



Mémoire de recherche appliquée

Présenté devant l'École de Commerce Européenne pour
l'obtention du

Diplôme de l'ECE

N° d'ordre : 2008961

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

FRANCE-MEXIQUE

Le management à la française au Mexique

Ludovic JOLLY

Promotion 2013

ECE Groupe INSEEC | Établissement reconnu par l'État | Diplôme visé par l'État

Remerciements

Ce mémoire de Master est le résultat d'un travail de recherche de plusieurs mois. En préambule, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur soutien et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire de recherche appliquée, travail indispensable pour valider mon Master I à l'ECE Lyon.

Tout d'abord de grands remerciements à Madame Isabelle CHALAMON, tutrice de ce mémoire, pour son aide précieuse et pour le temps qu'elle a bien voulu me consacrer. Je remercie également les professeurs de l'ECE Lyon qui ont su m'aiguiller dans le choix de mon sujet.

Merci à Madame Olivia ROUSSET, Directrice pédagogique de l'ECE Lyon pour ses cours de formation sur les différentes étapes d'élaboration d'un mémoire.

J'exprime ma gratitude à toutes les personnes rencontrées et interviewées lors des recherches que j'ai effectuées en France et au Mexique et qui ont accepté de répondre à mes interrogations avec gentillesse. Merci plus particulièrement à Monsieur Olivier SOUMAH-MIS, grand spécialiste français en management interculturel et spécialiste du Mexique, qui m'a apporté de précieux éléments sur la compréhension des différences culturelles et des problèmes que peut rencontrer un manager qui décide de s'expatrier au Mexique.

Merci à Madame Cécile CHERBONNEL, Consul honoraire de France à Querétaro au Mexique pour m'avoir donné son avis et fait part de son expérience sur la cohabitation Franco-Mexicaine.

Merci à Monsieur Florian CHAPUIS, ancien Directeur des Relations Internationales de l'ECE Lyon, Head-Hunter chez Tellier Ressources à Querétaro et mon maître de stage, pour ses conseils et son expérience en temps que récent expatrié au Mexique.

Table des matières

Remerciements.....	2
Table des matières.....	3
Introduction générale.....	4
Méthodologie de l'étude.....	6
1. Cadre théorique du management interculturel France-Mexique.....	7
1.1 Rapprochements et affinités entre la France et le Mexique.....	7
1.1.1 Données géographiques, économiques et sociales en quelques chiffres.....	7
1.1.2 Présence des entreprises Françaises au Mexique.....	8
1.1.3 Les relations France-Mexique.....	9
1.2 Définition du management interculturel.....	11
1.3 Les approches du management à la Française.....	15
1.3.1 L'histoire du management et ses évolutions.....	15
1.3.2 Le modèle fondateur de G. Hofstede.....	17
1.3.3 L'analyse des styles de management selon F. Trompenaars.....	21
1.3.4 Le modèle de management français.....	25
1.4 Les approches du management à la Mexicaine.....	27
1.4.1 Passé historique et auteurs mexicains.....	28
1.4.2 Le management des entreprises au Mexique.....	30
1.4.3 Les relations humaines dans une entreprise mexicaine.....	31
1.5 La pratique du management interculturel France-Mexique.....	34
1.5.1 Les perceptions interculturelles France-Mexique.....	34
1.5.2 Le management d'équipes multiculturelles.....	37
1.5.3 Le rôle du manager français et mexicain.....	38
1.5.4 La communication interculturelle entre un manager français et mexicain.....	39
1.5.5 La négociation Franco-Mexicaine.....	41
2. Cadre pratique du management interculturel France-Mexique.....	43
2.1 Analyse des interviews de managers français et mexicains.....	43
2.2 Guide pratique de recommandations pour un manager français travaillant au Mexique.....	53
3. Constat, perspectives et évolutions du management interculturel au Mexique.....	56
Conclusion.....	61
Bibliographie.....	63
Annexes.....	65
Résumé.....	90

Introduction générale

Ce mémoire traite des décisions et actions managériales liées au développement international des firmes et s'intéresse plus particulièrement à la notion de management interculturel.

Dans un environnement de mondialisation économique généralisé et une concurrence toujours plus accrue, le schéma du mode d'organisation des entreprises est bouleversé et aujourd'hui la prise en compte des différences culturelles ainsi que l'interaction entre les cultures est primordiale. Avec l'ouverture de nouveaux marchés et de nouvelles zones de commerce (UE, ASEAN, etc.) et de nombreuses opportunités de croissance future, les entreprises sont aujourd'hui obligées de s'internationaliser pour évoluer et ouvrent les unes après les autres des filiales dans des pays en plein développement comme le Mexique pour profiter d'une main d'œuvre à bas coût mais qui dispose d'un réel savoir faire. On peut citer ici par exemple des entreprises françaises comme Safran, Michelin ou Eurocopter qui se sont implantées dans la région de Querétaro, bassin industriel en pleine expansion proche de Mexico city. Cette ouverture à de nouveaux marchés implique cependant de nombreux bouleversements au sein de l'organisation et du management des entreprises.

Les managers français comme mexicains possèdent des particularités propres à leur culture. La compréhension de ces différents types de management repose sur une connaissance théorique.

On part du principe qu'il existe un problème d'intégration culturelle des expatriés français car 1/3 des expatriations est un échec à cause de la non intégration au pays.

Ce mémoire a donc pour but de mettre en relief les spécificités culturelles de ces deux pays pour mieux appréhender l'intégration de Français dans des filiales au Mexique, tout

en préservant l'identité culturelle française et de donner des conseils pratiques aux futurs managers français qui s'installeraient au Mexique.

La problématique est la suivante : « Le management français doit-il forcément s'adapter aux spécificités du management mexicain ? »

Ce travail s'articule autour de 3 grandes parties, dans un premier temps, nous présenterons les 2 pays puis nous définirons la notion de management interculturel et nous étudierons les théories managériales française et mexicaine.

Dans un deuxième temps, de manière plus pratique et concrète, nous analyserons les interviews réalisées avec des managers et des responsables d'entreprises françaises et mexicaines pour comprendre leur point de vue face à cette différence culturelle et la cohabitation de ces employés au sein d'une même entreprise.

Et enfin dans un troisième temps, nous nous intéresserons aux résultats obtenus qui découlent de l'analyse théorique et pratique des 2 parties précédentes en décrivant les forces et faiblesses du management français au Mexique. Enfin nous mettrons en relief les opportunités et les menaces ainsi que perspectives d'avenir du business français au Mexique.

Méthodologie de l'étude

Dans le cadre de mes investigations pour ce mémoire de recherche appliquée j'ai été amené à m'entretenir avec plusieurs managers et spécialistes du management interculturel à la fois Français et Mexicain afin d'avoir une vision plus pratique et concrète et de connaître leurs sentiments nés de leurs expériences de travail face à des cultures différentes.

Réalisant un stage de fin d'études d'école de commerce au Mexique dans la ville de Querétaro au consulat honoraire de France ainsi que pour une entreprise de recrutement (Tellier Ressources) de managers à hauts profils, j'ai pu bénéficier des contacts que me fournissaient mon travail et m'entretenir avec des entrepreneurs, de petites PME au grand groupe industriel. La ville de Querétaro, qui se situe seulement à 200 km de Mexico city est aujourd'hui en pleine expansion et voit quotidiennement de nouvelles entreprises internationales venir s'installer ici, profitant d'une main d'œuvre qualifiée et moins coûteuse avec des infrastructures nouvelles. Cette position géographique m'a donc permis de mieux comprendre les enjeux du management interculturel et d'en voir aussi ses limites.

Cela fut assez difficile d'établir un questionnaire type car chaque personne interviewée avait soit un profil différent soit un secteur d'activité différent. J'ai donc choisi d'adapter chaque questionnaire de manière à faire ressortir les points importants concernant le management interculturel et connaître réellement leur avis sur le type de relation à adopter lorsque des personnes de culture française et mexicaine travaillent ensemble.

1. Cadre théorique du management interculturel France-Mexique

1.1 Rapprochements et affinités entre la France et le Mexique

1.1.1 Données géographiques, économiques et sociales en quelques chiffres

Carte à l'échelle du Mexique par rapport à la France et à l'Europe



**source PowerPoint Chambre de commerce Franco-Mexicaine*

Ses 2 millions de km² (environ 4 fois la France), situent le Mexique à la 13^{ème} place mondiale : c'est un véritable carrefour entre l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud avec une frontière de plus de 3000 km avec les États-Unis.

Le Mexique est 2 fois plus peuplé que la France (114 millions d'habitants) et il la dépasse en matière de croissance économique et démographique. Ce pays bénéficie d'une stabilité malgré la crise et aura une croissance d'à peu près +3,3% en 2013 alors que la France est pratiquement en récession (+0,1% en 2013). Le niveau de vie par habitant reste cependant nettement inférieur. Les salaires sont très différents quand on compare le salaire mensuel moyen des 2 capitales : à Paris il est de 2749€ alors qu'il n'est que de 516€ à Mexico City DF.

Concernant le taux de natalité, le Mexique comme tous les pays en voie de développement, se trouve en tête avec 18,87 pour mille, alors qu'en France, le taux de natalité est de 12,72 pour mille. Par contre la mortalité infantile est encore élevée, avec un taux de 16,77 pour mille contre 3,37 pour mille en France.

En revanche concernant le taux de chômage, le Mexique a un taux relativement bas avoisinant les 5% de la population active en 2013, contre un taux record de 11% pour la France.

1.1.2 Présence des entreprises Françaises au Mexique

La présence des entreprises françaises au Mexique est très importante. Outre des filiales de grandes entreprises qui seraient au nombre de 360 installées au Mexique (Renault, Axa, Danone, Safran, Eurocopter, Saint Gobain, Alstom, Michelin etc.), de nombreuses petites et moyennes entreprises sont présentes sur le territoire mexicain et dans les grandes villes comme Mexico, Guadalajara, Monterrey ou encore Querétaro. On dénombre plus de 400 entreprises mexicaines créées par des français. Une centaine d'unités de production appartiendraient à des Français, recouvrant approximativement 80.000 emplois.

Le nombre de français enregistrés au Consulat de France est de plus de 16.000 et on estime le nombre de ressortissants français vivant au Mexique à plus de 30.000.

Le Chiffre d’Affaire cumulé des implantations françaises au Mexique est évalué à 10 Md USD pour près de 90 000 emplois directs.

Les principales entreprises installées au Mexique :

- Danone: n° 1 de l’eau en bouteille et des produits laitiers et transformés
- Pernod Ricard: n° 1 des vins et spiritueux
- Gaz de France: n°2 du transport et distribution du gaz
- Michelin: n° 3 du pneumatique
- Safran : 1er employeur aéronautique au Mexique, 8 usines
- Sanofi-Aventis : n° 1 des vaccins et n° 2 des médicaments
- Saint-Gobain: n°2 du verre

1.1.3 Les relations France-Mexique

Les relations bilatérales entre la France et le Mexique sont anciennes et particulièrement dynamiques sur le plan économique et culturel. C’est en 1830 que la France reconnaît l’indépendance du Mexique. Durant l’histoire les relations ont été quelque peu tendues notamment à cause des suites de la guerre civile mexicaine dans les années 1920 et de l’indemnisation des citoyens français et des entreprises. Par la suite une série de visites de courtoisie se fera entre les différents présidents Français et Mexicains.

En juin 2007, les présidents SARKOZY et CALDERON vont mettre en place un Groupe de Haut Niveau (GHNFM), composé de 15 personnalités françaises et mexicaines, hommes d’affaires et intellectuels éminents, chargés de donner une nouvelle impulsion à la relation bilatérale, notamment dans le domaine économique. Suite à la visite du Président SARKOZY en 2009, 18 accords ont été signés visant à améliorer la coopération franco-mexicaine dans des secteurs-clé (sécurité, santé, recherche, éducation, formation, environnement).

En 2011, l'affaire « Florence CASSEZ » donne lieu à une crise diplomatique entre les 2 pays. En effet, un désaccord est apparu lorsque le président français SARKOZY a voulu associer F. CASSEZ à l'honneur qu'il rendait au Mexique : la démarche a déplu au gouvernement mexicain qui s'est immédiatement retiré des projets culturels en cours.

Mais les relations entre ces 2 pays ont de beaux jours devant elles car il y a un véritable engouement de la part des entreprises françaises et des jeunes diplômés pour développer les échanges économiques.

Comme l'a souligné Mme L'Ambassadeur de France en présentant la situation politique du pays et le calendrier des réformes mises en œuvre par le gouvernement d'Enrique PENA NIETO : « Le Mexique aujourd'hui aborde ce nouveau septennat avec une très bonne situation économique. Un vent d'optimisme est à l'œuvre ».

« L'année du Mexique en France » est prévue après la visite de François HOLLANDE en 2014.



1.2 Définition du management interculturel

Qu'y a-t-il de commun entre un responsable européen d'une usine de production au Mexique, un Head hunter français qui recrute des managers mexicains et un ingénieur français qui travaille pour une entreprise française avec une main d'œuvre mexicaine?

Tous sont confrontés au management interculturel, c'est à dire à l'obligation de gérer au quotidien les différences culturelles dans le cadre de leur travail.

Les termes international, multinational, mondialisation, globalisation font aujourd'hui partie intégrante du vocabulaire courant des entreprises et d'après O. MEIER, « D'un point de vue pratique, on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'organisation, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale. »

La mondialisation que nous vivons a permis à de nombreuses entreprises de s'internationaliser, grâce aux nouvelles technologies et aux transports. La planète était perçue comme gigantesque dans les siècles passés mais la révolution industrielle dans un premier temps et la révolution informatique, numérique dans un second temps ont permis de réunir tous les pays autour d'une économie mondiale avec des échanges nombreux. Christophe COLOMB mettait des mois pour traverser la Manche aujourd'hui quelques heures suffisent pour aller d'un continent à l'autre.

Nous ne vivons cependant pas tout à fait encore dans un monde où tout est homogène, similaire, normé ; il existe bien des différences culturelles dans les langues, les codes, les normes culturelles, la communication, la nourriture, la manière de penser et de faire des affaires etc.

Pourquoi la culture est-elle donc si importante ?

Chaque personne qui lira ce travail a sa propre personnalité, son histoire, son identité et ses intérêts. Mais nous partageons tous une nature humaine commune. La vie est faite de relation sociale et d'échanges, selon Geert HOFSTEDE, les Hommes ne sont ni plus ni moins qu'un « groupe d'animaux ». Contrairement aux autres espèces, nous avons un langage très développé qui nous permet d'échanger en groupe. Cependant, il existe des règles non écrites pour cet échange. Ces règles peuvent varier et s'apparentent ici à la notion de culture. C'est en connaissant ces règles que l'on peut être « un bon membre » et s'intégrer au groupe. La culture donne aux gens des codes moraux pour faire partie du groupe. C'est notamment ce qui a inspiré les symboles, les rituels, les lois, les religions... très présents dans toutes les cultures du monde entier. Par définition, la majorité des gens n'aiment pas la normalité et préfèrent les extrêmes. Les individus de la société aiment se classer dans des groupes et tentent de classer les autres groupes soit comme inférieur ou supérieur. Aujourd'hui, sans le vouloir chacun d'entre nous appartient à un de ces groupes voire à plusieurs. Les différenciations entre les groupes se font par des éléments matériels tels que vêtements, niveau académique, fan d'un style de musique ou de cinéma. De plus, avec l'apparition d'internet et l'ouverture du monde, des gens de différents pays s'identifient aux mêmes groupes. On peut citer par exemple, la culture d'avant-garde dite « underground » qui consiste à penser que tout ce qui est commercial et connu du grand public n'est pas spécialement intéressant et manque d'originalité. Les gens qui se revendiquent d'appartenir à cette culture alternative ont leurs propres codes de pensée, de vision du monde et rejettent pour la plupart le capitalisme et l'exploitation de l'homme par l'homme.

Cependant, même si on s'autoproclame partisan d'un groupe, on ne peut pas nier l'existence d'autres groupes et on est obligé d'échanger avec eux : ne serait-ce que pour la survie de l'espèce.

La mondialisation a eu pour effet de réduire le temps et la distance, mais les différences culturelles sont exacerbées par le contact avec d'autres cultures. Au niveau des entreprises, l'internationalisation a eu pour effet d'ouvrir les marchés et avec une concurrence mondialisée nous assistons à une harmonisation des productions. Acheter un bien d'électroménager qui vient de Chine, des États-Unis, du Brésil, d'Inde, ne change rien, le produit reste le même ou presque. Les entreprises se différencient seulement par leur image de marque, par la perception que les consommateurs se font du produit à travers la marque.

L'entreprise doit se poser les bonnes questions pour pouvoir vendre ses produits dans le monde entier : comment vais-je faire pour me différencier alors que mes concurrents ont le même produit à vendre que moi? Le consommateur lui aussi se posera la question de savoir comment choisir tel ou tel produit en sachant qu'ils se valent et qu'ils sont au même prix. Au final, c'est le consommateur qui aura le dernier mot et qui prendra la décision d'acheter tel ou tel produit en fonction de la relation qu'il aura tissée avec une marque. L'entreprise de nouvelles technologies Apple l'a bien compris et a réussi à se créer une communauté où chaque client est un réel ambassadeur de la marque. La marque où l'entreprise doit prendre en compte les différences de goûts, de culture de ses clients pour créer un produit qui conviendra à une majorité, en essayant d'exclure le moins de personnes possible. Sinon l'entreprise peut créer de nouveaux besoins, qui ne sont pas nécessaires à la base mais qui vont le devenir dans le futur. Prenons l'exemple de l'iPhone et des Smartphones, à la base les gens avaient seulement besoin d'un téléphone pour téléphoner. Mais aujourd'hui avec l'apparition d'internet et des réseaux sociaux, les besoins qu'ont les consommateurs ont changé et ils ne peuvent plus concevoir un mobile qui n'ait pas la fonction de caméra haute définition, d'internet et avec ses applications. Mais des différences persistent dans ce domaine, dans un pays les consommateurs rechercheront plus un produit pratique, ergonomique et dans un autre le côté design, fonctionnalité et l'image que le produit leur procurera en société.

Pour conclure, travailler avec un Mexicain, un Français, un Allemand, un Turc ne se fait pas de la même manière. Il est nécessaire de connaître sa culture pour mieux appréhender la relation interculturelle. Et c'est là qu'intervient le management interculturel. L'art de savoir s'adapter à la culture de son prospect, client, associé. La finalité étant de vendre mieux et plus. Il est donc primordial aujourd'hui pour une entreprise qui veut survivre en temps de crise de préparer ses managers à l'international et de les former aux techniques, rites, traditions des pays dans lesquels ils vont aller vivre ou travailler. Savoir dire bonjour et se présenter en chinois quand on travaille en Chine devrait être évident pour n'importe quel manager!

1.3 Les approches du management à la Française

Le management, c'est l'art de diriger. Cependant cette science et cet art relativement récents doivent pour être efficaces et bien compris répondre à certaines règles. Le management nécessite de fixer des objectifs clairs et précis, de mobiliser des ressources humaines de manière adaptée et de prendre en compte la diversité des talents, les particularités culturelles et les compétences de chacun.

Avant de parler strictement du management à la Française, nous allons tout d'abord tenter de comprendre d'où vient le management et comment il a évolué au fil des années pour arriver là où il en est aujourd'hui.

1.3.1 L'histoire du management et ses évolutions

A la base le management résulte d'une volonté d'organiser scientifiquement le travail de manière à homogénéiser les méthodes de production et de travail. C'est par le taylorisme qu'on voit les prémices d'un nouveau mode de fonctionnement d'une entreprise et un désir d'appliquer des principes généraux de la productivité par la division du travail à l'entreprise qu'Adam SMITH avait souligné auparavant.

C'est dans le secteur automobile aux États-Unis que Henry FORD développe de nouvelles méthodes de travail et met en place le travail à la chaîne pour diminuer les étapes de production et unifier les tâches. En France, Louis RENAULT reprendra les concepts du fordisme suite à la Première guerre mondiale et adaptera les chaînes de production alors jusque là utilisées pour produire de l'armement à des fins de production en masse d'automobiles.

C'est alors que certains penseurs du management voient dans cette production à la chaîne une entrave pour le bien-être de l'Homme et envisagent de prendre en compte le facteur humain comme thème de recherche pour le management. C'est une femme américaine,

Mary PARKER FOLLETT, qui va en premier penser la place de l'homme au sein de l'entreprise et poser les problèmes qu'impliquent le pouvoir et l'autorité dans son livre « *Creative experience* » en 1924. Dans les années 30, suite aux travaux réalisés précédemment, Elton MAYO, alors professeur à l'université d'Harvard Business School, introduira la psychologie dans l'entreprise et la sociologie du travail car selon lui une entreprise ne peut pas être viable à long terme si on oublie le cœur même de l'entreprise et ceux qui la font fonctionner, c'est-à-dire les hommes. Dans « *The Human Problems of an Industrialised Civilisation* » en 1933, il critiquera le taylorisme comme étant uniquement focalisé sur les conditions et outils matériels dans le but d'améliorer la productivité du travail en oubliant la force de travail. Il réalisera des études et des expériences comme par exemple l'expérience Hawthorne dans laquelle il montra que l'attention portée aux employés joue un rôle dans l'amélioration de la productivité. Les employés de l'usine de production de circuits électriques ont permis aux scientifiques de comprendre que les employés travaillaient différemment lorsque l'on attendait davantage de leur travail.

Suite à cela, les sociologues tels Max WEBER et Michel CROZIER se sont intéressés à analyser le pouvoir au sein d'une entreprise comme étant entre autres une des causes principales du dysfonctionnement des entreprises. Dans son ouvrage « *Économie et Société* » paru en 1922, Max WEBER distingue trois types d'autorité, l'autorité traditionnelle qui est liée à l'entreprise familiale, lorsque une personne se voit confier son mandat par son prédécesseur en conservant les valeurs transmises de génération en génération ; l'autorité charismatique qui repose sur les qualités personnelles d'un individu et l'autorité rationnelle ou légale qui consiste en un système de buts et de fonctions étudiés de façon rationnelle. C'est selon WEBER le type d'autorité le plus approprié pour une entreprise car l'autorité ne dépend pas des qualités personnelles.

Le management contemporain s'intéresse plus en détail à l'intégration des individus, à l'adhésion à la culture d'entreprise et à la motivation. Le management moderne a pour but de répondre aux nouvelles problématiques du management liées au contexte actuel. Selon Michel NEKOUROUH, expert et auteur réputé en management moderne et projets

stratégiques, l'organisation taylorienne par fonctions est encore trop présente dans les entreprises et représente un réel handicap aussi bien pour les hommes que pour le développement de l'entreprise. Dans son ouvrage à succès paru en 2010 et intitulé « *100 du Management Moderne - les 100 Règles d'Or, Astuces, Conseils & Best Practices* » il propose au top managers d'aujourd'hui un « bref plan de route » avec des règles et principes à appliquer en entreprise pour conjuguer réussite et excellence malgré le contexte défavorable actuel.

Nous avons donc vu succinctement l'histoire et les évolutions du management pour mieux comprendre la situation actuelle. Nous allons maintenant nous pencher sur le cas français de manière à avoir une vision plus précise du management à la française et de la prise en compte de l'interculturel par les managers français.

1.3.2 Le modèle fondateur de G. HOFSTEDE

Aujourd'hui la question du management interculturel demeure au centre des préoccupations des dirigeants d'entreprises désireux de se développer à l'international. Cependant si de nos jours cette prise en compte paraît évidente pour les managers, cela n'a pas toujours été le cas et il a fallu que des psychologues et chercheurs s'intéressent auparavant à ce phénomène pour mieux comprendre l'intérêt de la différenciation culturelle dans l'entreprise.

G. HOFSTEDE est un psychologue néerlandais très influencé par le culturisme, qui est un courant de l'anthropologie né aux États-Unis où la notion de culture et où les habitudes d'éducation jouent un rôle important dans la constitution et la personnalité des individus. Il base son approche de la culture selon l'anthropologue Clyde KAY MAYBEN KLUCKHOHN avec la définition suivante « la culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représentent son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées. ». Il est intéressant de noter que cet anthropologue

américain s'est servi d'une culture riche : celle des apaches vivants dans des réserves du nord-est de l'Arizona et dans des régions contiguës du Nouveau-Mexique et de l'Utah pour mieux comprendre le fonctionnement de leurs rites et leur manière de vivre en communauté.

G. HOFSTEDE a lui étudié les différences culturelles de plus de 50 pays différents, situés sur les 5 continents. Il a réalisé une enquête sur les employés de l'entreprise IBM en administrant plus de 100 000 questionnaires sur plusieurs années. Les questions portaient entre autres sur la satisfaction au travail, les perceptions quant aux attentes de la hiérarchie, les buts personnels en matière de travail. Le fait d'avoir une seule entreprise permet d'unifier les réponses quant à la culture d'entreprise et faire ainsi apparaître les différences nationales de cette entreprise qui est présente dans le monde entier. Selon HOFSTEDE, la culture de chaque pays serait « une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour desquelles se situent les individus qui habitent ce pays ». En d'autres termes, les individus seraient programmés mentalement ou conditionnés par leur système de valeurs à agir d'une manière particulière dans une situation précise. Ainsi, son travail a consisté à définir les cultures nationales à partir de valeurs et à voir les conséquences que cela avait en entreprise dans des pays différents.

Ces travaux ont permis d'identifier cinq dimensions qui sont à l'origine de différences entre entreprises nationales. Nous allons ici présenter ces 5 dimensions et faire un lien avec le management français pour chacune d'elles. Vous retrouvez dans l'Annexe 2 le tableau avec les quatre dimensions culturelles principales établies par HOFSTDE en fonction de différents pays. La cinquième dimension a été ajoutée plus tard en complément.

- La distance hiérarchique

G. HOFSTEDE évoque la distance hiérarchique entre un supérieur et son subordonné comme élément de différenciation culturelle nationale au sein d'une entreprise. En effet, on mesure la distance hiérarchique en fonction de l'appréciation des inégalités que le subordonné a par rapport à son supérieur et par rapport à leur relation. Ces inégalités peuvent se traduire par une différence de richesse, de pouvoir, c'est ce qui caractérise une

forte ou faible distance hiérarchique. Suite à ces travaux, il a remarqué différents aspects qui déterminent cette distance hiérarchique, par exemple la position géographique : plus le pays se rapproche de l'équateur, donc du sud de l'hémisphère et plus la distance hiérarchique est importante. Ou bien encore la richesse du pays, la taille de la population, l'influence du passé historique. La France tout comme le Mexique a une forte distance hiérarchique contrairement aux pays scandinaves ou germaniques.

- Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension renvoie aux incertitudes et aux risques que les entreprises rencontrent et à son degré d'acceptation face à l'imprévisibilité des événements que cela soit des événements naturels ou humains. Les entreprises qui ont un fort contrôle de l'incertitude mettent en place des mesures d'anticipation en utilisant des outils de prévision comme par exemple dans le domaine du nucléaire où les catastrophes naturelles peuvent avoir un impact considérable. A contrario, les entreprises ayant un faible contrôle de l'incertitude n'ont pas de préoccupations particulières par rapport à l'avenir et favorisent la prise de risque plutôt que la maîtrise ou l'évitement. La France tout comme les pays d'Amérique latine a un fort contrôle de l'incertitude pour prévenir les risques.

- L'orientation individualiste ou communautaire

Cette dimension présente les rapports qu'entretiennent les individus au sein d'une entreprise. Les sociétés individualistes privilégient l'autonomie et le plaisir personnel dans la vie privée au détriment du groupe et des relations qui sont uniquement basées sur un échange gagnant/gagnant pour augmenter ses intérêts personnels. A l'opposé, les entreprises communautaires favorisent le temps passé dans le groupe et les échanges entre les individus dans l'intérêt général, le groupe assure une protection et un soutien un peu comme une famille. Les entreprises françaises sont généralement individualistes car les gens sont en compétition les uns les autres dans le but de stimuler la performance individuelle et la sélection naturelle.

- Le degré de masculinité/féminité

Les valeurs masculine et féminine divergent en entreprise ; les hommes sont plus axés sur la réussite, la reconnaissance et le salaire pour se valoriser alors que les femmes ont une dimension plus sociale et préfèrent la qualité de vie, les relations personnelles ou encore la solidarité (valeurs féminines). Les différences sont très marquées d'un pays à l'autre en fonction des valeurs traditionnelles masculines. La France quant à elle ne fait pas mauvaise figure et se situe dans la moyenne, même si elle n'atteint pas les scores les plus élevés de nos voisins scandinaves des pays de nord.

- L'orientation court terme/long terme

Cette dimension a été ajoutée plus tard par G. HOFSTEDE suite à d'autres travaux complémentaires. Il est dit que certaines sociétés ont des visions sur le long terme et donc des projections sur l'avenir en prenant en compte la persévérance, le sens de la honte et le respect à l'ordre. Alors que d'autres préfèrent se concentrer sur le court terme avec des visions sur le passé et le présent avec des valeurs comme la persistance, la stabilité, la capacité d'adaptation, respect de la tradition ou l'épargne.

Une fois ces 5 dimensions clairement définies, il est alors possible d'associer à chaque pays un indice pour le positionner par rapport aux autres pays. Comme nous étudions ici le management à la française, nous allons résumer les 5 dimensions avec les indices (plus le chiffre se rapproche de 100 plus la dimension est importante) correspondants qui caractérisent la France pour mieux comprendre ses valeurs, caractéristiques et actions.

La France a un fort individualisme (indice 71), un fort contrôle de l'incertitude (86), un indice moyen de masculinité (43), une distance hiérarchique importante (68) et un indice moyen d'orientation à long terme (39). G. HOFSTEDE insiste bien sur le fait qu'un score en soi n'a aucune valeur car il doit être comparé aux autres pour trouver du sens. Il est intéressant de comparer ces différents indices avec les autres pays à l'aide du tableau en Annexe 1.

1.3.3 L'analyse des styles de management selon TROMPENAARS

Dans la continuité de l'analyse précédente, nous allons ici présenter le travail réalisé en 1993 de Fons TROMPENAARS, spécialiste de la communication interculturelle qui analyse l'influence des différentes cultures nationales sur les styles de management, le fonctionnement des organisations et la détermination des salariés au travail. Il a analysé 30 entreprises dans plus de 50 pays et constitué une base de données représentative qui intègre les résultats d'enquête auprès de plus de 46000 personnes de cultures différentes.

Il s'est inspiré de l'étude de KLUCKHOHN et STRODTBERCK en 1961 basée sur trois points essentiels :

- Le rapport à la nature : il y a des cultures qui ont décidé de contrôler la nature et d'autres de s'en accommoder. L'homme a donc 3 relations différentes à la nature, une subjugation à la nature, l'harmonie avec la nature et une domination sur la nature. Il y a donc des hommes qui font partie intégrante et obéissent aux règles de la nature, d'autres qui tentent de comprendre le fonctionnement de la nature pour vivre en paix avec elle et enfin les autres veulent prendre le dessus sur la nature, la dompter pour être en pleine possession des pouvoirs.
- La relation au temps : Les différentes cultures ont une notion différente du temps. Pour les sociétés modernes et développées le temps est quelque chose de précieux, rare et il ne faut pas le perdre. Les français ont donc une notion du temps complètement différente des africains qui eux considèrent que faire partie de l'univers n'est pas le dominer ou l'exploiter.
- La relation à l'autre : Dans sa relation avec les autres, l'individu peut soit choisir d'être soumis, d'être dépendant mutuellement ou d'être indépendant. La relation peut être sous la forme du dominant-dominé, elle peut être consentie par les 2 parties dans leurs intérêts communs ou sinon l'indépendance consiste à être libre de ses choix et de ses actes dans son développement personnel.

Maintenant que nous avons bien compris sur quoi s'est appuyé TROMPENNAARS pour construire son travail nous allons voir les 7 dimensions qu'il a utilisées pour établir les différences culturelles entre les différents pays.

- L'universalisme ou le particularisme

L'universalisme recherche l'identique et la ressemblance et applique des lois ou des règles communes à tous les membres d'une classe ou d'une organisation. Les cultures dites « universalistes » considèrent qu'une décision unique peut s'appliquer à tout problème indépendamment du contexte ou de la situation. Au contraire le particularisme recherche la différence, des formes de distinction unique. Les cultures dites « particularistes » cherchent une solution adaptée à chaque situation. Dans le monde de l'entreprise, Taylor estimait qu'un management scientifique, conception de l'entreprise des plus universalistes, était la « meilleure façon de travailler et de résoudre les conflits. Alors que le mouvement des relations humaines représenté par Elton MAYO juge qu'il était nécessaire de penser l'homme non pas comme une machine mais comme un être à part entière avec ses spécificités, ses problèmes. Comme nous l'avons vu précédemment il en découle l'effet Hawthorne. L'opposition universalisme-particularisme explique le choix stratégique des entreprises. Par exemple, dans les relations avec le client soit les entreprises optent pour un développement des compétences de base soit pour une forte proximité avec le client.

- L'individualisme ou collectivisme

L'individualisme comme l'avait déjà défini HOFSTEDE caractérise une orientation vers soi-même, c'est la personne qui crée, découvre qui tirera profit de ses efforts. Le collectivisme a des buts et objectifs communs et il recherche des valeurs partagées. Dans le monde de l'entreprise, les actionnaires ne voient que leur propre intérêt alors que les parties prenantes contribuent collectivement à la création de richesse.

- Objectivité ou subjectivité

Dans certains pays, il est tout à fait normal de parler de son humeur, de ses sentiments, de ses problèmes personnels alors que dans d'autres pays cela sera très mal vu car trop personnel et non adapté à une relation de travail. Les cultures dites « objectives » préféreront la neutralité, ne pas parler de ses états d'âme car cela n'est pas l'endroit alors que les cultures « subjectives » ont ce besoin d'exprimer leur émotions dans leurs relations professionnelles et de ne pas tout intérioriser. Il est donc très important selon TROMPENNAARS de prêter attention à cette dimension affective lorsque l'on travaille avec d'autres cultures et d'être bien préparé. Si par exemple un mexicain parle à un français de sa vie de famille en pleine réunion de travail, il ne faut pas que ce dernier en soit choqué mais qu'il reste à l'écoute de ce que lui raconte son interlocuteur.

- Degré d'engagement

Le degré d'engagement joue un rôle important dans la finalisation d'un contrat avec 2 entreprises internationales de différentes cultures. On distingue les cultures dites « limitées » des cultures dites « diffuses ». Dans le premier cas, les individus vont séparer leur vie privée de la vie professionnelle alors que les cultures diffuses seront plus ouvertes à la critique. Lors d'une réunion regroupant des managers de plusieurs filiales étrangères d'un grand groupe international si un différend apparaît la question sera alors de savoir : Jusqu'à quel niveau devons nous nous impliquer vis-à-vis d'une personne ou d'une situation ? Sur un point de désaccord entre un néerlandais et un français du sud, le néerlandais va dire clairement que la proposition de l'italien de récompenser les vendeurs pour avoir atteint les objectifs est absurde compte tenu du contexte actuel difficile que connaît l'entreprise. La réaction du français avec sa culture diffuse (latine) prendra cette critique directement pour lui et pourra prendre une décision impulsive comme quitter la réunion.

- Statut acquis ou statut attribué

Selon les cultures, la position sociale est perçue différemment. En effet, dans certaines sociétés on attribue le statut social en fonction du niveau des diplômes, de l'expérience, de l'origine sociale, on parle ici de statut acquis, alors que dans d'autres cultures c'est un statut attribué : on juge plus sur les résultats, c'est-à-dire sur les réalisations accomplies et sur les actions personnelles. Dans le système Français, on remarque que les personnes occupant les postes à plus haute responsabilité sont soit issues de l'élite ou sont diplômées des grandes écoles (ENA, HEC). On juge plus les gens sur leurs diplômes que sur leur expérience professionnelle, associative et leurs qualités humaines. Il est donc très difficile pour un individu n'étant pas passé par cette voie, d'accéder à des responsabilités de plus haut poste. Au Canada par exemple, c'est tout l'inverse, il faut avoir gravi les échelons un par un et montrer sa motivation et détermination pour accéder à des postes importants.

- Volonté ou refus de contrôler la nature

Comme l'avait déjà expliqué KLUCKHOHN et STRODTBERCK certaines cultures ont une volonté de s'adapter à la nature et à l'environnement alors que d'autres veulent les dominer. La majorité des pays occidentaux contrairement aux pays africains et asiatiques tentent de transformer la nature et de l'exploiter pour en tirer profit et sans penser aux conséquences à long terme.

- Temps séquentiel ou synchrone

TROMPENNAARS distingue 2 types d'organisation dans le temps. Certaines cultures dites « séquentielles » préfèrent traiter les tâches une par une en les hiérarchisant alors que dans les cultures synchroniques on peut faire plusieurs tâches en même temps, on est plus polyvalent et on est capable de gérer plusieurs problèmes simultanément. En France, la culture du temps est synchrone, le travail est fait sous pression et ceci est dû à la multiplication des tâches à effectuer.

Nous avons donc présenté ici les 7 dimensions qui sont ressorties des études de TROMPENAARS et qui nous permettent de mieux comprendre quelles sont les caractéristiques culturelles qui peuvent s'exacerber lorsque différentes cultures travaillent ensemble. En citant comme exemple la France pour chaque dimension cela nous a permis de mieux saisir une partie du management à la Française.

Cependant il nous reste encore des points à éclaircir pour avoir une vision globale du management français. C'est ce que nous allons développer dans la partie suivante en s'intéressant au modèle de management français.

1.3.4 Le modèle de mangement français

Le modèle de management français est assez complexe et possède des particularités qui lui sont propres.

Dans les grandes entreprises françaises, l'administration de l'État a une place très importante. En effet, ces entreprises sont étroitement liées avec l'État. La plupart des grands dirigeants d'entreprises françaises sont passés par les grands établissements de formation de l'état (Polytechnique, ENA) et ont pour la plupart débutés leur carrière en occupant des postes dans l'administration française. Aujourd'hui, l'État est présent dans le capital de beaucoup d'entreprises et a privatisé beaucoup d'entre elles (Renault, EDF-GDF Suez, Safran etc.). De plus, les présidents n'hésitent pas eux-mêmes à jouer un rôle dans les négociations de contrat ce fut le cas par exemple du président SARKOZY pour EADS en 2007. Les entreprises ont également recours à l'État pour le financement de projets de développement et pour stimuler l'innovation. L'État français a donc réellement, encore de nos jours, un rôle de garant, de tuteur et de soutien financier pour les entreprises françaises ; méthode qui dans d'autres pays n'est pas concevable.

La structure des entreprises quant à elle est très hiérarchique et comporte beaucoup de règles et de procédures. Ce type d'organisation repose sur la conception d'Henry FAYOL, l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

Les entreprises françaises sont caractérisées par une division du travail avec une structure et un commandement hiérarchique à plusieurs niveaux, les décisions sont centralisées et d'après P. D'IRIBARNE, le manager a un « rôle directif » ce qui lui donne une discipline, une rigueur et une autorité forte. Cependant, la prise d'initiative est encouragée dans les entreprises françaises, ce qui laisse une certaine liberté dans les décisions importantes. Dans l'entreprise, la communication est verticale, les informations remontent à la direction après être passées par tous les niveaux hiérarchiques inférieurs, ce qui peut créer des malentendus car l'information peut être faussée ou détournée.

Ce type de management d'entreprises est encore majoritaire en France mais avec les changements économiques, technologiques et sociaux, l'organisation des entreprises est peu à peu bouleversée ; les entreprises doivent donc s'adapter à ces changements majeurs et opter pour un management où l'on délègue plus les tâches, par exemple par type de projets avec un chef qui coordonne les groupes de travail afin d'accroître la performance et l'innovation et éviter qu'il y ait trop d'étapes à passer et de hiérarchie qui ralentissent les processus.

Le phénomène de compétition interne est principalement dû à la stratification de l'organisation et aux privilèges qui sont accordés aux meilleurs postes de l'entreprise. Ainsi avec l'enjeu du pouvoir, d'une meilleure rémunération et d'une reconnaissance sociale, les employés sont prêts à tout pour gravir la hiérarchie quitte à mettre d'autres personnes en péril. Il y a deux types de réactions face au pouvoir en fonction de ceux qui le détiennent et de ceux qui le subissent. Pour ceux qui le subissent, il y a un sentiment de jalousie qui s'installe et pour ceux qui détiennent le pouvoir une volonté de conserver leur place en utilisant des passe-droits qui les rendent intouchables. Ceux qui recherchent le pouvoir vont créer des coalitions et des alliances avec leurs propres collègues pour être plus forts au sein d'un groupe et ainsi avoir plus d'influence sur les autres groupes. Ce n'est donc plus avec le mérite ou les compétences personnelles qu'on franchit les étapes pour atteindre des postes plus importants mais bien en utilisant des stratégies et en mettant la pression sur les autres membres de l'entreprise.

Nous avons donc vu ici ce qui caractérise l'organisation des entreprises françaises et ses limites quant à l'accès au pouvoir. Nous allons maintenant nous intéresser aux caractéristiques du management mexicain.

1.4 Les approches du management à la Mexicaine

Malgré une influence récurrente des États-Unis, le Mexique conserve ses particularités et sa culture locale. C'est pourquoi on peut bien parler ici d'un management à la mexicaine.

On peut quand même se poser la question suivante: existe-t-il cette école mexicaine du management, et si oui, quelles sont leurs caractéristiques distinctives?

La réponse n'est pas facile dans un sens, même si en s'y intéressant on se rend compte qu'elle peut être parfois évidente.

Le style de management à la mexicaine reflète certaines des caractéristiques descriptives de la façon d'être ou de la personnalité collective, on comprendra ici la notion de culture au sens large. Nous évoquerons rapidement le passé historique pour mieux comprendre ce qui a façonné la culture mexicaine d'aujourd'hui.

Suite aux recherches effectuées, on peut faire ressortir différents mots clés pour caractériser le management à la Mexicaine: vertical, l'orientation à court terme, la hiérarchie, la dépendance, l'improvisation découlant de l'absence de planification, la centralisation de la prise de décision, la loyauté envers l'appartenance à un groupe, peu de volonté et de capacité à travailler en équipe. Ce sont ces différents « clichés » du management mexicain que nous allons ici aborder dans un deuxième temps pour mieux comprendre leurs spécificités et ce qui les différencie du management français.

1.4.1 Passé historique et auteurs mexicains

Au niveau historique, lors de l'arrivée des conquérants européens, de nombreuses formes d'organisation indigène ont disparu, conduisant ainsi les mexicains à se conformer aux concepts européens de structures administratives et de travail. Cependant, les idées et les valeurs des peuples indigènes n'ont pas été supprimées ou détruites complètement car l'histoire précolombienne était encore omniprésente.

Malgré tout cela le choc culturel a eu lieu, à travers les années, une nouvelle culture mexicaine s'est installée, un amalgame des européens et des américains.

La naissance du Mexique indépendant comme nation au siècle dernier ne s'est pas faite sur une bonne base culturelle et technologique, ce qui aurait pourtant permis un développement économique sain. Les prémices de l'industrialisation ont été pensées par ESTEBAN DE ANTUNANO, fondateur de l'industrie textile et le premier penseur de l'économie mexicaine et du libéralisme industriel malgré un gouvernement réticent au changement. En 1838 il écrit un livre intitulé "Economía política de Mexico" qui reprend les principes des théories économiques du célèbre Adam SMITH. Il proposera alors 3 grands points à améliorer pour faire évoluer rapidement le pays : faire des économies dans les dépenses publiques, encourager le secteur industriel et emprunter à long terme.

L'industrie mexicaine a vraiment émergé sous la dictature de Porfirio DIAZ, avec la création du chemin de fer, de l'électricité, du téléphone et de nombreuses usines de capitaux étrangers sont apparues. Un libéralisme économique s'est développé avec ses abus et a provoqué la Révolution Mexicaine. On peut dire que c'est en 1938 que le Mexique a acquis l'indépendance économique après l'expropriation des compagnies pétrolières de capitaux étrangers et c'est à ce moment qu'a vraiment commencé la révolution industrielle mexicaine.

Cette révolution a impliqué l'exploitation du pétrole par des entreprises mexicaines, l'arrivée d'intellectuels espagnols réfugiés et pendant la Seconde Guerre mondiale, des achats alimentaires massifs en provenance des États-Unis.

Ce phénomène de croissance a produit des effets similaires à ceux de l'Europe lors de la révolution industrielle, tels que la création d'une classe ouvrière dépossédée et aux mauvaises conditions de vie. Un défi majeur s'est alors posé : créer de la richesse et la redistribuer équitablement.

Les auteurs de gestion mexicains étaient au départ uniquement des adaptateurs, des traducteurs et des compilateurs de théories de gestion, principalement venus des États-Unis. Certains ont écrit des ouvrages sur l'histoire de l'administration, sans comprendre correctement les différentes approches et les écoles, d'autres ont écrit sur le processus administratif. Aujourd'hui, ce sont des domaines spécifiques de gestion tels que la production, marketing, finance, ressources humaines, relations publiques, etc. qui attirent l'attention des auteurs mexicains.

Les éléments de la procédure administrative utilisée par la plupart des auteurs mexicains sont basés sur les écrits d'Henry FAYOL tout comme les américains l'ont fait.

Il y a peu de littérature d'auteurs mexicains sur le management dans les entreprises mexicaines. On peut quand même citer quelques auteurs qui ont contribué à l'évolution de la société et des entreprises mexicaines comme Agustín REYES PONCE qui définissait à l'époque le management comme un ensemble systématique de règles pour atteindre une efficacité maximale dans la façon de structurer et de gérer un organisme social. Isaac GUZMAN VALDIVIA, un autre des auteurs mexicains de la théorie du management, a grandement influencé les professionnels mexicains. Selon lui, le management est une science sociale normative de la direction de groupes humains. Sa théorie administrative est développée selon une approche sociologique, mais à partir du processus administratif, il la divise en plusieurs parties: planification, organisation, intégration, gestion et contrôle. Il s'inspire grandement des théories de REYES PONCE, mais se soucie plus de ce que devrait être la gestion administrative et le comportement du gestionnaire par rapport à l'organisation à la fois de manière formelle et informelle.

1.4.2 Le management des entreprises au Mexique

Le management est universel : il existe dans toutes les sociétés, que ce soit dans les pays les plus développés économiquement ou dans les pays les moins avancés. Seulement le type d'organisation ou de mangement varie d'un pays à l'autre. Le Mexique et ses entreprises possèdent un type de management qui leur est propre.

En plus d'être universel, le management est aujourd'hui considéré comme indispensable car une société sans norme, sans organisation ne peut pas survivre ou très difficilement dans le monde actuel. Chaque société prétend à un ordre et une stabilité, une coordination des ressources et un effort collectif afin de parvenir à ses fins. Étudier le management mexicain revient donc à s'intéresser aux caractéristiques des entreprises.

Le Mexique est un pays riche, avec des ressources naturelles et humaines énormes, ce qui offre des centaines de possibilités pour devenir une grande puissance.

Les questions que l'on peut donc se poser sont de savoir : pourquoi le Mexique n'a t-il pas profité de ces opportunités pour se développer au même titre que certains pays asiatiques ? La corruption et l'impunité en sont-elles les raisons ? Pourquoi autant de bureaucratie dans les entreprises publiques ? Beaucoup de questions auxquelles il est difficile de répondre et qui ne font pas l'objet de ce mémoire. Mais cependant, ces questions ont certainement des racines sociales et culturelles que nous tenteront d'expliquer par la suite.

La pensée actuelle du management mexicain peut se résumer ainsi par plusieurs principes:

1. La responsabilité est une conséquence de l'autorité
2. L'autorité doit être unique
3. La centralisation est considérée comme normale
4. Les communications reposent sur un système pyramidal (de haut en bas de la hiérarchie)
5. L'organisation doit être conforme à l'objectif et aux besoins de l'entreprise

6. L'autorité directe doit être exercée par une personne compétente et énergique (sans manquer de respect à ses subordonnés)
7. Il est nécessaire d'harmoniser les activités et de coordonner les efforts
8. Il est nécessaire de définir clairement les fonctions de chacun dans l'entreprise

Le Mexique souffre aujourd'hui d'une forte dépendance par rapport aux autres pays. A cause de l'ancien régime autoritaire la société s'est fortement hiérarchisée et cela perdure. L'omniprésence des États-Unis ainsi que des investissements massifs et l'utilisation de la main d'œuvre peu onéreuse près de la frontière dans les fameuses « maquiladoras » n'ont pas aidé les mexicains à chercher de nouvelles idées, à innover, à se développer par eux-mêmes.

1.4.3 Les relations humaines dans une entreprise mexicaine

Il est très important de bien comprendre comment fonctionnent les mexicains pour mieux travailler avec eux.

Si les clients et prospects sont étrangers, alors il faudra faire l'effort de comprendre la culture locale sans la juger, comprendre la réalité et adapter le produit/service, l'argumentaire commercial, le comportement du vendeur, etc.

Le marché mexicain représente de grandes opportunités d'affaires mais c'est un marché exigeant en termes d'adaptation. Sous des apparences très similaires à ce que connaît le chef d'entreprise français, l'effort d'adaptation sera important. Mais celui qui prendra le temps de comprendre et de s'adapter pourra alors développer son entreprise sur ce marché en pleine croissance.

La grande majorité des entreprises mexicaines sont des entreprises familiales avec un type de management paternaliste. Il faut donc voir l'entreprise comme une famille, avec ses codes, ses valeurs qui lui sont propres. Le patron est à la fois craint et très respecté par ses employés, c'est en quelque sorte le bon père. Les relations sont informelles et de proximité, mais cela n'empêche pas un management de type autoritaire. Le rôle

qu'exerce la hiérarchie sur ses subordonnés est très important. On ne contredit que très rarement le supérieur car cela est très mal vu et on risque de subir des représailles par la suite dans son travail.

La hiérarchie connaît bien ses employés, s'intéresse à ce qu'ils font dans le cadre de la vie privée et n'hésite pas à parler de choses personnelles. Le patron doit savoir être à l'écoute de ses employés et a aussi un rôle de conseil mais il ne doit pas perdre de vue son autorité. Les relations au sein des équipes sont basées sur la convivialité et le partage. On insiste pour que les échanges soient informels ou peu formels. Les Mexicains extériorisent ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent, verbalement et non-verbalement.

Il est apprécié de s'exprimer avec chaleur. Toucher son interlocuteur, faire de grands gestes est commun au Mexique. Il ne faut pas oublier que les Mexicains sont de grands affectifs et aiment qu'on leur porte de l'attention. De plus, par exemple lors d'une réunion importante ou lors de la signature d'un contrat, il est bien vu que le Directeur soit présent pour montrer son intérêt.

La confiance est à la base du management à la mexicaine. Il faut connaître la personne et avoir confiance en elle avant même de commencer des négociations. Cette relation particulière ne doit pas être perçue comme un moyen de soudoyer son supérieur ou de le corrompre, c'est juste une façon de renforcer la confiance, indispensable pour un travail efficace. Démontrer la fiabilité, la sincérité et l'intégrité sont essentielles à l'établissement de relations.

C'est donc aussi pour cela que les mexicains ont une relation au temps différente et qu'ils prennent plus de temps dans la construction d'un projet que des européens par exemple.

Il est plutôt mal vu de presser quelqu'un à faire un travail au vu d'un délai proche. Les heures de rendez-vous sont approximatives, ceci est donc à prendre en compte dans son planning. Les Mexicains pensent beaucoup aux activités et plaisirs du moment.

Au Mexique on aime faire des affaires avec des amis et les amis de mes amis sont mes amis. La notion de connaissance et de réseau fait partie intégrante du mode de management. De plus, la confiance est déjà installée, ce qui facilite le processus et permet d'aller plus vite dans la finalisation d'un contrat ou d'un investissement.

Nous avons donc vu ici les particularités du management mexicain, de son origine aux pratiques actuelles.

L'intérêt de l'étude théorique des managements français et mexicains nous a permis d'éclaircir le domaine de recherche et d'avoir une vision plus poussée de ces deux types de management qui sont bien différents et qui créent des différences au niveau culturel.

C'est justement ce que nous allons développer dans la prochaine partie, elle traitera de la pratique du management interculturel entre la France et le Mexique.

1.5 La pratique du management interculturel France-Mexique

Il est aujourd'hui nécessaire pour les grandes entreprises de s'internationaliser face à la concurrence mondiale. Elles se voient dans l'obligation de gérer la diversité culturelle en mettant en place des dispositifs exploitant les diversités culturelles en avantages concurrentiels. Il existe en effet des synergies entre les cultures ce qui permet d'accroître l'efficacité des équipes de travail. Nous allons ici montrer les points positifs et négatifs du travail entre français et mexicains en fonction de différentes caractéristiques comme la négociation, le management d'équipes multiculturelles ou la communication.

1.5.1 Les perceptions interculturelles France-Mexique

« La compréhension des autres est un idéal contradictoire, elle nous demande de changer sans changer, de devenir autre sans cesser d'être nous-mêmes. » c'est par cette définition d'Octavio PAZ, prix Nobel de littérature en 1990 que commence le livre « Regards croisés », une enquête réalisée par des chercheurs linguistiques et psychologues français de l'Université de Paris XIII et mexicains de l'Université Nationale Autonome de Mexico à propos des perceptions interculturelles entre la France et le Mexique.

Les résultats présentés de cette enquête sont intéressants car ils permettent de mieux comprendre et de décrire les différences culturelles entre français et mexicains. Nous allons ici présenter brièvement quelques uns de ces résultats.

Tout d'abord, ils évoquent la notion de stéréotype qui est bien présente dans la culture française. On s'en rend très vite compte lorsqu'on voyage à l'étranger. Les stéréotypes peuvent être vus par certains comme une image fautive et trompeuse que l'on se fait des étrangers mais en réalité il faut bien admettre que le stéréotype est bien constitutif de la manière dont se construit la conscience identitaire. Il est donc difficile d'y échapper.

O. PAZ explique que se cacher derrière les stéréotypes c'est « se cacher derrière un masque » mais qu'en réalité ce masque représente bien la vérité, « notre véritable visage ». Les mexicains se disent « machistes » et les français « non ouverts », et l'admettent comme faisant partie de leur identité culturelle. Les stéréotypes sont ancrés dans la culture et il est bien difficile d'en sortir mais c'est aussi cela qui fait les différences.

Chaque personne a un sentiment par rapport à sa propre identité, il dépend des mots utilisés et peut être perçu de manières différentes, on parle ici d'un « discours d'aveu ». Par exemple, les mexicains se disent « chauds », ce qui pour eux signifie qu'ils extériorisent leurs sentiments, qu'ils sont spontanés alors qu'un français pourra comprendre ce trait d'identité comme « ayant le sang chaud », c'est à dire une personne qui s'énerve vite, qui est susceptible. Dans l'enquête, les chercheurs ont voulu distinguer les réponses en les catégorisant, lorsque les mexicains ou français parlent d'eux, la manière de tourner la phrase fait varier le sens, s'ils disent « nous sommes » cela est différent de « nous croyons que nous sommes ». La deuxième tournure de phrase laisse plus de place à l'ambiguïté et permet plus facilement une auto-attribution négative. En ce sens, il y a des cultures qui sont plus critiques que d'autres. Les mexicains par exemple avouent peu de défauts avec le « nous sommes » mais pour autant ils s'avouent inférieurs aux cultures occidentales avec le « nous croyons que nous sommes ». Ceci justifie un complexe de la part des mexicains par rapport à leur infériorité, ils le savent mais ne veulent pas l'avouer de manière trop directe. Ce sentiment d'infériorité est particulièrement fort pour les mexicains vivant en France.

Les français se reconnaissant plus facilement des traits négatifs et portent moins d'attention à la manière de l'exprimer que les mexicains. Les français vivant au Mexique se jugent « non ouverts » car ils comparent avec les mexicains qu'ils jugent beaucoup plus « ouverts » et « communicatifs ». Pour aller plus loin encore dans l'autocritique, les français se jugent même « nombrilistes » et selon eux c'est ce qui les empêcherait de s'intégrer dans un pays étranger. Les français admettent qu'il y a en France un discours d'autoreprésentation qui est véhiculé par les médias, l'enseignement, la pensée commune et dans lequel ils ont baigné depuis leur enfance. Ce discours véhicule des idées

infondées : le français à l'étranger serait « dominant », « supérieur » et « chauvin ». C'est certainement à force d'entendre cela que les gens finissent par y croire.

Le « discours de revendication » nous montre que les mexicains se revendiquent « capables » sous la forme de « nous croyons que », c'est à dire qu'ils pensent pouvoir le faire, se croient capables d'être ingénieux, inventifs, de s'adapter en toutes circonstances. Ils n'admettent donc pas clairement leur intelligence alors qu'ils savent qu'ils sont intelligents. A contrario, les français se disent eux-mêmes « intelligents », mais ils l'expliquent non pas par rapport à leur « savoir-faire » mais par rapport au « goût français » et à la « rationalité française ». Ce constat est donc très intéressant pour comprendre la différence entre les français et les mexicains de la perception qu'ils ont d'eux mêmes.

De plus, les mexicaines se revendiquent avant tout « mères de famille » alors que les femmes françaises se revendiquent « libérées ». Pour les femmes mexicaines, il est valorisant de se revendiquer ainsi car cela implique l'idée de « sens de sacrifice » et de « force de caractère ». Pour une femme française, la notion de « mère de famille » est vue d'une manière plus négative, cela traduit un effacement de la personne au profit du foyer familial et ainsi la perte de toute « indépendance » et possibilité d'exister en temps que femme active.

Le point sur lequel les hommes mexicains et français s'accordent est qu'ils sont satisfaits de leurs femmes alors que les femmes sont d'un avis plus critique vis à vis des hommes. Cependant, ils n'insistent pas sur les mêmes qualités ; les hommes mexicains valorisent leur femme comme « bonne mère de famille » préservant les traditions et par leur beauté physique (yeux, bouche, chevelure) alors que les hommes français mettent plus en avant leur femmes pour leur qualité dynamique, active, libérée sexuellement et pour leurs atouts physiques : charme, élégance et classe.

Nous avons donc abordé ici quelques unes des croyances, des stéréotypes que les mexicains et les français privilégient et leur vision des différences culturelles. Encore une fois le sens des mots utilisés peut varier d'un extrême à l'autre, c'est pourquoi il est très

important pour un français de bien connaître toutes ces subtilités de langage avant d'aller vivre au Mexique.

Dans la prochaine partie, nous parlerons plus en détail du management de la diversité culturelle, de ses enjeux, de la gestion et de la sélection de managers français qui s'installent au Mexique.

1.5.2 Le management d'équipes multiculturelles

Chaque entreprise a son propre mode d'organisation et son propre système de fonctionnement basé sur des attentes afin d'obtenir les meilleurs résultats. Certaines entreprises optent pour une politique qui limite la diversité culturelle et où les profils sont très similaires au point de vue culturel. Cela facilite l'adhésion au même mode de management et aux valeurs de l'entreprise et limite les différences et incompréhensions liées à des équipes multiculturelles. Mais lorsqu'une entreprise est confrontée à une alliance par exemple son équilibre est menacé. Les principes de fonctionnement vont être alors remis en cause avec l'arrivée de nouveaux groupes culturels. Si cette dynamique peut bien fonctionner dans certaines entreprises et si parfois cela aboutit à des résultats positifs comme l'innovation dans bien des cas elle conduit à des conflits d'intérêts, de valeurs si les différentes cultures ne trouvent pas de terrain d'entente. Dans ce cas, on peut assister à la formation de groupes, de coalitions à l'instar de la politique de développement de ressources humaines de l'entreprise. L'une des causes de ces conflits est qu'un groupe culturel va alors jalouser un autre groupe, va se sentir désavantagé sur des points essentiels comme le salaire, les budgets, les effectifs. Cela créera donc un sentiment de malaise dans l'entreprise et il sera alors très difficile de faire travailler ces différentes cultures entre elles car la communication ne passera plus à cause du sentiment d'inégalité. C'est pourquoi, il est donc très important pour l'entreprise de mener une politique de ressources humaines ciblée sur ces problèmes afin de les éviter et adapter son management lorsque les différences culturelles sont trop fortes et empêchent de transformer la diversité culturelle en effet positif.

Nous allons maintenant voir plus en détail le rôle des managers français et mexicains ainsi que les enjeux et les limites d'une politique de développement international mêlant français et mexicains.

1.5.3 Le rôle des managers français et mexicain

Lorsqu'on travaille au Mexique comme manager, le cross cultural management a besoin de prendre en compte le rôle distinct de chaque personne au sein de l'entreprise.

Dans la pensée collective, on pense que le manager a été recruté pour son expérience supérieure à ceux qu'il gère et il serait donc inutile au Mexique que le manager consulte ses subordonnés lors de la prise de décision.

Le manager donne des directives claires et en retour les employés s'exécutent et fournissent le travail qui leur est demandé. Les subordonnés sont sensés suivre les procédés et les directives établies par l'entreprise. Ce mode de management qui repose sur l'utilisation de « process » et de normes ISO vient essentiellement des États-Unis, il a été premièrement utilisé dans l'industrie mais s'étend maintenant aux secteurs des services. Cela permet à une entreprise de posséder un référentiel commun et documenté destiné à harmoniser l'activité d'un secteur. Cependant avec un coût important et qui laisse une faible place à l'initiative personnelle, ce type d'organisation n'est recevable que dans des entreprises de grande taille pour qu'il soit optimal.

Il est donc important pour un manger français de comprendre comment interagir avec ses employés mexicains. Les points capitales à retenir sont donc : l'importance de la qualité de la relation, prendre le temps de bien connaître ses employés et leur environnement familial et accepter que la famille est capitale pour chaque individu. Nous allons voir prochainement que tout ceci ne serait pas possible sans une bonne communication.

1.5.4 La communication interculturelle entre un manager français et un mexicain

Dans une entreprise internationale, l'individu va devoir échanger avec des acteurs de cultures différentes. Ces relations sociales et professionnelles, de toutes formes quel qu'elles soient, seront rendues possibles par un processus de communication. Mais cette forme de communication ne va pas de soi, elle nécessite une capacité à maîtriser les différents styles et codes culturels et une aptitude à transformer les tensions en dialogue avec les personnes avec qui on va travailler.

Les relations professionnelles sont régies de nombreuses dimensions interculturelles et la communication fait partie d'une des dimensions les plus importantes pour pouvoir travailler dans un climat de bonne entente et de coopération. La communication est tout le temps utilisée pour des négociations, discussions entre collègues, réunions de travail etc.

Oliver MEIR définit la communication interculturelle comme étant « une situation d'interactions entre des personnes appartenant à des cultures nationales différentes. » La communication interculturelle présente une situation paradoxale ; car à la fois on doit affirmer sa propre identité mais d'un autre côté on doit tout faire pour s'ouvrir à l'autre et à sa culture. Cela demande donc au manager une forte adaptabilité et une compréhension des modes de communication différents des autres cultures.

Le manager a différents rôles en matière de communication interculturelle comme celui d'informer ses équipes, un rôle d'action pour l'engagement et l'adhésion de ses équipes, un rôle de leader pour montrer l'exemple et faire comprendre à ses équipes que l'interculturel est un plus pour l'entreprise, un rôle d'appartenance pour renforcer la culture d'entreprise et enfin un rôle d'agent de liaison pour faire l'intermédiaire entre les différentes cultures. Au niveau de la communication externe, il a un rôle d'observateur pour gérer les propos qui émanent de l'entreprise, un rôle de diffuseur en s'assurant que

les informations arrivent aux bons interlocuteurs et enfin un rôle de porte-parole et d'ambassadeur en faisant la promotion des valeurs de l'entreprise.

Dans un contexte multiculturel, par exemple lors d'un échange entre un manager français et son subordonné, c'est plus la manière de dire les choses du manager qui va marquer le mexicain plutôt que le message que le manager veut lui faire passer. Si le manager français s'exprime d'une manière différente et utilise sa voix fortement de manière à faire comprendre que le message est important, le mexicain va, lui, penser que le français lui en veut, il va prendre cette intonation de manière personnelle, alors que le manager français veut juste lui faire comprendre que son message est important. De plus, le vocabulaire (faux amis), la syntaxe (choix du temps) que le français va utiliser en espagnol pourront être différents et n'auront pas la même signification pour le mexicain. Prenons un autre exemple, la fréquence de paroles lors d'une réunion peut être source de malentendus et d'incompréhension car le mexicain va avoir tendance à toujours ajouter quelque chose dans le débat alors que le français lui parlera peut être moins mais dira les choses de manière plus synthétique et claire. Dans ce cas, le français pourra penser que le mexicain en fait trop et que cela est un manque de respect par rapport aux autres.

La communication non-verbale est également très importante dans les relations interculturelles. En effet, elle permet parfois d'appuyer ce que l'on dit et de mieux faire comprendre à l'autre son message en s'aidant de signes, regards, mimiques, expression du visage, chaleur humaine. Ce qui reste en mémoire après un échange, ce ne sont pas forcément que les mots, ce sont aussi des « messages subliminaux », volontaires ou non, et qui contribuent à l'appréciation de l'échange. La communication passe donc par un art maîtrisé entre écoute, questionnements, gestuelle synchronisée avec son interlocuteur. Dans certains pays regarder droit dans les yeux une personne lorsqu'on parle sera très mal perçu et insultant et peut ainsi induire en erreur la personne.

La communication est donc d'autant plus importante au Mexique que c'est le support qui va permettre d'instaurer la confiance entre le manager français et ses équipes. Il s'agit dans le cas précis du Mexique d'opter pour une communication « interactionniste » où

chacun a son mot à dire et peut faire part de ses sentiments, de son humeur pour qu'il n'y ait pas de frustration.

Nous allons maintenant voir dans une prochaine partie les caractéristiques de la négociation entre français et mexicains

1.5.5 La négociation Franco-Mexicaine

Dans cette sous-partie, nous parlerons des modalités lors d'une négociation et des astuces à faire ou à ne pas faire lors d'une négociation franco-mexicaine.

Lors d'une négociation en présence de différentes cultures, les différences culturelles sont exacerbées. Il est nécessaire de connaître parfaitement les usages et les codes culturels qui varient d'un pays à un autre. Il faut bien connaître les points sensibles de son interlocuteur sur lesquels il peut réagir avec conviction. Comme nous l'avons expliqué précédemment la communication est la base même de toute négociation, quelle soit verbale ou non-verbale. Dès le premier contact avec son client, une poignée de main, un regard, le processus de négociation a commencé et chaque paramètre doit être pris en compte pour éviter toutes imprudences ou incompréhensions. Pour entamer une bonne négociation, il est important de bien cerner les styles de comportement de l'interlocuteur.

Il existe des négociateurs de différents types :

- Les négociateurs de type « sensation » c'est-à-dire qu'ils ont besoin de s'appuyer sur des faits, des procédures ou des pratiques déjà existantes
- Les négociateurs de type « intuition » préfèrent formuler des hypothèses et trouver des approches nouvelles originales
- Les négociateurs de type « pensée » qui sont extrêmement structurés et qui ne prennent pas de décision avant d'avoir vu tous les points à traiter durant la négociation
- Les négociateurs de type « sentiment » cherchent à éviter le conflit et à trouver un accord qui plaira aux deux parties.

Les négociateurs mexicains choisiront plutôt une démarche de type «sentiment» car les facteurs émotionnels sont importants pour eux. Les négociateurs français quant à eux auront tendance à opter pour une négociation de type « intuition » en privilégiant une réflexion et des idées nouvelles. C'est donc bien deux types de réflexion de négociation qui s'opposent mais qui ont des points en commun. Il faut cependant bien faire attention car les différences de réflexion peuvent mener à des oppositions culturelles qui pourront jouer un rôle dans la définition des objectifs et de la gestion du temps.

Pendant la négociation, il faut repenser en permanence à toutes les convergences et divergences établies auparavant afin d'arriver à un accord qui conviendra aux deux parties. De plus, il faut comprendre la tactique utilisée par son adversaire pendant la négociation pour pouvoir adapter la sienne. Certaines cultures utilisent la menace, d'autres la déstabilisation ou l'affrontement quand d'autres préfèrent la coopération ou l'usure.

Une fois l'accord obtenu, les perceptions au niveau des résultats peuvent varier en fonction des cultures. Pour un français le contrat signé est définitif et signifie que les deux parties se sont mises d'accord. Dans d'autres cultures, il est toujours possible de revenir sur les termes du contrat post-négociation.

Nous avons donc vu dans cette première partie les composantes théoriques du management français et mexicain et nous nous sommes intéressés à mettre en relation les cultures françaises et mexicaines lors d'échanges professionnels. Il en ressort que les cultures et les types de management français et mexicain ont beaucoup de points sur lesquelles ils s'opposent. Il est donc nécessaire pour un manager français venant travailler au Mexique de prêter attention à tout ces points délicats.

Dans la prochaine partie, nous allons nous intéresser aux diverses expériences de personnes ayant vécu ou vivant quotidiennement le management interculturel entre la France et le Mexique.

2. Cadre pratique du management interculturel France-Mexique

Pour cette deuxième partie, nous avons choisi de nous intéresser au management interculturel dans une optique de retours pratiques et d'expériences de différents acteurs confrontés aux différences culturelles dans leur travail. Dans un deuxième temps, nous dresserons un guide pratique de recommandations utilisable par des managers français travaillant au Mexique. Ce guide découle de l'analyse théorique et des retours que nous avons pu avoir par les professionnels confrontés aux différences culturelles entre la France et le Mexique.

2.1 Analyse des interviews de managers français et mexicains

A l'aide d'un questionnaire adapté à chaque interviewé, j'ai ainsi pu recueillir le ressenti des professionnels concernant les relations avec les personnes d'autres cultures de leur entreprise ou les problèmes rencontrés par les français lors de leur arrivée au Mexique. Tout ceci a pour but de mettre en relation les éléments étudiés précédemment et de voir s'il y a des habitudes, des coutumes, des manières d'être qui sont propres à la culture Mexicaine et Française.

Voici une liste exhaustive des interviews réalisées :

- **Interview I :** Olivier SOUMAH-MIS, spécialiste français du management interculturel et spécialiste des relations culturelles en entreprise au Mexique
- **Interview II :** Cécile CHERBONNEL, Consul honoraire de France à Querétaro, Directrice de l'Instituto Franco-Queretano, Directeur de Tellier Ressources et initiatrice du projet de Lycée Français à Querétaro
- **Interview III :** Diego GARCIA, Chef de Projet chez Grupo Garsant S.A de C.V dans le secteur du bâtiment et de la construction à Querétaro

- **Interview IV** : Jérôme BRUN, ancien Directeur de 2 entreprises (ADIAMAS et PBL) dans l'industrie à Querétaro
- **Interview V** : Florian CHAPUIS, responsable de l'entreprise de ressources humaines Tellier Ressources à Querétaro et ancien Directeur des Relations Internationales de l'ECE Lyon.

Vous trouverez en annexe 2 le détail des interviews avec les réponses aux questionnaires. Nous allons ici analyser les interviews qui pour certaines d'entre elles ont duré plus de 2h.

Pour avoir une meilleure compréhension des analyses, il est nécessaire de lire en amont les réponses aux questionnaires.

INTERVIEW I

Interview et entretien de 2h avec Olivier SOUMAH-MIS, spécialiste du management interculturel depuis plus de 20 ans. Un des pionniers en France à aborder la notion de différences de culture en entreprise, il s'est spécialisé géographiquement dans les pays d'Amérique latine et d'Europe du sud et vit actuellement à Mexico city. Il a conseillé les plus grandes entreprises (Pfizer, Danone, british Petroleum, Alstom, etc.) dans différents pays. Il donne régulièrement des conférences à travers le monde et il a toujours eu un pied dans l'académique en donnant des cours comme intervenant dans les plus prestigieuses universités et écoles de commerce françaises et dans des universités mexicaines. Il a dû inventer son propre métier car jusque là il y avait très peu d'offres en matière de consulting de management interculturel. Aujourd'hui, il a créé son propre réseau international « Cross Cultural Consultants Network » composé de consultants en management interculturel. Il dispose d'une équipe de 168 consultants dans plus de 80 pays et 120 villes parlant plus de 25 langues.

Les services que propose ce réseau sont :

- La préparation en amont d'une expatriation. Il propose aux entreprises désireuses d'envoyer des expatriés dans des pays étrangers, un séminaire de 2 jours où il présente le Mexique, son histoire ; comment on vit au Mexique dans une ville de 25 millions d'habitants; comment on y travaille; comment communiquer et entreprendre des négociations d'affaires avec les Mexicains.
- Un coaching personnalisé pour les managers à forte responsabilité managériale. Il s'agit de mettre en place un suivi 2 fois par mois où le manager lui fait part des difficultés qu'il a rencontré les 2 dernières semaines et de faire un bilan sur ses actions de manière à améliorer ses prises de décisions futures.
- Team building, pour mieux apprendre à se connaître en dehors du travail, renforcer la cohésion d'équipe et créer ainsi un environnement de travail favorable. A travers des jeux de management, activités sportives, culturelles ou simplement gastronomiques, les employés passeront un bon moment ensemble, cela évitera tous problèmes relationnels et renforcera l'adhésion à la culture d'entreprise.

De cette rencontre avec ce spécialiste en la matière, il émane plusieurs éléments assez révélateurs de la différence culturelle entre la France et le Mexique.

Olivier SOUMAH-MIS pense que les Français qui vivent au Mexique sous-estiment les détails du quotidien et n'y prêtent pas assez attention. Par exemple, selon lui un Mexicain ne vous dira jamais non lorsque vous lui demandez quelque chose ou lors d'une négociation. Il est coutume au Mexique de ne jamais refuser car c'est un signe d'ignorance et d'incompétence. Un Français qui n'est donc pas au courant de ce détail pourra penser qu'il a l'accord du mexicain et que tout va bien se passer. Alors qu'en réalité cela ne va faire qu'augmenter les délais, le Mexicain va faire preuve d'incertitude

et lorsque le français se rendra compte qu'il lui a menti il va très mal le prendre et la relation sera basée sur de la rancœur.

Un autre détail, qui est assez significatif est la gestion du temps : les Français et les Mexicains ont deux visions complètement différentes du temps. Le Français préfère prendre une décision rapidement alors que le mexicain mettra plus de temps à peser le pour ou le contre.

Selon lui, le management à la Mexicaine se résumerait à cette maxime : « une main de fer dans un gant de velours ». C'est-à-dire qu'en temps que manager qui dirige des Mexicains il faut savoir faire preuve d'une autorité ferme sous une apparence douce et amicale. Il est très important d'être proche de ses subordonnés, et de ne pas les éviter ou les oublier car ceci les froisserait énormément. De plus, les Mexicains sont soumis en général, ils ont une estime de soi très basse ainsi qu'une faible confiance en eux. Il existe un terme spécifique pour caractériser une conduite spéciale face à ce qui est étranger, au Mexique on parle de « Malinchismo », c'est considérer que tout ce qui est étranger est forcément meilleur que ce qui est mexicain ; c'est également le désir de se sentir étranger dans son pays plutôt que mexicain. Cela peut être une personne mexicaine qui, parce qu'elle a vécu un moment au États-Unis, va se croire de retour dans son pays américain dans l'âme et dans les us et coutumes. Le Mexique possède donc une identité culturelle forte mais est très influencé par d'autres pays. De plus, le changement culturel prend du temps et il faut l'accompagner pour qu'il se fasse sans encombre.

M. SOUMAH-MIS avec son expérience dans le domaine international dresse un portrait des Français peu flatteur mais assez révélateur. Pour lui, le Français pense toujours par la négative alors qu'au Mexique les gens sont remplis de positivisme et cela influe sur l'ambiance au travail par exemple. De plus, selon lui la France n'est pas un pays d'entrepreneurs, c'est un pays avec une mentalité de fonctionnaire. Il cite même une étude qu'il a réalisée montrant que 75% des 15-30 ans en France accepteraient un poste de fonctionnaire si on leur proposait avec la sécurité de l'emploi et tous les avantages à la clé.

Il pense que ce qui empêche la France d'avancer aujourd'hui c'est que nous n'avons pas une vision entrepreneuriale et que les français acceptent mal la réussite par l'argent. De plus, les Français qui voyagent et qui s'installent manquent d'humilité et se croient tout permis, ils ne sont pas diplomates et n'hésitent pas à « rentrer dedans » et faire part de son mécontentement. Sous prétexte que la France a joué un rôle culturel important au niveau mondial, les Français d'aujourd'hui s'estiment supérieurs aux autres. D'autre part, le Français véhicule une image positive due à son histoire, au luxe français et l'image de Paris dans le monde.

Pour conclure, M. SOUMAH-MIS rencontre tous les jours un énorme problème concernant le management interculturel et le management des expatriés : les responsables des Ressources Humaines qui s'occupent des expatriés dans les démarches administratives et l'organisation. Ils n'ont pas pour la plupart, vécus l'expérience de l'international. Pour lui, il est inconcevable que ce soit des personnes qui ne connaissent pas la vie d'expatrié, qui n'ont pas été confrontées au quotidien aux problèmes des différences culturelles qui puissent conseiller les futurs « expats ». Comme il le dit : « l'international c'est comme la natation, temps que tu te jettes pas, tu peux pas savoir ». L'international en effet c'est quelque chose qui se vit et qui s'apprécie avec le temps et tout le monde n'est pas fait pour vivre dans un pays autre que le sien. Les personnes qui travaillent aux Ressources Humaines devraient avoir assez d'expérience pour voir que telle personne n'est pas faite pour ce pays en fonction de son profil, son caractère etc. Il y a donc encore d'énormes progrès à faire dans ce domaine.

INTERVIEW II

Avec une expérience de presque 15 ans au Mexique et de Consul de France à Querétaro, Cécile CHERBONNEL a une vision large et précise de l'intégration des Français dans ce pays ; elle a été témoin de réussites et d'échecs de centaines d'entre eux venus pour y travailler. Il ressort de son interview des faits particulièrement intéressants dans le cadre de notre travail et dont nous allons voir les principaux.

Selon elle, une des choses les plus importantes pour qu'une expatriation ou le développement d'un business se passe bien au Mexique, c'est la compréhension de la culture mexicaine. Aujourd'hui, le problème c'est que les entreprises ne se soucient pas de ce facteur et « parachutent » des expatriés dans l'urgence d'une prise de fonction. Alors certes, la personne sera opérationnelle tout de suite dans l'entreprise mais ne prendra pas le temps d'apprendre à connaître les Mexicains avant de travailler avec eux. Ils vont donc faire comme la plupart des Français qui n'ont pas d'expérience au Mexique, ils vont garder le même style de management à la française en mettant une forte pression sur les employés et en entretenant un climat de travail stressant basé uniquement sur les résultats. Ce sont les difficultés auxquelles elle a été confrontée et à l'époque par manque de connaissance elle ne s'est pas adaptée tout de suite à la manière de travailler à la mexicaine, ce qui lui a parfois causé des torts. D'après Mme CHERBONNEL, il est aujourd'hui impératif que les entreprises internationales comprennent bien cette dimension et changent leur politique managériale en fonction de l'interculturel. Ceci ne fera au final qu'accroître leur importance et même si cela peut paraître une perte de temps sur le moment les gains à l'avenir ne seront que plus importants. La relation doit être absolument basée selon elle sur un échange d'avantages ; il faut que les deux parties soient « gagnante-gagnante ».

INTERVIEW III

Diego GARCIA travaille avec des personnes de cultures différents tous les jours, le management interculturel est donc extrêmement présent dans son quotidien. Cependant, comme souvent au Mexique, le management interculturel est peu pris en compte et les salariés n'en connaissent pas beaucoup l'existence. Travaillant dans le bâtiment et le développement de projets immobiliers, un secteur très masculin où les relations professionnelles sont souvent tendues et sous la pression, il est encore plus difficile lorsque des modes de management cohabitent au sein d'une même entreprise. Il reproche aux Français de se croire supérieurs aux autres et de penser qu'ils connaissent tout sur tout. Il leur conseille de prendre du temps en amont pour bien connaître le marché, les clients, les concurrents et pour présenter une offre cohérente à long terme.

D'autre part étant marié à une Française, il connaît bien les habitudes et la façon de vivre des Français et apprécie particulièrement cet état d'esprit de compétition et de résultats. Il a lui même été influencé par cette façon d'appréhender le business et admet que cela lui a permis de développer son entreprise plus facilement. Cependant il insiste bien sur le fait qu'il ne faut pas perdre de vue l'humain dans les relations professionnelles. Avoir des objectifs et les atteindre, c'est bien mais il y a tout de même des règles à respecter et on ne peut pas tout faire sans penser aux individus. Il a donc aujourd'hui à cœur de prendre le meilleur de chaque culture, de chaque style de management et de l'adapter à son entreprise. A son avis, c'est comme cela que l'on arrive à de bons résultats sans conflit humain.

INTERVIEW IV

Lors de l'entretien avec Jérôme BRUN, directeur de 2 entreprises (ADIAMAS et PBL) nous avons parlé longuement de son expérience de vie au Mexique de plus de 10 ans, des difficultés qu'il a rencontrées lors de son arrivée et lors de sa prise de fonction chez ADIAMAS.

ADIAMAS est une holding dans le domaine de l'industrie appartenant à Diam Group spécialisée dans les outils de coupe pour l'électroménager. Mr BRUN a été chargé de développer une usine de production suite à un rachat. Lorsqu'il est arrivé, l'entreprise était déjà en fonctionnement et les équipes déjà établies. Il a donc dû remanier les équipes en fonction de ses attentes et des objectifs de l'entreprise. Selon lui, son vrai choc culturel s'est fait lors de la phase de recrutement suivant son arrivée ; en effet, il n'avait pas eu de formation particulière sur le Mexique et il ne possédait pas d'expérience dans les pays d'Amérique latine. Son intention de venir au Mexique n'était pas motivée par l'argent, c'était plus une envie de découvrir une nouvelle culture et de vivre une expérience de vie différente dans un pays étranger. Jérôme BRUN insiste sur le fait qu'une expatriation réussie, c'est avant tout un désir d'apprendre et une ouverture culturelle. Les personnes qui viennent uniquement pour se faire de l'argent sur « les petits pauvres » auront du mal à s'intégrer et resteront pour la plupart entre personnes de même culture dans leur cadre privé. Il sera donc difficile pour eux de bien apprendre à connaître les Mexicains, leur façon de vivre et ainsi d'avoir un regard objectif sur le type de management à adopter.

Les différences culturelles l'ont particulièrement choqué lors des entretiens de personnel car le comportement et l'échange des Mexicains étaient complètement différents des français. En effet, il s'est retrouvé face à des CV falsifiés, après vérification, il s'est avéré que les candidats avaient soit carrément inventé des expériences professionnelles, soit exagéré sur la durée ou changé le type de missions effectuées. Ceci a donc été pour lui un choc culturel important et il a dû rapidement s'adapter à cette pratique qui est assez courante au Mexique. Passé ce premier désagrément un peu déstabilisateur, il a dû se faire connaître de ses équipes et instaurer un climat positif pour pouvoir manager rapidement. Ne connaissant pas ou peu les usages et les types de relations

qu'entretennent un manager et son subordonné, il a premièrement opté pour un management à la française mais il s'est vite rendu compte que cela n'était pas possible dans tous les cas de figure et qu'il devrait s'adapter plus à ses salariés. Cet homme avait un fort caractère et un pouvoir sur ses employés. Lorsqu'un problème survenait sur la production et qu'un des employés avait commis une erreur il n'hésitait pas à le faire savoir en haussant la voix et en montrant son énervement. Il me confiera qu'il a choqué plus d'un salarié et que certains d'entre eux ont quitté l'entreprise à cause de cela. Cependant à l'époque, il ne se souciait pas des départs de ses employés car il était certain d'avoir du monde qui les remplacerait rapidement. Les mexicains n'ont pas l'habitude de travailler dans une ambiance de travail où règnent le stress, la pression et le conflit.

Après avoir adopté un type de management de style « autoritaire » pendant un moment, il s'est aperçu avec l'expérience et une meilleure connaissance des personnes mexicaines que son management n'était peut-être pas le plus adéquat. Après ce constat, il a décidé de changer sa façon d'entretenir des relations avec ses subordonnés et d'accorder plus d'attention à leur vie privée ou à leurs problèmes. Pour lui, cela a été difficile d'accepter de parler de choses si personnelles avec ses employés mais il s'est avéré que cela permettait d'avoir une meilleure communication et de parler franchement lorsqu'un différent éclatait. Une fois compris le management à la mexicaine, il a donc décidé de changer ses habitudes mais en conservant son caractère et une partie de sa manière de faire et de travailler. Il a fait comprendre à ses salariés qu'il avait confiance en eux et que même si les Mexicains ne sont pas habitués à être autonomes et à prendre des décisions, ils pouvaient le faire car ils en étaient capables. C'est donc en donnant la chance à ses salariés de prouver ce qu'ils savaient faire qu'ils ont eu confiance en lui. Ainsi, s'est installée une relation de donnant-donnant et les Mexicains ne s'en sont pas plaints car dans cette situation ils n'étaient pas frustrés de ne pas pouvoir s'exprimer ou d'agir. Ils étaient heureux d'avoir une personne à leur côté, qui pouvait les aider mais aussi qui savait montrer sa position de leader et de prise de décision finale.

Cette interview a donc été très intéressante pour comprendre comment un manager français qui vient au Mexique dans l'intention de diriger une entreprise peut faire pour vivre et travailler avec les Mexicains. Son exemple est aussi intéressant car il a su se

remettre en question et changer son style de management pour le bien de son entreprise ; attitude qui selon lui n'est malheureusement pas comprise par tous les Français qui viennent au Mexique -souvent peu ouverts et n'acceptant pas la critique-.

INTERVIEW V

Florian CHAPUIS m'a donné sa propre vision des relations interculturelles au Mexique. Profitant de sa jeune expérience dans ce pays et d'une solide formation à l'ECE ponctuées d'un stage de fin d'étude au Mexique, il a aujourd'hui un regard intéressant sur l'intégration des Français dans ce pays. En effet, selon lui, il n'est pas forcément difficile de bien s'intégrer au Mexique et d'avoir de bonnes relations avec les Mexicains mais il insiste bien sur le fait que prendre le temps de connaître la culture mexicaine et leur façon de vivre est primordial ; c'est selon lui la clé de la réussite. Dans son cas, avoir effectué un stage de fin d'étude à Léon au Mexique lui a permis de s'intéresser et de comprendre les us et coutumes de la vie mexicaine et les choses à faire ou à ne pas faire lors d'un échange. D'après lui, il y a un temps d'adaptation nécessaire à la culture mexicaine et c'est un point qu'il ne faut pas négliger car de là découle son intégration au pays. Selon lui, on ne peut pas vivre dans un pays étranger sans faire des efforts par rapport aux différences culturelles et accepter que les façons de faire soit différentes. Il précise que chaque jour il apprend de ses erreurs et se remet en question pour être le plus efficace possible dans son travail. Cela n'a pas été facile pour lui au début car en plus des différences culturelles, il a dû réapprendre un nouveau métier, celui de Head hunter. Cela a été d'autant plus difficile que les Mexicains abordent différemment les entretiens de recrutement. Déjà ils sont beaucoup moins préparés qu'ils ne le sont en France ; ceci fait partie de leur culture : les Mexicains même lors d'un entretien peuvent se permettre d'arriver en retard - ceci à cause d'un manque d'anticipation- se présenter 15 minutes avant l'entretien paraît logique en France alors qu'au au Mexique ce n'est pas le cas. Il a donc dû insister sur la formation de ses candidats, pratiquement en les maternant et en leur expliquant tout ce qu'ils devaient faire ou ne pas faire pour mettre toutes les chances

de leur côté. Ce type de management exige donc une capacité d'adaptation culturelle pour réussir en temps que Head hunter par exemple.

Ces interviews nous ont permis de nous conforter dans l'idée que les relations interculturelles n'étaient pas une « science infuse » et qu'elles nécessitent de la part de deux cultures qui travaillent ensemble des efforts respectifs. Cela passe par un temps d'observation de l'autre et d'analyse pour pouvoir être à même de juger quelle est la bonne décision. Toutes les personnes interviewées reviennent à dire qu'on ne peut pas en temps que français occulter le management mexicain.

2.2 Guide pratique de recommandations pour un manager français travaillant au Mexique

Suite aux différentes analyses précédentes, il nous est maintenant possible de lister une partie des différences culturelles qu'un manager français qui travaille au Mexique pourrait rencontrer. Nous avons choisi de mettre à profit notre travail et de pouvoir proposer aux managers des conseils pratiques, des choses à faire ou à ne pas faire pour mettre toutes les chances de leur côté et ainsi espérer à une réussite professionnelle et personnelle au Mexique.

Choses à faire pour un français au Mexique

Choses à ne pas faire pour un français au Mexique

- Vouloir découvrir une nouvelle culture
 - Se renseigner en amont sur la culture mexicaine
 - Lire des livres, regarder des documentaires sur la culture mexicaine
 - Voir des films mexicains
 - S'intéresser à la politique mexicaine
 - Passer du temps dans un milieu culturel mexicain
 - Être sociable pour s'intégrer
 - Améliorer son niveau de langue
 - Faire des efforts pour avoir un accent correct
 - Se faire des amis mexicains pour comprendre leur façon d'être
 - Avoir un sens du contact et des relations
 - Être ouvert et chaleureux
 - Prendre le temps de comprendre la culture mexicaine
 - Gagner la confiance de ses employés
 - Être ouvert sur de nouvelles pratiques
 - Faire preuve de diplomatie
 - Donner la possibilité à ses employés de pouvoir s'exprimer
 - Responsabiliser ses employés en
- Ne pas chercher à comprendre la culture mexicaine
 - Ne pas connaître la façon de vivre à la mexicaine
 - Être trop fermé d'esprit
 - Vivre à la française
 - Parler trop souvent de la France
 - Ne pas aller au contact des mexicains
 - Rester qu'entre français ou dans une communauté d'expatriée
 - Penser que son management est le meilleur possible
 - Être trop franc
 - Diriger des équipes de manière autoritaire
 - Ne pas prendre en compte la culture mexicaine dans son management
 - Ne pas vouloir tout révolutionner
 - Ne pas oublié le côté humain
 - Ne pas avouer qu'on a tort
 - Ne pas changer ses méthodes de travail
 - Se braquer contre un mexicain lorsque la différence culturelle est

gardant un suivi sur ce qu'ils font

- **Comprendre que dans la culture mexicaine le patron est comme un père de famille**
- **S'intéresser à la vie privée des employés**
- **Être à l'écoute des problèmes de ces employés**
- **Anticiper la gestion du temps**
- **Faire comprendre que les différences culturelles sont un plus dans une entreprise**
- **Créer un climat de cohésion culturelle**

trop importante

- **Ne pas être fiable et sincère avec ses employés**
- **Garder trop de distance avec ses employés**
- **Ne pas se préoccuper de leurs problèmes**
- **Ne pas instaurer un climat de confiance**
- **Exercer trop de pression sur ses employés**
- **Travailler dans une ambiance de stress permanente**
- **Obliger ses employés à travailler les jours de fêtes ou de commémoration**

3. Constat, perspectives et évolutions du management interculturel au Mexique

Cette partie est une synthèse des approches théoriques et pratiques étudiées dans les deux précédentes parties. Nous allons ici résumer avec l'aide d'un SWOT, ce que nous avons vu précédemment et nous verrons également de nouveaux éléments que nous développerons dans l'analyse. Nous parlerons enfin des perspectives et des évolutions du management interculturel entre la France et le Mexique.

La matrice SWOT est très utilisée de nos jours par les entreprises pour analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise. Mais il est également intéressant de se servir de cet outil pour décrire ou diagnostiquer l'état de la situation, l'évaluation d'une politique ou d'une stratégie. Dans notre cas, il s'agira de dresser un constat du management français au Mexique. Nous énoncerons les différentes forces et faiblesses du manager français, représentant le management à la française au Mexique et les menaces et les opportunités qui s'offrent à eux.

MATRICE SWOT

Le management français au Mexique

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Un modèle de management précis et défini- Un style de management propre à la culture française- Un modèle de management qui s'exporte depuis longtemps- Grands groupes français internationaux qui poussent à ce modèle de management- Le management interculturel est quelque chose de connu par les managers- Dimension sociale présente dans le management français	<ul style="list-style-type: none">- Adaptation difficile à d'autres cultures- Manque d'ouverture sur de nouvelles pratiques- Niveau linguistique des managers français- Problèmes de communication- Copie du modèle américain pour le management mexicain- Manque de connaissance et de pratique dans le domaine du management interculturel- Manque de formation en entreprise des différentes cultures
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">- Réputation du manager français- Augmentation des entreprises francophones- Croissance continue de l'économie mexicaine- Formation des managers et ouvriers mexicains- Développement des PME françaises	<ul style="list-style-type: none">- L'arrivée de managers mexicains qualifiés- Apparition d'entreprises internationales mexicaines- Vision trop rigoureuse et autoritaire des managers français- Préférence des grands groupes multinationaux français pour les contrats locaux- Préférence nationale mexicaine- Durcissement des lois migratoires

Le diagnostic du management français au Mexique nous permet de mieux comprendre les points forts et les points faibles qu'ont les français qui travaillent au Mexique.

Les forces du management français au Mexique sont principalement liées à son mode de management en lui-même qui contrairement au management mexicain est beaucoup plus cadré et organisé. En effet, la France de par son histoire et ses penseurs a développé son propre mode de management en fonction de ses contraintes culturelles et par conséquent il est plus adapté à la manière de travailler des français. Mais justement cette manière de travailler est bien différente de celle des mexicains et c'est là que les faiblesses apparaissent. Car le mode de management à la française est tellement organisé qu'il ne laisse pas beaucoup de place au changement et à l'adaptation. Les managers français qui ont donc travaillé pendant toute leur carrière en France et qui se voient confier un poste à l'étranger vont se retrouver face à cette situation qui nécessite de changer ses méthodes de travail. Dans la plupart des cas, cela va prendre du temps et c'est grâce à ses erreurs qu'il apprendra et optimisera son management. Une des faiblesses par exemple qui mènera à ces erreurs est le faible niveau linguistique des français en général, ce qui pour certains représentera au début une grande barrière culturelle et engendrera des problèmes de communication importants.

Une autre force que possède le management français est que ce modèle de management à la française a inspiré plus d'un pays en voie de développement et est toujours aujourd'hui, avec le management allemand ou américain, le modèle qui domine dans le monde entier. Mais cependant les choses sont quand même en train de changer et parfois la vision que les Mexicains ont des Français peut être négative, cela peut être dû par exemple au style de management trop rigoureux et autoritaire qui pourrait déplaire à certains Mexicains. C'est donc une menace pour le management français dans le sens où les Mexicains ne feraient pas d'efforts non plus pour s'adapter à une autre culture.

Aujourd'hui, le management interculturel est connu par les managers français car ils ont eu pour la plupart de brèves formations en entreprise ou lors de conférences (formation pays, team building) mais ils manquent de connaissances culturelles précises en général. Cette connaissance du management interculturel est donc à la fois une force puisque par rapport au Mexique où l'on ne parle quasiment pas des différences culturelles, les

Français savent qu'il existe des manières différentes de travailler mais c'est aussi une faiblesse car les managers français manquent cruellement de préparation et pour la plupart d'entre eux ils ne comprennent pas assez l'importance et l'impact d'une telle pratique.

La présence au Mexique de grands groupes français internationaux est réellement une force car les Français bénéficient encore aujourd'hui d'une certaine « aura » à l'étranger grâce aux valeurs, à l'histoire, la mode et l'image positive de Paris en outre. Dans un même temps, c'est aussi une opportunité car cela assure aux Français une continuité dans les échanges commerciaux avec le Mexique. Même si de nos jours, on voit de plus en plus d'entreprises françaises qui s'installent au Mexique plébisciter les contrats locaux au détriment d'expatriations ; ceci dans le but d'être plus proche du pays, pour une implantation plus rapide et également pour une raison financière. Cette menace pour le management français est donc à prendre en compte dans les perspectives d'évolutions mais ce dont on est sûr ou presque c'est que les entreprises françaises auront toujours besoin de français dans leurs filiales à l'étranger, ne serait-ce que pour ne pas perdre leur identité française et les valeurs de l'entreprise qui leur sont si chères.

D'un autre côté, on voit aujourd'hui au Mexique de plus en plus de managers très qualifiés avec des postes à fortes responsabilités au sein des entreprises mexicaines et internationales. Des entreprises mexicaines internationales de grande taille sont en train d'émerger notamment dans les secteurs des télécommunications ou de la construction et avec le fort taux de croissance du pays et la création de nouveaux besoins, c'est toute une économie qui se développe et les opportunités pour les mexicains sont nombreuses.

Ceci représente donc une menace pour le management français car on pourrait craindre une préférence nationale et une volonté de s'émanciper dans le monde des affaires.

De plus, le durcissement des lois migratoires fait qu'il est aujourd'hui très difficile pour un Français n'ayant pas de contrat de travail avant sa venue au Mexique de s'installer pour y vivre et travailler. On peut se demander alors quelles ont été les motivations du gouvernement actuel pour freiner la venue de Français dans leur pays. La raison est en fait politique car l'ancien président CALDERON a fait passer une loi juste avant la fin de

son mandat visant à limiter la venue de Français pour simple fait de mettre de mettre dans l'embarras le nouveau Président PENA NIETO, du parti politique adverse.

Mais dans la réalité, les Mexicains savent qu'ils ont besoin des entreprises étrangères pour se développer et que la pression culturelle est tellement forte qu'il est difficile pour eux de sortir du schéma actuel. De par son histoire et sa construction en temps que pays développé, le Mexique a toujours eu besoin de s'inspirer des techniques déjà existantes et qui ont fait leur preuve. Ses relations avec les États-Unis en sont l'exemple flagrant et aujourd'hui, même si la culture mexicaine est toujours très forte, elle tend à se conformer aux modèles américain et européen tant dans sa façon de vivre, de travailler et de penser. C'est pourquoi aujourd'hui, les perspectives d'évolution de business au Mexique sont très encourageantes pour la France ; le nombre en constante évolution d'étudiants français venant en échange dans des universités mexicaines ou en stage professionnel va notamment renforcer l'intérêt pour ce pays dans les années à venir. De plus, les Petites et Moyenne Entreprises françaises ont d'énormes possibilités de développement au Mexique.

Au niveau culturel, les jeunes Mexicains s'intéressent aux Français et vice versa. Il y a des deux côtés une réelle attirance pour la culture, la façon de vivre et la manière de pensée de l'autre. On pourrait croire que tout oppose ces deux pays mais dès lors qu'un Français a vécu au Mexique il se rend compte qu'il y a au final beaucoup de points communs entre ces deux cultures et que lorsque la cohabitation est voulu, elle est facile.

Nous avons donc pu voir dans cette partie les différents aspects du management interculturel entre la France et le Mexique, les forces et les faiblesses du management à la française ainsi que les opportunités et les menaces. Cette analyse nous aura également permis d'avoir une vision plus élaborée des différences culturelles et de la nécessité d'adaptation du modèle de management français au modèle de management mexicain. Nous allons donc pouvoir conclure ce travail et apporter une réponse à la problématique, qui a orienté notre façon de travailler et de penser le management interculturel entre la France et le Mexique.

Conclusion

Le management interculturel est aujourd'hui présent dans toutes les plus grandes entreprises internationales. Il est clair que ces dernières années ces grands groupes se sont intéressés de plus en plus aux différences culturelles de leurs entreprises et ont tenté de transformer ces particularités en points forts mais il reste encore des progrès à faire en la matière.

Nous avons vu dans une première partie les caractéristiques théoriques du management à la française et du management mexicain ; dans un deuxième temps, nous avons étudié la pratique du management interculturel au Mexique avec des exemples concrets de personnes confrontées aux différences culturelles dans leur travail ou dans leur vie privée. Enfin dans une troisième partie, nous avons mis en relief les points importants concernant le management français au Mexique et les perspectives futures.

Dans le cas présent, il s'agissait de bien comprendre les différences entre le management français et mexicain. Nous avons donc insisté sur le fait que le rôle du manager n'était pas du tout le même d'une culture à l'autre. D'une manière générale, le manager français souvent autoritaire a réellement un rôle de direction et a une relation assez distante avec ses employés. A l'inverse, le manager mexicain sera plus à l'écoute de ses employés et dans une relation fraternelle.

Les entretiens avec les professionnels nous ont confirmé de manière claire qu'un manager français travaillant au Mexique ne pouvait pas occulter la culture mexicaine dans sa méthode managériale. La problématique qui a guidé notre travail nous a permis de comprendre qu'il était alors indispensable d'adapter le management français au management mexicain. Nous sommes aujourd'hui persuadés que pour faire la différence sur des marchés très concurrentiels le management interculturel est une des variables qui sera capitale à l'avenir. Les français ou européens pourraient d'ailleurs se différencier de leurs concurrents américains en ayant une meilleure connaissance des cultures et des

marchés économiques. Cependant en période de crise, les préoccupations sont plus d'ordre économiques que sociales et pour rester compétitif les entreprises ont des visions plutôt de profit à court terme. Le management interculturel et la dimension sociale ont quant à eux plus une vision sur du long terme pour améliorer les conditions de travail : on peut alors se demander si une fois les crises économiques passées les entreprises intégreront davantage la dimension sociale et accorderont plus d'importance à la formation culturelle et au temps d'adaptation de leurs expatriés.

Bibliographie

OUVRAGES

TROMPENAARS Fons, HAMPDEN-TURNER Charles, *Au-delà du choc des cultures*, Paris, Éditions d'Organisation, 2004

HOFSTEDE Geert, *Culture's consequences : International differences in work related values*, New York, Sage publications, 1980

MEIER Olivier, *Management interculturel*, Paris, Dunod, 2013

CHEVRIER Sylvie, *Que sais-je ? Le management interculturel*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003

CHARAUDEAU Patrick, « *Regards croisés* » *Perceptions interculturelles France-Mexique*, Paris, Didier Érudition, 1995

D'IRIBARNE Philippe, *L'étrangeté française*, Paris, Editions Points, 2008

ARTICLES ET REVUES

<http://entrepreneur.lesechos.fr/1-atlas-du-management/atlas-du-management/Le-management-des-hommes/le-management-interculturel-115130.php>

SITES INTERNET

<http://www.management-intercultural.blogspot.mx>

<http://www.ambafrance-mx.org>

<http://www.franciamexico.com>

<http://www.lepetitjournal.com>

<http://www.ubifrance.fr/naul/001B1202283A+fiche-pays-mexique-2012.html?SourceSiteMap=1385>

VIDEOS

Geert Hofstede on Culture, Interview by Gert Jan Hofstede 10/10/2011 :

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=wdh40kgyYOY#!

ANNEXES

ANNEXE 1 :

Tableau des quatre dimensions culturelles de Hofstede

Pays	Distance Hiérarchique	Individualisme	Masculinité	Contrôle de l'incertitude
Afrique de l'Ouest	77	20	46	54
Australie	36	51	90	61
Allemagne	35	67	66	65
Danemark	18	74	16	23
États-Unis	40	91	62	46
France	68	71	43	86
Grande-Bretagne	35	89	66	35
Italie	50	75	76	66
Japon	54	46	95	92
Mexique	81	81	30	69
Norvège	31	59	69	8
Suède	31	29	71	5

*source : D'après Hofstede (1996)

ANNEXE 2 :

Questionnaire pour les managers sur le management interculturel

INTERVIEW I

Nom de l'interviewé : Olivier SOUMAH-MIS

Spécialiste Français du management interculturel

1) Quel est/était le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Actualité, Medias
- Administration
- Agriculture, productions agricoles, activités rurales
- Architecture, Bâtiment & TP, Immobilier
- Assurances
- Commerce, distribution
- Conseil, communication
- Environnement
- Industrie
- Finance
- Recherche, Innovation
- Santé, Social
- Telecom, Informatique
- **Other: Formation, consulting, conseil**

2) Taille de l'entreprise en effectif (niveau global)

- 1 à 50 salariés
- **51 - 249 salariés**
- 250 - 500 salariés
- 501 -1 000 salariés

- 1 001 - 3 000 salariés
- plus de 3 000 salariés

3) Quelle est/était votre fonction ?

Plusieurs choix possibles

- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable des Ressources Humaines
- Cadre manager
- Coordinateur/ Team leader
- **Other: conférencier/formateur, créateur d'un réseau international de consultant en management interculturel**

4) Êtes-vous un expatrié/impatrié ?

- **Oui**
- Non

5) De quelle façon le management multiculturel est-il présent dans votre entreprise ?

Présence de différentes cultures au sein même des équipes

Gestion des équipes des filiales à distance

Joint-venture

Groupe international favorisant la mobilité entre les pays

Other:

6) Le management interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ?

Oui

Non et ce n'est pas nécessaire

Non, mais elle devrait le faire

Oui mais peut mieux faire

7) Quels sont pour vous les atouts des équipes multiculturelles ?

La diversité culturelle de l'entreprise fait sa force, mais il faut que cette diversité soit bien gérée et encadrée.

8) Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?

Mauvaise interprétation et une connaissance de l'autre erronée. Ce qui engendre des frustrations, des rancœurs et du favoritisme.

9) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de votre prise de fonction au Mexique ?

Difficile de s'adapter culturellement au début car l'environnement dans lequel on évolue est différent du notre et nécessite un temps de compréhension et d'adaptation. En temps que Français, il faut savoir gérer l'incertitude, ceci n'est pas facile pour un français car il recherche avant tout la sécurité. De plus, j'ai été choqué par la gestion du temps des mexicains, leur gestion du non et le fait qu'ils soient toujours d'accord.

10) Comment avez-vous réagi face à ces problèmes?

J'avais une connaissance du Mexique avant de m'y installer car j'y avais vécu étant enfant donc je connaissais déjà ces points là des mexicains. Cependant pour éviter ces problèmes je conseille aux entreprises de prendre le temps de faire des formations et des séances de team building pour éviter tout quiproquo.

11) Comment évaluez-vous la politique de gestion des expatriés/impatriés de votre entreprise

Les entreprises n'investissent pas assez, de manière générale les entreprises ont du mal à investir lorsqu'il s'agit de ressources humaines. Quand c'est pour une publicité à plusieurs millions il n'y a pas de soucis mais quand il s'agit de parler des hommes c'est tout de suite plus compliqué. Il faudrait que les entreprises prennent plus en compte les relations humaines afin de créer un cadre plus propice au travail et plus productif.

12) Comment évaluez-vous la politique de gestion de RETOUR des expatriés dans votre entreprise ?

La gestion des expatriés au retour est inexistante. Les entreprises ne prennent pas en compte l'état moral de leurs expatriés lorsqu'ils rentrent en France ou changent de pays et c'est bien dommage car il y a près d'un tiers des expats' qui tombent en dépression après avoir quitté le pays.

13) Étiez-vous bien préparé à la culture mexicaine?

Oui ayant déjà vécu ici

14) Quelles langues parlez- vous ? La compréhension de l'espagnol a-t-il été un problème ?

L'espagnol n'a pas été un problème pour moi étant déjà bilingue et ayant vécu dans d'autres pays d'Amérique Latine.

15) L'intégration de votre famille a-t-elle été facile et a-t-elle eu une influence sur votre moral et management ?

Je suis venu seul au Mexique donc pas de problèmes de ce côté là.

16) Y a-t-il eu un caractère ou comportement mexicain particulier qui vous a un peu perturbé ?

Oui la gestion du temps et le fait qu'ils ne vous disent jamais non lorsque vous leur demandez quelque chose.

17) Quelles ont été vos motivations pour vivre au Mexique ?

L'envie de vivre à la Mexicaine et de connaître plus de chose sur une culture qui m'intéresse. Ce pays me correspond car je n'aime pas les choses trop organisées du type pays nordique d'Europe. Je préfère faire preuve d'imagination, de débrouillardise etc...

INTERVIEW II

Nom de l'interviewée : Cécile CHERBONNEL

Consul honoraire de France à Querétaro, Directrice de l'Instituto Franco-Queretano,
Directeur de Tellier Ressources et Initiatrice du projet de Lycée Français à Querétaro

1) Quel est/était le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Actualité, Medias
- Administration
- Agriculture, productions agricoles, activités rurales
- Architecture, Bâtiment & TP, Immobilier
- Assurances
- Commerce, distribution
- Conseil, communication
- Environnement
- Industrie
- Finance
- Recherche, Innovation
- **Santé, Social, Éducation**
- Telecom, Informatique
- **Other: Ambassade de France**

2) Taille de l'entreprise en effectif (niveau global)

- **1 à 50 salariés**
- 51 - 249 salariés
- 250 - 500 salariés
- 501 - 1 000 salariés
- 1 001 - 3 000 salariés
- plus de 3 000 salariés

3) Quelle est/était votre fonction ?

Plusieurs choix possibles

- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable des Ressources Humaines
- Cadre manager
- Coordinateur/ Team leader
- **Other: Consul honoraire de France, Directrice de l'Instituto Franco Queretano et Directeur de Tellier Ressources**

4) Êtes-vous un expatrié/impatrié ? et depuis combien de temps ?

- **Oui**

- Non

Je suis installée au Mexique depuis 14 ans.

5) De quelle manière le management multiculturel est-il présent dans votre entreprise ?

Les personnes qui travaillent dans mes différentes entreprises sont de nationalité soit mexicaine, soit française. Je suis confrontée au quotidien aux différences culturelles et j'ai dû apprendre à faire avec.

6) Le management interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ?

Oui, inévitablement. Pour moi, le temps de résidence passé au Mexique et la volonté de comprendre comment les choses fonctionnent sont essentiels.

7) Quels sont à votre avis, les atouts des équipes multiculturelles ?

Les avantages des équipes multiculturelles sont qu'ils favorisent la créativité, l'enthousiasme et la possibilité de découvrir de nouvelles façons de travailler. La rigueur à la française et le pragmatisme sont à première vue des atouts mais s'ils sont mal gérés cela peut devenir des faiblesses.

8) Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?

Certains managers vont se retrouver confrontés à des difficultés s'ils arrivent avec une attitude de « nouveau colon », s'ils ont le sentiment qu'ils peuvent tout révolutionner cela va avoir des répercussions par la suite. De plus, les Mexicains n'ont pas la même définition que les Français de la responsabilité, surtout les hommes, qui vont faire des promesses qu'ils ne sont pas sûrs de pouvoir tenir.

9) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de votre prise de fonction au Mexique ?

En temps que Française qui vient travailler au Mexique, « je me suis cassée les dents » plusieurs fois. Au poste de directrice d'une agence Adecco et n'ayant pas de recul sur le type de management à utiliser, j'ai préféré conserver mon mode de management autoritaire à la française en mettant beaucoup de pression à mes employés. Suite à cela, j'ai acquis plus d'expérience et j'ai créé ma propre entreprise en intégrant un management beaucoup plus adapté au Mexique et à la façon de travailler des Mexicains.

10) Comment avez-vous réagi face à ces problèmes?

J'ai décidé de me conformer plus aux attentes que les Mexicains ont d'un manager et j'ai choisi d'avoir une relation beaucoup plus proche et moins dans le conflit.

11) Vous étiez-vous bien préparée à la culture mexicaine?

Non pas du tout. Comme beaucoup de Français, je suis arrivée au Mexique à la fin de mes études pour faire un stage professionnel. C'est par la suite que j'ai appris à connaître petit à petit la culture mexicaine : c'est aussi cela qui m'a donné l'envie d'y rester.

12) Avez-vous commis des erreurs managériales liées au management français?
J'ai eu très vite un poste à responsabilité, j'ai donc dû agir dans la précipitation et sans forcément penser aux conséquences et aux erreurs managériales. Aujourd'hui, je le regrette un peu mais je me rends compte qu'il était difficile de faire autrement.

13) Les employés mexicains en ont-ils été offensés ?
Oui quelques uns. Ils ont eu du mal à s'adapter à mes méthodes de travail et n'ont pas pu résister à la pression trop forte que j'exerçais sur eux.

14) Avez-vous adapté votre management aux spécificités mexicaines?
Oui. Comme je vous l'ai expliqué auparavant c'est grâce à mon expérience à mon recul que j'ai pu changer mes méthodes managériales et ainsi avoir un management plus adapté aux spécificités mexicaines.

15) Que pensez-vous de l'ambiance de travail mexicaine informelle ?
Cela crée un climat social favorable et les personnes peuvent se dire les choses plus facilement mais attention de quand même garder une certaine distance hiérarchique.

16) Quelles ont été vos motivations pour vivre au Mexique ?
Elles ont été familiales et professionnelles à la fois.

17) Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer le management interculturel au sein de votre entreprise ? (cela peut être des pratiques déjà en cours ou que vous aimeriez mettre en place)
Je conseille à tout français qui viendrait s'installer au Mexique de bien prendre le temps d'observer les façons de vivre mexicaines, les habitudes et aussi de bien analyser son secteur d'activité et son marché : tout ceci dans le but d'avoir un pouvoir de décisions prises objectivement en fonction du pays et non pas en fonction de ses croyances acquises en France.

INTERVIEW III

Nom de l'interviewé : Diego GARCIA (Mexicain)

Chef de projet chez Grupo Garsant S.A de C.V. Il s'occupe de développer des projets immobiliers à Querétaro et de vendre des actions d'emplacements commerciaux

1) Quel est/était le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Actualité, Medias
- Administration
- Agriculture, productions agricoles, activités rurales
- **Architecture, Bâtiment & TP, Immobilier**
- Assurances
- Commerce, distribution
- Conseil, communication
- Environnement
- Industrie
- Finance
- Recherche, Innovation
- Santé, Social
- Telecom, Informatique
- Other:

2) Taille de l'entreprise en effectif (niveau global)

- **1 à 50 salariés**
- 51 - 249 salariés
- 250 - 500 salariés
- 501 -1 000 salariés
- 1 001 - 3 000 salariés
- plus de 3 000 salariés

3) Quelle est/était votre fonction ?

Plusieurs choix possibles

- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable des Ressources Humaines
- **Cadre manager**
- Coordinateur/ Team leader
- Other:

4) Êtes-vous un expatrié/impatrié ? et depuis combien de temps ?

- Oui
- **Non**

5) De quelle manière le management multiculturel est-il présent dans votre entreprise ?

Le management fait réellement partie de l'entreprise dans laquelle je travaille car nous sommes plusieurs associés venant de différents pays. Je travaille au quotidien avec des Français, des Belges, des Congolais, des Américains.

6) Le management interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ?

Le management interculturel n'est pas la préoccupation première de l'entreprise. Lorsque l'on travaille dans le bâtiment et la construction, les valeurs humaines et les différences de cultures ne sont pas prises en compte. C'est plutôt le temps qui fait que l'on s'habitue à travailler ensemble, on ne cherche pas des méthodes qui nous permettraient de mieux travailler. Et c'est regrettable car au final l'entreprise y perd beaucoup selon moi. De plus, c'est même difficile pour nous Mexicains de travailler ensemble car nous venons pratiquement tous de régions différentes (Mexico city, Monterrey, Guadalajara) et nos méthodes de penser, de travailler différent alors que nous avons la culture mexicaine en commun.

7) Quels sont à votre avis, les atouts des équipes multiculturelles ?

Les avantages des équipes multiculturelles sont multiples, cela nous permet à nous mexicains d'être plus focalisés sur les résultats. Les Français par exemple, ont vraiment le sens de la « gagne », ce qui nous pousse nous mexicains à être plus efficaces et portés sur les résultats. Quand les Français disent quelque chose c'est de manière claire et définie et cela doit être tout de suite applicable.

8) Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?

Les Français pensent qu'ils ont toujours raison, qu'ils ont la solution à tous les problèmes. Cependant avec mon expérience, j'ai pu constater qu'ils avaient un manque de connaissance du marché mexicain et qu'ils devraient s'intéresser d'avantage à ce marché avant de proposer des solutions.

9) Que pouvez-vous dire de la culture française?

J'ai le sentiment que les Français érigent leur culture comme un culte, il lui donne trop d'importance et ne sont pas assez ouverts sur d'autres manières d'envisager les choses et de penser. Cependant, ils ont réellement quelque chose que les Mexicains n'ont pas, c'est l'envie de se donner les moyens de réussir et de tout faire pour y parvenir, coûte que coûte.

10) Avez-vous commis des erreurs managériales liées au management français ?

Oui, j'ai commis pas mal d'erreurs à cause des différences entre le management français et mexicain. Nos différences de caractère sont assez marquées et il n'est pas rare qu'un Français s'emporte lors d'une négociation par exemple. Le Mexicain, par fierté masculine, ne va pas se laisser faire. C'est pourquoi nous Mexicains usons beaucoup de diplomatie dans nos relations, pour éviter tous problèmes futurs.

11) Avez-vous adapté votre management aux spécificités françaises ?

C'est pour moi inévitable de m'adapter aux spécificités françaises car sans cela je ne pourrais pas travailler avec eux et comme ils apportent de l'argent je ne suis pas forcément en position de force.

12) Que pensez-vous de l'ambiance de travail informelle ?

C'est assez stressant au quotidien car il y a beaucoup de pression et si les résultats ne sont pas atteints cela empire. De plus, les relations professionnelles sont beaucoup plus formelles : on s'en tient au business et j'ai remarqué qu'en travaillant ainsi, il y a plus d'occasions d'obtenir de bons résultats.

13) Y a-t-il eu un caractère ou comportement français particulier qui vous a un peu perturbé ?

Il y a beaucoup de comportements qui m'ont perturbé. Notamment dans la gestion de l'humain et de l'affectif. Les Français avec qui je travaille ne prennent pas beaucoup en compte le facteur social et le bien-être des employés car ils pensent seulement aux résultats. Cependant, avec les années qui passent, ils se sont rendu compte qu'il était impossible de travailler au Mexique en se focalisant seulement sur les résultats financiers et en oubliant le facteur humain.

14) Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer le management interculturel au sein de votre entreprise ?

L'adaptation à la culture est un facteur très important et c'est quelque chose qu'il ne faut pas négliger mais pour réussir dans le business il faut avant tout très bien connaître le marché mexicain. Il faut éviter de venir au Mexique « montés sur ses grands chevaux » ! Que les Français viennent avec leurs propres idées, avec de l'argent : c'est bien, mais il ne faut pas qu'ils pensent pouvoir faire comme ils veulent tout le temps... Comprendre les Mexicains et leur façon de vivre est primordiale !

INTERVIEW IV

Nom de l'interviewé : Jérôme Brun

Directeur général de site de production industriel chez Adiamas puis Pbl à Querétaro, Mexique

1) Quel est/était le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Actualité, Medias
- Administration
- Agriculture, productions agricoles, activités rurales
- Architecture, Bâtiment & TP, Immobilier
- Assurances
- Commerce, distribution
- Conseil, communication
- Environnement
- **Industrie**
- Finance
- Recherche, Innovation
- Santé, Social
- Telecom, Informatique
- Other:

2) Taille de l'entreprise en effectif (niveau global)

- **1 à 50 salariés**
- 51 - 249 salariés
- 250 - 500 salariés
- 501 -1 000 salariés
- 1 001 - 3 000 salariés
- plus de 3 000 salariés

3) Quelle est/était votre fonction ?

Plusieurs choix possibles

- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable des Ressources Humaines
- Cadre manager
- Coordinateur/ Team leader
- **Other: Directeur général**

4) Êtes-vous un expatrié/impatrié ? et depuis combien de temps ?

- **Oui**
- Non

Depuis 10 ans

5) De quelle manière le management multiculturel est-il présent dans votre entreprise ?

Présence de différentes cultures au sein même des équipes, gestion d'ouvriers et de techniciens mexicains

6) Le management interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ?

Oui mais peut mieux faire

Dans l'industrie, on est plus jugé sur du résultat donc on ne prend pas trop en compte l'humain. Du moment que les machines fonctionnent et la production tourne, c'est le principal.

7) Quels sont à votre avis, les atouts des équipes multiculturelles ?

Le compromis entre excès de procédure et excès d'exploitation, c'est-à-dire que chaque culture apporte le meilleur de son management.

8) Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?

Une grande différence dans l'ambiance de travail. En France habitué à travailler avec le stress et mettre la pression au salarié avec des coups de gueule pour leur

montrer qui est le patron. Au Mexique, ce type de management est impossible car il faut avant tout faire preuve de diplomatie mais parfois avec fermeté, il faut que vos employés aient confiance en vous et que vous ayez confiance eux.

9) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de votre prise de fonction au Mexique ?

La partie recrutement a été difficile pour moi car j'ai du faire face à beaucoup de CV falsifiés et des gens qui inventaient des expériences. De plus, je manquais d'analyse pour pouvoir prendre des décisions et d'interprétation culturelle.

10) Comment avez-vous réagi face à ces problèmes?

J'ai changé mes façons de travailler car je me suis vite aperçu que mon style de management français en temps que tel n'était pas applicable au Mexique.

11) Comment évaluez-vous la politique de gestion des expatriés/impatriés ?

Mauvaise

Excellente

Dans la plupart des entreprises, les expatriés ne sont pas bien préparés et les entreprises ne les aident pas plus que ça. C'est bien dommage car il en va de la performance d'un expatrié.

12) Comment évaluez-vous la politique de gestion de RETOUR des expatriés?

Mauvaise

Bonne

Excellente

Dans mon cas, j'ai moi même bien préparé mon retour car après 10 ans passés au Mexique où ma fille a grandi, il était obligatoire de ne pas négliger ce changement de pays. Son éducation était ma priorité ainsi que de lui trouver un collège de qualité et réputé dans une région bien choisie par exemple.

13) Étiez-vous bien préparé à la culture mexicaine?

Pas préparé, pas de préparation mais ouvert à la découverte

14) Avez-vous commis des erreurs managériales liées au management français ?
Oui j'ai fais des erreurs sur les premiers contacts, je n'ai pas bien engagé les relations avec mes employés et cela m'a coûté beaucoup de travail par la suite pour gagner leur confiance.

15) Les employés mexicains en ont-ils été offensés ?
Oui certains ne se sont pas adaptés à mon style de management particulier et certains sont partis. Mais par la suite, j'ai créé un noyau dur qui était près à me suivre dans les moments le plus difficiles. (Mon équipe a été la seule à refuser de faire la grève par exemple)

16) Avez-vous adapté votre management aux spécificités mexicaines?
Oui c'est nécessaire.

17) Avez-vous eu du mal à déléguer les tâches ?
Non car la main d'œuvre était bien formée et qualifié

18) Que pensez-vous de l'ambiance de travail mexicaine informelle ?
Cela m'a plu, faire confiance à mes employés a été quelque chose de gratifiant, par exemple je n'ai jamais voulu avoir un vigile. Cela permet un management plus tolérant et une relation de proximité.

19) Quelles langues parlez- vous ? La compréhension de l'espagnol a-t-il été un problème ?
Espagnol. Oui au début je ne parlais pas bien et j'ai dû suivre des cours de formation mais avec mes employés la communication était plutôt bonne et claire.

20) L'intégration de votre famille a-t-elle été facile et a-t-elle eu une influence sur votre moral et management ?
Les 2-3 premiers mois ont-été difficiles pour ma femme et moi. Surtout au niveau de l'hygiène alimentaire qui est bien différente de la France.

21) Y a-t-il eu un caractère ou comportement mexicain particulier qui vous a un peu perturbé ?

Non pas spécialement, j'ai par contre apprécié la solidarité qu'il y avait entre eux.

22) Quelles ont été vos motivations pour vivre au Mexique ?

Professionnellement, j'étais animé par le challenge de monter et faire fonctionner une usine de production de matériaux. Cela m'a donné beaucoup plus de responsabilité et d'autonomie. Mon choix n'a pas été pris en fonction du salaire ou d'avantages.

Personnellement, c'était l'occasion pour moi et ma famille de découvrir une vision d'un autre pays et de casser ma routine qui s'était installée en France.

23) Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer le management interculturel au sein de votre entreprise ? (cela peut être des pratiques déjà en cours ou que vous aimeriez mettre en place)

Une erreur à ne pas commettre pour une entreprise venant s'installer au Mexique est de venir uniquement avec une vision financière (bas coût) et sans réel business plan. Il ne faut pas aller dans un pays pour « exploiter le pauvre », il faut s'implanter humblement et apprendre à connaître la culture et les coutumes pour espérer s'intégrer.

INTERVIEW VI

Nom de l'interviewé : Florian CHAPUIS

Responsable de l'entreprise de recrutement Tellier Ressources à Querétaro au Mexique et ancien Directeur des Relations Internationales de l'ECE Lyon.

1) Quel est/était le secteur d'activité de votre entreprise ?

- Actualité, Medias
- Administration
- Agriculture, productions agricoles, activités rurales
- Architecture, Bâtiment & TP, Immobilier
- Assurances
- Commerce, distribution
- Conseil, communication
- Environnement
- Industrie
- Finance
- Recherche, Innovation
- Santé, Social
- Telecom, Informatique
- **Other: Relations internationales**

2) Taille de l'entreprise en effectif (niveau global) :

- **1 à 50 salariés**
- 51 - 249 salariés
- 250 - 500 salariés
- 501 - 1 000 salariés
- 1 001 - 3 000 salariés
- plus de 3 000 salariés

3) Quelle est/était votre fonction ?

Plusieurs choix possibles :

- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable des Ressources Humaines
- Cadre manager
- Coordinateur/ Team leader
- **Other: Head hunter international**

4) Êtes-vous un expatrié/impatrié ? et depuis combien de temps ?

- Oui
- **Non**

Contrat local

5) De quelle manière le management multiculturel est-il présent dans votre entreprise ?

Nous faisons du recrutement pour les entreprises internationales (Françaises, Allemandes, Mexicaines etc.). Relations avec des entreprises et des candidats de différents pays.

6) Le management interculturel est-il pris en compte dans les actions managériales de votre entreprise ?

Oui mais peut mieux faire.

Je suis confronté chaque jour à des candidats avec des profils différents et des façons de travailler différentes. Par exemple, sur la gestion du temps car il m'est arrivé plusieurs fois d'avoir des candidats qui se présentaient à l'entretien avec 30 min de retard.

7) Quels sont à votre avis, les atouts des équipes multiculturelles ?

Avoir une vision plus globale du business, profiter des forces des différentes visions du management et palier aux éventuelles faiblesses de ces mêmes méthodes. Même si cela complique le travail dans la gestion au jour le jour des équipes, la vision stratégique est beaucoup plus globale et les idées plus nombreuses.

8) Quels sont pour vous les obstacles rencontrés par les équipes multiculturelles ?

La compréhension des décisions et des prises de risque, la frustration possible de certains collaborateurs face à des comportements différents de leur culture (retards...).

9) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de votre prise de fonction au Mexique ?

J'ai été confronté à 2 grosses difficultés : - m'adapter à ma nouvelle fonction ainsi qu'à la culture mexicaine et à ses codes, tant en terme de relations clients-prestataires que candidats-clients. J'ai dû faire face à des nombreux retards aux entretiens que j'avais fixés, à une certaine nonchalance, des rapports moins fréquents avec les clients.

10) Comment avez-vous réagi face à ces problèmes?

J'ai étudié la façon de fonctionner de mes interlocuteurs, j'ai tiré des conclusions des erreurs que j'ai pu faire et des confrontations parfois houleuses ; j'ai mis en place un schéma plus construit en donnant d'avantage d'importance à la formation et à l'information. Ils ont réellement besoin qu'on les tienne par la main. Cela m'a fait perdre un peu de temps mais au final je n'avais pas le choix. J'ai eu la chance d'avoir des retours et des conseils de la part de mes connaissances ici au Mexique.

11) Étiez-vous bien préparé à la culture mexicaine?

J'avais déjà eu une expérience de travail au Mexique. Je m'attendais à certains des aspects du management mexicain. Les points où j'ai dû le plus travailler sont des points spécifiques au métier de Head Hunting. L'adaptabilité est la meilleure arme pour réussir, c'est une des capacités que j'ai pu développer en travaillant dans différents pays à l'internationale.

12) Avez-vous commis des erreurs managériales liées au management français ?

Pas de grosses erreurs mais là où j'aurais pu faire différemment c'est que j'ai essayé en premier d'adapter le management français vis à vis de mes collaborateurs mais je m'aperçois qu'on peut très bien gagner plus de temps en adaptant ce schéma managérial français aux spécificités du Mexique. Par exemple, j'avais l'habitude de donner des rendez-vous à des heures fixes et je m'énervais quand les gens avaient du retard, j'ai fini par prendre le contre pied et programmer mes rendez-vous 15 minutes à l'avance.

13) Les employés mexicains en ont-ils été offensés ?

Non, je pense que j'ai été plus contrarié des méthodes mexicaines que l'inverse car je me suis aperçu que la manière de faire à la française était plus pointilleuse et plus précise que la mexicaine.

14) Que pensez-vous de l'ambiance de travail mexicaine informelle ?

C'est une ambiance plus détendue. Le management est plus horizontal que le management français. Ce qui peut être une bonne chose mais il est parfois plus difficile de marquer la hiérarchie à posteriori.

15) Quelles langues parlez-vous ? La compréhension de l'espagnol a-t-il été un problème ?

Avec mon expérience précédente au Mexique, je parlais déjà couramment l'espagnol donc la communication n'a pas été particulièrement un problème pour moi.

16) L'intégration de votre famille a-t-elle été facile et a-t-elle eu une influence sur votre moral et management ?

Je suis célibataire et sans enfant.

17) Quelles ont été vos motivations pour vivre au Mexique ?

Ma concubine étant Mexicaine, le choix s'est fait assez naturellement et c'est un pays que j'aime beaucoup pour sa culture et pour les possibilités qu'il peut y avoir en terme de business.

18) Quelles sont vos suggestions/préconisations pour améliorer le management interculturel au Mexique ? (cela peut-être des pratiques déjà en cours ou que vous aimeriez mettre en place)

Il faut prendre le temps de comprendre la culture mexicaine avant de penser au management interculturel en lui-même. Je pense qu'aujourd'hui le principal problème des managers français qui arrivent au Mexique c'est qu'ils veulent adapter un système de management européen à un modèle de management latino et qu'ils peuvent se braquer facilement face à l'incompréhension des collaborateurs.

Résumé

Ce mémoire de recherche appliquée traite du management français et du management mexicain. Il met en relation ces deux types de management lorsque des Français vont travailler au Mexique. Il aborde toutes les questions liées à l'interculturel et par conséquent à son management. Il présente de manière succincte les différences culturelles qui existent entre la France et le Mexique. Et enfin, il propose une réponse à la problématique qui est de savoir s'il est nécessaire d'adapter le management français aux particularités du management mexicain.

Executive summary

This memory of research deals with the French management and the Mexican management. It connects these two types of management when French will work in Mexico. It talks about all the issues related to intercultural relations, and consequently, to its management. It briefly presents the cultural differences that exist between France and Mexico. And finally, it offers an answer to the problematic which is to know if it is necessary to adapt the French management to the peculiarities of Mexican management.