

MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES AU 21^e SIECLE : MODELES GLOBAUX OU LOCAUX

Le management des entreprises a évolué profondément tout au long du 20^e siècle sous l'influence de l'environnement socio-économique, culturel et technologique.

Cette évolution du management a permis aux entreprises de s'adapter aux changements et d'améliorer leur performance jusqu'à atteindre une taille gigantesque plus importante que celle de nombreuses économies et détenir des pouvoirs dépassant ceux de nombreux gouvernements nationaux.

Au début du 20^e siècle, les modèles managériaux dont la division scientifique du travail, s'inspiraient du système économique classique et les ouvriers étaient assimilés à des rouages de la chaîne de production ; ces modèles sont illustrés par Henry Ford, qui, dans son autobiographie écrivait que 7882 opérations étaient nécessaires pour la production de sa voiture. 949 de ces opérations nécessitaient des hommes bien bâtis et en parfaite santé, 3338 par des hommes de stature moyenne et les autres par des femmes ou des enfants. De même 670 opérations pouvaient être accomplies par des ouvriers sans jambes et 715 par des ouvriers disposant d'un bras. Il est possible de considérer le salarié comme un outil ou un être humain mais il est impossible d'allier ces deux concepts.

Le développement et la transformation de certaines entreprises nationales, imprégnées de la culture de leur pays d'origine et influencées par leur environnement local, en des entreprises multinationales a-t-il entraîné une modification de leur management ? Ce management demeure-t-il unique ou des styles différents sont-ils introduits dans les filiales en fonction de l'environnement de chaque marché?

Nous étudions l'émergence de l'entreprise coopérative Mondragon dans la région basque espagnole sous l'influence d'un environnement local très particulier et son développement international avec des changements progressifs qui ont été introduits au niveau du management de ces opérations internationales pour s'adapter à des contextes différents. Nous examinons les conditions d'apparition du mouvement Desjardins au Canada dans un contexte culturel spécifique et qui, un siècle plus tard, a maintenu ses opérations dans l'environnement canadien. Nous examinons également les conditions d'apparition de la Banque Grameen au Bangladesh.

1- CARACTERISTIQUES DES ORGANISATIONS ET DU MANAGEMENT

1.1-Les caractéristiques des organisations

Les organisations modernes sont assimilées à un système social composé d'individus qui, dans le cadre d'une structure, effectuent des activités pour réaliser des objectifs communs. Les entreprises constituent un type particulier d'organisations caractérisé par la recherche de profits. Chaque entreprise a un but ultime qui est de servir les intérêts des teneurs d'enjeux et la société en général, il est exprimé à travers la mission de l'entreprise et les valeurs qu'elle promet de respecter. Ces valeurs permettent de distinguer entre le bien et le mal, le souhaitable et l'indésirable. Ainsi les actions institutionnelles possibles

peuvent être examinées sous cet angle et grâce aux valeurs exprimées, un consensus peut être obtenu au sein de l'entreprise autour de l'action retenue. Les valeurs comportent une dimension humaine et tiennent compte du bien-être des salariés et des conséquences des actions sur les collectivités et la société en général. Ce type de management a été qualifié de « management par les valeurs » (Blanchard & O'Connor, 2003).

Face à un environnement très incertain, les valeurs peuvent constituer un régulateur interne de l'organisation à condition que tous les membres de l'organisation y adhèrent. Il n'existe pas de contradiction entre les objectifs économiques de l'entreprise, qui constituent un impératif de sa pérennité, et le respect des valeurs car les objectifs de rentabilité et de croissance peuvent être atteints à travers diverses actions et il sera nécessaire de n'adopter que les actions qui sont conformes aux valeurs ; la condition de succès de ce type de management par les valeurs serait la présence d'un leader capable de traduire les valeurs au niveau des décisions et des opérations de l'entreprise.

L'approche de contrôle prioritaire dans la pratique du management limite le développement personnel des salariés et notamment leur créativité, la solidarité, leur confiance en soi et la liberté de parole et d'action, ce qui l'affecte émotionnellement et se répercute négativement sur son comportement au sein de l'entreprise et parfois dans la société en général. Le management par les valeurs permet de surmonter cet obstacle en intégrant les aspirations des salariés dans les valeurs de l'institution.

Un exemple d'application de ce type de management serait :

- Croire en ce que nous pensons : notamment les valeurs essentielles adoptées
- Pratiquer ce que nous croyons : les interactions formelles et informelles engendrent des procédures permettant d'adopter des actions conformément aux valeurs
- Enseigner ce que nous pratiquons : l'organisation doit être capable de former et de transmettre aux salariés les valeurs institutionnelles ainsi que les expériences accumulées.

Les valeurs d'entreprise adaptées au 21^e siècle :

- Le respect et l'amour des clients qui doit être authentique dépassant la simple approche marketing et qui se traduit par une orientation de l'entreprise vers les clients ainsi que des services adressés aux clients avec un effort de toutes les ressources humaines pour la mise en place d'actions conformes à cette valeur.
- Le service des collectivités dans lesquelles l'entreprise opère et à la société en général qui se traduit par une offre de produits et de services de qualité, la sauvegarde de l'environnement, la création d'emplois et des avantages sociaux offerts à ses salariés. L'entreprise constitue le partenaire des collectivités locales avec lesquelles elle partage des intérêts communs.
- La solidarité entre les salariés de l'entreprise ainsi qu'avec ses clients et fournisseurs permettant une collaboration étroite et une garantie contre la fluctuation des variables de l'environnement. Cette solidarité au sein de l'entreprise est favorable au travail de groupe et au « team building ».
- Vision globale et actions locales accompagnant la mondialisation et la globalisation des marchés car l'entreprise est tenue de considérer le contexte international qui influence désormais toute activité qu'elle entreprend. L'entreprise se doit, par ailleurs, d'adapter son offre à l'environnement local qui tend à se distinguer par région.

1.2-Les réalités managériales

1.2.1- Perte de la confiance : un nombre croissant de cadres perdent confiance dans leur institution et ne sont plus crédibles à l'égard de leurs clients à cause d'une vision institutionnelle insuffisante ou absente. Les changements organisationnels fréquents, intimement liés aux fluctuations de l'environnement, ont modifié la perception de la stratégie de l'organisation considérée par les ressources humaines comme un outil suspect ou une imposition des points de vue des dirigeants au détriment des salariés.

1.2.2- Liberté restreinte : les dirigeants des entreprises accusent les actionnaires de restreindre leurs actions et de réduire leur marge de manœuvre dans les opérations, ce qui entraîne un sentiment d'emprisonnement et de paralysie partielle des ressources humaines.

1.2.3- Violation de l'éthique : En dépit de l'adoption de codes d'éthique par de nombreuses entreprises, les malversations financières, les récents scandales et les violations à l'éthique ont engendré une frustration et une désillusion au niveau des salariés qui se sentent impuissants et perturbés face aux décisions qui comportent une dimension éthique.

1.2.4- Abondance de données : la prolifération des données en abondance et la pratique de la transparence améliore la qualité de la prise de décision mais en contrepartie complique ce processus et le rend plus long surtout en présence le plus souvent d'informations contradictoires et peu cohérentes.

1.3-La spiritualité sur le lieu de travail

Simone WEIL a traité dans son ouvrage « the need for roots » (Weil, 1997) les besoins de l'âme d'une personne. L'application de ce concept sur le lieu de travail nous permet de déceler les huit besoins essentiels suivants

1.3.1-Besoin d'ordre : les êtres humains ont besoin de stabilité et de structuration. Ils ont besoin de développer des relations sociales permanentes et de constituer des réseaux, ce qui débouche sur des rituels, un sentiment d'appartenance et une identité. L'organisation contribue à alimenter la mémoire, à assurer la continuité et à offrir la sécurité.

1.3.2-Besoin de liberté : Il s'exprime à travers la possibilité de choix au niveau de tous les détails de la vie car les décisions et actions de la personne expriment son identité et démontrent sa créativité tout en le responsabilisant.

1.3.3-Besoin d'obéissance : Ce besoin n'est pas en contradiction avec la liberté car l'individu né dans une famille ressemble à la branche d'un arbre et toute personne vivant dans une société respecte un ensemble de codes (morale, savoir-vivre,...) ; les personnes croyantes se soumettent aux impératifs d'une religion et les respectent en fonction de leur attachement à la religion.

1.3.4-Besoin de vérité : L'être humain recherche la vérité de laquelle il tire un sens pour sa vie et des objectifs à atteindre. La recherche de vérité satisfait la dimension rationnelle de la personne et rapproche les croyants de Dieu.

1.3.5-Besoin d'égalité : L'égalité des devoirs et des obligations entraîne une égalité dans les droits, cette approche permet de transformer l'égalité en un outil de coopération.

1.3.6-Besoin de risque : Ce besoin découle de la liberté et de l'exercice du choix. Il éloigne l'individu de la monotonie, développe les qualités humaines de courage et de créativité et lui permet de surmonter la peur.

1.3.7-Besoin de sécurité : Un tel besoin résulte de la peur de l'inconnu, l'individu ayant besoin d'une stabilité relative pour s'épanouir et se développer.

1.3.8-Besoin de punition : Les devoirs n'ont aucun sens en l'absence de mécanismes de contrôle et de sanctions, la discipline étant nécessaire pour le fonctionnement d'une institution.

2- MODELE DES COOPERATIVES MONDRAGON

2.1-Apparition de Mondragon

Mondragon a été fondée en 1956 dans la région basque espagnole par cinq jeunes ingénieurs avec comme guide spirituel un prêtre catholique dénommé José Maria Arizmendiarieta. Les fondateurs ont commencé par fabriquer des poêles à kérosène puis ont élargi leur gamme aux différents produits électroménagers et à l'ameublement. L'entreprise comporte actuellement 60000 employés et cadres opérant dans plus de 150 entreprises coopératives avec un chiffre d'affaires annuel de 8 milliards de dollars. Mondragon opère dans les secteurs de l'industrie, la distribution et la finance à travers l'Espagne et dans 12 autres pays, elle a créé 3 centres de recherche et développement, une université, une banque et un système de couverture sociale.

Mondragon a institutionnalisé un système de fonctionnement basé sur la pensée sociale catholique, les ressources humaines sont des employés-actionnaires gérant les coopératives ; la prise de décision est répartie sur tous les échelons de la hiérarchie et la participation au management est étendue.

Mondragon s'est inspirée de la culture basque profondément égalitaire et austère, caractérisée par la cohésion et la solidarité entre les membres de la communauté. Les Basques sont des individus fiers, économes, travailleurs avec des ambitions nationalistes, ce qui a cimenté les ressources humaines au sein de Mondragon et a permis de canaliser leur énergie vers les opérations de la coopérative. Un autre facteur de succès était le démarrage de la coopérative après la guerre civile espagnole et la seconde guerre mondiale dans un contexte protectionniste qui limitait la concurrence étrangère et se caractérisait par l'absence d'abondance (Clamp, 1987).

Dès ses débuts, Mondragon s'est positionnée au niveau de l'entrepreneuriat social appliqué à la coopérative caractérisé par les éléments suivants :

- Assumer les risques pour le compte des membres dans la recherche de nouvelles opportunités susceptibles de développer les actifs financiers de la coopérative et de ses membres.
- Avoir recours aux fonds propres des membres pour développer ses capitaux propres et parfois à des capitaux externes.
- Créer de la richesse à ses membres et leur faciliter l'accès à des produits et services qu'ils ne pouvaient pas obtenir.
- Adopter la forme organisationnelle d'une coopérative.

2.2-Les quatre concepts adoptés par Mondragon

2.2.1- Justice sociale: Les individus ont l'obligation d'être actifs et productifs dans la société. Cette dernière a le devoir de leur permettre de participer à ses activités.

2.2.2- Justice économique : La rémunération adéquate du travail, à tous ceux qui le recherchent, est fondamentale pour la réalisation de la justice dans la société. Ainsi le droit au travail et le droit à une rémunération juste doivent être recherchés.

2.2.3- Dignité de la personne au travail : Le travail est l'une des caractéristiques qui différencie l'homme des autres créatures, vu que l'homme est capable d'agir d'une manière rationnelle et préméditée.

2.2.4- Solidarité : La recherche du bien-être de tous et la détermination ferme et soutenue de réaliser le bien car à chaque individu incombe une certaine responsabilité dans ce domaine.

2.3- Caractéristiques de l'organisation de Mondragon

2.3.1- Démocratie : Selon la pensée sociale catholique, les individus doivent participer à la gestion des institutions en fonction de leur capacité (Pilarczki, 1999). Ils ont le droit et l'obligation de s'impliquer dans l'organisation des institutions sociales, économiques et politiques opérant dans la société ; la concentration de la prise de décision au niveau d'une minorité privant la majorité de la responsabilité et de la dignité humaine. Il est inconcevable de priver la personne de son droit de participer au façonnement du monde dans lequel elle vit.

Mondragon est une institution démocratique au niveau de l'actionnariat et de la prise de décision. Le principe de l'institution démocratique lie le capital et la main d'œuvre à travers la distribution du capital et le processus de prise de décision de manière égalitaire entre les cadres, les employés et les ouvriers, sans tenir compte du rang hiérarchique (une personne/un vote), ceci engendrant une démocratie sur le lieu de travail (Cheney, 1999).

2.3.2- Participation :

-Economique qui permet d'assumer des risques égaux tout en contribuant par un montant monétaire égal, la répartition des profits s'effectue en fonction du travail réalisé et de l'investissement initial.

-A la prise de décision à travers l'élection des représentants de chaque coopérative pour transmettre l'avis des employés-actionnaires à l'égard des décisions soumises au vote.

-A l'élection des membres du conseil d'administration, et du comité d'audit.

-A l'élaboration de la description des tâches des différents postes de travail.

-Au développement des collectivités locales.

2.3.3- Absence de licenciement : le chômage blesse la dignité de sa victime et menace l'équilibre de sa vie avec les risques qui dépassent la personne pour atteindre sa famille entière. Cependant l'emploi à vie est utopique à cause de l'économie de marché, la concurrence accrue et la recherche de maximisation de profit par réduction des coûts, la robotisation et l'augmentation de la productivité, ce qui crée une pression sur les ressources humaines de l'entreprise. A Mondragon, les salariés sont relativement protégés grâce au principe d'inter coopération consistant à mettre les salariés à l'abri des fluctuations du marché en proposant aux salariés dont les postes sont supprimés, une affectation dans d'autres coopératives après une formation adéquate, sachant que l'option d'une nouvelle affectation peut être demandée par le salarié pour des raisons personnelles (santé, famille,...).

2.3.4- Ratio de salaire entre directeur et employé/ouvrier de base assez limité : indice très visible de solidarité avec des conséquences immédiates sur le respect de la justice économique car ce ratio varie entre 3 et 9.

2.3.5-Assumer une responsabilité sociale à travers l'implication dans les collectivités locales les plus défavorisées pour servir les êtres humains et réduire les nombreuses difficultés que les personnes rencontrent dans ces collectivités.

2.3.6-Création d'emplois pour étendre la prospérité économique à de nouvelles collectivités et à de nouvelles familles permettant de développer la dignité humaine.

3- AUTRES MODELES D'ORGANISATIONS

3.1-L'apparition de la banque Grameen

Dr Mohammad YOUNES, directeur du département d'économie de l'Université Chittagong au Bangladesh qui est l'un des pays les plus pauvres du monde, a remarqué en 1972, que les conducteurs de tricycles s'adressaient à des personnes riches qui achetaient les tricycles et les leur louaient à des tarifs élevés, ce qui obligeait ces conducteurs à travailler sans relâche pour assurer le loyer avec, pour conséquence, des maladies fréquentes et souvent leur mort.

Il essaya de les aider personnellement et, ultérieurement, il adopta le dicton de Confucius « Donner un poisson à un individu lui permet de se nourrir pendant une journée mais lui apprendre à pêcher lui permet de se nourrir toujours ».

En 1974, il mit en place un schéma expérimental sous la forme de recherche-action avec l'aide de ses étudiants ; ce schéma consistait en l'octroi de micro-crédits aux personnes pauvres ne disposant pas de garantie, qui ne sont pas éligibles au crédit bancaire (Bornstein, 1997). En pariant sur le sens de l'honneur et sur la solidarité, il constitua un cercle de personnes autour de l'emprunteur composé de ses amis et voisins qui garantissent le remboursement du prêt. En cas de défaut de paiement, la responsabilité retombe sur les membres du cercle. Le schéma fonctionna et fut connu sous le nom de Grameen. Il fut adopté en 1979 par la Banque centrale et se répandit rapidement. Il se transforma en une banque et les principaux bénéficiaires des crédits étaient des femmes qui essaient d'assurer un revenu supplémentaire à leur ménage et à leurs enfants (Yunus & Jolis, 2001).

En 2001, la banque Grameen comportait plus de 2 millions de membres avec plus d'un millier de branches sachant que les clients de la banque sont ses actionnaires. Les capitaux amassés ont permis récemment de réaliser une diversification à travers la création d'une entreprise de téléphonie mobile en partenariat avec des Finlandais et d'une entreprise de textiles.

3.2-Le mouvement Desjardins

L'histoire du Mouvement Desjardins est indissociable de celle du Québec moderne. Le développement de son réseau et la diversification de ses activités ont accompagné l'essor social et économique du Québec car pendant plus d'un siècle ce réseau a fonctionné dans les mêmes zones géographiques et au sein de la même culture. Les évolutions de la structure et de l'organisation du réseau ont suivi l'évolution de son environnement (Bélanger et Genest, 2000) et ses opérations internationales se sont limitées à la formation et aux conseils offerts à des organismes dans les pays en développement.

3.2.1- Contexte de fondation : À la fin du 19^{ème} siècle, le Québec comptait 1,6 millions d'habitants avec une grande majorité de francophones et de ruraux. Les agriculteurs vivaient une situation difficile à cause d'une série de mauvaises récoltes et plusieurs d'entre eux avaient accumulé de lourdes dettes.

Dans les usines, les conditions n'étaient pas meilleures avec des salaires bas et un travail incertain. Les ouvriers habitaient pour la plupart des logements insalubres et Montréal était alors l'une des villes les plus malsaines du monde.

Les banques ne faisaient affaire qu'avec les commerçants, les industriels et les familles fortunées, les gens du peuple n'avaient guère accès à l'épargne et au crédit. Beaucoup étaient victimes de prêteurs usuraires qui, libres de toute contrainte, finissaient souvent par mettre la main sur les biens de leurs malheureux clients.

Sténographe français à la Chambre des communes, Alphonse Desjardins fut sensibilisé à ce phénomène, ses recherches lui firent découvrir le livre *People's Banks*, de Henry W. Wolff, consacré aux banques populaires et aux caisses rurales existantes en Europe. La coopérative fut fondée en décembre 1900 ; la nouvelle institution devait gagner la confiance de la population, pour mieux y parvenir. Alphonse Desjardins chercha à obtenir l'adhésion du clergé.

3.2.2- Objectifs de la coopérative :

- Généraliser l'épargne pour parer aux effets du chômage, de la maladie et autres imprévus de la vie.
- Constituer avec cette épargne un système de crédit populaire, accessible aux ouvriers, aux cultivateurs et à toute personne honnête et travailleuse.
- Favoriser la consolidation des entreprises familiales et artisanales
- Enrayer les ravages de l'usure.
- Initier les leaders de la communauté à l'organisation économique et aux affaires.
- Améliorer les conditions matérielles des classes laborieuses et contribuer ainsi, au progrès du Canada français.

Cent ans plus tard, cet idéal anime toujours le vaste réseau des caisses : offrir des services financiers populaires sur la base de l'épargne populaire, en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux. Face au développement des fonds communs de placement, des fonds mutuels, des fonds de retraite et des produits financiers à caractère mutuel et à capital garanti, le réseau a du privilégier la rentabilité et la réduction de ses frais de fonctionnement ainsi que la rationalisation de ses opérations qui s'est manifestée récemment par des licenciements d'un certain nombre de membres-salariés.

3.2.3- Diversification : L'avènement de la société de consommation et les besoins accrus des ménages amènent le Mouvement, au début des années 1950, à remettre en question le traditionnel principe du crédit « productif » et à moderniser ses pratiques en matière de crédit, pratiques devenant alors plus souples et plus ouvertes. Grâce au recrutement de nouveaux spécialistes en gestion, les services internes du Mouvement Desjardins se sont structurés et se sont consolidés.

Suite à l'apparition de nouveaux besoins au niveau des consommateurs et pour permettre aux membres des caisses et à leur famille de bénéficier d'une meilleure santé financière, des programmes d'assurance familiale ainsi que des régimes d'assurance vie-épargne et d'assurance-prêt ont été lancés. Alors que bondit son actif, notamment sous l'effet de

l'inflation, Desjardins multiplie les innovations : inter-Caisses, dépôt direct et guichets automatiques. Du même souffle, il se dote de nouveaux instruments : caisse centrale, société de courtage de valeurs mobilières, société de transport de valeurs,... La pression de la concurrence, la déréglementation des services financiers, le décloisonnement des métiers de la finance et la mobilité des consommateurs ont incité en 1988 le Mouvement à réorganiser ses filiales. Celles-ci, constituant le réseau corporatif, seront plus étroitement associées à la poursuite des objectifs stratégiques du réseau coopératif des caisses, en venant élargir la gamme de services qu'elles offrent. Le travail de décloisonnement à peine achevé que le Mouvement acquiert en 1994 le Groupe La Laurentienne, augmentant ainsi sa part du marché de l'assurance, notamment en assurance individuelle pour répondre à la demande croissante des membres pour les produits de l'assurance.

3.2.4- Développement international: En 1970, le Mouvement décida d'institutionnaliser son engagement envers les pays en voie de développement en créant la Compagnie internationale de développement régional (CIDR - Canada) avec les premières expériences de partage de la philosophie et des pratiques coopératives de Desjardins au Cameroun, au Zaïre, au Rwanda et en Haute-Volta (Burkina Faso). Au début des années 1990, au lendemain de la chute des régimes communistes, cette compagnie est appelée à intervenir en Pologne, en Roumanie, en Hongrie et en Lituanie, en vue d'y restructurer les coopératives d'épargne et de crédit. Au cours des mêmes années, son expertise a atteint l'Asie du Sud-Est (Philippines et Vietnam).

Actuellement, le Mouvement, tant ses filiales que ses caisses, a pour mission de contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés, ce qui lui octroie un avantage concurrentiel auprès des consommateurs soucieux de l'éthique des placements et de la dimension sociale des investissements.

4- INTERNATIONALISATION DES ORGANISATIONS

4.1-Les tentatives d'exportation des modèles de management

Suite à la globalisation des marchés, les tentatives d'exportation des modèles de management développés dans une région ou dans un pays vers d'autres pays se multiplient selon le raisonnement que la mondialisation tend à effacer les spécificités locales en faveur d'une uniformisation des connaissances et de la technologie ainsi qu'une interdépendance des marchés. Cependant, le facteur humain essentiel dans le management n'est pas suffisamment considéré.

4.1.1 Mondragon :En examinant le modèle adopté par Mondragon dans la région basque espagnole basé sur l'organisation démocratique, la souveraineté des salariés, instrumentalisation du capital, le management participatif, la solidarité, l'éducation et la transformation sociale, il est possible de constater que ces éléments ne s'appliquent qu'à des sociétés évoluées socialement et culturellement avec une tradition égalitaire rarement présente dans les pays en développement ; il nécessite un environnement socio-culturel propice aux valeurs personnelles et humaines contenues dans ce modèle.

Une adaptation du modèle est requise dans des marchés où des variables socio-culturelles sont radicalement différentes, par exemple le paternalisme prévalant et la présence de castes ou d'une hiérarchie rigoureuse dans la société.

Le fondateur de Mondragon, José Maria ARIZMENDIARRIETA, a considéré qu'il est possible d'adapter le modèle de gestion mis en place à Mondragon à un contexte paternaliste, à condition que ce paternalisme n'aliène pas la volonté et la liberté de l'individu car le radicalisme du concept coopératif requiert de l'audace, la capacité de prise de décision de la part des membres ainsi que leur acceptation du risque et des pertes.

Les pays développés où les individus disposent d'une couverture sociale étendue notamment au niveau de la santé, l'éducation, l'assurance chômage et diverses prestations sociales, ne doivent pas transformer ces individus en assistés solitaires fuyant le risque tandis que dans les pays en développement, les organismes internationaux qui distribuent des aides à une certaine portion de la population de ces pays. Les citoyens de ces pays deviennent dépendant de ces aides avec une tendance à la paralysie et la faible responsabilisation.

Ainsi il sera impossible d'implanter des organisations dotées d'un modèle managérial caractérisé par la participation, la démocratie et l'équité dans des pays adoptant des valeurs diamétralement opposées. De même, les sociétés caractérisées par de fréquents conflits organisationnels, ne peuvent pas accueillir facilement les modèles semblables à Mondragon.

4.1.2-Banque Grameen : La tentative de développement du modèle de cette banque s'est limitée à quelques pays islamiques. La dimension sociale de l'Islam, l'absence de perception d'intérêt sur le capital et la place prépondérante de l'entrepreneuriat dans l'Islam ont facilité cette modeste expansion. Des ONG et certaines agences des Nations-Unies offrant des micro-crédits, se sont inspirées du modèle de la Banque Grameen mais l'ont adaptée différemment à chacun des marchés pour tenir compte des spécificités culturelles.

4.1.3-Mouvement Desjardins : La mission de Développement International Desjardins (DID) est de renforcer la capacité d'agir des populations moins nanties dans les pays en développement. Il y parvient en aidant ces dernières à mieux contrôler leurs entreprises à propriété collective. DID effectue des mandats qui ont pour but d'améliorer la qualité de vie des communautés locales grâce à une utilisation efficace des services financiers (Mexique, Madagascar, Chine). Les experts de DID, en collaboration avec leurs partenaires étrangers, peuvent aussi bien contribuer à créer et à consolider des réseaux de coopératives d'épargne et de crédit qu'à mettre en place un réseau informatique pour des caisses ou encore, participer à la mise sur pied des organisations chargées du contrôle et de la sécurité des activités de ces coopératives financières.

Le Mouvement Desjardins exporte son expertise et offre une assistance au niveau international mais évite de s'implanter sur d'autres marchés et d'offrir ses produits sur de nouveaux marchés après plus d'un siècle de fonctionnement au Canada. Cette limitation au Canada est essentiellement motivée par les conditions d'apparition et la culture de cette organisation.

4.2-Situation au Liban

Pour explorer les adaptations à introduire sur les modèles managériaux des entreprises internationales souhaitant s'implanter au Moyen-Orient et notamment au Liban, il est nécessaire d'étudier les rapports identitaires de la société libanaise qui reposent sur un triptyque reflétant les rapports d'appartenance familiale, régionale et confessionnelle.

4.2.1- Appartenance familiale : Au Moyen-Orient le système de la parenté arabe s'enracine dans la structure bédouine dont l'unité se nourrit des liens de sang et des rapports de parenté des clans. Cette structure se caractérise par l'exclusion des femmes de la vie publique, par la séparation des sexes dans la vie sociale et par le rassemblement autour d'un chef plutôt rassembleur par consensus qu'exerçant l'autorité par coercition, ce qui engendre une solidarité ainsi que la double pratique de l'allégeance et de la protection.

La structure est patriarcale avec une hiérarchisation des familles de notables sous une forme pyramidale ainsi que la présence d'un protocole précis et des codes de l'inclusion et de l'exclusion des groupes familiaux, sachant qu'un rôle essentiel est accordé au rang et à la richesse matérielle (Chaoul, 2003).

4.2.2- Appartenance à une région : Les citoyens du Moyen-Orient accordent une importance à l'espace géographique notamment le lieu de naissance ou le village d'origine de la famille et du clan avec souvent des noms de famille dérivés des noms de villes et de villages pour perpétuer la relation.

4.2.3- Appartenance à une communauté religieuse : Ces communautés ont acquis au cours de l'histoire une légitimité de leadership au sein de la société, à travers leur influence sur la législation et l'appareil judiciaire, leur rôle social assumé grâce à leurs associations caritatives, leur influence qu'elles exercent sur le comportement des citoyens en fixant des interdits et en proposant des conduites exemplaires.

La modernité et les changements sociaux déclenchés par les missionnaires européens et américains ainsi que les idéologies d'égalité entre les citoyens, transmises durant les colonisations et reprises par les régimes nationaux à dominance socialistes n'ont pas réussi à détruire ces appartenances en faveur d'une appartenance purement nationale et citoyenne.

Toute entreprise souhaitant s'implanter au Moyen-Orient devrait vérifier que son modèle managérial est compatible avec les caractéristiques culturelles locales notamment le respect de la hiérarchie, l'appartenance clanique, le rôle central de la religion et la fierté personnelle.

Conclusion

La structure des organisations, leur style managérial et leur modèle de fonctionnement demeurent profondément influencés par les circonstances de création et le contexte socio-culturel dans lequel ils furent implantés ; cette influence semble durable dans le temps et dans l'espace, ce qui complique toutes les tentatives d'internationalisation qui doivent s'accompagner de changements profonds dans leurs procédures, style de management et culture pour leur permettre une adaptation à des environnements différents et gagner l'adhésion de ressources humaines issues de cultures différentes avec des attentes variées. De nombreuses entreprises appliquent un modèle managérial unique, souvent imprégné par la culture de leur pays d'origine, dans leurs filiales implantées dans des marchés

fondamentalement différents. Cette pratique très commode, permettant la mise en place de procédures standardisées et une mobilité des ressources humaines entre les filiales risque d'affecter la performance des salariés des entreprises qui l'adoptent avec des conséquences sur la productivité et les relations avec les clients. Leurs concurrents, s'ils sont capables de différencier leurs pratiques managériales en fonction de leur implantation, bénéficieront d'avantages concurrentiels à long terme.

Bibliographie

- BÉLANGER, Guy et Claude GENEST, La Caisse populaire de Lévis. Là où tout a commencé, Ste- Foy et Lévis, Éditions MultiMondes et Éditions Dorimène, Canada, 2000.
- BORNSTEIN D., The price of a dream: the story of the Grameen bank, The University of Chicago press, Chicago (U.S.A.), 1997.
- BLANCHARD K. & O'CONNOR M., Managing by values: How to put your values into actions for extraordinary results, New York (USA), 2003.
- CHAOUL M., L'hybride reproducteur: regard sur le social et le politique au Liban, Travaux et jours No 72, automne 2003.
- CHENEY G., Values at work, employee participation meets market pressure at Mondragon, The Cornell university press, New York (USA), 1999.
- CLAMP C., History and structure of the Mondragon system of worker cooperatives, The Edwin Mellen press, New York (USA), 1987
- PILARCZYK D., Bringing forth justice, St Anthony messenger press, Cincinnati (USA), 1999.
- WEIL S., Need for roots. Prelude to a declaration of duties towards mankind. Routledge, London, 1996.
- YUNUS M. & JOLIS A., Banker to the poor: the autobiography of Muhammad Yunus, the University press limited, Dhaka (Bangladesh), 2001.

Sites internet

- <http://www.desjardins.com>
- <http://www.grameen-info.org>
- <http://www.justpeace.org/mondragon.htm>
- <http://www.mondragon.mcc.es>