amélioration de l'enseignement, ainsi que pour sa formation même. La différence de qualité se retrouve aussi dans le supérieur ou le système de valorisation de l'implication a besoin d'être réformé pour devenir efficace.

Il faut indiquer que le manque de budget et les coûts élevés d'entretien ne permettent pas aux institutions de compter avec les laboratoires, les équipes de travail et les ateliers nécessaires pour donner un service de qualité.

Par conséquent, on constate que bien que la majeure partie des institutions supérieures offre un éventail complet de programmes et de filières, elles n'incluent pas de programmes innovateurs et interdisciplinaires à l'instar des institutions de pays plus développés. L'approche dominante de ces programmes est une formation professionnelle très spécialisée et, comme nous l'avons noté avant, centrée principalement sur l'enseignement plus que sur l'apprentissage.

De manière générale, le système fonctionne en se basant sur des structures bureaucratiques lourdes et rigides. Ainsi, il n'est pas facile pour les étudiants de changer de domaines ou d'institution et les structures ne facilitent pas la reprise des études en cas d'interruption.

Enfin, les systèmes de certification ne facilitent pas la valorisation des connaissances acquises par la pratique, raison pour laquelle les stages professionnels ne sont pas réellement considérés par les entreprises ou par les institutions éducatives, sauf en ce qui concerne quelques institutions privées « avant-gardistes ».

C. L'intégration, la coordination et la gestion du système 'éducatif

Le financement

Le financement est un des principaux facteurs, qui permettent d'expliquer l'inégalité de l'éducation en termes de qualité et de couverture. Même s'il existe certains programmes destinés aux plus pauvres, ils représentent seulement 1% des dépenses éducatives. De plus, il apparaît que la dépense moyenne par élève est supérieure en zone urbaine qu'en zone rurale.

En 2001, les dépenses concernant l'éducation ont représenté 6,2% du PIB : 4,2 % ont été financées par l'Etat Fédéral, 0,8% par les « gobiernos estatales » et les municipalités et, 1,2% par les institutions privées. Parmi les pays membres de l'OCDE, le Mexique est le pays qui alloue la plus grande part de ses dépenses publiques à l'éducation. Cependant, cette dépense reste insuffisante si l'on rapporte ce budget à la population, qui devrait avoir accès à l'éducation. Ainsi, le budget par personne qui devrait avoir accès à l'éducation est faible en comparaison avec les autres pays de l'OCDE. De plus, le Mexique possédant les plus faibles recettes fiscales au monde, les ressources de l'Etat ne sont pas suffisantes (SEP, 2001).

Fédéralisme et coordination

Après la Révolution (1920), le nouveau régime a commencé à centraliser les fonctions éducatives afin de minimiser les inégalités, surtout dans les zones rurales, et d'homogénéiser les conditions du travail du corps professoral. Cette volonté explique le soutien apporté à la centralisation par les syndicats de professeurs. Nous pouvons penser que le système éducatif a voulut se consolider en concentrant autant que

possible les décisions, ce qui est en opposition avec la Constitution (1917) établissant la décentralisation de l'éducation vers les États et les communes.

Actuellement, le défi est de suivre le chemin de la décentralisation à travers, la recherche de schémas appropriés aux conditions locales et en évitant de répéter les erreurs et de recréer les problèmes surmontés pendant la première étape de la construction de l'État Fédéral Mexicain (1920). Il semble aussi nécessaire de donner plus d'autonomie aux centres éducatifs et de permettre une plus grande participation des professeurs, des étudiants, des familles et de la société en général dans le fonctionnement des établissements scolaires (SEP, 2001).

Participation sociale

Contrairement au Mexique, dans les pays occidentaux, les systèmes éducatifs n'incluent pas que les professeurs et les étudiants dans les processus de décision. Pourtant, la forte proportion des jeunes dans la population mexicaine fait que la majorité de la population a une relation directe avec le système éducatif.

De plus, même si près de 87,5% du Système Éducatif National est public, c'est-à-dire accessible à tous les citoyens, certaines familles ne considèrent pas comme un droit la participation dans le fonctionnement du système.

En 1999 le Conseil National de Participation Sociale en Éducation (CONAPASE) a été créé, en collaboration, par les représentants des parents d'élèves, des professeurs et de leurs syndicats, des autorités éducatives et d'autres secteurs sociaux. Il a été mis en place comme un organisme de consultation, collaboration, soutien et information. Cet organisme a cherché l'incorporation des parties liées au système éducatif, principalement à l'éducation « básica » et leur collaboration pour améliorer sa « couverture », sa qualité et l'égalité de l'éducation. Actuellement le

CONAPASE ne répond pas suffisamment au défi de la participation sociale et ses actions restent peu efficaces. Ainsi, la structure de cet organisme n'est pas adéquat et ne résout pas le problème de la participation sociale.

Evaluation et planification

L'évaluation est ici considérée comme un instrument de gestion permanent et systématique permettant l'obtention d'informations nécessaires pour la mise en place d'actions d'amélioration, mais aussi un moyen de contrôle pour la société. Même si depuis la dernière décennie, ce concept en lui-même est accepté, la culture d'évaluation n'est pas très bien perçue par la plupart des responsables du système éducatif. Ceci a pour conséquence un très faible taux de publication des évaluations. Ainsi, nous ne pouvons pas parler d'un authentique système national d'évaluation éducative.

Par ailleurs, nous pouvons noter des avancements en ce qui concerne la recherche éducative. Pourtant, le système manque de mécanismes permettant l'utilisation des résultats pour la prise de décisions et pour l'amélioration de la qualité.

Enfin, les processus d'évaluation, de recherche et d'innovation éducatives auraient besoin de données fiables et valides sur le système, par exemple le nombre d'écoles, de professeurs, d'élèves, etc., ainsi que les taux d'abandon et d'échec. Depuis plusieurs années, la SEP a développé et publié des statistiques éducatives, cependant, plusieurs facteurs (fédéralisme, centralisation du pouvoir, financement, inégalité d'accès, etc.), présentés antérieurement dans cette étude, ont empêché la consolidation d'un système d'information efficace et moderne.

Depuis plusieurs années déjà, nous constatons que la problématique de l'éducation au Mexique reste la même. En 1977, le Centre d'Études Éducatifs (Centro

de estudios educativos, 1977, p. 14, mentionné par Gallo, 1987) considérait l'échec du système éducatif mexicain dans son objectif d'obtenir l'égalité des opportunités d'accès, de réussir à conserver dans le système scolaire les élèves. La raison donnée était que ces derniers se trouvaient directement liés aux caractéristiques socioéconomiques des familles avec des enfants en âge d'être scolarisés et aux caractéristiques « sociogéographiques » de leur communauté d'appartenance. Actuellement, cette explication de l'échec du système éducatif est toujours valable.

4.2.4. Les effets de l'enseignement supérieur sur la Gestion des Ressources Humaines au Mexique

4.2.4.1. La différentiation dans la valeur des diplômes : institutions privées vs. institutions publiques

D'une part, il apparaît que le système éducatif ne produit pas une force de travail de qualité. En effet, les étudiants ne sont pas assez préparés et ainsi ne répondent pas aux exigences du marché du travail. L'offre trop importante de jeunes diplômés ayant une « licenciatura » crée un phénomène de dévalorisation croissante de ces diplômes. Ce phénomène est accompagné d'une situation où les entreprises expriment de plus en plus leurs préférences pour des diplômés ayant un mastère, ceci partant du principe qu'un étudiant ayant d'avantage d'années d'études sera mieux formé. Par conséquent, les étudiants mexicains ont tendance à poursuivre leurs études, afin d'obtenir un diplôme de niveau immédiatement supérieur à celui déjà obtenu. Par exemple, ceux qui ont seulement le baccalauréat vont chercher à obtenir

la « licenciatura » et ceux ayant déjà la « licenciatura » vont se tourner vers le « mastère ».

De plus, ces étudiants mieux formés vont augmenter leurs prétentions salariales et rechercher des emplois leur permettant de bénéficier des meilleures prestations.

Nous pensons que ce phénomène de prolongation des années d'études est en quelques sortes artificiel, car il émane plutôt d'une forme de recrutement plus sélective de la part des entreprises, plutôt que d'un réel besoin en personnel mieux qualifié pour des postes nécessitants de meilleures qualifications[76]. Ainsi, nous observons une relative stagnation du niveau général des salaires, car les postes dans les entreprises sont inchangés. Néanmoins, les étudiants subissent une forte pression pour obtenir plus des diplômes et être plus spécialisés, afin de trouver plus rapidement un emploi et de rester compétitifs face aux autres diplômés. Ces étudiants se spécialisent également, dans l'objectif d'avoir des opportunités de travail plus élevées.

Depuis le début des années 80 on peut remarquer au Mexique une tendance à la dégradation de la réputation des universités publiques face aux établissements privés de l'enseignement supérieur Cette dégradation suppose une dévalorisation des diplômes délivrés par celles-là en faveur de ceux-ci. On peut attribuer cette différenciation à une perception généralisée de la qualité supérieure des diplômés des établissements privés comme ayant une qualité supérieure à ceux des établissements publiques (Gómez, 1983 ; Sandoval, 1988). Cette différenciation concerne principalement les filières d'études le plus peuplées et qui proposent les types de formation les plus appréciés par les employeurs.

[76] Ce phénomène « d'inflation des diplômes » au Mexique a été analysé pour les années 80 par Rodal, 1991 ; et pour les années 90 par Rodal, 1997.

4.2.4.2. La reconnaissance des diplômes des établissements privés par les employeurs

Si bien on peut noter, en principe, une valorisation supérieure des établissements privés au détriment de la valorisation des diplômes des établissements publics par les employeurs, il faut signaler une stratification parmi les établissements privés : au sommet se trouvent les institutions jouissant d'une réputation à l'échelle nationale et même internationale (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Universidad Iberoamericana, Universidad de las Américas-Puebla, Universidad Anáhuac, Universidad La Salle), après se trouvent les institutions jouissant d'un prestige à l'échelle régionale (elles sont plus nombreuses que celles trouvées au sommet) et finalement la plupart des institutions et dont sa réputation est réduit à une échelle locale (ce groupe est le plus nombreux). Enfin, nous pouvons établir une correspondance entre le degré de réputation dont jouissent l'établissement et le prix demandé aux étudiantes. En effet, plus l'établissement réputé est prestigieux, plus les frais de scolarité sont élevés[77].

Les établissements privés les plus prestigieux agissent sur les employeurs à travers leurs marques éducatives. Ces marques éducatives jouent un rôle important dans le marché du travail en réduisant l'incertitude des l'employeurs quant à la qualité de la formation dispensée par chaque établissement et quant aux qualifications professionnels de ses diplômés. Les marques éducatives constituent un repère important pour guider le processus de recrutement dans les entreprises tout en

[77] Le journal « Reforma » publie à Mexico un supplément mensuel « Universitarios » dans lequel sont présentés les classements des établissements d'enseignement supérieur selon des enquêtes réalisées auprès des entreprises et des étudiants. Annuellement les magazines, « Expansión » et « Mundo Ejecutivo », en font de même.

diminuant les coûts et les risques, ainsi que le temps investi dans ce type de processus (Rodríguez et Vázquez, 1997).

Les stratégies des établissements privés au Mexique, pour positionner chez les employeurs leur marque éducative, semblent viser deux buts complémentaires :

1) Légitimer la formation dispensée aux étudiants afin qu'elle soit reconnue socialement comme « adéquate et utile » pour les besoins des entreprises.

2) Certifier ses diplômés comme possédant les qualifications professionnelles suffisantes pour occuper les meilleurs postes de travail proposés par les entreprises (Rodríguez et Vázquez, 1997)[78].

4.2.4.3. L'innovation des formations en Gestion

Le pouvoir de marque, des établissements privés les plus prestigieux du Mexique, est plus fort dans le domaine d'enseignement de la gestion. Depuis les années 80, les grandes innovations concernant les formations en gestion se sont produites parmi les établissements privés d'élites pour se répandre après dans l'ensemble du système d'enseignement supérieur (mimétisme) (Gómez, 1983 ; Sandoval, 1988 ; Sánchez Pérez, 1999). Les innovations majeures de ces dernières années proposées par ces établissements sont : *l'internationalisation et le stage*

[78] On pourrait rapprocher ces stratégies à celles développées par les établissements universitaires américains (Meyer, 1977).

(Sotomayor, 2006)[79]. Afin de bien appréhender ces changements nous allons les expliciter.

Les établissements privés les plus reconnus proposent à leurs étudiants, à travers leurs alliances stratégiques établies avec des partenaires étrangers, de compléter leur formation supérieure dans un établissement étranger mais aussi d'enrichir leurs compétences multiculturelles. Cette internationalisation de la formation est censée répondre aux besoins des jeunes diplômés mieux préparés pour faire face aux défis posés aux entreprises mexicaines par la globalisation économique. Le fait de proposer un séjour à l'étranger dans le cadre d'un échange ou d'un programme de double diplôme est devenu un des grands thèmes de différenciation compétitive des établissements les plus prestigieux du Mexique. On peut noter que même les universités publiques mexicaines commencent aussi à suivre cette voie (Sotomayor, 2006).

Le stage en entreprise joue depuis longtemps un rôle très important dans la formation en gestion dispensée par un grand nombre d'établissements des pays de l'Amérique du Nord et des pays de l'Union Européenne. De ce fait, on peut considérer que les partenaires nord-américains et européens des établissements privés mexicains ont introduit le stage comme une pratique obligatoire dans les accords signés concernant les échanges académiques d'étudiants et les programmes de double diplôme. Ainsi, la plupart des institutions privées prestigieuses au Mexique ont adopté le stage, en opérant des changements dans leurs cursus. D'ailleurs, les grandes entreprises, mexicaines et étrangères (y compris les filiales des groupes multinationaux implantés au Mexique), ont accueilli favorablement cette nouvelle pratique. C'est ainsi que les grands établissements privés ont essayé de renforcer

[79] Même si ces innovations sont plus visibles dans les formations en gestion, elles se sont produites aussi dans les filières d'ingénierie.

leurs relations avec les employeurs et de placer le stage comme un autre grand thème de différenciation compétitive de leur formation en gestion (Sotomayor, 2006).

Par exemple, en 1996 la « Universidad de las Américas-Puebla» au Mexique a signé un accord avec le « Centre d'Etudes Supérieures Européennes de Management » (Groupe Reims Management School), par lequel les deux institutions proposait un programme à double diplôme, concernant le niveau « licenciatura » au Mexique et un niveau Bac+4 en France. Dans cet accord le CESEM a demandé à son partenaire mexicain de rendre obligatoire le stage en entreprise pour tous les étudiants du programme. Afin de satisfaire cette exigence, cette université privée mexicaine a du, d'une part opérer des changements importants dans son cursus et dans son organisation, et d'autre part, créer des liens avec les employeurs locaux pour accueillir les stagiaires français. Il est important de signaler qu'à partir de l'année 2001, cette université a créé une nouvelle filière, « Management des Affaires Internationales », dont le cursus comprenait un stage obligatoire pour tous les étudiants même pour ceux qui ne participaient pas dans un programme à Double Diplôme.

Malgré ces efforts d'innovations pour rapprocher l'enseignement supérieur du monde du travail, il apparaît que les qualifications professionnelles des jeunes diplômés sont encore insuffisantes et que les attentes des employeurs sont loin encore d'être satisfaites. En effet, les responsables de la gestion des ressources humaines dans des nombreuses entreprises mexicaines déclarent qu'ils sont encore obligés de dispenser une formation supplémentaire à leurs nouveaux employés, afin que ceux-ci puissent acquérir le niveau de compétences exigé par leur poste[80].

[80] Cette situation a été signalée par plusieurs études empiriques (Sotomayor, 2006 ; Acosta et Rodríguez, 2006).

4.2.5. Les entreprises étudiées et le système éducatif mexicain

À partir des aspects exposés précédemment, nous pouvons déterminer les principaux problèmes auxquels est confronté le système éducatif mexicain. Ceux-ci sont les suivants :

- **L'inégalité** d'accès à l'éducation. Nous avons pu constater l'existence de disparités importantes entre les écoles en ce qui concerne les équipements, les programmes et plus généralement les conditions dans lesquelles est dispensée l'éducation.

- **La qualité** de l'éducation. Les données présentées indiquent que l'éducation est plus centrée sur l'enseignement que sur l'apprentissage. Il existe actuellement une forte dévalorisation des diplômes et le système ne produit pas une force du travail de qualité qui satisferait les besoins du marché du travail.

- L'intégration et le fonctionnement du système reflètent une forte **centralisation du pouvoir,** et un organisme bureaucratique ne permettant pas de mener à bien et de manière efficace les projets pour atteindre les objectifs fixés. Nous avons, ainsi pu constater que l'idéologie qui oriente la construction des politiques éducatives est étroitement liée a la politique du gouvernement en place.

En partant de ces constats, nous pouvons tirer des pistes d'analyses permettant d'expliquer les problématiques, qui se dégagent du système éducatif mexicain.

Nous constatons que la SEP, principal organisme du système éducatif mexicain, a la même structure que le système politique. C'est un organisme centralisé, bureaucratique, qui dépend de la présidence. Ainsi, la structure et les programmes éducatifs reproduisent les caractéristiques politiques et sociales du pays, ce qui est flagrant dans la « Ley Federal de Educación » (Loi Fédérale d'Éducation) et le Programme d'Éducation Nationale.

Il nous semble que le système éducatif est finalement le résultat d'une force « mimétique », qui amène cette organisation à copier le modèle provenant du système politique. Nous pouvons essayer d'expliquer ce mimétisme par la recherche d'une légitimité et comme une réponse au contexte d'ambiguïté et d'incertitude, qui caractérise le pays.

Concernant la qualité de l'enseignement dispensé, nous avons pu constater que, du fait de la basse qualité de l'éducation, les compétences et les caractéristiques des employés (diplômés du système éducatif) ne sont pas à la hauteur des demandes des employeurs et du marché du travail en général. Néanmoins, les employés doivent trouver un emploi sur ce marché. La conséquence de cette situation est qu'ils exercent des pressions normatives sur les méthodes et les conditions de travail, afin d'être acceptés avec leurs propres caractéristiques. C'est-à-dire que les méthodes et les conditions de travail sont modelées par les compétences des employés. Finalement, ce sont les employés, qui établissent la base cognitive (formation, diplôme ou série de compétences) nécessaire pour l'exercice de leur profession.

Même si le marché du travail présente certaines déficiences, les entreprises mexicaines se voient obligées d'accepter les jeunes diplômés du système éducatif et

doivent donc, à travers leurs programmes de formation, les adapter aux caractéristiques du travail. Néanmoins, l'ouverture des marchés les oblige à être plus compétitifs, et donc à chercher le développement de leur personnel, à travers, par exemple, la création de nouvelles compétences plus adaptées aux exigences des marchés internationaux. Ainsi, il semble exister des forces provenant des marchés globaux, qui obligent les entreprises à créer des nouveaux programmes de formation pour leurs employés. Afin d'être plus compétitives, les entreprises développent leur propre force du travail.

D'après l'analyse tirée du constat de la situation actuelle concernant le domaine éducatif, il apparaît que les programmes éducatifs au Mexique doivent s'ajuster aux conditions existantes, afin de mieux préparer la population et d'éviter une déconnexion entre la réalité du marché du travail et le système éducatif. De manière général, si les pressions mimétiques, normatives et coercitives continuent de s'exercer avec la même intensité sur le système éducatif des crises plus graves risquent d'apparaître, comme la « fuite des cerveaux » ou un accroissement du taux de chômage. Ces différents aspects pourraient aggraver la situation du marché du travail par conséquent, la situation du pays.

4.2.6. Le processus d'hybridation

Gemplus

Lors des premières années (1993-1997) de la filiale, une grande majorité du personnel d'encadrement était composé d'expatriés français provenant de France affectés directement par les bureaux corporatifs, dont les salaires, les prestations et les

conditions de travail étaient définies par les politiques globales du groupe, sans tenir compte des spécificités du marché du travail local. L'objectif de ce groupe « français » était de recruter et de former une équipe mexicaine, qui prendrait sa suite dans la direction de la filiale.

À la fin de l'année 1997, les dirigeants au siège ont considéré que la filiale été déjà bien implantée au Mexique et qu'il était plus convenable de remplacer les expatriés par des travailleurs locaux. C'est à partir de 1998, que la direction des ressources humaines a dû intégrer les spécificités du marché de travail mexicain dans ses processus de recrutement. C'est ainsi que l'équipe responsable de gérer les ressources humaines de la filiale a été la première à être "mexicanisée", c'est-à-dire majoritairement constituée de travailleurs mexicains.

Dans ces dernières années, Gemplus-Cuernavaca a eu constamment besoin d'engager du nouveau personnel pour faire face à une croissance soutenue de son activité. La filiale a donc mis en place un plan de recrutement visant surtout des jeunes diplômés des écoles de gestion et des écoles d'ingénieurs, recrutés sur les campus des meilleures universités publiques et privées du Mexique.

Les bureaux du siège ont transmis à la filiale deux politiques censées guider les processus de recrutement. La première politique établissait que la filiale devait sélectionner les meilleurs candidats sur le marché du travail et faire en sorte de les retenir en leur proposant des prestations supérieures à celles proposées par les concurrents. La deuxième stipulait que chaque nouvel employé devait percevoir une rémunération minimale, correspondant au cadrage salarial du groupe[81]. Cependant, au fur et à mesure que le directeur des ressources humaines de la filiale menait les premières actions de recrutement de jeunes diplômés, il s'aperçut que ces politiques

[81] Ces politiques déterminent que la filiale soit orientée vers le recrutement des jeunes diplômés. Ils constituent une main d'œuvre moins chère, s'adaptant rapidement aux conditions de travail et pouvant continuer de se former dans l'entreprise.

tendaient à être contradictoires du fait que l'une ne pouvait être appliquée qu'au détriment de l'autre.

Nous pensons que cette contradiction découle de plusieurs caractéristiques du système d'enseignement supérieur mexicain, que nous allons développer dans les paragraphes suivants.

Le système d'enseignement supérieur, au Mexique, produit un grand nombre de diplômés dans les domaines de la gestion et de l'ingénierie. Néanmoins, rares sont ceux qui ont reçu une bonne formation supérieure et qui possèdent les qualifications professionnelles nécessaires pour être en mesure d'occuper immédiatement un poste.

Cette caractéristique du marché de travail mexicain a bien été ressentie par la responsable du recrutement de la filiale Gemplus Cuernavaca. En effet, lors de l'évaluation des résultats des tests et des entretiens, elle s'étonne des compétences limitées de la plupart des candidats, notamment de leur méconnaissance des conditions de travail dans une entreprise, de leur manque de connaissances des techniques de base, de leur difficulté à travailler en équipe et enfin de leur faible niveau d'anglais. Ainsi, d'après elle, un candidat sur dix, en moyenne, arrive à satisfaire les exigences d'un poste de travail[82].

Les rares candidats présentant un fort potentiel sont donc très prisés par les filiales des groupes multinationaux implantés au Mexique ainsi que par les grandes entreprises mexicaines. Ces entreprises proposent les plus hauts niveaux de rémunération ainsi que les perspectives de carrière les plus prometteuses du marché du travail mexicain. Ainsi, ce sont elles qui attirent le plus les jeunes diplômés les plus doués[83], créant une forte concurrence entre elles.

[82] Information obtenue lors de l'entretien passé à la responsable du processus de recrutement dans la filiale à Cuernavaca.

[83] Les grands magazines spécialisés dans l'économie et le monde des affaires au Mexique, telles que « Expansión » et « Mundo Ejecutivo », publient fréquemment les résultats de ses propres enquêtes sur le marché du travail, lesquels montrent la supériorité des offres d'emploi des filiales mexicaines de groupes multinationaux (largement supérieures aux conditions

Ainsi la direction des ressources humaines de la filiale de Gemplus à Cuernavaca doit faire face à une double contrainte : d'une part, engager les meilleurs candidats un marché du travail ultra concurrentiel, tout en respectant d'autre part la rémunération minimale établie par le cadrage salarial du groupe.

*« Pour rendre compétitives nos offres d'emplois sur le marché de travail nous nous sommes rendu compte que notre principal point de repère ne pouvait pas se limiter aux lois de travail mexicaines, nous n'avions aucune difficulté à proposer des conditions supérieures aux minimales établies légalement. Nous nous sommes aperçu qu'il était nécessaire de dépasser le marché local (*Cuernavaca*) pour tenter d'attirer les meilleurs candidats dans les grands pôles d'affaires du Mexique : les villes de Mexico, Guadalajara, Puebla et Monterrey. Mais dans ces pôles d'affaires, il nous fallait faire face à une forte concurrence de la part d'autres sociétés étrangères dont les rémunérations et les bénéfices proposés à leur nouveau personnel étaient très au-dessus de ceux que nous fixait notre corporatif. »*[84]

Afin de surmonter ces contraintes, le DRH de Gemplus Cuernavaca a, dans un premier temps, proposé à son homologue au siège de décentraliser les politiques concernant les rémunérations proposées aux meilleurs candidats lors du recrutement[85]. Dans un deuxième temps, il a proposé un système de bonus afin de rendre les offres d'emploi de Gemplus plus compétitives sur le marché de travail

établies par la Loi Fédérale de Travail et à celles proposées par la plupart des entreprises mexicaines).

[84] Extrait de l'entretien fait auprès du responsable de la gestion de ressources humaines à Gemplus, Cuernavaca, Mexique.

[85] Cette décentralisation a été finalement autorisée par le siège. Il faut signaler que cette décentralisation ponctuelle n'a pas annulé d'autres politiques globales du groupe concernant la gestion des ressources humaines. Cette autonomie accordée à la filiale mexicaine a été élargie après aux autres filiales latino-américaines du groupe (le Brésil et l'Argentine).

mexicain sans contrevenir au cadrage salarial du groupe[86]. Selon lui, les très bons résultats de ces dernières années en matière de recrutement et de rétention du personnel à haut potentiel sont dus à la liberté d'action concédée par la maison mère, et lui ont permis de prendre d'avantage d'initiative.

D'ailleurs, le directeur des ressources humaines soutient que les offres d'emploi Gemplus Cuernavaca sont très compétitives et propulsent la filiale comme une société de référence en matière de recrutement dans sa région d'implantation. Afin d'être les plus attractives possibles sur tout le territoire national, les autres multinationales ont augmenté le montant de rémunération proposé à leurs candidats. La région de Cuernavaca est ainsi devenue une des zones les plus chères mais aussi les plus très attractives pour les jeunes diplômés.

Cette filiale a acquis, auprès des institutions d'éducation supérieure de l'État de Morelos, la réputation d'être un des meilleurs employeurs de la région. A cet égard, les deux établissements ayant le plus grand nombre d'étudiants à Cuernavaca, considèrent Gemplus comme un de leurs principaux points de repère pour suivre l'évolution des besoins des entreprises en matière de recrutement. Le fait de considérer comme des points de repère les principaux employeurs de la région permet à ces établissements de moderniser leurs programmes d'études[87].

[86] Cette proposition a été aussi acceptée par le Groupe.

[87] Information recueillie auprès du principal responsable du « service entreprise » de la « Universidad Autónoma de Morelos » (établissement publique) et du responsable pour l'« Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Morelos » (établissement privé).

Valeo

La filiale Valeo Toluca a intégré la pratique du stage à sa gestion des ressources humaines. Cette pratique concerne surtout les étudiants de l'enseignement supérieur. Il faut préciser que toutes les initiatives concernant les stages reviennent à la filiale car le groupe ne propose qu'une ligne de conduite à ce sujet. Nous pouvons considérer donc que le site Valeo Toluca joui plutôt d'une grande autonomie dans ce domaine.

Le responsable de la gestion des ressources humaines du site mexicain déclare accorder beaucoup d'importance à recevoir des stagiaires. D'après lui, Valeo Toluca bénéficie, grâce aux stagiaires, d'une main d'œuvre qualifiée et bon marché. Le stage est assimilé à une période de formation où les compétences d'un employé potentiel peuvent être appréciées par le service de recrutement. En effet, lors d'un entretien, ce responsable de la GRH à Toluca expliquait que *«l'ensemble des stagiaires représente une bulle du marché du travail, dans laquelle l'entreprise peut puiser des ressources humaines futures, tout en ayant le temps d'apprécier leurs compétences et leurs qualités professionnelles en tant que candidats à occuper un poste et sans que cela n'induise de coûts supplémentaires»*[88].

Mais, toujours d'après ce dirigeant, la pratique du stage est bénéfique aussi pour les étudiants. L'apport réside, d'une part, dans leur prise de conscience des conditions réelles du travail, et d'autre part, dans l'accumulation de connaissances et d'expériences qui constitueront un capital pour leur avenir professionnel. Le stagiaire va pouvoir *« s'approprier les outils et les méthodes de travail et s'imprégner de l'esprit de l'entreprise, il va apprendre à s'intégrer dans un contexte hiérarchisé en même*

[88] Propos recueillis lors d'un entretien.

temps qu'à travailler en groupe. Bref, pour moi, un bon stagiaire est un candidat idéal à l'embauche »[89].

Le stage viendrait aussi enrichir la formation dispensée par les établissements d'enseignement supérieur tout en leur permettant de se distinguer des autres établissements qui n'ont pas encore intégré le stage à leur formule d'enseignement.

Afin de s'assurer un contingent régulier de stagiaires, la direction des ressources humaines du site Valeo Toluca a tissé, ces dernières années, des relations privilégiés avec les établissements d'enseignement supérieur les plus prestigieux de la région, tel que le « Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Toluca ». La relation se fait de la manière suivante, l'entreprise renseigne les institutions sur le profil souhaité des stagiaires et l'institution de son côté, diffuse parmi ses étudiants les offres de stage et filtre les candidats à travers son service « entreprises ». Une fois accepté par l'entreprise, le stagiaire est censé enregistrer formellement son projet de stage auprès de ce service « entreprises ». Ensuite, le stagiaire doit rédiger des rapports partiels du déroulement de son stage et finalement, le stagiaire valide la fin de son stage par un document, validé à son tour, par l'entreprise.

Il faut signaler que le stage n'est pas jusqu'à présent une pratique assez répandue parmi les entreprises mexicaines. En effet, certaines refusent d'accueillir des stagiaires et préfèrent, à la place, investir plus de temps et d'argent afin de se constituer un vivier de candidats parmi les jeunes diplômés. Ces entreprises proposent aux personnes en quête d'emploi, une formation à l'esprit d'entreprise et à son mode particulier de travail. Les personnes ainsi formées seront intégrées dans une base de

[89] Ibidem.

données. Par la suite, lorsque l'entreprise recherchera une personne pour un poste donné, elle privilégiera les candidats enregistrés dans cette base de données[90].

Le cas de Valeo Toluca illustre un processus d'hybridation, concernant l'insertion d'une nouvelle pratique, le stage, dans le système d'enseignement supérieur mexicain. L'intégration du stage dans les cursus en gestion a favorisé l'introduction de nouvelles pratiques dans certaines entreprises mexicaines, notamment des filiales des groupes multinationaux. Ces nouvelles pratiques organisationnelles commencent à exercer, à leur tour, une influence sur le système mexicain d'enseignement supérieur. En effet, on peut remarquer, un intérêt naissant des universités publiques mexicaines pour intégrer le stage dans leurs formations en gestion (ANUIES, 2006).

Nous pouvons supposer que ce processus d'hybridation va s'intensifier et que le stage deviendra dans les prochaines années une pratique de gestion des ressources humaines généralisée dans les entreprises mexicaines aussi bien qu'une partie « standard » dans la formation professionnelle dispensée par l'ensemble des établissements mexicains d'enseignement supérieur.

Processus d'hybridation valable pour les filiales de Gemplus et Valeo

Du fait de l'excès des candidats ayant une « licenciatura », les entreprises opèrent, comme nous l'avons dit, une sélection plus stricte basée sur les diplômes, recherchant ainsi d'avantage des diplômés de niveau mastère. Cela entraîne un

[90] Par exemple Rassini, une entreprise mexicaine fabriquant des freins et très orientée vers l'exportation, forme d'abord ses candidats, pour les enregistrer ensuite sur une liste d'attente et finalement, les embauche quand un poste est libéré ou si un nouveau poste est créé.

développement des programmes de mastère[91], en effet, les institutions d'éducation supérieure proposent des nouveaux programmes répondant aux exigences des entreprises. Pour ceci elles développent, par exemple, des partenariats à l'international avec d'autres universités, et font les démarches nécessaires pour recevoir certaines accréditations internationales leur permettant de valoriser leurs diplômes et de se distinguer par rapport aux autres universités. Ainsi, il est donc important de comprendre que les tendances des programmes scolaires proposés par l'enseignement d'éducation supérieure mexicain sont fortement influencées par les besoins formulés des grandes entreprises mexicaines et des filiales de groupes multinationaux.

4.3. L'espace Politique, Légal et Réglementaire

4.3.1. Le cadre du travail mexicain.

Les conditions générales du travail au Mexique

Dans cette partie nous allons décrire les principales caractéristiques des conditions de travail des employés mexicains. Afin de présenter ces conditions nous avons choisit de nous concentrer sur certaines thématiques telles que le salaire, le chômage, le sous-emploi, le travail informel.

Jusqu'en 1982, le Mexique était considéré comme l'un des pays les plus riches des économies émergentes. Grâce à des ressources naturelles abondantes il avait le

[91] Les programmes de formation en gestion proposés par les établissements privés.

potentiel pour se convertir en un pays dit moderne et industrialisé. En considérant la valeur de ses activités de commerce extérieur (importations et exportations), le Mexique fait parti des 15 premières économies au niveau mondial. Néanmoins, les ¾ de sa population occupée a un revenu maximal équivalent à cinq fois un salaire minimum, c'est-à-dire, pas plus de 210 pesos par jour (14,5 euros selon le taux de change du 25 mai, 2006).

Plusieurs spécialistes en histoire du travail (Antonio Tenorio et Rosalbina Garavito cités par La Botz, 1992) affirment que **les salaires mexicains** durant les années 90 étaient la moitié de ceux appliqués dans les années 80. La principale raison de ce changement semble être la crise économique des années 80 qui aurait affecté fortement la situation des employés.

Les statistiques de l'Organisation International du Travail (OIT) signalent une forte érosion du salaire au Mexique avec un salaire horaire pour un ouvrier mexicain de 1,51 dollar, tandis qu'en Allemagne il est 21,11 fois supérieur, au Japon 15,6 fois, en France 12,81 fois, 3,85 fois à Taiwan et 2,83 fois au Brésil. Selon une étude récente de la Commission Économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), plus de 24 millions d'employés mexicains se trouvent en situation de pauvreté, c'est-à-dire, qu'ils travaillent pour un revenu maximum représentant deux fois le salaire minimum et sans prestation de l'Etat. Cette situation de précarité concernant le niveau des salaires mexicains est considérée, selon Cuauhtémoc Martínez García (cité par Howard, 2004), président de la Chambre Nationale de l'Industrie de la Transformation au Mexique (CANACINTRA), comme une des causes de la basse compétitivité de l'économie nationale.

La chute des salaires au Mexique pendant les 20 dernières années est l'un des effets les plus dévastateurs de la mauvaise gestion du développement en ce qui

concerne les conditions de vie de la société mexicaine et est connue comme « la décennie perdue » au niveau social.

En plus des crises économiques des deux dernières décennies, nous pouvons aussi considérer que les changements, ayant affecté la structure de la production et entraîné une faible croissance, ont aussi eu un impact sur la structure de l'emploi et accentué la segmentation du marché du travail (Howard, 2004).

Un second phénomène, qui affecte considérablement la situation des employés mexicains, est la croissance du taux de **chômage**. Certains facteurs comme la crise provoquée par la dette nationale, le manque de développement, les changements dans la production agricole, la sortie de capitaux et la re-privatisation de certains secteurs de l'économie mexicaine, ont aggravé le niveau de chômage pendant les années 80.

Entre 1981 et 1987, le taux de chômage a connu une croissance, passant de 3,4% à 22,9% (en % de la population active). Certains auteurs (Garavito cité par La Botz, 1992) considèrent que le taux réel est plus élevé que celui présenté par les chiffres officiels. Selon les chiffres de l'INEGI (Institut National de Statistique, Géographie et Informatique) le taux de chômage en juin 2004 était du 3,78%. Ce chiffre ne reflète pas réellement la fragilité des conditions de travail, mais un fort déficit dans la création d'emplois au Mexique (nous pouvons estimer à 1,2 millions le nombre des postes créés annuellement dans le secteur informel). De plus, une grande partie des postes créés correspondent à des activités dites précaires, avec un haut niveau d'informalité et une grande flexibilité au niveau des contrats (contrats à courte durée, à durée déterminée) (Le Conseil National de la Population, CONAPO, cité par Howard, 2004). Selon cette même institution, l'illustration de la précarisation du travail est que 44% de la population salariée travaille sur un contrat verbal, et 8% avec un contrat à durée déterminée.

Les programmes économiques de privatisation du gouvernement, la reconversion technologique et la modernisation, peuvent être considérés comme des raisons de la croissance du chômage. Sans avoir recours aux « syndicats officiels », étant parti pris, les employés pouvaient être licenciés par le gouvernement ou par l'employeur sans intervention syndicale. Le manque de travail tant pour les employés qualifiés que pour les non qualifiés a aussi été un facteur de la baisse des salaires car n'importe quel travail est mieux que d'être au chômage, même s'il est sous payé.

Parallèlement au problème du chômage, il faut aussi mentionner le manque d'opportunités de trouver un emploi bien rémunéré, et l'inégalité de salaires entre les différents groupes sociaux et en fonction du niveau d'éducation, de formation, ainsi que des expériences professionnelles. D'après une enquête administrée par Manpower à 1,800 employeurs dans le pays (2004), la situation ne va pas connaître de changements radicaux, 60% des employeurs interviewés n'ont pas l'intention de recruter plus de personnel.

La troisième caractéristique du marché du travail mexicain et la forte croissance de « **l'auto emploi »**[92] et un grave problème de **sous-emploi** (travail temporaire, à temps partiel, emploi avec des caractéristiques « informelles » dans un contexte formel). Nous constatons de plus en plus une "informalisation" du formel avec le développement d'emplois aux caractéristiques informelles dans des entreprises formelles. Ainsi un salarié peut percevoir un salaire sans avoir de protection sociale, ceci peut s'apparenter au travail au noir. Le sous-emploi peut être défini comme une « pauvreté pathétique et misérable » (La Botz, 1992), partagée par plusieurs millions de personnes actives qui n'ont ni abri ni alimentation corrects. Ce type d'employés n'a

[92] Création de son propre emploi. Par exemple, les personnes qui nettoient les voitures aux centres commerciaux ou dans la rue.

pas accès, du fait de leur condition de salariés « non permanents », aux droits syndicaux et à la sécurité sociale.

Il est aussi nécessaire de prendre en compte que presque la moitié de la population active travaille dans le secteur informel de différentes manières[93]. Selon l'INEGI, sur la période 2000-2003, chaque jour il y avait 272 nouveaux commerçants informels au Mexique[94]. Ainsi, en 2003 ceux-ci ont atteint un total de plus de 3 millions, c'est-à-dire, 31,7% des travailleurs informels ou 8,4% de la population totale occupée selon les chiffres obtenus de l'étude.

Au Mexique, comme dans tous les pays en développement, l'économie informelle est la plus importante. Elle est liée à des activités échappant au cadre légal et générant des revenus non régulés, qui ne sont pas officiellement inclus dans les comptes pour être taxés ou faire l'objet de cotisations pour la sécurité sociale. Les travailleurs informels ne payent pas de taxes et n'ont pas accès aux protections légales (Ueltschy et Castillo, 2005). En effet, quand nous parlons d'informalité du marché, nous faisons référence au non-enregistrement des activités et au non-paiement des impôts, sans considérer un marché « désorganisé » (Howard, 2004).

Selon Raymond Torres, responsable d'Analyse et Politique d'Emploi pour l'OCDE, les employés informels représentent une fuite de capitaux de 30% de ce que devrait collecter le gouvernement à travers les impôts sur les salaires. Il affirme qui plus est que l'augmentation de ce type de travail obéit à la nécessité de cacher l'information, de la part des employés et des employeurs, afin d'éviter le payement des impôts. Par ailleurs, l'excessive bureaucratisation est un frein à la création des

[93] "Depuis les années 70 on considère que du fait de l'absence de barrières d'entrée, le secteur tertiaire pourrait absorber une quantité illimitée de main d'oeuvre pour des postes à faible rémunération et faible productivité, lesquels auraient en grande partie un caractère d'auto-emploi". Plusieurs études récentes sur ce thème utilisent de plus en plus l'expression "secteur informel" au lieu de "secteur tertiaire". (Gregory,p.4-5).

[94] "*La ocupación en el sector no estructurado en México 1995-2003"*, document publié par l'INEGI.

nouvelles entreprises. Il faut aussi signaler la relation existante entre la croissance de l'emploi dans le secteur tertiaire et « l'exode » rurale vers les grandes villes. Étant donné le manque d'opportunités d'emploi dans le secteur industriel moderne mexicain, la population d'origine rurale est forcée d'intégrer le secteur tertiaire ou informel (Gregory, 1986).

De plus, l'excessive bureaucratisation freine la création des nouvelles entreprises formelles.

4.3.2. La loi et les droits des employés

Le travail au Mexique est dirigé principalement par l'Article 123 de la Constitution et par la Loi Fédérale du Travail (Ley Federal del Trabajo, LFT).

Cet article mentionne que « toute personne a le droit à un travail digne et socialement utile ; à cette fin on promouvra la création d'emplois et l'organisation sociale pour le travail d'après la loi ». Le Congrès, sans contrevenir aux bases suivantes, devra formuler les lois correspondantes au travail qui régiront les différents aspects du travail.

En 1931, a été votée la LFT, laquelle a mis en application l'Article 123. Elle peut être considérée comme le document le plus important de l'histoire du travail au Mexique, tout d'abord à cause des droits accordés aux employés et, ensuite à cause des restrictions établies à ces droits. Durant les 60 années qui ont suivi, d'autres lois ont été votées et généralement, elles ont établi encore plus de restrictions aux droits des employés. En 1970, la LFT de 1931 a été remplacée par la Nouvelle Loi Fédérale, qui a conservé plusieurs aspects de la LFT de 1931 en y ajoutant de nouveaux

éléments. Depuis, cette loi a connu plusieurs modifications. Les changements apportés à la loi ont amené à une situation de confusion et en conséquence, à une certaine liberté d'interprétation par les Cours de Justice. Ceci n'a pas amélioré les conditions de travail, mais a provoqué certaines situations préjudiciables pour les employés (La Botz, 1992, p. 43-44).

Dans les paragraphes ci-dessous, nous allons développer comme illustration plusieurs de ces conséquences et aussi, préciser plusieurs aspects qui permettent d'avoir une vision globale du contexte légale concernant le travail

Salaire minimum :

La législation fixe, les salaires minimums concernant les travailleurs dits généraux ou professionnels ainsi que de manière plus générale les contrats de travail. La loi impose un salaire minimum en échange du travail fourni. Mais, en fonction de régions géographiques il existe 3 salaires minimums (Zone « A » : 48,67 pesos par jour, Zone « B » : 47,16 et Zone « C » : 45,81, Comité de Salaires Minimums, CNSM, 2006), chacun composé de 88 échelons différents.

La constitution va plus loin en affirmant que le salaire minimum devra être suffisant pour satisfaire les besoins normaux d'un chef de famille, dans l'ordre matériel, social et culturel, et pour pourvoir à l'éducation obligatoire des enfants. Le salaire minimum professionnel sera fixé en tenant compte des différentes activités économiques.

Temps de travail, repos et congés:

En ce qui concerne le temps de travail la journée maximum est fixée à 8h et pour la nuit à 7h (interdit pour les mineurs de moins de 16 ans). Un jour de repos est accordé tous les 6 jours de travail.

Les travailleurs, qui sont au service d'un employeur depuis plus d'un an ont droit à un congé annuel rémunéré d'au moins 6 jours de travail continus. Pour les moins de 16 ans, la période de congé ne peut pas être inférieure à 12 jours. Pour les 3 années de service suivantes le congé augmente de 2 jours par an jusqu'à 12 jours. Ensuite, la période de congé augmente de 2 jours par tranche de 5 ans de travail.

Formation:

Les entreprises, quelque soit le secteur d'activité, seront obligées de proposer à leurs employés des formations professionnelles. C'est la loi qui déterminera les conditions, méthodes et moyens à mettre en place.

Droit de préférence, ancienneté et progression :

D'après la loi fédéral du travail (capítulo IV, articulo 154), les patrons seront obligés de préférer dans le cas d'une égalité de circonstances les travailleurs mexicains à ceux qui ne le sont pas, les travailleurs les ayant servi, le plus longtemps, de manière satisfaisante, ceux n'ayant pas d'autres sources de revenu et ayant une famille à charge et les syndiqués par rapport à ceux qui ne le sont pas. Ceci dans le cas où il n'y a pas de clauses concernant l'admission et la préférence pour occuper les postes vacants ou créés dans la convention collectives. L'article 159 du même chapitre indique que les postes vacants de manière définitive ou provisoire mais pour une durée

supérieure à 30 jours et nouveaux postes, seront pourvu en suivant la hiérarchie, par le travailleur de la catégorie immédiatement inférieure.

Si l'employeur a formé le travailleur de la catégorie inférieure pour qu'il puisse occuper son nouveau poste, alors le choix se fait en fonction de celui qui montre le plus d'aptitude et a le plus d'ancienneté. Sinon, le choix se fait en fonction de l'ancienneté et de la charge familiale.

Accidents du travail et maladies professionnelles:

L'employeur sera responsable des accidents de travail et des maladies professionnelles, ayant un lien avec la profession ou le travail que les employés effectuent. Ainsi, les patrons devront payer les indemnisations correspondantes, selon que l'accident a entraîné la mort, une incapacité temporaire ou permanente de travailler.

Droit syndical et droit de grève:

La Constitution établit qu'aussi bien les travailleurs que les patrons auront droit de se regrouper, afin de défendre leurs intérêts respectifs, ceci en formant des syndicats ou associations professionnelles. Le droit de grève est également reconnu pour les travailleurs et pour les patrons. Les grèves seront considérées comme licites quand elles auront pour objet d'obtenir l'équilibre entre les facteurs de production, harmonisant les droits du travail avec les droits du capital. Les grèves seront considérées comme illicites si la majorité des grévistes s'adonnent à des actes de violence contre des biens ou personnes.

Au cours de ces dernières années, les conditions de grève ont été modifiées et ont établi plus obstacles pour les employés, par exemple, le refus du droit de grève, la complication du processus de notification de grève, les présidents des comités de conciliation et d'arbitrage peuvent juger la légalité ou non d'une grève sur la base du processus de notification même avant de la prononcer et ainsi pouvoir arrêter son exécution.

Même si la loi (à travers l'article 123 et la LFT) garantit aux employeurs le droit de grève contre la direction, légalement ils n'ont pas le droit de grève contre leurs propres syndicats, fédérations ou confédération, ni contre les autorités du travail. Même s'il existe certains arrêts contre les syndicats ou les autorités du travail (afin de gagner le registre de syndicats ou le contrôle de contrats), ce type de grèves n'a pas une base légale. Enfin, au Mexique le droit à grève est extrêmement limité et dans beaucoup de cas elle n'existe pas réellement.

La LFT de 1931 (titulo septimo, capítulo 2) a donné aux employés le droit de former des syndicats sans en référer aux autorités. Cependant, elle établit aussi que seulement les syndicats, qui ont obtenu un document officiel des autorités peuvent être légalement reconnus. « De cette manière l'enregistrement est converti en une des plus importantes formes de contrôle de l'État sur les organisations du travail… une manière légale de permettre l'exercice des droits syndicaux. » (Bensusán, cité par La Botz, 1992 ; Santos Azuela dans Bensusán, 1989). Ceci permet au gouvernement de déterminer les conditions de création des syndicats et d'être informé périodiquement de tous les changements de convention et de l'élection des représentants syndicaux, d'octroyer le droit de négocier un contrat collectif de travail et de permettre la création et l'enregistrement des fédérations et confédérations, entre d'autres privilèges. Le refus

ou l'acceptation de l'enregistrement « El Registro » est l'un des outils les plus puissants pour empêcher l'exercice de la libre association des employés.

D'après la LFT, le syndicat majoritaire sur le lieu de travail est le « propriétaire » [95] officiel de la convention collective. Cependant, il peut y avoir d'autres syndicats qui peuvent concurrencer les syndicats majoritaires. Lorsqu'un syndicat indépendant dépasse tous les obstacles et réussit à être officiellement reconnu, alors l'employeur et les syndicats officiels peuvent s'opposer à ce que ce syndicat soit le « détenteur » de la convention collective. Dans ces cas, les autorités concernant le travail organisent un vote dit « recuento » parmi les employés, le syndicat obtenant la majorité des votes est considéré comme devant être « propriétaire » de la convention collective. Ce vote est généralement le théâtre d'abus tels que l'utilisation de l'intimidation le jour des élections, des cartes d'identités comme bulletin de vote, la mobilisation des employés qui ne travaillent pas dans l'usine afin de supporter les syndicats. Ceci sans que les autorités n'interviennent pour prévenir ou régler ce type de pratique. Il y a apparemment une sorte de complicité afin d'assurer la victoire du syndicat convenant le mieux à l'employeur ou du syndicat officiel.

Même si la Constitution garantissait à tous les employés le droit de former de syndicats et de faire grève, l'État mexicain a créé des lois spéciales limitant ces droits pour certains types d'employés, comme les employés de banques, les employés fédéraux ou les employés universitaires. Par exemple, nous pouvons mentionner l'ordre spécial dicté par le président Cárdenas en 1937, qui privait les employés bancaires du droit de s'organiser en syndicat, de négocier collectivement ou de faire grève.

[95] Au Mexique, la législation établit que seul le syndicat « propriétaire » de la convention collective exerce la fonction d'interlocuteur entre l'employeur et les employés.

Le processus connu comme « requisa » est la prise militaire de l'endroit du travail et il est exécuté par les militaires ou la police. À l'origine a été crée afin de prévenir un possible sabotage provoqué par des agents étrangers. Bensusan (cité par La Botz, 1992) écrit que « cette mesure a été utilisée comme un mécanisme pour éviter ou pour obstruer les grèves des services publiques », un droit garanti par la Section XVIII de l'Article 123. Comme la « requisa » de l'endroit du travail est normalement effectué par les soldats ou la police, elle est normalement accompagnée de violence, coercition et intimidation de la force du travail et des syndicats. Pendant des années plusieurs groupes ont protesté contre l'utilisation des « requisas » pour aller contre la Constitution et pour inhiber l'action des employés et leurs syndicats.

Comités de Conciliation et d'Arbitrage :

Les conflits et les différents entre le capital et le travail seront réglés par un Comité, tripartite, de Conciliation et d'Arbitrage. L'article 123 précise que si le patron refuse de faire appel a ce comité ou bien d'appliquer sa décision alors le contrat de travail est automatiquement cassé et l'employé reçoit des indemnités équivalentes à 3 mois de travail.

Renvoi :

L'employeur qui renvoie un employé sans causes justifiées ou pour avoir intégré une association ou syndicat, ou pour avoir pris part à une grève licite, sera obligé en fonction du choix de l'employé de respecter le contrat ou de verser des indemnités (3mois de salaire). La loi déterminera les cas ou le patron sera déchargé de cette indemnisation.

Dans le cas où l'employé quitte le travail à cause du manque de probité de l'employeur ou de mauvais traitements infligés à lui ou à l'un des membres de sa

famille, l'employeur sera condamné à l'indemniser à hauteur de trois mois de salaire. Il faut noter que l'employeur ne pourra pas se décharger de sa responsabilité si les mauvais traitements sont le fait de subordonnés ou de familiers agissant avec son consentement ou sa tolérance.

D'après l'Article 123 si un employé est licencié injustement, il peut faire appel au Comité de Conciliation et d'Arbitrage comme vu précédemment. La LFT a changé cette disposition en laissant à l'employeur la décision de réintégrer l'employé au travail ou lui payer trois mois de salaires plus des indemnités de licenciement.

La loi prévoit que dans le cas où l'entreprise doit fermer, les employés licenciés doivent recevoir une indemnité égale au nombre de jours payés pour chaque année travaillée. Même si l'intention originelle de la loi est de protéger la force de travail, il a été permis aux employeurs de licencier des représentants syndicaux ou du personnel s'opposant à la direction. En utilisant cette législation afin de licencier, les employeurs l'ont détournée de son rôle de protection des employés.

Sécurité sociale :

La loi de la sécurité sociale est considérée par l'article 123 de la constitution comme d'utilité publique. Elle comprendra d'après cet article une assurance invalidité, vieillesse, vie, de cessation involontaire de travail, maladie et accident. Elle prendra en compte aussi les services de garderies et autres protections pour le bien être des travailleurs, paysans, les non salariés et les autres secteurs sociaux, ainsi que leurs proches.

Entreprises étrangères :

Tout contrat de travail entre un mexicain et une entreprise étrangère devra être légalisé par l'autorité municipale compétente et visée par le consul de la nation ou le travailleur doit aller. En plus des clauses habituelles sera spécifié que les coûts de rapatriement restent à la charge de l'entreprise contractante.

Précisions sur la protection des salariés :

Le rapport de la « Commission for Labor Cooperation 2004 » (source PolitiquesSociales.net) grâce à une série importante de questions réponses nous permet de compléter la vision de la protection des salariés. Nous avons ici considéré que les questions qui complétaient ce que nous avions retenu de l'article 123 de la constitution :

- Si un employé perd son emploi a-t-il droit au revenu temporaire ou à une indemnité de départ ?

  Au Mexique, il n'existe pas d'assurance-chômage. Par contre la loi fédérale donne le droit à un travailleur renvoyé sans motif valable de recevoir de son employeur une indemnité de départ qui dépendra du contrat de travail et de la durée du « service » auprès de l'employeur.

- Si un travailleur à temps partiel ou autonome perd son emploi a-t-il droit à un soutien du revenu temporaire?

  La loi fédérale sur le travail ne fait pas de différence entre les travailleurs à temps partiel et les travailleurs à temps plein. Ainsi elle ne confère pas le droit à un travailleur autonome de toucher une indemnité de départ.

- Les personnes au chômage ont droit à une formation pour d'améliorer leurs compétences, afin de trouver un emploi. Cependant certaines conditions sont nécessaires : pour s'inscrire à une formation théorique, il faut avoir entre 18 et 25 ans, 3 mois d'expérience professionnelle, avoir des personnes à charge et avoir complété un programme d'instruction de base. En ce qui concerne une formation pratique, il faut être âgé de 16 à 40 ans, savoir lire et écrire, et avoir des personnes à charge. Ces formations s'adressent à des travailleurs n'ayant pas suivi des études post secondaires.

- Si un travailleur tombe malade pour des raisons indépendante de son travail et s'il n'est plus en mesure de travailler, va-t-il continuer de toucher mon salaire ?
  La loi fédérale sur le travail n'oblige pas les employeurs à payer leur salaire total aux employés, qui tombent malades pour des raisons sans indépendante de leur travail. Mais, si le salarié a un employeur privé et s'il est assuré par l'« Instituto Mexicano del Seguro Social », l'assurance maladie donne droit à 60% du salaire.

Effectuer des retenues sur salaire est tout a fait illégal sauf pour :

- les paiements liés à des dettes envers l'employeur sous forme d'avances
- les paiements de loyers dus à l'employeur
- les paiements de pensions alimentaires
- les paiements des cotisations syndicales

4.3.3. Les acteurs sociaux (relation entre les employés, les syndicats, l'État)

Afin de pouvoir analyser la situation actuelle des employés mexicains, il est nécessaire de présenter certaines structures organisationnelles fondamentales, ainsi que la législation du travail à laquelle sont soumis ces acteurs. Dans un second temps, nous verrons comment l'interaction de ces structures et la législation mexicaine a empêché les employés mexicains de jouir des droits internationalement reconnus du travail. La relation entre les syndicats, le parti politique dominant et l'État est particulièrement importante pour une compréhension complète de la thématique du travail mexicaine.

Le mouvement du travail organisé au Mexique est contrôlé principalement par l'État. Pendant 71 ans, le PRI (Parti Révolutionnaire Institutionnel) a contrôlé le pouvoir exécutif (la Présidence), la Chambre des représentants et le Sénat tout en exerçant un certain contrôle des syndicats.

Ce système politique avec un parti unique a été appelé de différentes manières, que ce soit autoritarisme ou populisme autoritaire. Au Mexique, l'une des appellations les plus répandue est « corporativismo »[96] ou système corporatif. Cette terminologie, dérivée du lexique du fascisme de Mussolini ne fait pas référence directement à ce système politique, mais aux ressemblances existantes avec une filiation forcée de secteurs économiques et sociaux et d'organisations au parti dominant (La Botz, 1992). Le « corporativismo » est une autorité extra constitutionnelle, qui fonctionne avec une subordination des syndicats. Pour fonctionner, il ne suffit pas que l'Etat appuie le monopole de la représentation syndicale. C'est un système complet où l'appui était

[96] Depuis la fin du siècle XIX se sont profilées deux grandes tendances idéologiques dans le domaine politique, le « corporativismo estatal » et le syndicalisme indépendant, qui ont déterminé les différentes formes d'organisation de la clase ouvrière mexicaine et que survivent jusqu'à nos jours (Méndez et Quiróz en Méndez, 1997).

donné en échange de l'ordre social, de l'appui aux politiques gouvernementales et de l'apport des votes. De plus, les leaders syndicaux avaient des places sur les listes pour les élections populaires (De la Garza, 2000).

En parlant de « corporativismo estatal » (de l'État) et en se référant exclusivement à la question syndicale, Méndez et Quiróz (Méndez, 1997) le définissent comme « la soumission organisée de la classe ouvrière au Gouvernement, comme la forme particulière de relation politique établie entre une grande partie du mouvement ouvrier mexicain et l'État ». Ceci se caractérisant par :

1. L'intégration verticale d'une grande partie de l'organisation syndicale mexicaine au parti dominant, de manière qu'il existe une subordination aux intérêts de l'État.
2. Une orientation politique, idéologique et de représentation corporative impulsée ou contrôlée par l'État.
3. La tendance à la disparition du conflit capital - travail.
4. Une politique concrète du gouvernement, qui a répondu à une orientation idéologique précise, tout d'abord un nationalisme révolutionnaire et ensuite, un libéralisme social.
5. Un instrument de contrôle politique, qui a fragmenté la classe ouvrière et a diminué la force des projets alternatifs en faveur des politiques de développement de l'État.

Ce modèle syndical, engendré par l'État de la Révolution Mexicaine, s'est transformé en l'instrument de contrôle le plus efficace des gouvernements post-révolutionnaires.

Pendant plusieurs décennies, les syndicats officiels ont été intégrés et contrôlés par le PRI. La relation entre le PRI, en tant que parti au pouvoir, et ces organisations est hiérarchique. Ainsi, le PRI domine et dirige les mouvements syndicaux et utilise le support de ceux-ci pour constituer une base sociale de légitimité. Le mouvement syndical « officiel » du PRI est organisé à travers le Congrès du Travail (CT), lequel est constitué par plusieurs confédérations officielles du travail.

Due à son importance politique pendant plus d'un demi-siècle, la principale référence de cette option syndicale est sans doute, la Confédération d'Employés Mexicains (Confederación de Trabajadores Mexicanos, CTM). Cette organisation, l'une des plus grandes et plus importantes, fut dirigée dès sa création en 1940 jusqu'aux années 90's par la même personne Fidel Velázquez (il occupa cette position jusqu'à sa mort). Nous pouvons aussi mentionner d'autres confédérations « officielles » importantes comme la Confédération Régionale d'Employés Mexicains (Confederación Regional Obrera Mexicana, CROM) et la Confédération Révolutionnaire d'Ouvriers et Paysans (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, CROC). Il existe d'autres fédérations plus petites et certains grands syndicats industriels, lesquels sont directement affiliés aux Congrès du Travail.

D'après ce système politique, les syndicats « officiels » du Congrès du Travail étaient en quelque sorte « affiliés » au PRI, en conséquence, ils faisaient partie de l'organisation du parti officiel ainsi que de sa délégation parlementaire. Pendant 71 ans, le PRI a proposé des responsables syndicaux comme candidats au Sénat, à la Chambre des Députés, aux postes de gouverneurs des Etats, aux postes de maires, et aux autres postes politiques. Pendant plusieurs sexennats (1929 – 2000), certains sénateurs, membres du Sénat et gouverneurs venaient de ces syndicats liés au PRI. De manière générale, les leaders syndicaux ont eu accès à des privilèges leur

permettant d'avoir une influence sur la direction du pays (Méndez et Quiróz en Méndez, 1997 ; La Botz, 2001).

Lorsque nous parlons d'organisations syndicales indépendantes, nous faisons référence à un type particulier de syndicats, qui s'est développé en opposition au syndicalisme corporatif. Ce mouvement se caractérise par:

1. La volonté de construire une organisation syndicale en partant des travailleurs, ceci en opposition des autres organisations centralisées ne prenant pas en compte l'hétérogénéité de la classe ouvrière mexicaine.
2. La recherche de liens directs entre les employés et la direction, afin de dialoguer et d'apporter une vision critique et participer au processus décisionnel.
3. La construction de relations directes avec les employeurs sans intervention des autorités et avec une indépendance vis-à-vis du patronat.
4. Le maintien d'une indépendance vis-à-vis des autres syndicats et des partis politiques (Méndez et Quiroz en Méndez, 1997).

Comités de Conciliation et d'Arbitrage (Juntas Federales, Estatales y Locales de Conciliación y Arbitraje)

Pour analyser les relations entre les acteurs sociaux, nous devrons aussi considérer ces organismes. Dépendants de l'État mexicain, ce sont des organismes intégrant 3 parties, l'Etat, les employés et les employeurs. Leur finalité est d'obtenir et d'entretenir l'équilibre entre les différents facteurs de production à travers les fonctions de conciliation et de départage dans les relations du travail. Ce sont des organismes

autonomes, de juridiction fédérale (ou Étatique), rattachés au Ministère du Travail et Prévision Sociale (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS). Son tripartisme est institué par l'Article 123 de la Constitution, qui détermine que le Comité doit être intégré par « un représentant du Gouvernement et un nombre égal de représentants du capital et du travail » (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2006).

Dans la plupart des cas, les employés ou les syndicats indépendants, qui saisissent ce type d'organes pour des cas allant à l'encontre de l'intérêt des employeurs ou du syndicat officiel, sont déboutés ; ou alors la procédure est interminable les obligeant, faute de ressources, à cesser les démarches. A l'inverse, un syndicat officiel verra ses affaires rapidement traitées, ceci en fonction de son influence politique. Manuel Fuentes (cité par La Botz, 1992), un avocat à Mexico, décrit les Comités de Conciliation et d'Arbitrage de la manière suivante : « …*ils sont une espèce de congélateur où les droits du travail arrivent pour être congelés. Le processus est dévié et les droits ne peuvent pas être exercés. Théoriquement on parle d'une cour et quand une loi est violée par un employeur, la cour impose à celui-ci d'obéir à la loi. Mais je vois que ce Comité a des représentants qui suivent des ordres et ne suivent pas la loi […] Parfois ils font ce qu'ils doivent faire, mais ils ne peuvent pas procéder ainsi quand il existe des intérêts syndicaux et politiques*. »

La situation des syndicats après le changement du Parti Dominant

Le système hiérarchique de contrôle entre l'État, le Parti Dominant et les Syndicats, que nous avons présenté ci-dessus, signifie que les syndicats au Mexique ont eu comme fonction principale la défense et la promotion des politiques du Gouvernement et du Parti Dominant, en incluant les politiques économiques. En effet, l'Etat et les employeurs ont attendu des syndicats affiliés, qu'ils ne s'opposent pas à la mise en place des politiques « officielles ». Nous pouvons clairement observer, que

cette relation (État-Parti-Syndicats) a limité la liberté d'action des syndicats et de leurs membres, c'est-à-dire que l'État mexicain a utilisé la LFT, le Ministère du Travail et les Comités Fédéraux de Conciliation et d'Arbitrage pour protéger la bureaucratie syndicale officielle en échange de sa coopération dans les politiques gouvernementales. Nous pouvons noter, que les syndicats n'ont pas été seulement réticents mais incapables de défendre les intérêts de leurs membres face à l'État (La Botz, 2001).

Il est très intéressant de voir comment, au Mexique, ce modèle syndical « corporativo » a été un outil pour un État, qui se trouvait au milieu d'un processus de changement. Alors que dans tous les pays latino-américains, la présence néolibérale a faibli ou a même entraîné la disparition de ce modèle d'organisation syndicale, au Mexique, cette relation Etat-syndicat a survécu. (Méndez et Quiróz en Méndez, 1997).

En 2000, avec le succès électoral du président Fox et l'échec du PRI, le mouvement syndical mexicain, aussi bien le côté officiel que le côté indépendant, a souffert d'un changement radical. Depuis la période 1928-1936, le syndicalisme mexicain n'avait pas expérimenté un changement aussi rapide et dramatique. L'élection de Vicente Fox a représenté la fin du régime, politique et économique, et d'un système de relations du travail, qui ont constitué la colonne vertébrale de l'économie politique du Mexique pendant plusieurs décennies. A partir de ce moment, le PRI ne fut plus associé au gouvernement et il ne fut plus en mesure de protéger les intérêts des syndicats adhérents. Sans la protection du Président de la République et sans appartenir au parti dominant, le futur des grands syndicats officiels a été remis en question (La Botz, 2001).

Comme le montre, Héctor de la Cueva, directeur du CILAS (Centre de Recherche en Travail et Conseil Syndical cité par La Botz, 2001), ce moment fut considéré comme l'opportunité de créer un nouveau mouvement syndical indépendant au Mexique, selon lequel, les syndicats indépendants et les autres organisations militantes devraient s'organiser pour éviter que Vicente Fox et le PAN (Parti d'Action Nationale « Partido de Acción Nacional ») ne recyclent le système traditionnel, de fortes relations entre l'État et les syndicats.

Actuellement, nous pouvons observer une classe ouvrière mexicaine plus hétérogène que dans les décennies précédentes, et dont les salaires peuvent beaucoup varier. En effet, pour un même travail, un ouvrier peut recevoir un salaire très différent en fonction de l'entreprise (Ordoñez et Benavides, 2006).

Les organisations du travail contrôlées par le PRI, le Congrès du Travail (CT) et la Confédération de Travailleurs Mexicains (CTM), sont en crise. Le CT s'est scindé, et la CTM a été extrêmement réduite, subissant les effets de la réduction des effectifs dans le secteur industriel et désengagement de certaines organisations syndicales de la confédération. En 1998, un groupe de syndicats a rompu tout lien avec le Congrès du Travail et s'est lié à certains syndicats indépendants, créant une nouvelle fédération syndicale indépendante, l'Union Nationale de Travailleurs (UNT).

À partir de la fin des années 80 (De la Garza Toledo et Rhi Sausi, 1988), et au fur et à mesure que s'est affaibli le pouvoir des grandes confédérations syndicales dans le système politique mexicain, nous avons pu remarquer un changement de discours des leaders syndicaux et de leurs modes de relations avec les grandes entreprises au Mexique, notamment les filiales de groupes multinationaux étrangers. Actuellement les revendications syndicales ont changé car les dirigeants syndicaux

adhèrent aux exigences en termes de flexibilité, efficience ou qualité des patrons, c'est-à-dire qu'ils comprennent le besoin de dégager toujours plus de bénéfices pour la survie de l'entreprise, mais aussi l'amélioration des prestations des salariés. Ainsi, les syndicats étaient avant les années 90 ancrés dans une logique de lutte des classes, et donc farouchement opposés à la direction, et dorénavant ils se comportent comme de vrais « partenaires sociaux »).

La CTM est actuellement décentralisée, ce qui fait qu'il n'existe plus les mêmes modes de relation de travail qu'auparavant. De ce fait, les relations de travail que la filiale mexicaine peut développer vont dépendre des politiques locales et de l'importance accordée à l'entreprise multinationale par le gouvernement de chacun des États fédéraux. En effet, plus leur taille est importante, plus elles offrent de travail, et par conséquent plus elles sont libres de choisir le type de relations syndicales, qui leur semble le mieux leur convenir.

Les syndicats des organisations publiques continuent, à l'heure actuelle, de jouer un rôle majeur et conservent une grande partie des avantages, qui leur furent accordés sous la gouvernance du PRI. C'est pourquoi, aujourd'hui ils sont toujours considérés comme des « entreprises » ayant les meilleurs avantages compétitifs du pays. Par exemple, ils peuvent imposer des quotas d'affiliation, ils ne payent pas d'impôts, ne sont pas obligés de publier de rapports annuels et leurs processus continuent d'être peu « transparents » (Martínez, 2006).

Actuellement il existe des grands syndicats d'organisations privées, dont l'existence ne dépend pas de l'État, ni de grandes confédérations syndicales, pourtant le nombre de leurs nouveaux membres ne cesse de croître. Avant, les syndicats des grandes confédérations avaient le monopôle, et n'avaient aucune difficulté à attirer de nouveaux membres, car ils étaient imposés par les États fédéraux. Nous observons actuellement une concurrence croissante entre États et entre régions pour attirer les

grandes entreprises génératrices d'emplois, ceci appuyé par les confédérations syndicales qui y trouvent un avantage direct. En effet, il apparaît que ces grandes entreprises reste le seul moyen efficace pour pallier le déficit de syndiqués. Les syndicats sont donc obligés de construire des relations privilégiées avec les directions de ces entreprises, ce partenariat permettant aux syndicats d'avoir une meilleure visibilité pour attirer de nouveaux affiliés (Ordoñez et Benavides, 2006).

4.3.4. Les problèmes de la législation du travail en termes de Gestion des Ressources Humaines au Mexique

Quelques changements présentés dans l'économie politique du Mexique et les relations entre l'État et les travailleurs pendant les deux dernières décennies (La Botz, 2001) vont nous permettre de présenter, puis d'analyser les principaux problèmes dérivés du système législatif mexicain, en matière de travail et de gestion des ressources humaines.

A travers les accords de libre échange signés par le Mexique, le marché mexicain a été intégré au marché global. Cette intégration a eu des impacts positifs, tels que le niveau très élevé d'investissements étrangers directs et l'établissement des firmes multinationales sur le territoire mexicain. Néanmoins, cette intégration a eu des impacts négatifs comme la chute des salaires des ouvriers et des paysans mexicains[97]. Une des conséquences de cette chute des salaires est la forte croissance des employés mexicains sur le marché informel. Ces employés ne sont ni enregistrés, ni

[97] Nous pouvons constater comment, depuis la crise économique de 1994, le salaire réel a diminué, et comment le travailleur mexicain a perdu à peu près 25% de son pouvoir d'achat.

protégés par la sécurité sociale, ils ne payent pas d'impôts et ne peuvent pas être affiliés à aucun syndicat.

Les firmes multinationales ont joué un rôle très important dans l'économie mexicaine, pas seulement comme investisseurs mais aussi comme employeurs de la main d'œuvre mexicaine. Ces organisations ont construit de nouvelles usines et embauché de nouveaux groupes de travailleurs, tels que des chômeurs, des jeunes ou des personnes sans expérience et ni affiliation syndicale. De cette façon, les gouvernements ont été forcés d'être plus flexibles et de faciliter l'installation de ces entreprises sur leur territoire. Ainsi, afin d'éviter que les organisations s'installent hors du Mexique, le Gouvernement est prêt à négocier les Conventions Collectives de Travail et à leur accorder certaines facilités, telles qu'un plus faible niveau d'exigence concernant la sécurité, la protection de l'environnement ou bien les conditions de travail, mais aussi concernant le prix de terrain, les permis de construction et le payement de taxes.

L'arrivée de ces entreprises a conduit à adopter une nouvelle pratique, qui n'existait pas au Mexique : la réalisation d'un stage professionnel par des étudiants. Lorsqu'en Europe, le stage est une pratique courante, au Mexique, cette pratique est encore à ses débuts. C'est également un grand changement en termes de gestion des ressources humaines. En effet, de plus en plus en Europe, les stagiaires demandent une meilleure rémunération, tandis qu'au Mexique, dans la plupart des cas, le stage n'est pas rémunéré. Il est plutôt considéré comme une opportunité offerte par les entreprises aux étudiants sans expérience.

Tout au long de ce chapitre, nous avons pu observer, notamment en se référant au système éducatif mexicain, un marché du travail avec de fortes déficiences et un

faible niveau de compétences. Ainsi, les employeurs doivent considérer l'investissement en formation de leur personnel, afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour occuper un poste dans leurs entreprises. Si les employeurs ne considèrent pas cette formation comme un investissement à long terme, alors, ils doivent créer de nouveaux postes en s'adaptant aux compétences du marché de travail. Cependant, cette option n'est pas très attractive pour les employés, qui gagnent un faible salaire en comparaison de qu'ils pensent pouvoir gagner dans le secteur informel. Par conséquent, ils préfèrent l'option du travail informel ou de l'auto-emploi. Les entreprises ont aussi le choix de réduire les pré requis d'embauche, et de changer leurs options de développement de carrière professionnelle.

Nous pouvons citer d'autres stratégies d'entreprises, visant à faire face à ce problème de compétences. Par exemple, Cemex « Cementos Mexicanos », la plus grande et importante entreprise du Mexique de production et de commercialisation de ciment, a investi dans l'éducation supérieure. Elle développe plusieurs programmes de formation pour son personnel dans des institutions d'éducation supérieure de grand prestige national et international.

Dans la pratique, les patrons et les employés ont essayé de mettre en place certains changements sur le marché de travail, comme l'établissement de nouvelles règles, l'utilisation de nouvelles technologies, l'adoption de nouvelles formes d'organisation du travail (travail en équipe, gestion de la qualité totale). Ainsi, les nouvelles normes internationales de production (ISO) ont transformé les lieux de travail au Mexique. La réforme de la loi du travail n'est pas encore achevée, cependant, plusieurs changements ont déjà été mis en pratique par les acteurs du marché de travail au Mexique (les employés, l'État, les patrons).

Dès lors, il semble qu'avec l'arrivée des multinationales au Mexique, commencent à arriver les tendances internationales de production, de services, de commerces et de financement. Ce phénomène ressurgit directement sur la gestion des ressources humaines, à travers les syndicats et les employés. Dans les paragraphes suivants, nous allons analyser cet impact et les forces, qui expliquent la structure du marché du travail mexicain.

4.3.5. Les entreprises analysées et sa relation avec l'espace politique, légal et réglementaire au Mexique

À partir des points exposés précédemment, nous pouvons déterminer les principaux problèmes auxquels est confronté le système législatif du travail au Mexique. Ceux-ci sont les suivants :

- **Le « corporativismo » syndical**

  Pendant plusieurs décennies, les institutions mexicaines chargées du travail ont été organisées, pour assurer le contrôle du parti dominant et de ses syndicats, et ont donc limité la liberté des employés et bloqué leurs initiatives.

- **L'obsolescence de la LFT**

  La loi mexicaine du travail et les institutions, chargées de la gérer, fonctionnent d'une telle façon, que sont systématiquement bafoués les droits fondamentaux des employés, tels que le droit à la libre association, à la libre formation de syndicats, ou à avoir une démocratie

> syndicale interne et à exécuter leur propres programmes. En d'autres termes, il s'agit d'un système privatif de droits, plutôt que d'un système de protection des droits. Même les employeurs ont une marge de manœuvre limitée pour mettre en place cette loi, qui ne rend pas flexible l'organisation de travail.

En partant de ces constats, nous pouvons tirer des pistes d'analyse permettant d'expliquer les problématiques, qui se dégagent du système législatif mexicain.

Dans les pays de l'OCDE, nous considérons comme acteurs sociaux l'État, les employeurs et les syndicats, représentants des employés. Cependant, au Mexique, il existe un fossé entre l'employé, qui n'est pas réellement représenté par les syndicats, et les représentations syndicales. Au lieu d'avoir une force de travail, qui établit réellement les règles de travail, nous pouvons observer que les « syndicats officiels » qui étaient transversaux aux organisations ont établi les règles de fonctionnement du marché du travail au Mexique. Ainsi, les syndicats fonctionnaient comme des pressions normatives sur le marché du travail mexicain. Nous ne parlons pas des réseaux des professionnels mais de groupes appartenant au Parti Dominant. En effet, l'analyse faite de la LFT permet de voir comment les employés peuvent être jugés voir licenciés sur leurs idées et non pas seulement sur leur travail.

L'analyse du marché du travail mexicain montre aussi la présence de forces coercitives de la part de l'État, à travers les Comités de Conciliation et d'Arbitrage, qui conduisent les entreprises à un rituel de conformité. L'organisation tripartite de ces organismes conduit à ce que s'il existe des différents, entre employeurs et employés, leur issue doit être acceptée par conformité par toutes les parties impliquées dans le conflit.

En 2000, le Parti Dominant a été « renversé ». Ainsi nous pouvons penser que la fin de la « domination » du PRI a conduit à la disparition du « corporativismo ». Cependant, la structure n'a pas encore changé, et si nous observons en détail, le fonctionnement du marché du travail continue à être le même. Afin de changer cette situation, il y eu plusieurs essais de modification de la LFT. Toutefois, elle reste obsolète, contraignante et en faveur de quelques-uns uns ; ainsi le besoin de la réformer existe toujours. Les organisations, et surtout les firmes multinationales doivent chercher, en attendant cette réforme, les meilleures possibilités pour s'adapter au marché du travail mexicain.

La première possibilité est, que les entreprises acceptent les contraintes du système législatif, et négocient les meilleures conditions afin d'être plus compétitives. Ainsi, elles continuent d'être un fournisseur de travail pour la main d'œuvre mexicaine. Cependant, les multinationales doivent adapter les postes, qu'elles proposent, aux compétences des travailleurs mexicains, et aux conditions du marché du travail, au lieu de chercher parmi la main d'œuvre mexicaine, les mêmes compétences offertes par la main d'œuvre de leur pays d'origine.

Une seconde possibilité, est la négociation avec des syndicats « indépendants » non officiels. Cette option évite la négociation avec l'État et utilise d'autres organisations (par exemple, d'autres corporations multinationales) comme exemple de conditions de travail et de salaires, de compétences requises et de prestations pour les employés. Cet isomorphisme signifie que les multinationales peuvent copier les stratégies d'autres entreprises afin de faire face à la complexité du marché du travail mexicain et d'éviter les contraintes, qu'imposent la LFT et l'État.

D'après l'analyse tirée du constat de la situation actuelle du marché du travail au Mexique, il apparaît que les entreprises multinationales peuvent chercher des nouvelles formes d'adaptation aux conditions et contraintes du marché du travail, afin de ne pas perdre en compétitivité sur les marchés globaux, et de continuer de bénéficier des avantages de la main d'œuvre locale, nécessaire dans leurs stratégies d'internationalisation.

4.3.6. Le processus d'hybridation

La LFT indique aux deux groupes les minimums de salaires et prestations à accorder aux employés. En général, les groupes multinationaux au Mexique offrent des prestations et des salaires beaucoup plus élevés que les entreprises mexicaines. Il s'agit quasiment du double de ce qui est préconisé par la Loi.

Nous pouvons parler d'hybridation en ce qui concerne les relations existantes entre les entreprises et la loi mexicaine du travail, car en s'implantant dans une nouvelle région du pays, et en apportant de nouvelles pratiques (notamment salariales), l'entreprise modifie le niveau de vie, les activités de la zone d'implantation. La concurrence régnant entre les firmes multinationales conduit à un processus de mimétisme, c'est-à-dire que ces nouvelles pratiques sont progressivement adoptées par les firmes de la zone. Ce phénomène conduit à la modification de nombreuses dimensions de la vie sociale et économique. Par exemple, l'augmentation des salaires amène à une augmentation des prix des marchandises pratiqués par les commerçants et des prestations de service.

Nous parlons d'hybridation, car la modification de l'environnement économique par les nouvelles pratiques des filiales est une information qui va remonter aux

dirigeants du siège des sociétés, qui vont ensuite l'intégrer dans leur réflexion sur le cadrage salarial. Ainsi, il existe bien une relation réciproque d'influence entre le contexte et la maison mère, aboutissant à la modification d'au moins une de ces deux forces institutionnelles.

Gemplus

Au sein de la filiale mexicaine de GEMPLUS, nous avons retenu un exemple probant d'hybridation : la formation des contrats collectifs de travail.

L'Etat mexicain, en tant qu'acteur social, a abandonné son rôle d'intermédiaire entre syndicats et entreprise. Ainsi les leaders syndicaux se sont tournés directement vers les dirigeants d'entreprises pour créer de nouvelles alliances. Traditionnellement, les syndicats, notamment la CTM, ont joué un rôle très important dans l'Etat de Morelos. Ces syndicats demandaient le respect de certaines conditions de travail, et que les leaders syndicaux soient rémunérés au travers des cotisations versées par les affiliés. Souvent, si les négociations duraient trop longtemps, ou s'ils n'obtenaient pas gains de cause, les syndicats et le personnel syndiqués menaçaient de grève la direction de l'entreprise. L'Etat alors peu actif dans les affaires économiques, n'était d'aucun secours aux entreprises. Néanmoins l'installation de nouvelles entreprises internationales dans cette région a modifié ce paysage social et syndical, caractérisé par une opposition entre syndicats et dirigeants. En effet, les syndicats ont considéré ces nouvelles entreprises comme autant de nouveaux postes pour les ouvriers, et de nouvelles possibilités de conditions de travail. L'image alors de l'entreprise commença à changer, et naquit une nouvelle culture du travail.

Les syndicats moins hostiles à la direction, abandonnèrent la grève comme outils de négociation, et prirent pleinement part aux processus de négociations avec les dirigeants. Par exemple, les contrats de travail ont été établis en collaboration avec

les syndicats. De plus, lors de négociation et des séances de coopération les revendications des salariés furent moins de réclamer d'avantages de salaire, d'aides au logement (pour acheter ou louer une maison) ou de jours de congés, mais plutôt de chercher à rendre l'entreprise plus compétitive. Cette nouvelle culture du travail fut donc accompagnée d'une prise de conscience de la nécessité des notions de productivité, de flexibilité du travail, de qualité, et de formation, qui n'est que la conséquence de la prise de conscience antérieure de ce que les entreprises pouvaient réellement leur offrir et de ce qui étaient le plus dans leur avantage, à savoir, travailler afin d'assurer la bonne santé de son entreprise, afin de pouvoir profiter des bénéfices dégagés. La filiale étudiée a donc pu, dans un cadre de travail propice, utiliser et diffuser un ensemble d'outils permettant d'optimiser son fonctionnement, tels que les fiches de descriptions de poste, ou la formation pour garantir la poly compétence de ses opérateurs.

Nous voyons donc que le modèle classique des relations de travail, existant dans les entreprises mexicaines, correspondait à une logique de « prédateur », alors que dorénavant il s'agit d'un modèle qualifié de « symbiotique » (Anderson, 1992)[98]. Dès lors, nous voyons au travers de cet exemple, qu'il existe une réelle volonté de coopération entre la direction des filiales et les syndicats. Les contrats proposés par les compagnies françaises, sont considérés comme les plus avancés du monde par les leaders syndicaux interviewés.

Ces contrats intéressent tout particulièrement les syndicats, car ils leur permettent d'avoir un poids plus important dans certains processus de décisions concernant le personnel syndiqué. Ainsi le Leader de la CTM de l'État de Morelos

[98] Ces deux expressions sont issues de l'analyse du comportement dans les négociations. Le mot « prédateur » exprime un comportement orienté vers l'appropriation d'une valeur fixe à travers la manipulation et l'abus d'autrui lors d'une négociation. Le terme « symbiotique » correspond à un comportement orienté vers la création d'une valeur commune à travers la collaboration étroite avec autrui et vers un partage équitable des droits et des responsabilités (Anderson, 1992).

indique que *« les entreprises françaises établies à l'État de Morelos, telles que Saint-Gobain et Gemplus, apportent des modèles de Contrats Collectifs de Travail très développés. Nous avons adopté ces modèles puisqu'ils nous paraissent très utiles pour assurer à la fois, de la productivité, des bonnes conditions salariales et une relation cordiale entre les employeurs et les employés afin de faire face aux défis de la globalisation. En effet, ces résultats facilitent la croissance et la survie des entreprises »*[99] .

Par ailleurs, les représentants syndicaux ne considèrent pas que la LFT puisse être un obstacle à la mise en place du modèle français. En effet, elle leur paraît souple, car elle accorde suffisamment de liberté à l'entreprise et aux syndicats concernant les modalités de négociations de la distribution entre partenaires sociaux de la valeur créée.

Nous pensons que la façon dont la collaboration entre les syndicats et les entreprises a su harmonieusement se mettre en place reflète cette nouvelle culture du travail au Mexique. Malheureusement, sur les 8100 sociétés répertoriées au Mexique, Gemplus fait partie d'une petite minorité l'ayant développée. Ce nouveau modèle de culture fut apporté par Gemplus et d'autres entreprises françaises, dont les syndicats acceptèrent totalement les nouvelles pratiques. A l'heure actuelle, non seulement ce modèle est accepté, mais les leaders syndicaux voudraient le diffuser à l'ensemble des entreprises présentes au Mexique, étrangères ou mexicaines.

Voici les caractéristiques de ce modèle :

- un rôle capital joué par les syndicats, alors considérés comme de vrais partenaires sociaux.

[99] Extrait d'un entretien fait auprès du principal responsable de la CTM à l'État de Morelos, Mexique.

- un cercle vertueux de l'organisation du travail : les travailleurs voient leur rémunération augmenter parce qu'ils fournissent les efforts, permettant à l'entreprise de développer ses compétences en termes de compétitivité et de qualité, ainsi ses performances en sont améliorer et des bénéfices ou gains de productivité sont réalisés, qui sont finalement redistribués en partie à la force de travail.

- une implication soutenue du personnel : les opérateurs prennent part aux comités mixtes, durant lesquels se rencontrent les dirigeants et syndicats, pour améliorer et discuter des outils, méthodes, et processus qui soutiennent la productivité et la qualité.

Nous voyons que ce modèle va au-delà des modèles traditionnels existants, car ces derniers sont principalement caractérisés par une opposition marquée entre dirigeants et syndicats. Pour ce même leader syndical il est clair que *« le mode de relation qu'établit Gemplus avec nous* (la CTM) *a permis plus de coopération et moins de conflit de travail, ce qui est très important. L'entreprise demande plus d'efficience et plus de productivité aux employés mais en contre partie elle est disposée à la rémunérer »*[100]. Ce leader pris ce modèle français comme référence pour négocier les modes similaires de relations de travail avec les autres entreprises françaises et mexicaines de la région.

D'ailleurs, les dirigeants de la filiale mexicaine de GEMPLUS affichent une opinion très favorable sur la collaboration entreprise - syndicat[101]. Ce qu'illustre très bien ce passage de l'entretien réalisé avec la chef du personnel de la filiale Gemplus Cuernavaca.

[100] Ibidem.

[101] Il est important de signaler que le représentant syndical de la CTM a accordé un rendez-vous de plusieurs heures au chercheur de cette étude, grâce à sa bonne relation avec le responsable de la GRH de Gemplus Cuernavaca.

« Auparavant, nous avions l'idée qu'un syndicat était un mal nécessaire et que notre entreprise pouvait fonctionner parfaitement sans l'intervention d'un syndicat. Mais après nous avons changé d'idée. Nous pouvons dire que maintenant nous avons une très bonne relation avec le syndicat et que cette bonne relation s'est développée grâce à l'ouverture et à la flexibilité des deux parties. Mais surtout grâce au respect par l'entreprise et le syndicat de leurs engagements respectifs. Les employés ont amélioré leur performance et leur productivité et, en contrepartie, Gemplus a augmenté les salaires et les prestations ».

Cette analyse nous montre clairement que Gemplus a joué un rôle très important dans la transformation du mode traditionnel de relation syndicat – entreprise au Mexique vers un nouveau modèle plus coopératif et plus avantageux pour les partenaires sociaux.

Valeo

Du fait, de l'affaiblissement de son rôle politique à l'échelle nationale, la CTM a subi un processus de décentralisation caractérisé par l'apparition des syndicats régionaux qui doivent s'adapter aux conditions politiques de chaque État. Comme nous l'avons déjà signalé, pour le cas de l'État de Morelos, le syndicat CTM régional a su profiter d'une vision stratégique de ses dirigeants syndicaux. Mais il a aussi tiré bénéfices d'une relative protection de la part du gouvernement de l'État pour opérer un nouveau mode de collaboration avec les grandes entreprises et devenir un véritable partenaire social.

En ce qui concerne l'État de Mexico, les choses se sont passées autrement. Le gouvernement de cet État a considéré comme prioritaire, l'attraction d'un plus grand volume d'IDE (Investissements Directs à l'Etranger) en favorisant l'implantation des filiales des groupes multinationaux, notamment dans le secteur automobile. Ceci a impliqué, entre autres, l'assurance donnée aux entreprises étrangères de pouvoir jouir d'une protection politique contre des éventuelles positions hostiles de syndicats régionaux dans le processus de gestion des relations de travail (Ordoñez et Benavides, 2006).

Cette situation explique pourquoi le rôle du syndicat sur le site VALEO Toluca est très différent de celui pour GEMPLUS Cuernavaca. En effet, tel que nous l'avons déjà dit, il n'existe pas de syndicat indépendant pour le site VALEO Toluca, mais plutôt un syndicat « fantôme» et donc soumis à l'avance aux décisions prises par l'entreprise. C'est ainsi que cette société a choisi d'assumer elle-même les fonctions traditionnellement attribués au syndicat en tant que représentants des employés. Sur « *le site de Toluca, on peut dire que c'est l'entreprise qui assume le rôle traditionnel joué par le syndicat ».* L'*équipe de GRH ne se souci donc pas d'avoir de bonnes relations avec les leaders syndicaux, de les emmener manger dans des restaurants de luxe, de leur faire des cadeaux, etc. Bref, de ne plus les considérer comme un véritable pouvoir au sein de l'entreprise*»[102].

Ainsi, toutes les décisions concernant la GRH (le recrutement, les salaires et prestations de base, les augmentations salariales, la formation, le transfert interne de personnel, les licenciements) sont prises soit par la branche, soit par la filiale elle-même sans tenir compte du syndicat. Nous voyons très bien que sur le site Valeo Toluca le département des Ressources Humaines n'a pas à tenir compte du syndicat pour la mise en place de ses politiques. Il existe bien et de manière formelle un

[102] Extrait d'un entretien auprès du responsable de la GRH au site Valeo Toluca.

syndicat avec lequel l'entreprise a signé un Contrat Collectif de Travail, mais dans les faits, ce syndicat est inactif et s'en remet aux décisions prises unilatéralement par l'entreprise. Il ne constitue, en fait, qu'une simple façade légale et une protection pour l'entreprise contre l'entrée éventuelle de syndicats moins obéissants[103].

Le cas de Valeo nous semble bien illustrer le rôle des grandes entreprises étrangères dans la transformation de la position traditionnelle des syndicats mexicains. Il apparaît qu'elles ont contribué à réduire l'influence de ces syndicats sur l'entreprise en les confinant dans un rôle de simple figurant.

[103] Information recueillie lors d'un entretien auprès du DRH de la filiale Valeo Toluca.

CHAPITRE V

Discussion des résultats

CHAPITRE V

Discussion des résultats

Dans ce chapitre nous proposons, après avoir présenté, dans le chapitre 3 les degrés d'autonomie observés des deux filiales mexicaines sur les principaux domaines RH (recrutement, formation et développement, rémunération et évaluation, relations de travail) et examiné leurs différents processus d´hybridation (chapitre 4), une interprétation et discussion de nos résultats. En effet, ayant déjà analysé nos résultats dans le chapitre précédent nous nous attacherons dans ce chapitre à les confronter à la théorie afin d'en tirer des interprétations et présenter les limites de notre analyse. Nos examinerons les implications induites dans notre conclusion générale.

Nous confronterons donc nos résultats issus de notre analyse, de notre connaissance du contexte mexicain et des entretiens qualitatifs, réalisés auprès de dirigeants RH au sein de la filiale et de la maison mère, à l'analyse sociétale.

Depuis un certain nombre d'années l'analyse sociétale s'intéresse au phénomène de la globalisation des activités économiques comme l'illustrent les travaux présentés par Maurice et Sorge (2000). Les groupes multinationaux en tant que moteurs du processus de mondialisation ont donc logiquement attiré l'attention des auteurs de l'analyse sociétale qui ont développé sur ce sujet des études empiriques. L'étude des multinationales a poussé les tenants de l'analyse sociétale à analyser les relations entre maison mère et filiales et donc la tension global-local qu'elles illustrent.

Concernant l'étude des multinationales nous remarquons que l'un des principaux centres d'intérêts des investigations est l'influence du contexte institutionnel sur les groupes multinationaux notamment au niveau des filiales. Comme le souligne Livian et Baret les premiers travaux réalisés sur ce sujet sont ceux de Maurice et Sorge (1989) renforcé par les recherches de Sorge (1999). Par la suite, la réflexion fut

enrichie par les études de cas recueillies par Maurice et Sorge (2000). Trois nuances peuvent être considérées. Tout d'abord, Smith et Elger (2000) a travers leur étude des filiales japonaises en Angleterre ont souligné que les contraintes émanant du contexte institutionnel qui pèsent sur les filiales de groupes multinationaux ne sont pas forcément les mêmes. Ensuite, une autre nuance apportée concerne l'influence du pays d'origine. L'étude de Lane (2000) semblerait indiquer que cette influence du pays d'origine bien que réelle tend à diminuer. Ceci du fait du développement de stratégies des groupes afin de se « désencastrer » du contexte d'origine.

Nous avons inscrit notre réflexion dans cette problématique de la mondialisation et de l'intégration des multinationales. Nous allons dans la continuité de ses recherches présenter en quoi notre étude peut apporter d'autres nuances permettant d'enrichir la réflexion sociétale.

Ayant inscrit notre travail dans ces développements actuels de l'analyse sociétale, il nous apparaît que deux des pivots induits de l'analyse sociétale sont mobilisés par nos résultats : celui concernant la relation global-local (lié étroitement à la notion d'opposition micro-macro) et la relation acteur-espace. Comme indiqué dans le chapitre théorique, la priorité accordée par l'analyse sociétale aux explications endogènes la conduit à considérer le local comme le point de départ de l'explication du global. Par conséquent, l'analyse commence d'une manière inductive en considérant premièrement, les relations d'interdépendances entre les acteurs, les espaces et la société en général, ceci en les considérant comme des ensembles (articulation micro-macro). Concernant l'articulation acteur – espace, l'espace structure les ressources et les résultats. Cependant, la réciproque existe, puisque les ressources et les résultats participent également à structurer l'environnement. Comme nous le mentionnons ci-dessous, nous avons considéré ces interdépendances actives, entre la filiale (acteur) et les espaces du pays d'origine (maison mère) et du pays d'accueil (éducatif,

politique, légal et réglementaire), et nous les avons analysés en les considérant comme des processus d'hybridation (Cf. 1.5.2.1 et chapitre IV).

Comme le montrent les auteurs de l'analyse sociétale, en fonction de la réalité observée et de la question de recherche posée, le chercheur doit identifier les « rapports sociaux » qui sont censés donner du sens aux faits observés et analysés (Cf. 1.3.2). L'analyse sociétale considère que la relation acteur-espace (entreprise-contexte) « …*se concrétise à travers trois rapports sociaux : le rapport éducatif, où le niveau national est dominant, le rapport organisationnel, où le niveau entreprise est dominant et le rapport industriel, qui se situe à la fois au niveau de l'atelier, de l'entreprise, de la branche et de la nation »* (Livian, 2004). Dans les investigations, les chercheurs doivent sélectionnés les rapports et les intégrés dans des « ensembles » ou sous-systèmes, nommés « espaces ». La connaissance du terrain (contexte mexicain), la révision de la littérature et les premiers entretiens avec les dirigeants des groupes multinationaux, nous ont amené dans notre cas, à considérer trois espaces (l'espace « maison mère », l'espace « éducatif », l'espace « politique, légal et réglementaire ») qui ont logiquement orienté notre étude empirique, mais ont aussi constitué un support théorique permettant de donner du sens à la réalité que nous avons observée. Il est important de noter que pendant la construction du cadre d'analyse, nous avions considéré que l'adaptation des politiques et pratiques GRH au contexte mexicain était fortement influencée par l'institution « famille ». Cependant, lors de l'analyse des premières données empiriques, nous avons constaté que cette institution bien qu'importante dans la compréhension de la société mexicaine, ne l'était pas directement dans l'explication des processus d'adaptation des politiques et pratiques RH (nous avons développé ceci dans le chapitre I). Finalement il nous apparaît que c'est une dimension ayant un impact important sur l'espace éducatif. C'est pourquoi nous avons considéré son influence sur la filiale au travers de sa relation avec le système éducatif. Ainsi, seulement deux dimensions concernant le

contexte institutionnel mexicain et une dimension concernant le pays d'origine, sont apparues comme pertinentes pour notre analyse.

Nous avons étudié deux filiales appartenant chacune à un groupe multinational ayant le même pays d'origine (la France) et implantées dans le même pays d'accueil (le Mexique). Nous ne nous sommes pas intéressés seulement au contexte du pays d'origine ou à celui du pays d'accueil mais nous avons prit en considération les deux aspects. Ceci élargit encore le champ d'étude de l'analyse sociétale, qui à l'instar de Lane (2000) considère un seul des aspects, l'espace de la Maison Mère. Ceci est du au fait que les chercheurs de l'analyse sociétale font généralement des comparaisons internationales de groupes différents dans un même contexte (cf. l'analyse Lane, 2000) ou bien des comparaisons entre entreprises dans des contextes différents (cf. l'analyse de Maurice, Sellier et Silvestre) en considérant seulement un contexte et plusieurs entreprises dans le même type de contexte. Concernant cette faiblesse, Elger et Smith (dans Maurice et Sorge, 2000, p. 225) ont reproché aux auteurs de l'analyse sociétale, le fait d'isoler les filiales des groupes multinationaux des contextes du pays d'accueil et d'oublier l'influence de la maison mère et/ou de la culture organisationnelle, surtout dans des processus de transfert de pratiques organisationnelles. Ils considèrent important le fait de considérer non seulement l'influence du contexte du pays d'accueil, mais aussi l'influence de l'expérience, la culture et les antécédents de la maison mère. Ceci est beaucoup plus important quand il s'agit de processus de transfert des pratiques d'une entité à l'autre. Ainsi, nous avons repris cette suggestion et nous avons analysé les processus de transfert des politiques et de pratiques de GRH de la maison mère d'origine française aux filiales implantées au Mexique., Nous avons donc considéré l'espace « maison mère » afin de ne pas isoler les filiales dans le contexte institutionnel mexicain et pour prendre en considération d'autres d'influences comme la culture organisationnelle ou indirectement, le contexte institutionnel français.

De plus, notre démarche en étudiant deux entreprises d'un même contexte d'origine et inscrites dans un même contexte institutionnel d'accueil, permet en théorie, de limiter les difficultés de « comparer, l'incomparable ». Nous avons pourtant constaté que contrairement à ce que nous pouvions penser en nous basant sur l'analyse sociétale, au sein d'un même pays il peut y avoir plusieurs « sous contextes institutionnels » qui bien que s'inscrivant dans le contexte national (législation, éducation, …) présentent des particularités entraînant des degrés d'influence et donc de réactions différents. Cependant, l'inscription dans un contexte institutionnel national de ces « sous contextes » permet une comparaison par la mise en place d'espace ceci bien sûr en considérant les particularités.

Ainsi, notre analyse nous a conduit, en étudiant la relation des filiales avec leurs maisons mères, à nous intéresser à l'encastrement de ces filiales dans leur contexte institutionnel mexicain, mais sans oublier l'influence de la maison mère. Notre étude se distingue des études comme celle de Smith et Elger (2000) considérant des filiales japonaises dans le contexte anglais en ne s'intéressant pas à un contexte institutionnel d'un pays développé mais bien à celui d'un pays émergent, ceci permettant d'élargir le champ d'analyse.

Après avoir discuté de l'aspect plus méthodologique et de l'approche adoptée, nous continuerons la discussion de nos résultats en les abordant au travers de deux axes découlant logiquement de notre cadre d'analyse et faisant écho aux principes repris ci-dessus de l'analyse sociétale. Ces deux axes sont, d'une part, la relation maison mère filiale (tensions entre le global et le local) et d'autre part les interactions entre la filiale et le contexte institutionnel mexicain (approche acteur-espace mais aussi micro-macro).

Avant toute chose, il apparaît que le cœur même de notre analyse est la tension entre global et local généralement attribuée aux multinationales. En effet,

Bartlett, Ghoshal et Birkinshaw (2004) ont démontré la répercussion de cette tension sur les relations de coordination et de contrôle des différentes entités organisationnelles, notamment entre maison mère et filiales. Cette tension se retrouve largement dans nos résultats concernant la comparaison des pratiques RH exposées dans le chapitre III[104]. En effet, les tableaux de synthèse présentés tout au long de ce chapitre suggèrent l'existence de cette tension (entre centralisation et décentralisation, différentiation et intégration) au niveau des politiques et pratiques RH. Cette tension s'explique par les difficultés des deux groupes à homogénéiser leurs pratiques RH partout dans le monde. Nous avons pu dégager plusieurs critères influençant la décision du groupe d'adapter ou non les domaines de la politique RH. Ainsi, les caractéristiques personnelles du Responsable de la Gestion des Ressources Humaines de la filiale, les spécificités du contexte local ou même le niveau de performance de la filiale influencent la stratégie de centralisation du pouvoir de décision.

Nous pouvons cependant indiquer qu'il existe des forces globalisantes, « intégratrices » comme le système de production constituant d'après les deux groupes leur culture opérationnelle. Une culture a une force « intégratrice » en permettant de limiter l'incertitude. Ainsi, tout ce qui concerne les normes et règles des espaces maison mère est global, c'est finalement la force homogénéisante. Cette culture organisationnelle n'est pas négociable et est imposée par la maison mère aux filiales.

Comme nous l'avons signalé ci-dessus, ce dilemme a été réinterprété par certains auteurs de l'analyse sociétale en s'interrogeant sur l'influence du cadre sociétal. D'après Sorge (1995) les filiales doivent se fondre dans le contexte du pays. Cependant, cette analyse a été nuancé en prenant en compte que le contexte institutionnel peut être plus ou moins contraignant (Smith et Elger, 2000) mais aussi en constatant que finalement chaque filiale est un hybride différent influencé par le pays

[104] Ces tensions et dilemmes sont exposés dans le chapitre I.

d'accueil, celui d'origine, et les règles et la culture de l'entreprise (Livian et Baret, 2001).

La problématique intégration/différentiation concernant spécifiquement le transfert des outils et des politiques de GRH au sein des groupes multinationaux, a été aussi abordée d'une manière empirique par des auteurs inscrits dans le courant néo-institutionnaliste (Béret et Mendez, 2003). Ces auteurs se sont intéressés par les « isomorphismes sociétaux » (p.40) qui articulent d'une part, l'influence du contexte du pays d'implantation des filiales et d'autre part, les spécificités des contextes nationaux des maisons mères.

Nos résultats s'intègrent pleinement dans cette problématique et confirment l'importance de la prise en compte de ces différents éléments dans les processus d'hybridation.

Nos résultats illustrent bien l'existence de relations réciproques entre la maison mère et les filiales, c'est-à-dire, l'influence de la maison mère sur la filiale mais aussi celle de la filiale sur la maison mère. L'exemple du système de bonus dans le cas de Gemplus illustre bien cette relation où l'influence de la maison mère sur la filiale a été précédée de l'adoption par le groupe d'une pratique issue de la filiale. L'adoption se fait bien dans les deux sens, les politiques et pratiques de GRH dans la filiale sont des hybrides. L´acteur agit sur l'espace, l'espace agit sur l'acteur. Considérant ici le DRH comme l'acteur (issu de la filiale) et la maison mère comme l'espace (cf. chapitre IV). Ceci concorde donc bien avec la notion d'hybridation exprimée par Livian et Baret (2001). Notons cependant que l'influence des filiales sur les maisons mères est parfois limitée comme dans le cas de Valeo, ou bien forte comme le montre les hybridations observées dans le cas de Gemplus (Cf. chapitre IV).

Cette analyse des relations débouche logiquement sur l´évaluation des degrés d'autonomie négocié par la maison mère et sa filiale en fonction des domaines de

décision de la gestion des RH. Ce degré d'autonomie est le point clef des relations entre ces deux entités car issue de la tension entre la centralisation et la décentralisation, l'absence d'autonomie et l'autonomie totale. Comme analysé dans le chapitre IV il apparaît clairement que cette autonomie dépend de la stratégie du groupe et des performances (non ponctuelles) de la filiale en matière de ressources humaines (taux d'absentéisme,….). Il faut cependant, souligner que la raison première de la décision de partager le pouvoir de décision est qu'elle est nécessaire pour s'adapter de manière rapide et efficiente au contexte local. Il semblerait donc que la plus large autonomie soit laisser concernant les relations syndicales ceci dans le cas des deux filiales étudiées. Notons que les objectifs et les outils sont imposés par la maison mère, le partage se fait sur le pouvoir d'action et de mise en place. Cette notion d'autonomie conciliant une marge de manœuvre entre liberté et restrictions coïncide avec l'analyse de l'autonomie de l'acteur dépendant de son contexte. Notion commune à l'analyse sociétale (Maurice, 2002) et à l'analyse stratégique (Friedberg, 1993). Comme le précise Maurice cette approche n'est pas propre aux acteurs et peut être appliqué aux groupes et organisations. La filiale pourrait être apparentée à l'acteur qui possède une autonomie limitée par des contraintes mise en place par la maison mère. Cette autonomie est indispensable pour l'existence de processus d'adaptation, et plus précisément d'hybridation, entre les sites et les maisons mères.

Il faut être conscient que les deux filiales mexicaines (Gemplus à Cuernavaca et Valeo à Toluca) ont été créées dans l'objectif de répondre à la demande locale et ont donc été obligées de s'intégrer à leur environnement (technique aussi bien qu'institutionnel). Ainsi, la prospérité, voir la survivance de ces filiales, sont directement liées à l'efficacité de cette intégration. En effet, la filiale n'a pas pour vocation de fournir une autre filiale mais bien de répondre au marché mexicain et au marché régional (les Amériques). Ceci s'illustre par la « non utilisation » d'expatriés et le recours à des compétences locales. Nous avons pu constater à travers nos résultats que l'influence

entre le contexte et la maison mère, à l'instar de la relation maison mère – filiale, est réciproque. Cette influence peut être analysée au travers de la dimension éducative et de celle politique, légale et réglementaire.

Les résultats concernant la relation entre les filiales mexicaines et le système éducatif mexicain, nous révèlent une situation qui favorise les processus d'hybridation dans le cas des deux entreprises. En effet, nos observations ont logiquement mis en avant l'impact du système éducatif sur les politiques de recrutement et de formation adoptées par les filiales. C'est un fait que le système éducatif mexicain est incapable de former les individus afin qu'ils puissent répondre aux besoins exprimés par les grandes entreprises nationales ou multinationales. Ainsi, comme nous l'avons souligné lors de notre analyse du système éducatif ceci débouche sur un manque de compétence sur le marché du travail. La théorie (Black, Gregersen et Mendenhall, 1992 ; Evans, Pucik et Barsoux, 2002) nous indiquerait ici que la solution adoptée par les entreprises serait d'avoir recours à des expatriés. Cependant, dans le cas de Gemplus nous observons une diminution de l'utilisation d'expatriés. Les entreprises ont en fait, développé localement des programmes de formation. Ceci explique le degré d'autonomie laissé à la direction des Ressources Humaines locale concernant la gestion des compétences.

Le cas de la filiale de Cuernavaca aussi bien que celui de Toluca illustre un exemple « d'isomorphisme mimétique ». Comme il a été défini par Scott et Christensen (1995), l'isomorphisme mimétique se présente dans des environnements de changement et d'incertitude, où les technologies sont obscures et les objectifs flous, (cf. 1.2.4) et dont les organisations cherchent des modèles à suivre afin de survivre. Elles tendent à se modeler sur d'autres organisations considérées comme plus légitimes ou ayant du succès car elles sont capables de répondre à l'incertitude de l'environnement. Ainsi, nos résultats ont montré que les deux filiales sont des références pour les autres multinationales dans leur zone d'implantation,

principalement en ce qui concerne les politiques de recrutement (politique de stage). Ce *mimétisme* nous l'avons retrouvé aussi entre les institutions d´éducation supérieure. Les stratégies mises en place par les institutions d'éducation supérieure privées (telles que le stage ou la formation dans l'entreprise) les plus avant-gardistes sont copiées par les autres institutions privées afin d'être compétitives et de pouvoir survivre dans un marché de plus en plus saturé. Dans ces deux cas, l'incertitude représente une force importante qui encourage l'imitation entre les organisations. Les filiales de multinationales et d'autres entreprises mexicaines copient la stratégie de groupes leaders dans les marchés locaux. Les institutions d'éducation supérieure quant à elles, cherchent leur survie en imitant les stratégies des institutions d'éducation privée les plus reconnues sur le marché de l'éducation supérieure.

Un résultat qu'il est important de mettre en avant est l'influence que nous avons constatée de la filiale vers les institutions privées d'éducation supérieure. En effet, comme nous l'avons observé dans le travail fondateur de l'analyse sociétale, sur la comparaison France Allemagne (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982), la liberté des entreprises est limitée par les relations qu'elles entretiennent avec d'autres acteurs sociaux. Dans cette relation, l'entreprise est déterminante du contexte où elle est insérée et déterminée par le même contexte. Ces « rapports sociaux » entre les acteurs ne sont pas déterminés à priori mais découlent de l'observation des faits. Nous avons observés que dans le cas du contexte institutionnel mexicain et des deux filiales observées, les établissements d'éducation supérieure ont une forte influence indirecte sur la GRH des filiales à travers le marché du travail. Cependant, les filiales de groupes multinationaux constituent aussi des forces sur les stratégies des établissements privés d'éducation supérieure. En effet, les établissements privés n'ayant pas accès à des budgets alloués par l'Etat sont directement dépendants du taux de fréquentation. Ceci les rend plus sensible à la concurrence et à la nécessité de s'adapter aux demandes des entreprises. Ces établissements réagissent donc, par

nécessité, plus rapidement aux besoins du marché du travail et sont capables d'intégrer les changements nécessaires dans leurs programmes d'études. Il faut noter que les filiales influencent ces institutions mais pas le système éducatif. En effet, nous n'avons pas observé dans notre cas d'influence sur le « Secretaría de Educación Pública » et sur les structures du système éducatif.

Afin de continuer l'analyse des « rapports sociaux » entre les entreprises observées et le contexte institutionnel mexicain, nous avons porté notre attention vers la manière dont était organisé le contre-pouvoir des salariés et des syndicats (cf. 4.3.1)[105]. Maurice, Sellier et Silvestre (1982) ont montré que l'organisation du contre-pouvoir des employés est structurée en interaction avec l'organisation du pouvoir de la direction et de la structure hiérarchique de l'entreprise. Classiquement, le rôle des syndicats en tant que contre pouvoir est d'obtenir les meilleurs niveaux de salaires. Ainsi, la relation syndicats-dirigeants est marquée avant tout par le conflit lié à la fixation de la rémunération salariale.

Bien que les deux filiales sont censées être confrontées au même espace politique, légal et réglementaire, nous avons remarqué, d'après les résultats de notre recherche, que la manière dont est organisé le contre-pouvoir est différente pour chacune des filiales. Dans le cas de la filiale mexicaine de Gemplus à Cuernavaca, nos résultats montrent une évolution de la relation entre le responsable RH et les syndicats. Cette évolution est liée aux nouveaux enjeux qu'induit l'implantation des filiales de groupes multinationaux. En effet, ces groupes proposant des conditions de travail très avantageuses, la relation avec les syndicats est plus envisagée par ceux-ci comme une collaboration qu'un affrontement. Ceci a favorisé le développement d'un nouveau mode de régulation des relations syndicat - entreprise dans l'état de Morelos.

[105] L'organisation de contre-pouvoir des employés dans les relations de travail a été considérée pour la première fois pour l'analyse sociétale dans Maurice, Sellier et Silvestre, 1982).

En effet, les leaders syndicaux ont abandonné le recours traditionnel à la confrontation et à la grève en le remplaçant par la collaboration négociée avec les employeurs (Cf. chapitre IV). Le cas de Valeo Toluca nous montre aussi une autre manière de négocier les conditions de travail et de trouver des accords. Ainsi, nous constatons à travers de l'observation, la particularité de la relation entre chaque filiale et son propre contexte institutionnel, à savoir que les interdépendances entre chaque filiale et son syndicat ne sont pas identiques.

Les observations faites au Mexique, nous montrent un rôle faible des syndicats et des organisations patronales en ce qui concerne la fixation des salaires dans les filiales des groupes multinationaux. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que les filiales des multinationales proposent un niveau de salaire et de prestations sociales supérieures aux exigences légales et surtout dépassant les attentes des syndicats, ce qui annule de fait la possibilité d'une opposition syndicale sur la fixation des salaires. Cependant, étant donné l'affaiblissement des grandes confédérations syndicales mexicaines, de l'obsolescence de la loi fédérale du travail et des faibles niveaux de salaires dans le marché mexicain, les filiales des groupes multinationaux sont en mesure d'établir elles mêmes les niveaux de salaires les plus compétitifs dans le marché de travail. Cependant, il apparaît que le faible pouvoir de négociation des syndicats est surtout lié à la fin du « corporativismo ».

En effet, le déclin du « corporativismo » comme un des piliers du système politique mexicain a donné l'opportunité aux filiales étrangères de mettre en place de nouvelles formes de relations salariales, ceci du fait d'une quasi absence de contre pouvoir des salariés. La disparition des grandes confédérations syndicales à portée nationale au profit des syndicats régionaux aurait pu conduire à une adaptation des politiques salariales des groupes au contexte, en proposant la même rémunération et les mêmes conditions de travail que celles proposées par les entreprises mexicaines.

Cependant, nous constatons qu'au contraire les conditions de travails et les revenus sont largement supérieures. Ceci alors qu'il n'y a pas de réels représentants syndicaux (cas Valeo). Notons tout d'abord, que même si ces conditions sont supérieures au marché local elles restent avantageuses pour le groupe (elles ne sont pas supérieures aux conditions fixées par le groupe). De plus, il faut noter que ces filiales sont en concurrence avec les autres filiales de groupes multinationaux avec comme même objectif de capter les meilleures compétences du marché local. Cette concurrence est renforcée par une faible offre de compétences sur le marché du travail et par une augmentation de la présence de groupes étrangers. Ainsi, les filiales se voient obliger d'augmenter les prestations proposées afin de rester compétitives sur le marché.

Nous pouvons considérer donc que cette compétition a une forte influence sur les pratiques des filiales étudiées en matière de recrutement et de rémunération. La dynamique de cette concurrence nous porte à croire que les filiales des groupes multinationaux jouent au Mexique le rôle des éléments moteurs des rémunérations et des prestations à une échelle régionale.

Par ailleurs, les résultats de notre étude suggèrent que même si les deux filiales mexicaines étudiées se trouvent apparemment dans un même contexte institutionnel national, leurs réactions aux contraintes et opportunités du contexte ne sont pas identiques. Ceci nous permet de confirmer l'existence de rapports sociaux limités à des problématiques spécifiques et non transposables à d'autres réalités, tel que nous l'avons signalé ci-dessus en parlant de la construction d'espaces d'analyse (Livian et Baret, 2001). Mais, il est difficile de considérer le contexte national comme homogène et nous observons, dans les faits, que les deux filiales ne sont pas confrontées au même contexte institutionnel. Notons que cela est du au fait qu'au Mexique il existe une grande disparité entre les régions et les États ceci du fait que nous sommes en présence d'une République Fédérale. Ces disparités se constatent au niveau de l'éducation, des réglementations (il existe trois salaires minimum différents) et depuis la

fin du « corporativismo » de manière évidente en ce qui concerne les relations syndicales.

Ce résultat de notre recherche semble entrer encore en contradiction avec la démarche de l'analyse sociétale consistant à comparer des pays en tant que contextes institutionnels homogènes (Maurice, Sellier et Silvestre, 1982).

Nous avons constaté que dans les deux groupes, la fonction de responsable RH, au Mexique, a évolué en suivant deux étapes différentes. Dans un premier temps, lors de la mise en place de leurs filiales, les deux groupes ont attribué cette fonction à des expatriés, ayant une longue carrière au sein du groupe. Cette solution privilégiait la représentation des intérêts du groupe au détriment de la connaissance des conditions locales de la filiale et du contexte. Dans un deuxième temps, une fois que chaque filiale était bien implantée et en privilégiant l'adaptation au contexte local, les deux groupes ont remplacé ses expatriés par des experts locaux. Cette deuxième décision souligne ainsi l'importance de l'adaptation locale pour le succès de la filiale. Ces « experts locaux » ne possèdent pas une connaissance total de la culture du pays d'origine, cependant, ils connaissent bien la culture organisationnelle et surtout ont une « expertise » du contexte mexicain qui leur permet de faire remonter ses spécificités au groupe. Par ailleurs, cette option s'intègre complètement dans la stratégie d'adaptation et de rentabilité des groupes, un employé local entraînant moins de coûts qu'un expatrié.

En se basant sur nos résultats nous avons remarqué que les principaux responsables de la fonction RH des filiales étudiées ont, de manière implicite, deux principaux rôles. D'un côté, ils représentent les intérêts, la culture et les règles de la maison mère, face à la filiale et à son contexte. D'autre côté, ils représentent les intérêts de ceux-ci face à la maison mère. Nos résultats mettent en évidence l'importance du rôle du responsable RH au sein des filiales. Cet acteur a un pouvoir important de négociation avec les hauts dirigeants pour créer de nouvelles politiques

et pratiques mieux adaptées au contexte mexicain. Dans le cas de Valeo nous avons pu constater que l'introduction du stage émanait essentiellement d'une initiative du RRH (Responsable des Ressources Humaines) du site mexicain. Dans le cas de Gemplus cette situation est renforcée par la haute considération que les hauts dirigeants portent au responsable mexicain de la fonction ressources humaines du site de Cuernavaca. L'importance du rôle du RRH a été exprimée lors des entretiens auprès des hauts dirigeants des groupes et des responsables RH ainsi que par des employés locaux et des représentants syndicaux. Cette importance a été aussi confirmée par certains auteurs qui valorisent le rôle du Directeur de Ressources Humains dans le succès de groupes multinationaux. Comme le mentionnent Evans, Pucik et Barsoux dans leur ouvrage « The Global Challenge » (2002), le grand défi des groupes multinationaux est de redéfinir le rôle de la fonction RH dans son fonctionnement et l'intégrer comme une partie fondamentale de sa plateforme stratégique.

Il est important de signaler aussi que l'importance de la fonction de ce dirigeant est renforcée par la structure organisationnelle du groupe : la structure matricielle (fonction-région pour Gemplus et fonction-produit pour Valeo, cf. chapitre IV : Dimension maison mère). Le principal avantage de cette structure matricielle est qu'elle permet la construction d'une organisation conciliant la flexibilité et la nécessité de tout groupe de garder une cohérence et une homogénéité globale. En effet, les responsables des principales fonctions, par leur rôle transversal dans l'organisation, sont garants d'une application homogène des processus au sein de toutes les filiales du groupe. Alors que les responsables des zones, de part de leur fonction de « country manager », se doivent d'être réceptifs aux particularités régionales et aux différentes besoins des acteurs locaux. Le responsable local des ressources humaines se retrouve au cœur même de cette organisation avec les rôles liées à la fonction RH (devoir d'homogénéité) mais aussi les rôles liés à sa qualité de responsable local (devoir d'être réceptif aux particularités locales). Ainsi, leur fonction principale est de

permettre une synergie entre les opportunités détectées sur les marchés locaux et les nécessités du groupe.

C'est ainsi que nos résultats nous permettent de confirmer le rôle de « relais » joué par les responsables de la gestion des ressources humaines des sites. Ce concept retrouvé dans l'approche de l'analyse stratégique, comporte deux aspects. D'une part, il indique que les *« relais sont censés représenter le segment d'environnement visé par tout ou partie de l'organisation (…et qu') ils sont choisis pour informer celle-ci de la situation qui caractérise leurs segments respectifs et des conséquences qui en découlent pour elle*» (Crozier et Friedberg, 1977, p. 142). En effet, les résultats de notre étude révèlent la fonction des responsables RH comme contribuant au fonctionnement effectif des sites. Ils facilitent l'allocation des compétences locales en même temps qu'ils améliorent les conditions de travail, nécessaires pour la meilleure adéquation aux exigences du marché local du travail (par exemple, l'adéquation de bonus de compensation ou les outils de communication dans le cas de Gemplus ou l'augmentation salariale chez Valeo).

D'autre part, ils jouent le rôle de « *représentants de l'organisation et de ses intérêts auprès de leurs segments d'environnement au sein desquels ils doivent imposer le respect des règles établies avec l'organisation* » (p. 142).

Ainsi, nos résultats exposent bien la double fonction vécue par les responsables locaux de la gestion des ressources humaines et nous permettent de caractériser le type et la logique de relation entre ceux-ci et leurs sièges. En essayant de concilier et de remplir cette double fonction, ils se « *retrouvent en position de force face aux groupes pour lesquels ils sont en même temps, des* réducteurs d'incertitude » (p. 143). Ce qui est un facteur déterminant pour le succès de l'implantation des groupes multinationaux à l'étranger.

Nous considérons après cette discussion de nos résultats être en mesure de présenter notre contribution au débat général concernant la manière de gérer la

tension entre le global et le local au sein des groupes multinationaux. Nous avons étudié deux filiales appartenant chacune à un groupe multinational ayant le même pays d'origine (la France) et implantées dans le même pays d'accueil (le Mexique). Nous avons observé, qu'en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, les politiques et pratiques ne sont pas le résultat d'une confrontation directe entre le contexte institutionnel français et le contexte institutionnel mexicain. Il s'agit plutôt d'un jeu de pouvoir entre la maison mère et sa filiale autour du degré d'autonomie attribué à la filiale. Ce degré d'autonomie est variable en fonction des domaines du processus de GRH. La marge d'autonomie semble s'affaiblir quand l'uniformisation des politiques et des pratiques semble plus avantageuse pour les intérêts du groupe. Par contre, la liberté de décision de la filiale semble s'élargir, quand une réponse rapide et efficace aux exigences du contexte institutionnel local est considérée comme plus profitable. Nous avons observé, que dans les domaines de décisions RH, où la filiale jouit d'un degré élevé d'autonomie, des processus d'hybridation concernant soit le contexte institutionnel local, soit la maison mère, se produisent.

D'après les résultats de notre recherche, quand la maison mère est à l'origine d'un processus d'élaboration des politiques RH, il apparaît que les caractéristiques du contexte institutionnel français y sont déjà intégrées[106]. De plus, le transfert de certaines politiques est imposé à la filiale, tandis que dans d'autres cas, il peut devenir un objet de discussion et de négociation entre le siège et le site mexicain. Cette dernière situation illustre bien un mode de régulation dialectique entre le global et le local (Maurice, 2000). Pour s'adapter aux caractéristiques des contextes locaux, les dirigeants des groupes doivent privilégier dans un premier temps une homogénéisation pour ensuite, adapter localement la politique. Par exemple, la notion de cadre (notion centrale dans plusieurs domaines de décision de la GRH) est issue du contexte institutionnel français et n'a pas le même sens ailleurs. Dans le but d'être incorporée

[106] Il est important de souligner que, dans certains cas, la filiale mexicaine a été à l'origine de ces processus (cf. chapitre 3).

dans les politiques globales du groupe, cette notion doit d'abord perdre sa spécificité française pour pouvoir être utilisée par les DRH des filiales mexicaines, afin de l'adapter aux caractéristiques du contexte institutionnel local.

En ce qui concerne la mise en œuvre des politiques RH, nous remarquons dans les deux cas étudiés, que la négociation entre les DRH des filiales et les dirigeants des groupes, constitue le mode de régulation prédominant. Ce recours à la négociation lors des processus de transfert et de mise en œuvre des politiques RH, a été aussi remarqué dans d'autres recherches guidées par l'approche de l'analyse sociétale (Smith et Elger, 2000). Ces auteurs en faisant une analyse sur le processus de transfert des pratiques industrielles des entreprises japonaises dont les filiales sont implantées en Grande Bretagne, ont suggéré l'importance de trois processus pour le succès du transfert à travers des multinationales (Cf. 1.3.5). Ils parlent de la capacité de transfert, de la propension à transférer et de l'ajustement négocié (« negotiated appropiateness ») (p. 231-233). Selon nos résultats, ce dernier processus, la négociation, a été un facteur déterminant pour le succès du processus de transfert et d'adaptation des politiques GRH au contexte mexicain (processus d'hybridation des pratiques).

Cependant, nous devons nuancer notre analyse et notre discussion ceci en examinant les limites de notre travail de recherche. Ces limites sont directement liées aux choix que nous avons pris concernant la définition de notre cadre de recherche.

Dans cette recherche nous nous sommes limités à l'analyse des groupes multinationaux d' « origine française » implantés au Mexique. De ce fait, nous pouvons souligner certaines limites liées à ce choix d'analyse. D'une part, même si nous avons analysé l'influence d'un même contexte sur ces entreprises, nous ne pouvons pas généraliser nos résultats concernant l'influence du contexte institutionnel mexicain sur toutes les entreprises ayant une origine française. Ceci est du en partie à la taille de notre échantillon. En effet, nous avons privilégié des études plus approfondies des

entreprises choisies, au détriment d'un échantillon plus large. Au début de notre étude nous avons considéré une liste de plus de 300 filiales françaises implantées au Mexique, cependant, le taux de réponse a été très faible. Face à cette situation, nous avons privilégié des études de cas plus approfondies sur deux groupes, qui ont accepté de nous donner des informations assez complètes.

D'autre part, nous avons considéré pour construire notre cadre d'analyse un seul contexte alors que nous avons vu au cours de notre étude que finalement ce contexte institutionnel était assez hétérogène. Ainsi, le contexte en lui-même et son influence semble être différent d'une région à une autre. Cette situation met en évidence la limite de notre analyse liée aussi à la taille de notre échantillon qui est que finalement nous ne pouvons pas avoir une vision des conditions des différentes régions. Ceci supposerait une étude approfondie et supposant un travail de recherche très important.

Par ailleurs, même si nous avons analysé l'influence de l'espace maison mère sur les filiales mexicaines en reprenant les politiques et pratiques de ressources humaines établies par les maisons mères françaises, nous n'avons pas considéré l'influence du contexte institutionnel français sur la maison mère elle-même. En effet, nous avons construit un espace dénommé « maison mère » qui intègre l'influence du contexte institutionnel français dans sa culture organisationnelle, ses règles et ses modes de relations entre les acteurs. Cependant, il pourrait sembler peu pertinent alors que l'approche des entreprises devient de plus en plus régiocentrique voir même géocentrique (Perlmutter, 1969) de considérer le contexte institutionnel du « pays d'origine ». Les corporations multinationales deviennent de plus en plus globales, elles sont présentes partout dans le monde (filiales implantés dans toutes les zones géographiques) et leur champ d'action est devenu planétaire (elles peuvent recruter sans prendre en compte les frontières géographiques ou culturelles,…). Cependant, elles doivent réagir localement, s'adapter aux besoins et aux caractéristiques légales, culturelles, sociales et économiques de chaque pays où elles sont implantées. Pour

cela, elles doivent « oublier » ou, au moins, diminuer, l'influence d'un « pays d'origine ». Ainsi, pour devenir locales, elles doivent devenir avant tout globales (Mendenhall et Oddou, 2000) pour ensuite pouvoir prendre en compte le local.

Du point de vue méthodologique, notre recherche présente une autre limite liée à la confidentialité de certaines informations demandées aux entreprises. Même si nous avons proposé une confidentialité du nom et des informations des entreprises, les dirigeants de celles-ci ont refusé de nous transmettre toutes les politiques et pratiques de GRH nécessaires pour les comparaisons entre la maison mères et les filiales et aussi entre les deux groupes. Ainsi, nous n'avons pas eu accès aux sources directes des politiques GRH de la filiale mexicaine de Valeo, par conséquent, nous n'avons pas pu comparer les documents des deux filiales et nous avons seulement basé notre analyse sur les entretiens faits auprès de dirigeants et des employés des deux filiales. Nous avons eu accès aux politiques générales des groupes indirectement, à travers de certains documents et des entretiens auprès de dirigeants, cependant, nous n'avons pas eu un accès direct aux documents officiels contenant toutes les politiques du groupe.

Ce manque d'information a donc limité notre vision globale de la situation des groupes et tronqué en partie notre analyse

Pour finir, une autre limite que nous pourrions signaler, est le fait que nous n'avons pas considéré le secteur d'activité comme une dimension possible ayant une influence. Ainsi, nous n'avons pas étudié des entreprises d'un même secteur en analysant leurs normes et acteurs afin de déterminer si nous pourrions considérer le secteur d'activité comme un espace ayant une influence significative sur les pratiques de GRH. Dans les travaux de Maurice, Sellier et Silvestre (1982), le rapport industriel est un des « rapports sociaux » nécessaires pour expliquer les interdépendances entre l'entreprise et sa société, donc, en le considérant, nous aurions sûrement constaté d'autres types d'influences sur les pratiques GRH au sein des filiales encastrées dans le contexte institutionnel mexicain.

CHAPITRE VI

Conclusion Générale

CHAPITRE VI

Conclusion Générale

L'objectif de ce chapitre est de présenter la conclusion générale de la thèse en reprenant les principaux concepts dérivés de notre cadre théorique, les résultats présentés au cours du chapitre cinq ainsi que la discussion proposée au cours du chapitre précédent. Ceci afin de dégager les principales contributions de notre étude et des perspectives pour des futures recherches.

Dans cette recherche, nous nous sommes principalement intéressés à l'analyse des processus de transfert des politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines, dans des groupes multinationaux « français » implantés au Mexique. Afin de connaître la manière dont les groupes multinationaux étudiés gèrent la tension global – local, nous avons analysé les différents degrés d'autonomie accordés par les maisons mères de deux groupes français à leurs filiales mexicaines. Ensuite, nous avons présenté les principales forces institutionnelles du contexte mexicain ayant une influence directe sur l'adaptation des politiques RH dans les filiales. Ces processus d'adaptation nous ont permis la présentation et l'analyse des différents processus d'hybridation concernant les politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines.

Cette thèse est organisée de la manière suivante : à la suite de l'introduction, nous avons consacré le premier chapitre à la présentation de la problématique des multinationales, des théories guidant la construction de notre cadre d'analyse par rapport à notre problématique et finalement, à la construction et présentation de notre cadre d'analyse. Notre chapitre théorique est composé par les concepts et propositions des auteurs institutionnalistes, néo-institutionnalistes ainsi que ceux

rattachés à l'analyse sociétale. Nous avons complété notre cadre théorique avec les concepts découlant de l'analyse stratégique. La présentation de ces théories nous a permis l'identification des rapports sociaux et la création des espaces d'analyse dans le contexte institutionnel mexicain.

Pour opérationnaliser l'approche de l'analyse sociétale, nous avons retenu une piste d'investigation empirique en deux parties. La première est l'analyse comparative des pratiques de GRH au sein des groupes multinationaux français, entre les maisons mères et les filiales mexicaines. La deuxième est l'analyse du contexte institutionnel mexicain dans lequel s'encastrent les filiales. L'analyse de ces deux aspects nous permet de dégager les forces institutionnelles ayant une influence sur la filiale dans le processus de mise en place des pratiques RH et leurs actions. Ceci constitue notre démarche méthodologique qui comme le choix épistémologique a été présenté dans le chapitre 2. Nous retrouvons dans ce même chapitre la présentation de Gemplus et Valeo qui sont les deux groupes étudiés.

Toutes les politiques et pratiques de GRH établies par les maisons mères ainsi que celles mises en place au Mexique sont exposées dans le chapitre trois. Pour les analyser, nous avons dégagé quatre principaux domaines de décision de la GRH (recrutement, formation et développement, évaluation et rémunération de la performance, et relations de travail). Les résultats obtenus de cette présentation et comparaison des politiques et pratiques, ont été rapprochés pour faire l'analyse du degré d'autonomie accordée aux filiales. Ceci avec comme objectif de dégager les domaines et les étapes dans ces processus ou l'autonomie de la filiale était la plus significative (très forte ou inexistante). C'est ainsi, que nous avons pu identifier les zones probables d'adaptation des politiques et pratiques de GRH dans les filiales, celles-ci sont présentées dans des matrices synthétiques à la fin du chapitre.

Comme prévu dans notre cadre d'analyse, nous avons considéré trois espaces comme sources d'influence directe sur les processus de décision de la GRH au sein des filiales. Le premier espace, « maison mère », est directement lié au pays d'origine

des groupes et les autres concernent directement le contexte institutionnel mexicain : l'« espace éducatif » et l' « espace politique, légal et réglementaire ». Pour chaque espace nous avons présenté, dans le chapitre quatre, ses acteurs, ses normes et sa culture. La démonstration de l'influence de ces forces sur les processus de GRH et de la mise en place de ce type de pratiques a été possible par l'approche de l'analyse sociétale et du concept d'hybridation. En effet, les résultats de notre recherche ont fait émerger les impacts de l'influence réciproque existante entre la GRH des filiales mexicaines et son contexte institutionnel (local et du pays d'origine). Nous avons pu ainsi, constater l'existence de processus d'hybridation des pratiques et des politiques RH, résultat de la confrontation entre les politiques et la culture de la maison mère et les spécificités du pays d'accueil.

De plus, au-delà d'une première impression d'avoir un seul contexte institutionnel mexicain, nous avons cependant relevé, qu'il existe réellement des spécificités régionales rendant ce contexte institutionnel particulièrement hétérogène. L'étude de deux filiales localisées dans différentes régions du Mexique, a ainsi permis d'identifier des organisations de contre-pouvoir différentes, des relations entreprise – syndicats particulières et des processus d'allocation des ressources humaines innovants. La démonstration de l'existence de ces particularités régionales du même contexte institutionnel a été possible par l'approche néo-institutionnaliste et celle de l'analyse sociétale.

Nous avons considéré, au cours de la discussion de nos résultats, qui fait l'objet du chapitre cinq, le rôle de « relais », comme une des principales fonctions dont est chargé le responsable de la gestion des ressources humaines (et que son équipe), au sein des filiales mexicaines. Il s'agit d'une fonction d'intermédiaire entre les intérêts des groupes multinationaux et ceux de la filiale ceci avec comme objectif de créer une véritable synergie, en tenant compte des caractéristiques du contexte local.

Contribution de la recherche

Un des principaux apports directs que nous pouvons dégager de notre recherche est le fait d'avoir étendu l'approche institutionnaliste à l'analyse des relations entre les entreprises et la société d'un pays émergent. Ceci pour répondre aux besoins de recherches dans ce type de pays où « *la question* des r*elations* […entre ces entités] *se pose en des termes différents »* (Livian, 2004, p. 131). Généralement, cette approche avait été utilisée pour l'analyse des contextes des pays développés.

Une autre contribution directe de cette recherche est liée à la connaissance du fonctionnement des entreprises multinationales, notamment en ce qui concerne les relations entre les maisons mères et les filiales. En effet, notre étude met en évidence certains aspects du rapport maison mère – filiales, en termes d'autonomie accordée, de transfert des politiques et pratiques RH, de négociation ou des décisions GRH (recrutement, formation et développement, évaluation et rémunération de la performance, et relations de travail). Toujours concernant le fonctionnement des entreprises multinationales, nos résultats exposent les rapports entretenus entre les filiales des groupes multinationaux et le contexte institutionnel mexicain. Ils permettent aussi la compréhension de la nécessité pour les groupes multinationaux de s'adapter aux contextes locaux, tout en conservant une certaine homogénéité interne. La comparaison faite entre les deux groupes multinationaux, ainsi que les différences de réaction observées de ceux-ci face à leur contexte, amène à s'interroger sur l'impact de la maison mère sur le degré d'influence que peut avoir le contexte sur les pratiques mises en place dans les filiales. Ceci est illustré par le cas de la fusion des groupes Gemplus et Axalto, deux entreprises d'origine « française », implantées au Mexique, ayant cependant des manières très différentes de répondre au contexte mexicain[107]. Ainsi, nous pouvons penser que l'hybridation se fera de manière différente du fait de l'évolution que va sûrement connaître la stratégie globale du nouveau groupe.

[107] Propos exprimée par le responsable RH de cette fusion au Mexique lors d'un entretien.

Cependant, nous estimons que cet effet « pays d'origine » des groupes multinationaux, sera de moins en moins valide surtout alors que nous observons des processus de globalisation avec la formation de « régions économiques » et les approches géocentriques que développent une partie des entreprises. Rappelons, que l'Europe, se trouve actuellement, dans un processus d'intégration et bien que jusqu'à maintenant, l'espace « pays d'origine » a été utile pour différencier les groupes européens, nous estimons que de futures recherches pourraient mettre en évidence un effet « région » au détriment de celui « pays d'origine ». Nous avons déjà pu constater cette *régionalisation*, dans le cas du groupe Gemplus, dont les dirigeants interrogés à propos de cette étude, ont nuancé l'origine de l'entreprise. Ils ont affirmé que Gemplus est un groupe avec des origines françaises, mais qui actuellement ne peut pas être considéré comme un groupe français mais bien international.

Il nous semble que les résultats issus de notre analyse peuvent contribuer aussi à l'enrichissement des connaissances du contexte institutionnel mexicain. Les principaux acteurs, la structure organisationnelle, les règles et les modes de fonctionnement du système éducatif et du système politique mexicains, peuvent constituer le point de départ de futures investigations et des outils utiles pour l'implantation de filiales. De plus, nos travaux éclairent aussi le rôle des syndicats au Mexique et leur relation historique avec le pouvoir politique.

Perspectives pour des recherches futures

Ce travail de recherche et la problématique que nous avons développés, ouvrent sur plusieurs pistes de recherche possibles qu'il serait intéressant de conduire à l'issue de cette thèse.

Nous allons présenter ces pistes de recherches en nous basant sur deux axes découlant de notre étude. Le premier ensemble de pistes peut évoquer l'application de la théorie de l'analyse sociétale concernant la dimension « pays d'origine ». Le deuxième ensemble évoque d'autres investigations qui pourront s'articuler autour des concepts développés dans notre recherche et concernant directement le contexte institutionnel mexicain, par exemple, l'organisation du système éducatif et du système politique, légal et réglementaire mexicain.

Pistes de recherche liées à la théorie de l'analyse sociétale dans l'espace « pays d'origine »

Même si nous avons analysé l'influence de l'espace maison mère sur les filiales mexicaines en reprenant les politiques et pratiques de ressources humaines établies par les maisons mères françaises, nous n'avons pas repris l'influence du contexte institutionnel français sur la maison mère. De ce fait, nous proposons une piste de recherche qui concerne bien évidemment l'analyse de tout le contexte constitué par des acteurs, des règles et des modes de relations entre les acteurs. Cette recherche aura comme objectif, l'analyse de l'influence de ce contexte sur les sièges des groupes multinationaux d'origine française.

Par ailleurs, avec le processus de globalisation par régions, nous pouvons pensé que l'influence de la dimension « pays d'origine » a peut être été dépassée par les groupes et que maintenant, le contexte européen influe de plus en plus. L'analyse pourrait envisager l'influence du contexte institutionnel européen sur celui français puis l'influence de ce dernier sur les maison mère, et/ou voir l'influence directe du contexte européen sur ces dernières. Dans ce sens, l'objectif d'une telle recherche pourrait résoudre la problématique suivante : quelle est l'influence du contexte institutionnel « européen » sur les politiques et pratiques de GRH établies par les sièges des groupes multinationaux d'origine européenne ?

Dans ce même ensemble de pistes, nous pouvons aussi envisager une recherche ayant pour but de mettre en lumière d'autres espaces institutionnels pouvant influencer les domaines de la GRH au sein des sièges français.

Pistes de recherches liées à l'analyse du contexte institutionnel mexicain

Une autre voie d'investigation consiste à analyser l'impact du contexte institutionnel mexicain sur d'autres fonctions organisationnelles. Il sera intéressant de savoir s'il existe d'autres fonctions qui jouent aussi le rôle de « relais » comme le font les responsables de la GRH au sein des filiales mexicaines. Par ailleurs, la situation spécifique du système éducatif mexicain ou même le système politique, légal et réglementaire pourront servir de base pour l'explication d'autres types de phénomènes organisationnels.

Nos résultats ont montré que les relations entre les filiales et le contexte institutionnel ne sont pas les mêmes et qu'elles dépendent de la région où se trouvent les filiales. Ceci nous amène à évoquer une future recherche conduite à une plus grande échelle. Il peut s'agir d'une investigation faite en utilisant la même méthodologie, cependant, ayant pour objectif l'analyse de ces relations (filiales – contexte local) dans d'autres régions du Mexique (Nord ou Sud par exemple) ou bien de considérer les mêmes régions mais en amplifiant le nombre d'entreprises étudiées. Il faut souligner que du fait de la confidentialité des données concernant les politiques RH ce type d'étude peut être difficile à mener.

Bibliographie

Bibliographie

Acosta Mejía, C. et Rodríguez Batres, A. (2006), Recherche actuelle pour une étude de cas sur l'Entreprise « Rassini ».

Akerlof, G. (1976), "The Economics of Caste and the Rat Race and Other Woeful Tales"*, Quarterly Journal of Economics,* 90, 599-617.

Anderson, T. (1992), "Step into My Parlor: A Survey of Strategies and Techniques for Effective Negociation", *Business Horizons,* Mai - Juine, Board of Trustees at Indiana University, Kelley School of Business.

ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior). Anuario estadístico 2003. Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos. Obtenu le 17 février, 2006 de http://www.anuies.mx/

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2006), "Pronóstico y recomendaciones sobre la educación superior", *Confluencia. Ser y quehacer de la educación superior en México,* No. 146, Abril-mayo.

Bacharach, S.B. (ed.) (1983), *Research in the Sociology of the Organizations,* vol. 2, pp. 1-47, Greenwich, Conn: JAI Press.

Bardin, L. (1977, 1991), *L'analyse de contenu,* PUF le psychologue, Paris.

Bensunsán, G. (1989), "Libertad sindical: cambio real o aparente en el escenario laboral", dans Bensusán, G. et García, C. (coord.), *Modernidad y legislación laboral,* México, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

Bensunsán, G. (1989), "Libertad sindical: cambio real o aparente en el escenario laboral", dans Bensusán, G. et García, C. (coord.), *Modernidad y legislación laboral,* México, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

Bensusán, G. et García, C. (coord.), (1989) *Modernidad y legislación laboral,* México, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

Béret, P. et Mendez, A. (2003), « Nationalité des firmes multinationales et modèles de GRH : un encastrement institutionnel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* Éditions Eska.

Berger, P. L. et Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality,* New York, Doubleday.

Bernoux, P. (1985), *La sociologie des organisations,* Paris, Éditions du Seuil.

Black, J.S., Gregersen, H. B. et Mendenhall, M.E. (1992), *Global Assignments. Succesfully expatriating and repatriating international managers,* San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Burns, T. et Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation,* London, Tavistock.

Camarena Córdova, R.M. (2000), « Familia y Educación en México », dans *La población de México. Situación actual y desafíos futuros,* México, D.F., CONAPO / Instituto de Investigaciones Sociales UNAM.

Cavazos Flores, B., (1984) *Las 500 preguntas más usuales sobre temas laborales,* México, Editorial Trillas.

Chakravarthy, B.S. et Perlmutter, H.V., (1985), « Strategic Planning for a Global Business », *Columbia Journal of World Business,* Summer, pp. 5-6.

Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociologie*, Vol. VI, p. 1-21.

Clark, B. R. (1960), *The Open-Door Colleges: A Case Study,* New York, McGraw Hill.

Clark, B.R. (1960), "The Cooling-Out Function" In Higher Education, *American Journal of Sociology,* 65, pp. 569-76.

Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm"*, Economica,* 16, 386-405.

Collins R. (1979), The credential society: an historical sociology of education and stratification, *Academic Press*

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CNSM). Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2006), *Salarios mínimos vigentes a partir del 1º. de enero del 2006,* México.

Crozier, M. (1963), *Le Phénomène bureaucratique,* Paris, Éditions du Seuil.

Crozier, M. (1965), *Le Monde des employés de bureau,* Paris, Éditions du Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système,* Paris, Éditions du Seuil.

D'Andrade R.J. (1986), Three scientific world views and the covering law model, dans Fiske, W. et Schweder, R.A. (eds.), (1986), *Metatheory in Social Science,* Chicago, University of Chicago Press.

Dalton, M. (1959), *Men Who Manage,* New York, Wiley.

David, A. (2000), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, dans David, A., Hatchuel, A., et Laufer, R. (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* Paris, Vuibert.

De Bruyne, P., Herman, J. et Schoutheete, M. (1974), *Dynamique de la recherche en sciences sociales,* Paris, PUF.

De Garay Sánchez, A., (2001), *Los actores desconocidos. Una aproximación al conocimiento de los estudiantes,* México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

De la Garza Toledo, E. et Rhi Sausi, J.L. (1988), "Perspectivas del sindicalismo en México", dans Alcocer, J. (coord.), *México, presente y futuro,* México, D.F., Ediciones de Cultura Popular.

De la Garza Toledo, E., (2000) *El sindicalismo mexicano frente a la transición política,* México, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLASCO).

Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto, Secretaría de Educación Pública, (2004), *Sistema educativo de los Estados Unidos Mexicanos, principales cifras, ciclo escolar 2003-2004,* México.

Douglas, M. (1986), *How Institutions Think,* Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press.

Durkheim, E. (1949), *Division of Labor in Society,* Glencoe, Free Press.

Edelman L.E. (1990), Legal environments and organizational governance: the expansion of due process in the American workplace, *American Journal of Sociology,* Vol. 75, pp. 1401-40

Evans, P., Pucik, V. et Barsoux, J-L. (2002), *The Global Challenge,* New York, McGraw-Hill Irwin.

Fiske, W. et Schweder, R.A. (eds.), (1986), *Metatheory in Social Science,* Chicago, University of Chicago Press.

Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle,* Paris, Éditions du Seuil.

Friedberg, E. et Musselin, C. (1989), *En quête d'universités,* Paris, L'Harmattan.

Gallo M., (1987), *Las políticas educativas en México como indicadores de una situación nacional (1958-1976)*, México, Cuadernos de la Casa Chata, SEP

Gemplus International, (2002), *Rapport Annuel,* Grand Duché du Luxembourg.

Gemplus International, (2003), *Brochure Corporate,* France.

Gemplus. Company Information. Obtenu le 14 juin, 2006 de http://www.gemplus.com/companyinfo/index.html

Giddens, A.G. (1984), *The Constitution of society,* Berkely: University of California Press.

Giddens, A.G. (1990), *The consequences of modernity,* Cambridge, M.A: Polity.

Glarsfeld, V. E. (1988), Introduction à un constructivisme radical, dans Warwick, P., *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme,* Paris, Seuil.

Gobierno del Estado de Morelos. Obtenu le 21 juillet, 2006 de http://www.morelos.gob.mx/e-estado/e0060010.htm

Gómez, V., (1983) *Educación Superior, Mercado de Trabajo y Práctica Profesional,* México, UNAM.

Gonzalez Salazar, G., (1981) *Problemas de la mano de obra en México,* México, Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional Autónoma de México.

Gooderham P.N. et Nordhaug O. (1997), Flexibility in Norwegian and UK firms: competitive pressure and institutional embeddedness, *Employee Relations,* Vol. 19 No. 6, pp. 568-580.

Gouldner, A.W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy,* Glencoe, III, Free Press.

Gregory, P., (1986) *The myth of market failure. Employment and the labor market in Mexico,* Baltimore & London, The World Bank The Johns Hopkins University Press.

H. Ayuntamiento de Jiutepec, Morelos. Obtenu le 21 juillet, 2006 de http://www.jiutepec.gob.mx/main.html

Hannan, M. T. et Freeman, J (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology,* 82, 929-64.

Hatch M.J. (1997), *Organization theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives,* Oxford University Press, Oxford.

Heenan, D. A. et Perlmutter, H. V. (1979), *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Hermel P. (1993), *Management Européen et International. Approche comparée des ressources humaines et de l'organisation*, Ed. Economica.

Hirsch, P.M. et Lounsbury, M. (1996), "Rediscovering Volition: The Institutional Economics of Douglass C. North", *Academy of Management Journal,* No. 21, p. 872-884.

Hodgetts, R.M., Luthans, F. et Doh, J.P. (2006), *International management. Culture, strategy and behavior,* New York, McGraw-Hill Irwin.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values,* Beverly Hills, Sage.

Hofstede, G. (1997), *Cultures and Organizations. Software of the mind,* McGraw-Hill.

Holsti, O. R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities,* Addison Wesley Publishing Company.

Howard G. (2004), El papel del trabajo: México. Empleos pocos y malos, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). Cámara de Diputados. Obtenu le 11 mai, 2006 de http://www.cefp.gob.mx

Huault, I. (1998), *Le management international,* Paris, La Découverte & Syros.

Huault, I. (coord) (2004), *Institutions et gestion,* France, FNEGE, Vuibert.

Hughes E. (1946), The Knitting of racial groups in industry, *American Sociological Review,* 11, 512-19.

INEGI, Censos Económicos 2004. Morelos. Resultados Generales. Obtenu le 30 aôut, 2006 de
http://www.inegi.gob.mx

Iribarne, Ph. D' (1991), "Culture et « effet sociétal » », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXII, p. 599-614.

Iribarne, Ph. D'. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris, Éditions du Seuil.

Iribarne, Ph. D'. et. al, (1998), *Culture et mondialisation. Gérer par-delà les fontrières*, Paris, Éditions du Seuil.

Jepperson, R.L. (1991), Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, dans Powell, W. W. et DiMaggio, P.J. (eds.), (1991), *The New institutionalism in organizational analysis,* Chicago, The University of Chicago Press.

Keohane, R. O. (1984), *After Hegemony,* Princeton: Princeton University Press.

Keohane, R. O. (1988), "International institutions: Two research programs", *International Studies Quarterly,* 32, 379-96.

Kobrin, S.J., (1994), "Is There a Relationship Between a Geographic Mind-Set and Multinational Strategy?", *Journal of International Business Studies,* Third Quarter, pp. 493-511.

Krasner, S. D. (ed.) (1983), *International Regimes,* Ithaca: Cornell University Press.

Krasner, S.D. (1988), "Sovereignty: An Institutional Perspective"*, Comparative Political Studies,* 21(1), 66-94.

Kremer-Marietti, A. (1993), *Le Positivisme,* Paris, PUF, 2ème éd.

La Botz, D. (2001), El sindicalismo en México: en la encrucijada, *Borderlines,* Febrero 2001, Vol. 9, Número 2, pp. 1-4. Obtenu le 25 mai, 2006 de http://www.irc-online.org/us-mex/bordelines/spanish/pdfs/sbl75.pdf

La Botz, D., (1992) *Mask of democracy. Labor suppression in Mexico today,* Boston, USA, South End Press.

Lane, C. (2000), "Understanding the globalization strategies of German and British multinational companies. Is a 'societal effects' approach still useful?", dans Maurice, M. et Sorge, A. (éds.) (2000), *Embedding Organizations,* Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.

Latapí, P., (1979) *Política educativa y valores nacionales,* México, Editorial Nueva Imagen.

Laumann, E., Galaskiewicz, J. et Marsden, P. (1978), « Community structure as interorganisational linkages », *Annual Review of Sociology,* 4:455-84.

Le Moigne, J.-L. (1994), *Le Constructivisme. Tome I : Des fondements,* Paris, ESF.

Livian, Y.F. (2004), Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail, dans Huault, I. (coord) (2004), *Institutions et gestion,* France, FNEGE, Vuibert.

Livian, Y.F. et Baret, C. (2001), Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : Quelques propositions, communication au colloque « *Sciences de Gestion et nouvelle sociologie économique* », IRG, Université Paris 12, 5 octobre.

López, M.P., Salles, V. et Tuirán, R. (2001), « Familias y Hogares : Pervivencias y transformaciones en un horizonte de largo plazo », dans Gómez de León Cruces, J. et Rabell Romero, C. (coord.) (2001), *La población de México. Tendencias y perspectivas sociodemográficas hacia el s. XXI,* México, D.F., CONAPO / FCE.

Lóyzaga de la Cueva, O. (1989), "Libertad sindical y derecho de huelga", dans Bensusán, G. et García, C. (coord.), *Modernidad y legislación laboral,* México, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

March, J.G. et Simon, H.A. (1958), *Organizations,* Wiley (2e éd.), Blackwell Pub. (1993)

Martinet, A. C. (1990), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, dans *Epistémologies et sciences de gestion,* Paris, Economica.

Martínez, M. (2006), "Sindicatos: las "empresas" con más ventajas en el país", *Mundo Ejecutivo,* Junio 2006, Núm. 326, Año XXVI, Vol. XLIII.

Matthews, R.C.O. (1986), "The Economics of Institutions and the Sources of Growth"*, Economic Journal,* 96, 903-18.

Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, Presses Universitaires de France

Maurice, M. (2000), "The Paradoxes of Societal Analysis", dans Maurice, M. et Sorge, A. (éds.) (2000), *Embedding Organizations,* Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.

Maurice, M. et Sorge, A. (éds.) (2000), *Embedding Organizations,* Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.

Mendenhall, M. et Oddou, G. (2000), *Readings and cases in international human resource management,* Canada, South-Western College Publishing.

Méndez L.H. et Quiroz J.O. (1997), Capítulo 6. El nuevo orden y el sindicalismo en México, *Poder, ideología y respuesta social en México (1982 – 1996),* Méndez L.H. (coord.), México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.

Méndez, L.H. (coord.), (1997) *Poder, ideología y respuesta social en México (1982 – 1996),* México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.

Meyer J. W. (1977), The effects of education as an institution, *American Journal of Sociology,* Vol. 83, Number 1, July 1977.

Meyer, J.W. et Rowan, B. (1977), Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology,* 83, 340-63.

Meyer, J.W. et Scott, W.R. (1983), *Organizational environments: Ritual and Rationality,* California, Sage Publications, Inc.

Middlebrook, K. J., (1995) *The paradox of revolution. Labor, the state, and authoritarianism in Mexico,* Baltimore & London, The Johns Hopkins University Press.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes,* Bruxelles, De Boeck.

Moe, T. (1984), “The New Economics of Organization”*, American Journal of Political Science,* 28(4), 739-77.

Moe, T. (1987), “Interests, Institutions, and Positive Theory: The Politics of the NLRB”*,* dans *Studies in American Political Development,* 2: 236-99, New Haven: Yale University Press.

Mueller, F.U. (2000), “The evolution of teamwork at Rover. Societal, sectoral and organizational explanations”, dans Maurice, M. et Sorge, A. (éds.) (2000), *Embedding Organizations,* Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.

Muñoz Izquierdo, C., (1983), *El problema de la educación en México: ¿laberinto sin salida?*, México, Centro de Estudios Educativos, A.C.

North, D.C. (1989), A transaction cost approach to the historical development of polities and economies, *Journal of Institutional and theoretical economics,* vol. 145, No. 4, p. 661-668.

North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance,* Cambridge (Ma.), Cambridge University Press.

Ohmae, K. (1989), “Managing in a Borderless World”, *Harvard Business Review,* May-June.

Ordoñez, G. et Benavides, M.J. (2006), “La metamorfosis de las relaciones entre los sindicatos y las grandes empresas privadas en México”, Résultat d’un projet de recherche en voie de publication, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.

Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies.* Glencoe, Free Press.

Perlmutter, H.V. (1965), Three Conceptions of a World Enterprise*, Revue Economique et Sociale,* May.

Perlmutter, H.V. (1968), “Super-Giant Firms in the Future”*, Wharton Quarterly,* Winter.

Perlmutter, H.V. (1969), “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”*, Columbia Journal of World Business,* January-February.

Perrow, Ch. (1967), A framework for the comparative analysis of organizations, *American Sociological Review,* 32, 194-208.

Pichault, F. et Nizet, J. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines,* Paris, Éditions du Seuil.

Powell W. W. et DiMaggio P. J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago and London, The University of Chicago Press

Pugh, D.S. et. al. (1963) « A Conceptual Scheme for Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly,* VIII, p. 289-315.

Pugh, D.S. et. al. (1969) « An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations », *Administrative Science Quarterly,* XIV, p. 115-126.

Pugh, D.S. et. al. (1969) « The Context of Organizations Structures », *Administrative Science Quarterly,* XIV, p. 91-114.

Quintanilla, J. et Ferner, A. (2003), "Multinationals and human resource management: between global convergente and nacional identity", *International Journal of Human Resource Management,* 14:3, Mai, pp. 363-368.

Rodal Arciniega, J.L. (1991), Les problèmes d'une reforme effective de l'enseignement dans les universités publiques mexicaines. Une analyse stratégique des écoles de gestion, *Thèse de Doctorat en Sociologie, Institut d'Études Politiques de Paris,* Mars.

Rodal Arciniega, J.L. (1997), Los programas de maestría como una oportunidad para la diversificación de los servicios educativos ofrecidos por las universidades privadas mexicanas, *Rapport de recherche présenté à la Vice-présidence académique, Universidad de las Américas-Puebla,* México*.*

Rodríguez A. et Vázquez M. (1997), La importancia de la marca educativa en los procesos de reclutamiento y selección de personal profesional: un análisis de las instituciones bancarias de la ciudad de Puebla, *Tesis profesional para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas, UDLA-P,* Otoño 1997, México.

Rojot J., (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA
Ruiz Durán, C., (1997), "México: Condiciones de la Educación Pública Superior y su vinculación con el resto de la economía", dans Ruiz Durán, C. (1997), *El reto de la Educación Superior en la sociedad del conocimiento,* México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (1994), "Fundamental issues in strategy", dans Rumelt, R.P., Schendel, D.E. and Teece, D.J. (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda,* Harvard Business Review School Press, Cambridge, M.A.

Sánchez Pérez, T. (1999), Innovación y diferenciación competitiva en los servicios privados de educación superior, *Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de las Américas-Puebla,* México.

Sandoval Hernández, J. (1988), Cualificación universitaria y mercado laboral, *Perfiles educativos,* No. 6, julio-septiembre, pp. 8-35.

Santos Azuela, H. (1989), "La libertad sindical en México", dans Bensusán, G. et García, C. (coord.), *Modernidad y legislación laboral,* México, Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco.

Scott W. R., (1995), *Institutions and Organizations*, Sage Publications.

Scott W.R. et Christensen S., (eds.) (1995), *The institutional construction of organizations. International and longitudinal studies,* USA, Sage Publications, Inc.

Scott, W. R. et Meyer, J. W. (1983), The organization of societal sectors, dans Meyer, J.W. et Scott, W.R. (1983), *Organizational environments: Ritual and Rationality,* California, Sage Publications, Inc.

Scott, W. R. et Meyer, J. W. (1988), Environmental Linkages and Organizational Complexity: Public and Private Schools, dans Levin, H. M. et James, T. (eds.), *Comparing public and private schools,* 128-60, New York: Falmer Press.

Scott, W. R. et Meyer, J. W. (1991), The organization of societal sectors: Propositions and early evidence, dans Powell W. W. et DiMaggio P. J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago and London, The University of Chicago Press.

Secretaría de Educación Pública, (2001), *Programa Nacional de Educación 2001-2006,* México.

Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras. Ciclo Escolar 2003-2004. Obtenu le 27 avril, 2006 de http://www.sep.gob.mx/work/appsite/princif2003/Princcif2003.pdf

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Cronología de Secretarios. Obtenu le 5 mai, 2006 de http://www.stps.gob.mx/

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Obtenu le 22 mai, 2006 de http://www.stps.gob.mx/07_justicia_lab/01_jfca/jfcainternet/index.htm

Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots,* Berkeley: University of California Press.

Selznick, P.K. (1957), *Leadership in administration,* Evanston, ill., Row, Peterson and Co.

Selznick, P.K. (1969) *Law, Society and Industrial Justice,* New Brunswick, Transaction Books, dans Rojot J., (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA, p. 415.

Selznick, P.K. (1969), *Law, Society and Industrial Justice,* New Brunswick, Transaction Books.

Silverman, D. (1971) *The theory of organizations,* New York, Basic Books.

Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior,* New York, Macmillan (1er. Éd. 1947).

Simon, H. A. (1982), *Models of Bounded Rationality,* Cambridge, Mass., MIT Press, 2 vol.

Smith, C. et Elger, T. (2000), "The societal effects school and transnational transfer. The case of Japanese investment in Britain", dans Maurice, M. et Sorge, A. (éds.) (2000), *Embedding Organizations,* Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company.

Sotomayor, J. M. (2006), Análisis de la dinámica del mercado mexicano de servicios privados de educación superior 1999-2005, *Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de las Américas-Puebla,* México.

Trompenaars, F, et Hampden-Turner Ch. (1997), *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business,* McGraw-Hill.

Ueltschy L.C. et Castillo A. (2005), Marketing opportunities at the intersection of formal and informal economies, *The Marketing Management Journal,* Spring 2005, Vol. 15, pp. 69-80.

Valeo, (2004), *L'implication du personnel,* France.

Valeo. The Group. Obtenu le 28 juillet, 2006 de http://www.valeo.com/automotive-supplier/Jahia

Veblen, T. (1922), *The theory of the leisure class: an economic study of institutions,* New York, Vanguard Press.

Veblen, T. (1944), *Teoría de la clase ociosa,* México, Fondo de Cultura Económica.

Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Weick, K. (1976), "Educational Organizations as Lossely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly* 21:1-19.

Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing,* 2nd. Ed., New York, Random House.

White, H., Boorman, S. et Breiger, R. (1976), « Social structure from multiple networks, I : Blockmodels of Roles and Positions », *American Journal of Sociology,* 81:730-80.

Williamson, O.E. (1975), *Market and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications,* New York, The Free Press.

Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism,* The Free Press.

Woodward, J. (1958), *Management and Technology,* London, HMSO.

Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice,* London, Oxford University Press.

Woodward, J. (1970), *Industrial Organization: Behavior and control,* London, Oxford University Press.

Yan, Y. (2003), "A comparative study of human resource management practices in international joint-ventures: the impact of national origin", *International Journal of Human Resource Management,* 14:4, Mai, pp. 487-510.

Young, O. R. (1986), "International Regimes: Toward a new theory of institutions", *World Politics,* 39, 104-22.

Zaltman, C., Pinson, C. et Angelmar, R. (1973), *Metatheory and Consumer Research,* New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Zucker, L.G. (1977), The role of institutionalization in cultural persistence, *American Sociological Review,* 42, 726-43.

Zucker, L.G. (1983), Organizations as Institutions, dans Bacharach, S.B. (ed.) (1983), *Research in the Sociology of the Organizations,* vol. 2, pp. 1-47, Greenwich, Conn: JAI Press.