



HAL
open science

Le management interculturel en Roumanie : le cas des investissements directs étrangers des PME étrangères

Veronica Mateescu

► **To cite this version:**

Veronica Mateescu. Le management interculturel en Roumanie : le cas des investissements directs étrangers des PME étrangères. Economies et finances. Université Paris-Est, 2008. Français. NNT : 2008PEST0269 . tel-00469057

HAL Id: tel-00469057

<https://theses.hal.science/tel-00469057>

Submitted on 1 Apr 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

pour obtenir le grade de
Docteur de l'Université Paris-Est

Spécialité : Sciences économiques

présentée et soutenue publiquement par

Veronica-Maria MATEESCU

le 24 octobre 2008

Le management interculturel en Roumanie :

Le cas des investissements directs étrangers des PME étrangères

Cross-cultural Management in Romania: The Case of Foreign Direct Investments of SMEs

Directeur de thèse

Dr. Nathalie FABRY, Maître de Conférences, HDR

Membres du Jury :

- o **Pierre DUPRIEZ**, Professeur, ICHEC (Bruxelles, Belgique) – Examinateur
- o **Nathalie FABRY**, MCF, HDR, Université Paris-Est – Directeur de Thèse
- o **Xavier RICHET**, Professeur, l'Université de Paris 3 – Sorbonne Nouvelle – Rapporteur
- o **Ahmed SILEM**, Professeur, Université Lyon 3 – Rapporteur

Résumé

Cette thèse, consacrée à l'analyse du management interculturel, présente dans la première partie une revue de la littérature afin d'appréhender l'état actuel des recherches dans le domaine du management interculturel. Dans cette perspective, nous abordons les aspects généraux de la gestion des ressources humaines et de la culture d'entreprise, entendus comme des instruments managériaux de gestion des différences culturelles dans une organisation (chapitre 2). Dans les chapitres suivants (3 & 4), l'analyse a porté sur le discours relatif à la différence culturelle et sur l'éthique postsocialiste du travail, entendue comme la principale différence culturelle qui affecte les interactions interculturelles dans les entreprises étrangères en Roumanie. Ces aspects seront davantage développés de manière appliquée dans la deuxième partie.

Les chapitres de la deuxième partie de la thèse sont consacrés, d'une part, à l'analyse de la gestion de la différence culturelle dans des petites et moyennes entreprises (PME) implantées en Roumanie et, d'autre part, à une proposition d'ordre méthodologique en vue de l'étude du management interculturel en Roumanie. Ces analyses et ces propositions prennent appui sur l'identification des principales pratiques de management interculturel dans les entreprises multinationales (EMN) actives en Roumanie relevées chez les managers et employés des EMN et sur trois études de cas réalisées sur des PME de l'industrie du textile et du bois avec participation italienne au capital social.

Mots-clés : management interculturel, Roumanie, différence culturelle, éthique postsocialiste du travail, entreprises multinationales, petites et moyennes entreprises, avantage de coût, trafic de perfectionnement passif, culture organisationnelle, gestion des ressources humaines.

Abstract

This thesis, dedicated to the analysis of the cross-cultural management, presents in its first part a literature review in order to comprehend the actual stage of the cross-cultural management research. From this point of view we will approach general aspects of the human resources management and of the organizational culture, perceived as managerial instruments for the management of the cultural differences into an organization (chapter 1). In the following chapters (2 & 3), the analysis concerned the discourse on cultural difference and the post-socialist work ethic, perceived as the major cultural difference that impacts the cross-cultural interactions in the foreign enterprises from Romania. These aspects will be developed from an applied perspective in the second part of our thesis.

The chapters of the second part of the thesis are dedicated, on one hand, to the analysis of cultural differences management in the foreign SMEs from Romania, and, on the other hand, to a methodological proposition regarding the study of the cross-cultural management in Romania. These analyses and propositions are based on the identification of the main cross-cultural management practices in the multinational corporations in Romania, through the analysis of the interviews, from the Romanian economic press, with employees and managers of the multinational corporations and on three case studies on SME with Italian participation on social capital, from textiles and wood industries.

Keywords: cross-cultural management, Romania, cultural difference, post-socialist work ethic, multinational corporations, small and medium-sized enterprises, cost advantage, outward processing trade, organizational culture, human resource management.

Table des matières

<i>Résumé</i>	2
<i>Abstract</i>	3
<i>Table des matières</i>	4
<i>Liste des tableaux et annexes</i>	6
<i>Introduction générale</i>	7
<i>Première partie : Vers une gestion efficiente des différences culturelles au sein des entreprises</i>	18
Introduction	18
1. L'état des recherches dans le domaine du management interculturel	20
1.1. L'enjeu du management interculturel pour les entreprises	20
1.2. Les évolutions au sein du domaine du management interculturel	35
1.2.1. Le management interculturel – un domaine remis en question	35
1.2.2. Le contexte théorique de la constitution du domaine du management interculturel	40
1.2.3. Les principaux modèles axés sur la culture nationale	45
1.2.4. De nouvelles pistes dans le domaine du management interculturel	63
2. L'approche interculturelle comme vecteur de changement	66
2.1. La gestion des ressources humaines et la diversité culturelle dans les entreprises multinationales	68
2.2. La culture d'entreprise et la diversité culturelle dans les entreprises multinationales	81
3. L'éthique du travail – source de différence culturelle	90
3.1. L'éthique du travail dans la Roumanie socialiste	94
3.2. L'éthique du travail dans la Roumanie postsocialiste	104
4. Le management interculturel dans la Roumanie post socialiste	118
4.1. Un survey de la littérature roumaine sur les pratiques de management à l'ère postsocialiste	118
4.2. Les pratiques de management interculturel dans les entreprises multinationales implantées en Roumanie	124
Conclusion	137
<i>Deuxième partie : Une approche empirique du management interculturel en Roumanie</i>	143
1. Méthodologie de la recherche appliquée	143
2. Cadre général de l'analyse	153
2.1. Aperçu des investissements directs étrangers en Roumanie	153

2.1.1. Des raisons et formes d'internationalisation des EMN et des PME	153
2.1.2. Des repères généraux sur les IDE italiens en Roumanie	157
2.1.3. Facteurs d'attractivité et obstacles pour les IDE en Roumanie	159
2.2. Analyse territoriale de notre recherche appliquée	162
2.3. Analyse sectorielle de notre recherche	165
2.3.1. L'industrie roumaine du textile et de la confection	165
2.3.2. L'industrie roumaine du bois	177
3. Etude de cas : l'entreprise X du secteur du textile	180
3.1. L'historique de la constitution de l'entreprise	180
3.2. L'analyse des éléments de management interculturel	182
3.2.1. L'orientation managériale par rapport à la différence culturelle	182
3.2.2. L'analyse de la culture d'entreprise	194
3.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines	201
3.3. Synthèse	207
4. Etude de cas : l'entreprise Y du secteur du bois	209
4.1. L'historique de la constitution de l'entreprise	209
4.2. L'analyse des éléments de management interculturel	210
4.2.1. L'orientation managériale par rapport à la différence culturelle	210
4.2.2. L'analyse de la culture d'entreprise	218
4.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines	224
4.3. Synthèse	231
5. Etude de cas : l'entreprise Z du secteur du textile	232
5.1. L'historique de la constitution de l'entreprise	232
5.2. L'analyse des éléments de management interculturel	233
5.2.1. L'orientation managériale par rapport à la différence culturelle	233
5.2.2. L'analyse de la culture d'entreprise	239
5.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines	245
5.3. Synthèse	251
6. Comparaisons et analyse des pratiques de terrain	253
6.1. Les éléments de convergence	253
6.2. Les éléments de différenciation	258
6.3. Synthèse	261
Conclusion générale	266
Bibliographie	272
Annexes	292

Liste des tableaux et annexes

Tableaux :

<i>Tableau 1</i>	Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale_____	46
<i>Tableau 2</i>	Types de stratégies /orientations managériales et leurs implications pour le management interculturel des entreprises multinationales_____	80
<i>Tableau 3</i>	Des facteurs déterminants pour l'investissement à l'étranger des EMN_____	155
<i>Tableau 4</i>	Des repères généraux sur les IDE italiens en Roumanie_____	159
<i>Tableau 5</i>	Facteurs généraux d'attractivité et obstacles généraux pour les investisseurs étrangers en Roumanie (1991-1 janvier 2007)_____	160
<i>Tableau 6</i>	Repères dans le développement économique d'une petite ville de Maramureş_____	164
<i>Tableau 7</i>	L'historique de la constitution des entreprises X, Y et Z – une approche comparative____	256

Annexes

Annexe 1	Guide d'interview pour les employés roumains (interview semi-structuré)_____	293
Annexe 2	Guide d'interview pour les directeurs/associés roumains (interview semi-structuré)_____	295

Introduction générale

Notre intérêt pour le management interculturel en Roumanie a débuté dans le contexte de la transition¹. L'ouverture du pays s'est traduite par un intérêt croissant pour l'étude des théories et des pratiques de gestion considérées comme des éléments facilitateurs pour guider les entreprises roumaines dans leur évolution vers l'économie de marché. Le savoir-faire et les pratiques de gestion occidentaux devant servir de principaux repères voire des modèles à suivre et à appliquer.

Le domaine du management interculturel est peu développé en Roumanie. La littérature roumaine dans ce domaine consiste, le plus souvent, dans la description des différents modèles et taxonomies empruntés à la littérature occidentale. De plus, cette littérature consiste à vulgariser, de façon assez aléatoire et réductrice, une variété de concepts de management véhiculés par la littérature occidentale. Les interactions culturelles, pourtant importantes en présence d'un grand nombre d'investissements directs étrangers, ne font pas assez l'objet de recherches spécifiques.

La question à laquelle notre thèse essaie de répondre est : « Comment faut-il approcher le management interculturel en Roumanie ? ». Notre recherche nous a placée devant deux hypothèses principales et quelques hypothèses secondaires que nous avons essayées de résoudre.

(H1) Le management interculturel, comme domaine de recherche, peut se développer par l'étude (analyse comparative) des unités de dimensions raisonnables, qui permettent l'analyse qualitative (spécialement d'une manière interprétativiste et poststructuraliste).

(h1.1) Le management interculturel « général » peut utiliser encore les modèles intégrants, tels que celui proposé par HOFSTEDE (1980), mais seulement dans la mesure où

¹ La transition est une notion sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir, en raison de sa non neutralité sémantique, par sa nature téléologique (passage du socialisme au capitalisme démocratique).

ceux-ci, par leur notoriété, peuvent constituer une base de discussions pour des recherches particularisées qui remettent en question ces modèles.

(h1.2) L'influence réelle des prédéterminations culturelles ne peut être étudiée que dans l'ensemble des rapports stratégiques qui particularisent le sujet approché.

(h1.3) Dans le cas de la Roumanie, l'éthique postsocialiste du travail doit être prise en compte comme la principale différence culturelle qui influence les interactions culturelles.

(H2) Le management interculturel, comme domaine pratique, peut guider les processus de gestion, par l'intermédiaire de la gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle, dans la mesure où il y a des analyses des situations relativement similaires à celles qui doivent être résolues ou dans la mesure où les spécialistes en gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle ont les compétences nécessaires pour produire telles analyses.

(h2.1) Les différences culturelles sont gérées (au moins d'une manière intuitive) dans le processus de gestion des ressources humaines et dans le processus de production /reproduction de la culture organisationnelle. Ces outils peuvent être utilisés, avec plus de succès, s'ils sont basés sur des compétences de management interculturel ou s'il y a de l'expérience interculturelle antérieure.

(h2.2) Dans le cas de la Roumanie, et aussi dans le cas d'autres pays où on peut rencontrer une éthique du travail qui contrevient aux prescriptions d'une « éthique protestante du travail » présente dans le management d'influence anglo-saxonne, les différences constatées doivent être utilisées. L'alternative, qui prescrit le changement des « mentalités », est, d'une part, une impossibilité pratique et, d'autre part, un facteur nuisible aux relations de travail.

La première partie de notre thèse débute avec un chapitre dédié à l'état actuel des recherches dans le domaine du management interculturel. Il nous permettra de comprendre le contexte de la constitution du management interculturel et les évolutions au sein de ce domaine. Ce chapitre mettra également en évidence l'enjeu du management interculturel pour les entreprises. Cette analyse de l'état actuel des recherches en management interculturel offrira le cadre général de compréhension et d'évaluation des recherches en management interculturel en Roumanie.

Le management interculturel s'est développé dans les années 1980 comme un domaine indépendant d'étude au sein du management. Pourtant, il n'est pas encore un domaine d'étude

clairement défini, car on s'interroge encore sur sa nomenclature, sa théorie, sa méthodologie de recherche et ses applications pratiques. Parmi les facteurs qui déterminent ce manque de clarté concernant la nomenclature du management interculturel, on peut mentionner la superposition avec la nomenclature d'autres disciplines qui étudient le phénomène culturel dans le domaine organisationnel, telles que : le management international, le management comparé, le management international des ressources humaines, le marketing international, la négociation internationale, la communication interculturelle, la sociologie de l'organisation /de l'entreprise, la psychologie organisationnelle, le comportement organisationnel etc. Un autre facteur qui contribue au manque de clarté concernant la nomenclature du management interculturel est l'emprunt de notions issues de l'anthropologie, le plus important étant celui de « culture ». Plus que d'autres disciplines qui étudient la culture, le management interculturel est évalué par ses résultats pratiques et par sa capacité de guider d'une manière efficace les actions managériales. Ainsi, un des principaux problèmes auxquels sont confrontés les chercheurs en management interculturel est de donner une définition adéquate de la culture². Les définitions de la culture employées dans les recherches interculturelles dans le domaine organisationnel sont soit trop étroites, en ne permettant pas la compréhension de ce phénomène complexe qu'est la culture, soit trop larges, en incluant des facteurs non culturels. Reliée à cette question d'une définition trop large de la culture est celle de la difficulté de séparer les facteurs culturels d'autres facteurs non culturels qui influencent l'activité et le processus de gestion d'une entreprise, une des questions auxquelles le management interculturel tente de répondre est la mesure et la manière dont la culture influence le processus de gestion d'une entreprise. Cette question s'inscrit dans la sphère plus large du débat sur le sujet de la convergence /divergence culturelle.

De plus, la difficile délimitation du domaine du management interculturel est le résultat d'un faible développement de la théorie dans le domaine. Car, même si ce dernier ne peut plus être considéré à ses débuts, la théorie a été peu affinée pendant cette période. La recherche en management interculturel est dominée d'une approche déterministe et « positiviste » de la culture. La principale unité d'analyse est la culture nationale, l'accent est mis en général sur les différences culturelles, comprises d'habitude comme des différences entre des systèmes de valeurs.

Une tendance récente parmi les chercheurs dans le domaine est la remise en question de la théorie et de la méthodologie dominantes en matière de management interculturel. Ainsi,

² La définition de la culture est aussi un défi pour l'anthropologie : KROEBER et KLUCKHOHN (1952) en identifiaient 164.

on propose d'apporter une lecture capable d'expliquer les différentes pratiques de management à l'intérieur d'une culture et de clarifier la signification de la notion de « culture ». De plus, il semble important d'opérer un changement de niveau d'analyse en passant du niveau de la culture nationale à celui des interactions culturelles. On propose également un changement de méthodologie de recherche, en passant d'une recherche quantitative, basée en général sur le cadre offert par les modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale, à une recherche qualitative de terrain qui permettrait une meilleure compréhension du phénomène culturel étudié. Pourtant, un changement de perspective ne signifie pas une minimisation du rôle joué par les recherches basées sur les modèles axés sur les dimensions nationales de la culture car celles-ci jouent un rôle important en management interculturel. Néanmoins il convient d'œuvrer à la reconnaissance et la légitimité du relativisme culturel dans les sciences de la gestion.

Une autre caractéristique du management interculturel est le manque d'instruments clairement définis et distincts de gestion de la différence culturelle. Ainsi, les instruments le plus souvent utilisés dans ce but sont ceux qui appartiennent à la gestion des ressources humaines (GRH) et /ou à la culture d'entreprise, le management interculturel ne bénéficiant pas en général d'une structure distincte (département, division etc.) dans le cadre d'une organisation. Le deuxième chapitre de la première partie de la thèse analyse ce rôle joué par la gestion des ressources humaines et par la culture d'entreprise dans la gestion des différences culturelles.

Au-delà de son rôle d'instrument de gestion des différences culturelles, la GRH est approchée dans la perspective de l'influence de la culture sur ses pratiques spécifiques. Ainsi, la théorie appliquée concernant la GRH et l'influence de la culture sur les pratiques de GRH est marquée par la même opposition entre convergence et divergence qui est spécifique à la théorie générale dans le domaine du management interculturel, en existant tant des partisans de l'universalisme des pratiques et des domaines de GRH que des partisans de la spécificité culturelle de la GRH.

La culture d'entreprise peut être analysée comme le produit des interactions des membres d'une entreprise et aussi comme un instrument managérial. L'analyse de la culture d'entreprise entendue comme le produit des interactions des individus permet la mise en évidence des différents conditionnements culturels et non-culturels des individus. Au niveau de l'entreprise, les différents niveaux de la culture (nationale, régionale, occupationnelle, de genre, de génération, organisationnelle) sont en interaction. L'analyse de la culture organisationnelle est donc une riche source d'informations utiles pour le management

interculturel. La perspective de la culture d'entreprise comme instrument managérial suppose une action consciente, intentionnée du management sur la culture, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la culture d'entreprise étant mise en relation avec la performance de l'entreprise. Ainsi, du point de vue du management interculturel, on peut, par exemple, instrumentaliser la culture de l'entreprise afin d'obtenir de bonnes performances en termes d'efficacité et d'efficience productive par la composition multiculturelle du personnel employé. La culture d'entreprise comme instrument managérial pose aussi le problème de la création/projection stratégique et de l'analyse d'une culture d'entreprise. Un des modèles d'analyse est celui par niveaux, proposé par SCHEIN (1985) que nous allons utiliser dans notre recherche appliquée.

Nous approchons aussi d'autres facteurs qui influencent la GRH et la culture d'entreprise dans leur effort de gestion des différences culturelles. Ainsi, il y a des facteurs comme le type /stratégie de l'entreprise multinationale, l'orientation du management du siège social (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique – conformément à la classification de PERLMUTTER, 1969), la stratégie concurrentielle utilisée, l'expérience internationale dans la gestion des affaires, la réponse donnée au dilemme « global-local » (intégration globale et/ou différenciation locale), le risque perçu de la technologie et de la culture nationale d'une filiale, les caractéristiques de l'industrie, les conditions politiques, économiques, socioculturelles et les exigences légales etc. qui influencent la manière d'approcher la différence culturelle.

Tant la gestion des ressources humaines que la culture d'entreprise sont approchées par leur rôle d'instruments de gestion des différences culturelles dans les entreprises multinationales. En général, la littérature dans le domaine du management interculturel est centrée sur l'expérience des entreprises multinationales. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet intérêt de la recherche interculturelle pour l'analyse des entreprises multinationales : la présence internationale de longue date des entreprises multinationales, qui les a confrontées depuis longtemps au défi d'un environnement et d'une ressource humaine multiculturels ; le pouvoir financier, qui leur a donné l'opportunité d'investir elles-mêmes dans des recherches concernant l'impact des différences culturelles sur leur activité (comme le cas célèbre de la recherche faite pour IBM par HOFSTEDE (1980), en qualité de consultant personnel) ; leur pouvoir économique qui les a rendues plus visibles pour le grand public, ce qui a entraîné le développement de pratiques qui prennent en considération la diversité culturelle, le respect pour celle-ci étant un de points très actuels d'intérêt général etc.

Le troisième chapitre de la première partie de la thèse repose sur l'éthique du travail dans la Roumanie socialiste et postsocialiste. Nous considérons que pour la recherche dans le domaine du management interculturel, l'éthique du travail doit constituer la principale direction d'analyse, parce que le management interculturel suppose la gestion efficiente des différences culturelles, les aspects d'une culture qui influencent le travail ayant une importance majeure.

Dans le cas d'un pays en transition, comme celui de la Roumanie, l'étude de l'éthique du travail est même plus importante pour le management interculturel. Car la fin du régime communiste a engendré non seulement un changement de système politique, mais aussi un changement d'ordre économique, social et culturel. Le changement dans la sphère du travail a été un des changements les plus importants pour la vie des gens à l'ère postsocialiste.

La compréhension de l'éthique du travail dans la Roumanie postsocialiste est conditionnée par la compréhension de l'éthique du travail dans la Roumanie socialiste. Car l'éthique postsocialiste du travail est caractérisée tant par changement que par continuité par rapport à l'éthique socialiste du travail. Si le changement par rapport à l'éthique socialiste du travail est valorisé positivement, les éléments de continuité sont en général blâmés ou niés, car on véhicule souvent l'hypothèse que la persistance des valeurs et des comportements de travail « socialistes » a joué/joue un rôle important dans l'obstruction de l'avancement économique du pays dans la période postsocialiste. Parce que le management gère des « faits sociaux » et non pas des desiderata (politiques), il n'est alors pas possible, pour une gestion efficace et responsable, d'ignorer le passé qui ne s'estompe que difficilement.

Cette hypothèse est véhiculée aussi par la littérature roumaine en management interculturel, qui contribue ainsi à la reproduction de la différence qu'on fait au niveau plus général de la société roumaine entre valeurs et comportements de travail « socialistes » ou « capitalistes ». Les caractéristiques de la littérature roumaine sur la différence culturelle à l'ère postsocialiste sont approchées dans le quatrième chapitre de la première partie de la thèse. La tendance dominante consiste à survaloriser les valeurs et les comportements « capitalistes » et à rejeter ceux étiquetés « socialistes ». Or la dichotomie n'est pas aussi simple que cela et nous pensons que l'analyse interculturelle permet d'introduire d'avantage de subtilités et de nuances. On ne peut construire et installer une économie de marché en faisant table rase du passé. Il faut composer avec les résiliences historiques et sociales. C'est ce que nous allons démontrer.

En effet, les valeurs et les comportements de travail issus de la période socialiste sont en général rejetés car considérés comme responsables de blocages à la réforme économique

dans la période postsocialiste. Le discours académique sur la différence culturelle comme les croyances des employés et des managers des entreprises (multinationales ou non) voire de la population roumaine tient les « valeurs » et les « mentalités » pour responsables des faibles progrès économiques et les moindres performances des entreprises. Popularisée par les médias, la vindicte de la « mentalité roumaine », y compris la « mentalité communiste », est devenue la principale manière d'expliquer les problèmes économiques et sociaux de la Roumanie post-communiste.

En général, la littérature roumaine relative au management interculturel est peu originale et se contente souvent de reprendre les différentes notions de la littérature occidentale. Les recherches dans le domaine sont en général des essais, plus ou moins fondés méthodologiquement, d'identification des dimensions /orientations de la culture nationale roumaine sur la base des différents modèles. La littérature roumaine dans le domaine du management interculturel semble être plutôt animée par l'intention de trouver des modalités pour changer de réalité afin que celle-ci s'accorde aux différents modèles de management occidentaux. Elle n'est pas mue par la nécessité de trouver des adaptations de ces modèles aux contraintes de la réalité de la transition en Roumanie.

La problématique qui nous anime ici est la suivante : comment utiliser la gestion des différences culturelle pour que ces différences aient un impact positif sur l'efficacité économique et sur les performances des entreprises ? En d'autres termes, comment transformer les différences culturelles, d'abord perçues comme des obstacles à la croissance des entreprises, en atouts de compétitivité ?

Notre position est que nous ne devons pas effacer le passé d'un trait et faire table rase du communisme. Il faut composer avec certaines pratiques et habitudes solidement ancrées et en introduire de nouvelles. Nous pensons que l'éthique du travail constitue une différence culturelle fondamentale dans le cas de la Roumanie postsocialiste. Au lieu de blâmer, il convient d'essayer de comprendre cette éthique du travail afin de l'utiliser au mieux. Au lieu d'appliquer des recettes interculturelles importées, on doit se concentrer sur leur adaptation aux contingences locales. Nous rejetons l'hypothèse d'une homogénéité des pratiques car, en réalité, il y a plusieurs perspectives, toutes de nature culturelle.

Pour étudier la manière dont l'éthique du travail influence les relations de travail interculturelles dans la Roumanie postsocialiste nous avons fait une recherche secondaire sur les pratiques de management interculturel des entreprises multinationales implantées en Roumanie. La recherche secondaire a été basée principalement sur des interviews réalisées auprès de directeurs généraux, de directeurs des ressources humaines et des employés qui

travaillaient dans des entreprises multinationales en Roumanie, interviews parus dans la presse spécialisée.

Dans l'analyse des pratiques de management interculturel des entreprises multinationales implantées en Roumanie nous avons suivi aussi le rôle joué par la gestion des ressources humaines et par la culture d'entreprise dans la gestion des différences culturelles, en identifiant la gestion des ressources humaines comme le principal instrument utilisé pour la gestion des différences culturelles.

En général, les pratiques de gestion de la différence culturelle des entreprises multinationales implantées en Roumanie s'inscrivent dans les modèles présentés par la littérature spécialisée. La spécificité pour la Roumanie serait l'existence de conditions favorables, économiques et culturelles (la puissance financière des entreprises multinationales, des avantages de coût en tant que facteur principal de l'attraction de la Roumanie pour les IDE, le rôle de « modèle » des entreprises multinationales pour le monde roumain d'affaires, la valorisation positive des valeurs et pratiques de travail occidentales etc.) pour une potentielle orientation ethnocentrique des entreprises multinationales par rapport à la différence culturelle. La recherche secondaire a indiqué aussi l'influence des facteurs structurels, économiques, sociaux et législatifs sur l'approche de la différence culturelle.

L'analyse des pratiques de management interculturel des entreprises multinationales implantées en Roumanie a fourni peu d'informations sur l'interaction culturelle, le haut degré de formalisation et de standardisation spécifique aux entreprises multinationales en diminuant l'évidence de l'influence de la culture sur les pratiques de gestion. De plus, le type de recherche, basé sur une analyse des sources secondaires, est moins pertinent qu'une recherche appliquée pour l'étude de l'interaction culturelle.

La deuxième partie de notre thèse repose sur une approche de terrain du management interculturel en Roumanie, qui consiste dans l'étude des interactions culturelles dans les PME étrangères installées en Roumanie.

Notre intérêt pour l'étude des pratiques de management interculturel dans les PME s'est développé graduellement, étant le résultat tant de l'approfondissement des connaissances dans le domaine que le résultat de l'expérience pratique. D'abord, l'étude de la littérature spécialisée a attiré notre attention sur la concentration des recherches principalement sur les entreprises multinationales, les PME étant des unités d'analyse en général négligées.

Puis, pendant notre première année d'inscription en thèse, notre expérience professionnelle en tant que conseiller en ressources humaines dans le cadre d'un projet dont le but était le conseil et l'employabilité des personnes mises en situation de chercher ou de

changer d'emploi, nous a offert l'opportunité de connaître en profondeur, pour une certaine période de temps, le marché de travail roumain. Un assez grand nombre de personnes conseillées avaient travaillé dans des PME avec participation étrangère au capital social, dont un grand nombre produisaient en système TPP (trafic de perfectionnement passif). L'expérience, racontée par ces personnes, leurs conditions de travail assez dures dans ces entreprises ont suscité notre intérêt pour la spécificité des interactions culturelles dans les entreprises qui sont orientées vers l'avantage de coût.

Dans la même période nous avons débuté notre recherche appliquée qui, à ce temps-là, visait des pratiques de management interculturel dans des entreprises multinationales. Les premiers résultats obtenus offraient peu d'informations pertinentes sur l'interaction culturelle réelle, étant dans une très grande mesure biaisés par la formalisation du discours, à l'intérieur de l'entreprise, sur la différence culturelle. Nous avons donc décidé de changer d'unité d'analyse en nous orientant vers l'étude du management interculturel dans les PME.

À mesure que notre démarche de recherche avançait, nous avons pu constater qu'en fait, pour plusieurs raisons, l'emploi des PME comme unité d'analyse pour les interactions culturelles présente des avantages par rapport aux entreprises multinationales. Par exemple, les PME sont moins biaisées que les entreprises multinationales par le discours sur la valorisation /reconnaissance de la différence culturelle qui a transformé celle-ci dans les entreprises multinationales en une question de bienséance sociale. Aussi, par leurs dimensions plus réduites, les PME offrent l'opportunité d'étudier plus en profondeur les interactions culturelles, sans discours convenu. De même, par leur capacité d'absorption de la main d'œuvre sur le marché du travail roumain, capacité qui est plus grande que celle des entreprises multinationales, les PME sont plus représentatives pour l'étude des interactions culturelles. Également, l'étude des PME offre la possibilité d'étudier la manière dont la gestion efficiente des différences culturelles peut se produire en l'absence de connaissances formalisées et en l'absence d'instruments managériaux, tels que la gestion des ressources humaines et /ou la culture organisationnelle, qui permettraient la gestion de la différence culturelle.

Dans l'étude des interactions culturelles au sein des PME, nous avons gardé notre intérêt pour la manière dont la recherche de l'avantage coût influence l'approche de la différence culturelle. Par conséquent, nous nous sommes concentrée sur l'étude des investissements d'origine italienne qui prennent le plus souvent la forme des PME, étant concentrés dans des domaines intensifs en travail tels que l'industrie du textile et de la confection, l'industrie du cuir ou l'industrie du bois, les investisseurs italiens étant attirés en

Roumanie surtout par l'avantage coût (la recherche de l'avantage coût est reflétée tant par l'investissement dans des domaines intensifs en travail et à faible valeur ajoutée que par la préférence des investisseurs italiens pour le système de production de type TPP).

Nous avons étudié trois PME à capitaux d'origine italienne, de la même localité, deux du secteur du textile, qui produisent en système TPP et une du secteur du bois. Les entreprises ont voulu rester anonymes, leurs noms étant donc remplacés par des lettres : X, Y, et Z.

L'approche de terrain débute avec une présentation de la méthodologie de recherche, qui a souffert des changements pendant la recherche, par la nécessité d'adapter l'instrument d'analyse à l'objet recherché. Par exemple, notre intention initiale, concernant la méthodologie de recherche, consistait dans l'emploi du questionnaire comme le principal instrument de recherche, mais a été modifié à la suite des premiers résultats obtenus. Ainsi, les résultats pour l'influence de la culture nationale sur les valeurs /comportements de travail et pour la culture organisationnelle étaient peu concluants, parce que les résultats obtenus à la suite des interviews contredisaient les résultats obtenus à la suite des questionnaires. Une explication dans ce sens-là était l'intérêt manifesté de la part des sujets interrogés pour donner des « bonnes » réponses afin que les résultats de l'enquête soient « bons », ce qui avait entraîné une distorsion dans leurs réponses, les managers des entreprises influençant parfois les réponses données et sélectionnant les employés pour répondre aux questionnaires. Également, les résultats des questionnaires ont été influencés par la pression de la conformité avec les opinions d'un certain groupe (une caractéristique rencontrée au niveau des ouvriers était la manière collective de répondre aux questionnaires), par la préoccupation pour sauver les apparences ou par la peur d'exprimer leurs opinions sur leurs supérieurs hiérarchiques. En conséquence, nous avons changé de méthode de recherche, en optant pour l'interview en dehors de l'entreprise, ce qui nous a permis l'obtention des résultats plus significatifs pour l'objet recherché.

La deuxième partie présente également le cadre général de l'analyse de la recherche appliquée. Cela consiste en un aperçu des investissements directs étrangers en Roumanie, une analyse territoriale et une analyse sectorielle de l'industrie du textile et du bois. Il s'agit d'obtenir une meilleure compréhension du contexte plus général susceptible d'influencer les facteurs culturels. Les trois PME retenues sont analysées séparément, puis en comparaison, en suivant des éléments de convergence et de différenciation entre leurs pratiques de management interculturel. Les principaux éléments suivis dans l'étude des PME sont : l'historique de la constitution des entreprises, l'influence de l'éthique du travail sur le

processus de gestion, les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture d'entreprise.

L'historique de la constitution des entreprises nous permet d'identifier les principaux facteurs d'attractivité pour les investisseurs étrangers en Roumanie, les prémisses trouvées à la base des relations de travail, les éventuels changements dans la manière d'approcher la différence culturelle de la part de la direction des entreprises et les facteurs qui ont déterminé ces changements (si nécessaire). Les pratiques de gestion des ressources humaines sont analysées tant dans la perspective de l'influence de la culture sur celles-ci que dans la perspective de leur rôle d'instrument de gestion de la différence culturelle. La culture d'entreprise est analysée, en suivant le modèle des niveaux de SCHEIN (1985), tant dans la perspective de la culture d'entreprise comme le produit des interactions des membres organisationnels, que dans la perspective d'instrument managérial. Le caractère d'instrument managérial de la gestion des ressources humaines et de la culture d'entreprise est de plus intéressant dans ce cas, les PME n'ayant pas en général de savoir-faire et des pratiques formalisées et standardisées dans ces domaines.

Nous avons suivi aussi la manière dont l'orientation des investisseurs vers la recherche d'un avantage coût influence les relations de travail et l'approche de la différence culturelle. Egalement, nous avons analysé l'influence d'autres facteurs « non-culturels » (économiques, sociaux, législatifs, politiques, sectoriels, organisationnels, contextuels, individuels etc.) sur les interactions culturelles.

Finalement, nous proposons une analyse dynamique, et non pas seulement une analyse statique, du phénomène étudié. Nous accordons également une plus grande attention aux recherches « à petite échelle » qui permettent une meilleure compréhension des interactions culturelles et la prise en considération des divers « conditionnements » de l'acteur social parmi lesquels le travail joue un rôle important.

Première partie :

Vers une gestion efficiente des différences culturelles au sein des entreprises

Introduction

La question centrale posée par notre recherche à la théorie est « comment adapter le management interculturel, de logique anglo-saxonne, à la situation de la Roumanie postsocialiste ? ». Une question dérivée est de savoir si pour la Roumanie un modèle importé est nécessaire ou conviendrait-il plutôt de développer un modèle spécifique de management interculturel.

Le premier chapitre de cette première partie sera consacré à une présentation de l'état actuel des recherches dans le domaine du management interculturel. Même si les résultats de cette revue indiquent des limites du domaine, on doit remarquer l'importance gagnée par l'interculturel dans le domaine du management. Une autre remarque qui s'impose est la préférence des chercheurs pour les entreprises multinationales comme des bases d'analyse de l'interculturel.

Dans le deuxième chapitre, nous approchons la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle comme des outils utilisés dans la gestion de la différence culturelle. À ce point nous proposons à la littérature en management interculturel de faire une distinction plus claire entre le management interculturel et l'approche de la différence culturelle. Car, au moins jusqu'à ce jour, le management interculturel est plutôt un cadre d'analyse, il n'a pas ses propres instruments de gestion de la différence culturelle. Nous avons constaté que, le plus souvent, la littérature en management interculturel présente des différents exemples de gestion de la différence culturelle à l'aide des pratiques de GRH et de la culture organisationnelle. Cette distinction entre cadre d'analyse et outils de gestion de la différence culturelle pourrait réduire la superposition qu'on fait souvent entre la nomenclature du management interculturel et celle de GRH et de la culture organisationnelle. L'analyse de l'approche de la différence

culturelle révèle l'utilisation de ces outils de gestion principalement par les entreprises multinationales qui ont tant le savoir-faire que la structure nécessaire.

Les deux premiers chapitres expriment très nettement notre positionnement théorique. Ils indiquent en effet l'existence d'un cadre d'analyse (le management interculturel) et des outils d'approche de la différence culturelle (la GRH et la culture organisationnelle) qui pourraient être appliqués en tout pays sans distinction.

Dans le troisième chapitre nous examinerons dans une première section dans quelle mesure ce cadre d'analyse et les outils de gestion de la différence culturelle peuvent être appliqués en Roumanie. Cette question pourrait être posée pour tout autre pays. Mais, dans le cas de la Roumanie, il est important de la poser, parce que le pays est en transition et appelle une prise en considération de la possibilité du transfert du savoir-faire et des pratiques de gestion.

Ainsi, nous avons présenté les différences culturelles qui pourraient influencer le processus de gestion des entreprises en Roumanie. Nous avons essayé d'identifier si le cadre d'analyse proposé par le management interculturel « général » qui explique les différentes variations dans le processus de gestion par l'existence de différences culturelles nationales s'applique aussi au cas de la Roumanie. En suivant la littérature dans le domaine et aussi le discours non académique, illustré dans la presse spécialisée, nous avons pu constater qu'en général, quand on pose le problème des différences culturelles qui affectent le processus de gestion, celui-ci est fait moins en termes des différences culturelles nationales et de plus en termes des valeurs et comportements de travail (l'éthique du travail). Pourtant, l'éthique du travail n'apparaît pas dans la littérature roumaine en management comme une différence culturelle qui influence la gestion d'une entreprise.

L'éthique postsocialiste du travail, par ses éléments contradictoires et son caractère changeant, est un élément culturel difficile à définir et à comprendre. Pour comprendre l'éthique postsocialiste du travail, nous considérons qu'une démarche essentielle est la connaissance et la compréhension de l'éthique socialiste du travail. Car les valeurs et les comportements de travail ont été les principaux sujets de l'idéologie communiste qui essayait de changer les rapports entre travail et capital. La fin du régime communiste n'a pas signifié l'effacement des valeurs et des comportements de travail spécifiques à cette période-là. L'éthique postsocialiste du travail est caractérisée tant par un changement que par la continuité par rapport à l'éthique du travail socialiste. Le troisième point de la première partie de notre thèse est dédié donc à l'éthique socialiste et postsocialiste du travail, en suivant les éléments de continuité et de changement.

Le cadre d'analyse proposé par le management interculturel « général » s'est révélé peu adéquat pour rendre compte de la situation de la Roumanie, une autre différence culturelle s'imposant comme plus importante que les différences culturelles nationales : l'éthique postsocialiste du travail.

Le dernier chapitre de la première partie de notre thèse (4) repose sur la manière dont la différence culturelle est approchée en Roumanie, par les entreprises multinationales, à l'aide des outils de GRH et de la culture organisationnelle. Les résultats de la recherche secondaire indiquent une concordance entre la manière d'utiliser ces outils en général et la manière dont ils sont utilisés par les entreprises multinationales en Roumanie. Les entreprises multinationales implantées en Roumanie ne semblent pas prendre en compte l'éthique postsocialiste du travail comme différence culturelle dans le processus de gestion. Pourtant, celle-ci se manifeste, une de ses principales formes étant la valorisation positive de l'Ouest, qui permet en fait aux entreprises multinationales d'utiliser leurs pratiques de gestion, assez standardisées et parfois même être ethnocentriques, sans être rejetées par les employés roumains.

1. L'état des recherches dans le domaine du management interculturel

1.1. L'enjeu du management interculturel pour les entreprises

La présence des différences culturelles dans les relations commerciales n'est pas récente (on peut même dire qu'elle date de plusieurs milliers d'années, du premier contact commercial entre des personnes qui provenaient de cultures différentes), pourtant elle n'a pas bénéficié pendant une longue période de l'attention des chercheurs, des consultants, des managers et, en général, des personnes impliquées dans le monde de l'entreprise. D'où cet intérêt si accru (et en constante croissance) pour l'étude de l'impact des différences culturelles sur l'activité des entreprises, intérêt qui a donné naissance à un domaine d'étude indépendant : le management interculturel (MI).

Une première explication serait le changement /l'évolution produit(e) dans les conceptions de l'entreprise et sur l'individu en tant que membre d'une entreprise. Ainsi, l'entreprise rationnelle et l'individu perçu comme homo oeconomicus ont été remplacés par l'entreprise comme un construit par des individus qui sont devenus acteurs, par l'entreprise

comme système des liens sociaux et par l'entreprise comme lieu d'apprentissage de la coopération³. De même, on a démontré que l'entreprise est créatrice de culture et d'identité⁴. Ce rôle de l'entreprise a engendré un intérêt croissant pour la culture organisationnelle (culture d'entreprise⁵). L'intérêt pour la culture d'entreprise doit être compris dans le contexte économique et social spécifique pour la période d'émergence de la notion de culture d'entreprise (les années 1970-1980) : la menace des compétiteurs japonais pour les entreprises américaines, la crise économique des années 1980, la restructuration industrielle. Tous ces facteurs ont posé pour le management des entreprises la question de la nécessité de réhabiliter l'image de l'entreprise par l'intermédiaire d'une approche plus orientée sur l'individu et de trouver une modalité de mobiliser le personnel employé⁶. La solution a été donnée par la culture d'entreprise. Le management interculturel et la culture d'entreprise doivent être perçus comme fortement reliés entre eux, comme nous le verrons plus tard, tant par leur caractère d'instruments managériaux que par leur but final de création de l'avantage compétitif pour l'entreprise.

L'universalisme du management a été aussi mis en question par des études à grande échelle qui démontraient l'impact des différences culturelles nationales sur l'activité des entreprises (nous détaillerons plus loin cet aspect). En même temps, les entreprises ont commencé à accorder une importance accrue à la ressource humaine, qui était perçue comme facteur d'avantage compétitif. Ainsi, dès les années 1980, l'importance stratégique de la ressource humaine est devenue un leitmotiv dans le domaine économique, la qualité et la mobilisation du personnel ayant tendance à se transformer en atouts pour l'entreprise dans la même mesure que le progrès technologique ou une position dominante sur marché⁷. En outre, la ressource humaine est de plus en plus importante pour une entreprise à l'ère de l'« économie de la connaissance »⁸, dans laquelle le capital intellectuel constitue une ressource essentielle. Les notions de « capital humain » et « gestion stratégique des ressources

³ Voir Philippe BERNOUX, *La sociologie des entreprises*, Paris, Editions du Seuil, 1995.

⁴ Renaud SAINSAULIEU, *L'identité culturelle au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 3^e édition, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988, p. 345.

⁵ *La sociologie des organisations /de l'entreprise différencie entre « entreprise » et « organisation »* (Denis SEGRESTIN, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Collin, Paris, 1992, p. 72 ; Ph. BERNOUX, op. cit., p. 13). Dans notre thèse, nous utiliserons les deux termes comme des termes interchangeables.

⁶ Denys CUCHE, *Noțiunea de cultură în științele sociale*, Institutul European, Iași, 2003, p. 144.

⁷ Bernard GAZIER, *Strategiile resurselor umane*, Iași, Institutul European, 2003, p. 21.

⁸ En mars 2000, le Conseil Européen de Lisbonne a assigné à l'Union Européenne l'objectif stratégique « de devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale », le terme étant l'année 2010 (COMMISSION EUROPÉENNE. DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION ET LA CULTURE, « Mise en oeuvre du programme de travail "Education et formation 2010" », novembre 2004, http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe_fr.pdf, consulté le 24 novembre 2006).

humaines » sont devenus très populaires parmi les entreprises au moins au niveau de la « rhétorique » (pour des raisons d'avantage de réputation, du gain de la légitimité institutionnelle etc.), leur adoption réelle n'étant pas toujours garantie⁹. Pour gérer cette ressource d'une manière efficace et pour qu'elle constitue une source d'avantage compétitif, on doit prendre nécessairement en compte, au-delà d'autres facteurs (économiques, sociaux, organisationnels, personnels etc.), l'influence de la culture sur le comportement et les valeurs de travail.

Aussi, pour rester compétitives dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises ont été menées sur la voie de l'internationalisation. Inévitablement, cette démarche d'internationalisation a engendré la confrontation entre les entreprises et la réalité de la différence culturelle, bien sûr à des degrés divers selon le degré d'internationalisation et la forme d'internationalisation choisie¹⁰.

Quel que soit le degré d'interaction, on doit tenir compte de l'existence de la différence culturelle, car l'omission/la minimisation de son impact sur l'activité de l'entreprise pourrait être génératrice de réels problèmes pour le management des entreprises internationales¹¹. Par exemple, une des principales causes d'échec /des difficultés dans le management des alliances, des joint-ventures, des acquisitions internationales s'est avérée être la mauvaise gestion de la différence culturelle.¹² Ainsi, une étude interne effectuée par Siebel Systems a indiqué que toutes les acquisitions de cette entreprise avaient échoué à cause des conflits culturels¹³. De même, après la création de Daimler Chrysler (en 1998), les différences culturelles entre l'entreprise d'origine américaine (Chrysler) et l'entreprise d'origine allemande (Daimler-Benz) ont créé des difficultés dans les relations de travail, en générant des conflits concernant les systèmes de compensation, le processus de la prise des décisions (au niveau des cadres dirigeants), le code d'habillement, l'horaire de travail (au niveau des employés situés sur des niveaux hiérarchiques plus bas) etc.¹⁴. Les éléments culturels

⁹ Somboon KULVISAECHANA, « Human capital development in the international organization: rhetoric and reality », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 9, 2006, p. 723, la base de données Emerald, consultée le 30 juillet 2007.

¹⁰ N.-J. ADLER, *International Dimensions of Organizational Behavior*, quatrième édition, Ohio, South-Western Thomson Learning, 2002, pp. 6-10.

¹¹ Olivier MEIER, *Management interculturel*, Paris, Dunod, 2004, p. 65.

¹² John HARPER, Sylvette CORMERAIE, « Mergers, marriages and after : how can training help ? », *Journal of European Industrial Training*, volume 19, no. 1, 1995, pp. 24-29, <http://caliban.emeraldinsight.com/vl=916747/cl=74/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n1/s4/p24>. Voir aussi René OLIE, « Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions », dans Terence JACKSON (ed.), *Cross-cultural Management*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1995, p. 310.

¹³ Günter K. STAHL, « Synergy Springs from Cultural Revolution », *Financial Times*, 5 octobre 2006, <http://www.ft.com/cms/s/de124234-52fa-11db-99c5-0000779e2340.html>, consulté le 21 décembre 2006.

¹⁴ Ibidem.

influencent les comportements quotidiens au travail, modifient les interactions au sein de l'entreprise en remettant en cause l'universalisme perçu et supposé des pratiques de gestion.¹⁵ Une entreprise peut se trouver, également, grâce à la mobilité croissante de la force de travail, face à une composition multiculturelle du personnel dans son propre pays d'origine, son besoin de rester compétitive en réclamant aussi la prise en considération de la différence culturelle et donc des compétences de management interculturel¹⁶.

Un autre facteur, qui doit être pris en considération dans l'effort de comprendre l'intérêt accordé à la différence culturelle et à son impact sur l'activité de l'entreprise, est le fait que l'établissement (establishment) actuel valorise positivement la différence culturelle. Par conséquent, il y a une tendance générale – surtout dans l'Union Européenne et aux Etats-Unis – de reconnaissance et de préservation de la diversité culturelle.

Dans ces conditions, les entreprises multinationales (EMN) qui, par leur taille, par leur pouvoir et par leur contribution à l'économie mondiale, sont très visibles et constituent les cibles les plus accessibles aux critiques du grand public, ont aussi adopté le discours de la reconnaissance de la diversité culturelle. Reconnaissance qui, parfois, reste seulement au niveau des déclarations officielles. Car, même si le discours formel est celui de reconnaissance de la différence culturelle et de son impact positif sur l'entreprise, « [...] la mise en œuvre de ce principe se résume souvent à adjoindre aux opérations de gestion qui restent fondamentalement inchangées un vernis interculturel peu efficace »¹⁷.

Pourtant, il y a des EMN qui n'approchent pas la reconnaissance de la diversité culturelle seulement comme une opportunité pour donner une bonne image à ses parties prenantes (stakeholders), mais comme un élément d'importance majeure pour leurs stratégies d'affaires, en liant la conscience culturelle, la stratégie et la performance¹⁸. Par exemple, des pratiques de gestion assez courantes parmi les EMN sont les programmes de formation culturelle en vue de l'expatriation, les programmes de formation pour le travail en équipes multiculturelles, la rédaction des journaux internes dans les langues des pays où l'entreprise a ses filiales etc. À présent, peu d'EMN sont restées ancrées dans une approche limitée /provinciale ou ethnocentrique, car ces approches pourraient affecter leur compétitivité.

¹⁵ Pierre DUPRIEZ, « Le couple culture et management dans un contexte de transition », dans Pierre DUPRIEZ (coordin.), *Entreprises roumaines en transition : Études de cultures organisationnelles*, Collection Mouvements Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan, 2005, pp. 25-26.

¹⁶ N.-J. ADLER mentionne l'existence d'un multiculturalisme domestique (domestic multiculturalism) (N.-J. ADLER, op. cit., pp. 136-138.)

¹⁷ Sylvie CHEVRIER, *Le management interculturel*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003, p. 121.

¹⁸ Finn Drouet MAJLERGAARD, « Release the Power of Cultural Diversity in International Business », p. 1, http://www.clubofamsterdam.com/contentarticles/cross_cultural_competence/Release%20the%20power%20of%20cultural%20diversity%20in%20international%20business.pdf, consulté le 25 novembre 2006.

Même si l'intérêt pour le management interculturel et pour la gestion de la différence culturelle est croissant, la différence culturelle et son impact sur l'entreprise ne sont pas toujours reconnus et pris en compte. Dans les EMN, les cadres dirigeants ont souvent des perceptions différentes sur la différence culturelle. Paradoxalement, ayant en vue les raisons de l'intérêt pour la différence culturelle mentionnées ci-dessus qui suggèrent les bénéfices qu'une entreprise pourrait obtenir de la prise en considération de la différence culturelle, l'attitude la plus répandue parmi les cadres dirigeants est celle de ne pas considérer la diversité culturelle comme une source de bénéfices pour l'entreprise, mais comme une source de problèmes. Nous signalerons une recherche particulièrement illustrative de ce type de raisonnement, c'est celle qui a été effectuée parmi les communautés académiques et de management. Elle révèle que celles-ci avaient une meilleure compréhension des problèmes posés par le multiculturalisme que de ses avantages, le multiculturalisme étant donc considéré comme un problème plutôt qu'une ressource à utiliser¹⁹. La recherche a visé des consultants canadiens (Montréal) spécialisés dans le développement organisationnel donc directement concernés par la gestion de la culture et des différences culturelles au cas où le développement organisationnel comprend un « [...] ensemble de technologies conçues pour gérer et développer la culture d'une organisation »²⁰. On a posé la question de la manière dont ces consultants se rapportaient à l'impact de la culture nationale et ethnique sur leur organisation et sur leur rôle de consultants dans le domaine du développement organisationnel et de la manière dont ils / elles percevaient cet impact (positif, négatif, bénéfique, nuisible etc.)²¹. Les résultats des entretiens pris dans une première phase de la recherche ont indiqué que les consultants canadiens dans le domaine du développement organisationnel ne percevaient aucun impact de la diversité culturelle sur leur organisation. Ainsi, deux tiers de ceux-ci considéraient qu'en fait la diversité culturelle n'avait aucun impact, tandis que, à l'exception d'un seul consultant qui a mentionné un impact positif, les autres consultants rapportaient seulement un impact négatif de la différence culturelle²².

Même si les résultats de cette recherche reflétaient la situation existante il y a environ 20 ans, la conception sur la diversité culturelle en tant que source de problèmes persiste encore. Ainsi, le plus souvent la différence culturelle est perçue comme discordance, en considérant que toute différence culturelle comporte des effets négatifs sur les activités

¹⁹ N.-J. ADLER, op. cit., p. 42.

²⁰ Nancy J. ADLER, « Organizational Development in a Multicultural Environment », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 19, no. 3, 1983, p. 349, <http://jab.sagepub.com>, consulté le 18 février 2007. En original : « [...] a set of technologies designed to manage and develop the culture of an organization ».

²¹ Ibidem, p. 349.

²² Ibidem, p. 353.

organisationnelles et les performances des firmes. Cette conception est encore dominante dans le domaine du management interculturel.²³ Par exemple, on considère que l'entreprise multinationale perd de sa cohérence en devenant multiculturelle²⁴. Parmi d'autres problèmes qui sont mis à la charge de la diversité culturelle il y a : la croissance de l'ambiguïté, de la complexité et de la confusion dans l'organisation, la difficulté d'obtenir le consensus, des mésententes dans la communication etc.²⁵ Les tentatives de définir le management interculturel renvoient aussi à la nécessité de dépasser les obstacles, les difficultés et les problèmes posés par la gestion d'une ressource humaine culturellement différente. Par conséquent, le management interculturel est appréhendé, principalement, comme une méthodologie de manipulation des différences culturelles perçues comme des sources de conflits, de frictions ou de malentendus²⁶.

Pourtant, nous avons pu remarquer que, progressivement, l'idée que la diversité culturelle était source de difficultés faisait place à celle selon laquelle on pourrait tirer des bénéfices de cette diversité culturelle. Cette amorce de changement est perceptible au niveau de la communauté académique. Par exemple, le management interculturel est défini « [...] par les questions auxquelles il tente d'apporter des réponses : quelles difficultés les différences culturelles suscitent-elles dans le management des entreprises et, surtout, quelles sont les voies envisageables pour dépasser ces obstacles mais aussi de profiter de la diversité culturelle »²⁷ ou comme étant concerné par la construction « [...] des articulations entre porteurs de cultures différentes afin de minimiser les conséquences négatives des différences pour les individus et les entreprises et de bénéficier des ressources potentielles qu'offre chaque culture »²⁸.

La perception de la diversité culturelle comme une source de problèmes pour les entreprises reste donc seulement une des approches possibles de celle-ci. Une autre approche possible, on pourrait dire une approche idéale, est celle qui consiste à considérer la diversité culturelle comme une ressource à utiliser et une potentielle source d'avantage compétitif. Récemment, on remarque le début d'une tendance parmi les chercheurs dans le domaine du

²³ Hamid YEGANEH, Zhan SU, « Conceptual Foundations of Cultural Management Research », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 6(3), 2006, p. 370, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 19 février 2007.

²⁴ Pierre CONSO, « Les stratégies des firmes multinationales », dans Christian DE BOISSIEU (ed.), *Les mutations de l'économie mondiale*, Ed. Economica, Paris, 2000, p. 85.

²⁵ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, p. 109.

²⁶ Anne-Marie SØDERBERG, Nigel HOLDEN, « Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2(1), 2002, p. 104, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007.

²⁷ S. CHEVRIER, op. cit., p. 3.

²⁸ *Ibidem*, p. 4.

management interculturel de remettre en question l'hypothèse de la différence culturelle en tant qu'obstacle et /ou de considérer les différences culturelles comme une source d'avantage compétitif pour les entreprises globales²⁹. Parmi les potentiels avantages de la diversité culturelle, on mentionne : des perspectives multiples, un plus haut degré d'acceptation des nouvelles idées, une créativité et flexibilité croissantes, une meilleure compréhension des employés locaux, une meilleure capacité d'interaction avec les clients locaux etc.³⁰

Autres approches possibles de la différence culturelle (on pourrait les appeler des approches intermédiaires sur une échelle où les deux pôles opposés sont « la diversité culturelle comme source de problèmes » et « la diversité culturelle comme source d'avantage compétitif ») sont : l'ignorance, la minimisation et la négation de la diversité culturelle et de son impact sur l'activité de l'entreprise.

L'ignorance de la diversité culturelle peut prendre plusieurs formes et par conséquent peut avoir des effets différents sur l'activité d'une entreprise. Par exemple, une des formes d'ignorance (ou peut-être même de négation) de la différence culturelle est la conception des politiques générales des entreprises sans prendre en considération le fait que les employés proviennent de cultures différentes³¹. Une autre forme est celle de l'ignorance de la différence culturelle dans le cas des acquisitions et des fusions. Ainsi, une enquête effectuée parmi des managers français et allemands impliqués dans des acquisitions et fusions internationales a indiqué que la majorité des conflits avaient une base culturelle, plus de 50% de ceux interviewés déclarant que les différences culturelles dans la manière de travail représentaient la principale source de tensions au lieu de travail. Mais, selon les déclarations des sujets interrogés, les différences culturelles, en dépit de leur rôle important pour les relations de travail, n'étaient pas perçues par les dirigeants du siège central comme importantes³². L'ignorance de la diversité culturelle peut produire, dans les cas les plus graves, l'échec des différents projets. Pourtant, elle continue d'exister, pour des raisons variées : le management n'a pas les compétences nécessaires pour reconnaître la diversité culturelle ; le management reconnaît la diversité culturelle, mais lui manque les compétences nécessaires pour sa gestion ; la reconnaissance de la diversité culturelle peut produire des problèmes plus graves que son omission ; les bénéfices attendus de la reconnaissance de la diversité culturelle ne

²⁹ H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 370.

³⁰ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, p. 109.

³¹ Guo-Ming CHEN, William J. STAROSTA, *Foundations of Intercultural Communications*, Allyn and Bacon, Boston, 1998, p. 215.

³² J. HARPER, S. CORMERAIE, op. cit., p. 25.

justifient pas les coûts attendus ; le travail, par sa nature, n'offre pas l'opportunité d'obtenir des avantages de l'existence de la diversité culturelle³³.

La minimisation de l'impact de la différence culturelle sur l'activité d'une entreprise peut supposer soit une conception universaliste sur le monde, soit une importance diminuée accordée à la différence culturelle. Ainsi, la minimisation peut se manifester sous la forme de la considération de la différence culturelle seulement comme un problème de gestion des demandes légales ou comme une partie de l'image d'une entreprise responsable sociale³⁴. Par exemple, l'emploi des managers locaux pourrait être considéré comme une pratique qui démontre l'intérêt de la direction de l'entreprise pour la diversité culturelle et même son orientation polycentrique ou géocentrique. Pourtant, une autre explication serait aussi possible à savoir que la législation du pays d'accueil autorise l'emploi d'un nombre limité de managers expatriés³⁵ ou demande un certain nombre obligatoire d'employés locaux. Par exemple, la législation ghanéenne prévoit dans le cas des entreprises commerciales impliquées exclusivement dans l'achat et la vente des biens et qui sont la propriété totale ou partielle des non-Ghanéens, à côté d'une somme minimale obligatoire du capital social ou juridique qui doit être d'origine ghanéenne, l'obligation d'employer au moins 10 Ghanéens³⁶.

Une autre forme de minimisation de l'impact de la diversité culturelle qu'on peut rencontrer au niveau des entreprises multinationales est celle de l'abandon des questions liées à la diversité culturelle à la charge des individus impliqués dans les interfaces culturelles (l'expatrié, le membre d'une équipe de projet interculturel)³⁷. Par conséquent, la coordination interculturelle est réduite à l'ajustement mutuel, interpersonnel³⁸, n'existant pas une politique officielle cohérente dans ce sens-là. On crée, par conséquent, une sorte de kaizen³⁹ culturel. La minimisation de l'impact de la diversité culturelle peut être aussi le résultat de l'hypothèse des dirigeants conformément à laquelle la diversité culturelle a un impact négatif sur l'organisation. Ainsi, on choisira une stratégie de minimisation des sources de diversité culturelle et de son impact sur l'organisation. Les façons d'implémenter ces stratégies de minimisation étant la sélection d'une main d'œuvre culturellement homogène, et /ou l'essai de

³³ Richard MEAD, *International Management. Cross-cultural Dimensions*, Blackwell Publishing, Malden, Oxford, Carlton Victoria, 2005, p. 19.

³⁴ G.-M. CHEN, W.-J. STAROSTA, *op. cit.*, p. 220.

³⁵ R. MEAD, *op. cit.*, p. 361.

³⁶ <http://www.belonline.org/business2.htm>, consulté le 22 décembre 2006.

³⁷ S. CHEVRIER, *op. cit.*, p. 100.

³⁸ *Ibidem*, p. 100.

³⁹ Le concept de kaizen (élément spécifique pour le management japonais) suppose des améliorations (changements) graduelles et continues qui peuvent être effectuées par tout employé d'une entreprise (http://valuebasedmanagement.net/methods_kaizen.html, consulté le 22 décembre 2006).

socialisation (acculturation) de tous les employés selon les modèles comportementaux de la culture dominante⁴⁰.

La négation de la différence culturelle suppose soit un manque d'intérêt pour la différence culturelle, soit son rejet, parfois agressif. Une des formes illustratives pour la négation de l'impact de la diversité culturelle sur l'activité de l'entreprise est la catégorie des perspectives considérées « à contexte faible » des auteurs dans le domaine du management et des affaires internationales (nous détaillerons plus bas cet aspect). Le point commun de ces perspectives est donné par la minimisation de l'impact de la distinction nationale sur le management et l'organisation⁴¹. L'hypothèse fondamentale de ces perspectives étant celle d'une convergence du management et de l'organisation des entreprises de pays différents, convergence qui est rendue possible par l'engagement des entreprises dans une économie qui se globalise et par l'impact du changement de technologie⁴². Par exemple, une des principales causes de l'échec des missions des managers expatriés est leur propension à accorder trop d'importance à l'expertise technique et scientifique et à chercher à appliquer des recettes standardisées de management sans tenir compte de contexte. Par conséquent, les managers sont souvent expatriés sans une formation /préparation préalable d'acculturation, ce qui affecte leur capacité de s'adapter à la culture du pays hôte, en déterminant ainsi dans une très grande mesure l'échec de la mission d'expatriation⁴³. Les problèmes d'adaptation culturelle constituent la raison la plus souvent invoquée par les managers expatriés pour justifier leur retour avant que la mission internationale soit achevée⁴⁴.

« L'invisibilité » de la culture pourrait être une explication des dernières trois approches de la différence culturelle, peu de managers pouvant identifier son impact positif ou négatif sur l'activité quotidienne de leurs entreprises⁴⁵. Et, comme nous l'avons déjà mentionné, non seulement les managers sont affectés par cette « cécité culturelle » (cultural blindness), mais aussi les consultants dans le domaine du développement organisationnel et les spécialistes dans le domaine du management. Les résultats de l'étude effectuée parmi les consultants dans le domaine du développement organisationnel de Montréal, étude que nous avons déjà mentionnée, sont très illustratifs pour la manifestation de « l'invisibilité » de la

⁴⁰ N.-J. ADLER *International Dimensions...*, p. 115.

⁴¹ John CHILD, David FAULKNER, Robert PITKETHLY, *The Management of International Acquisitions*, Oxford, University Press, 2003, p. 33.

⁴² *Ibidem*, p. 33.

⁴³ Mark MENDENHALL, Garry ODDOU, « The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review », dans T. JACKSON (ed.), *op. cit.*, pp. 342-343.

⁴⁴ Jean Marie HILTROP, Maddy JANSSENS, « Expatriation: Challenges and Recommendations » dans T. JACKSON (ed.), *op. cit.*, p. 357.

⁴⁵ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, p. 105.

culture et de la « cécité culturelle ». Ainsi, si dans une première phase de la recherche, les résultats des entretiens indiquaient que les consultants canadiens ne percevaient aucun impact de la diversité culturelle sur leur organisation, les résultats des questionnaires qui ont été administrés dans une deuxième phase de la recherche ont été complètement différents, la plupart des consultants en percevant l'impact de la culture sur l'organisation⁴⁶. L'explication trouvée pour cette différence était le fait que le construit de « culture » n'a pas été donné aux interviewés, tandis que dans le cas des questionnaires il apparaissait d'une manière explicite⁴⁷. On révèle ainsi « [...] l'invisibilité de la culture comme un construit explicatif [...] »⁴⁸ et le manque de conscience (lack of awareness) des consultants dans le domaine du développement organisationnel concernant le construit de « culture » dans l'explication du comportement organisationnel⁴⁹.

Les différentes approches de la différence culturelle mentionnées ci-dessus se retrouvent dans les types suivants de stratégies de gestion de la diversité culturelle :

- 1) L'ignorance de la différence culturelle (cette stratégie dérive de la perception de l'absence de tout impact de la différence culturelle sur l'organisation) ;
- 2) La minimisation de la différence culturelle (cette stratégie dérive de la perception de la diversité culturelle comme créatrice de problèmes pour l'organisation) ;
- 3) La gestion de la différence culturelle (cette stratégie dérive de la perception de la diversité culturelle comme une source tant de problèmes que d'avantages pour l'organisation ; elle suppose la préparation des managers afin qu'ils reconnaissent et utilisent les différences culturelles pour créer de l'avantage pour l'organisation).⁵⁰

Les premières deux stratégies sont les plus communes, en se produisant d'une manière en quelque sorte naturelle, tandis que la troisième est plus rarement rencontrée⁵¹. Cette troisième stratégie, appelée « synergie culturelle » (cultural synergy), considère la diversité culturelle comme une ressource essentielle pour toute organisation globale⁵².

Les différentes approches de la diversité culturelle sont importantes dans la perspective des coûts et des bénéfices qu'elles impliquent pour une organisation, car : « la diversité culturelle a des impacts potentiels tant positifs que négatifs ; l'approche

⁴⁶ Nancy J. ADLER, « Organizational Development... », p. 356.

⁴⁷ Ibidem, p. 359.

⁴⁸ Ibidem, p. 361. En original : « [...] the invisibility of culture as an explanatory construct [...].

⁴⁹ Ibidem, p. 361.

⁵⁰ N.-J. ADLER, International Dimensions..., p. 114.

⁵¹ Ibidem, p. 115.

⁵² Ibidem, p. 116.

organisationnelle de la diversité, et non pas la diversité en soi, détermine les coûts et les bénéfices finales de l'organisation »⁵³.

L'approche organisationnelle de la diversité culturelle et les coûts et les bénéfices pour l'organisation qui en résultent font partie de la sphère d'étude du management interculturel.

Le management interculturel est mis en relation, le plus souvent, avec l'idée de la gestion de la diversité culturelle dans le but d'assurer la compétitivité d'une entreprise⁵⁴. Ainsi, on pose la question des actions que les managers doivent entreprendre dans le but d'obtenir des résultats efficaces et efficients dans des milieux multinationaux et multiculturels⁵⁵ et des bénéfices économiques obtenus à la suite d'une bonne gestion de la diversité culturelle⁵⁶. De même, on perçoit une liaison entre le succès d'une entreprise globale et la conscience et la sensibilité culturelle de sa direction⁵⁷. Par conséquent, nous considérons qu'une bonne définition du management interculturel serait : la gestion efficace des différences culturelles.

À l'exception des problèmes et des bénéfices apportés à une entreprise par une ressource humaine culturellement différente, le management interculturel essaye aussi de donner des réponses aux questions telles que : si la culture a de l'influence sur le comportement de travail des individus employés dans une organisation ? Dans quelle mesure le style managérial doit-il être modifié quand on travaille avec des gens qui proviennent de cultures différentes ? Dans quelle mesure la gestion des interactions interculturelles est-elle différente par rapport à la gestion des interactions culturelles au sein d'un groupe homogène du point de vue culturel⁵⁸ ? Toutes ces questions montrent la difficulté de définir exactement le domaine de recherche du management interculturel, dans un contexte où celui-ci n'est pas encore une discipline clairement délimitée à l'intérieur du management⁵⁹, en suscitant des débats sur sa nomenclature, sur les manières pertinentes de gérer la diversité culturelle et sur la notion de culture elle-même⁶⁰.

⁵³ Ibidem, p. 115. En original: « Cultural diversity has both potential advantageous and disadvantageous impacts; the organization's approach to diversity, and not the diversity itself, determines its ultimate costs and benefits. »

⁵⁴ S. CHEVRIER, op. cit., p. 5.

⁵⁵ Nancy J. ADLER, « Cross-cultural Management: Issues to Be Faced », *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, No. 1-2, M.E. Sharpe, Inc., 1983, p. 41.

⁵⁶ R. MEAD, op. cit., p. 17.

⁵⁷ Henry W., LANE, Joseph J. DISTEFANO, Martha L. MAZNEVSKI, « Introduction » dans Henry W., LANE, Joseph J., DISTEFANO, Martha L. MAZNEVSKI (eds.), *International Management Behavior*, quatrième édition, Oxford, Blackwell Publishing, 2002, p. 4.

⁵⁸ N.-J. ADLER, « Cross-cultural Management... », p. 8.

⁵⁹ A.-M. SØDERBERG, N. HOLDEN, op. cit., p. 103.

⁶⁰ S. CHEVRIER, op. cit., pp. 6-7.

La notion de culture a été empruntée par les chercheurs dans le domaine organisationnel à d'autres disciplines des sciences sociales, telles que l'anthropologie, la sociologie et la psychologie, et sa définition a été modifiée afin qu'elle serve aux différents intérêts et orientations de recherche de ce domaine⁶¹. Mais, même si le nombre de définitions données à la culture dans la littérature du domaine du management est très grand (en général, la culture fait l'objet d'un grand nombre de définitions, KROEBER et KLUCKHOHN (1952) en identifiant 164 définitions données à la culture seulement jusqu'en 1950⁶²), la plupart de celles-ci échouent dans leur essai de définir la culture (celui-ci est un problème plus général pour les études culturelles), les principales deux tendances étant de donner à la culture soit une définition trop étroite, soit une définition trop large et peu claire, qui englobe aussi des facteurs non-culturels (économiques, sociaux etc.)⁶³. Pourtant, même si les définitions abondent, les chercheurs sont peu intéressés par les hypothèses théoriques incorporées par ces définitions, la culture étant perçue plutôt comme « [...] un domaine d'intérêt qui fait référence à quelque chose de "flou", d'humain, de non quantifiable, difficile à expliquer en termes rationnels et qui a une étiquette de convenance, c'est-à-dire "culture" ». ⁶⁴

Nous considérons que la difficulté de définir exactement le domaine de recherche du management interculturel dérive aussi du fait que celui-ci se superpose avec d'autres disciplines. Ainsi, le sujet des différences culturelles et de leur impact sur les entreprises est abordé également par :

- Le management international/multinational/global : LANE, DISTEFANO, MAZNEVSKI (1998), MEAD (1994), MOCKLER (2002)
- Le management international des ressources humaines : ARMSTRONG (1996) SCHULER, DOWLING et DE CIERI (1993), DOWLING et DE CIERI (1998)
- Le marketing international : CZINKOTA et RONKAINEN (1987), USUNIER (1992)
- La communication interculturelle : BENNETT (1998), GUDYKUNST (2003), GUO-MING et STAROSTA (1998)
- La sociologie de l'organisation/de l'entreprise : BERNOUX (1995), CROZIER (1963), D'IRIBARNE (1989), SAINSAULIEU (1977)
- La psychologie organisationnelle : SCHEIN (1985), TRIANDIS (1995)

⁶¹ H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 365.

⁶² A.-L. KROEBER, Clyde KLUCKHOHN, Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, Massachusetts, U.S.A., Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, 1952, p. 149.

⁶³ H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 366.

⁶⁴ A.-M. SØDERBERG, N. HOLDEN, op. cit., p. 107. En original : « [...] an area of interest, referring to something "soft", human, unquantifiable, difficult to account for in rational terms and provided with a label of convenience, namely "culture" »

- Le comportement organisationnel : ADLER (1982), JOHNS (1996), MULLINS (1995)
- La culture organisationnelle : GERHART et FANG (2005), VAN MUIJEN (1999)

Cette superposition du domaine d'étude du management interculturel avec celui d'autres disciplines se reflète aussi dans les définitions données au management interculturel. Ainsi, le management interculturel est défini aussi en tant que domaine « indépendant » d'étude qu'en tant qu'une « extension » d'autres domaines du management. Un exemple dans ce sens-là est la définition suivante donnée au management interculturel dans le but de le distinguer par rapport au management international : « [le management interculturel est] le développement et l'application des connaissances sur la culture dans la pratique du management international, dans le cas où les individus impliqués ont des identités culturelles différentes. Ces individus font ou non partie de la même filiale [...] »⁶⁵. Cette superposition avec le domaine du management international peut être interprétée aussi dans la perspective du management interculturel comme une discipline académique développée à l'intérieur du management international.⁶⁶

Par conséquent, l'interdisciplinarité du management interculturel peut parfois le transformer, dans une certaine mesure, en un prolongement des domaines avec lesquels sa nomenclature se superpose. Par exemple, la sphère de recherche du management interculturel se superpose dans une certaine mesure avec celle de la gestion internationale des ressources humaines (GIRH), le MI pouvant être perçu comme une « extension »/branche de la GIRH, qui est orientée sur l'impact de la culture sur le management, sur l'organisation et sur le comportement de travail. La sphère de recherche du MI se superpose aussi, dans une certaine mesure, avec celle du marketing international, par l'intérêt du MI pour comprendre et trouver des modalités efficaces pour travailler avec des clients, des partenaires, des fournisseurs etc. qui proviennent de cultures différentes. Un exemple dans ce sens-là est la définition suivante donnée au management interculturel : « [la gestion interculturelle] explique le comportement des individus au sein des organisations qui ont des employés et des clients qui proviennent d'un grand nombre de cultures différentes [...] elle décrit le comportement organisationnel à l'intérieur des pays et des cultures ; et, peut-être le plus important, elle essaye de comprendre

⁶⁵ R. MEAD, op. cit., p. 16. En original : « the development and application of knowledge about culture in the practice of international management, when the people involved have different cultural identities. These people may or may not belong to the same business unit [...] ».

⁶⁶ A.-M. SØDERBERG, N. HOLDEN, op. cit., p. 104.

et d'améliorer l'interaction entre collègues, directeurs, cadres, clients, fournisseurs, et partenaires d'alliance qui proviennent de pays et de cultures du monde entier »⁶⁷.

L'approche interdisciplinaire est inévitable et même recommandée dans le cas de la gestion interculturelle⁶⁸ (l'interdisciplinarité est une caractéristique de la science de la gestion dans son ensemble, sa théorie empruntant à d'autres disciplines, telles que : économie, droit, psychologie, psychologie sociale⁶⁹ etc.), même si elle peut parfois générer des ambiguïtés concernant la nomenclature du domaine.

Même si le management interculturel est si complexe et pose tant des questions, il est trop souvent approché au niveau du sens commun. Un exemple dans ce sens-là pourrait être « Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble », livre écrit par Charles HAMPDEN-TURNER et Fons TROMPENAARS. L'impression générale donnée par le livre est celle d'un manuel extensif de training dans le domaine du management interculturel. Pour remédier ce petit inconvénient, les auteurs ont opté pour un style d'écriture qu'ils appelaient « l'humour sérieux »⁷⁰. Ce style est caractérisé par l'utilisation de dessins adéquats pour les thèmes abordés, par l'analyse/l'interprétation des films célèbres et des livres plus ou moins connus et par l'appel aux événements médiatiques connus. L'appel aux histoires et aux films « emblématiques »⁷¹ pour une culture est expliqué par les auteurs du livre ainsi : « Une histoire est un moyen très puissant de transmettre une culture. D'ailleurs, elle adopte souvent une structure proche de celle du mythe et de l'archétype culturel »⁷². Ces histoires et films « idéalisent leurs valeurs préférées tout en intégrant des valeurs contraires »⁷³. Tout au long du livre, on est donc accompagné par des films et par des récits auxquels les auteurs consacrent une partie importante de leur ouvrage (les films sont présents dans une plus grande mesure que les récits, en existant même une rubrique de filmographie, insérée après celle de bibliographie⁷⁴). On peut retrouver ainsi la

⁶⁷ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, p. 11. En original : « Cross-cultural management explains the behavior of people in organizations with employee and client population from many different cultures. Cross-cultural management describes organizational behavior within countries and cultures; and, perhaps most important, seeks to understand and improve the interaction of co-workers, managers, executives, clients, suppliers, and alliance partners from countries and cultures around the world. »

⁶⁸ Geert HOFSTEDE (*Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Volume 5, Cross-Cultural Research and Methodologies Series*, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1980, pp. 34-35) fait, par exemple, la recommandation d'une approche multidisciplinaire dans le cas de toutes les études interculturelles (*cross-cultural studies*).

⁶⁹ Jacques ROJOT, *Théorie des organisations*, Ed. Eska, Paris, 2003, pp. 440-441.

⁷⁰ Charles HAMPDEN-TURNER, Fons TROMPENAARS « Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble », Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. XXXI.

⁷¹ *Ibidem*, p. 23.

⁷² *Ibidem*, p. 24.

⁷³ *Ibidem*, p. 23.

⁷⁴ *Ibidem*, pp. 411-412.

description des films et des récits tels que *Le Train sifflera trois fois* de Fred ZINNEMANN vs. *Les Misérables* de Victor HUGO⁷⁵ que les auteurs considèrent comme représentatifs pour la dimension universalisme-particularisme ; *Casablanca* et *Ikiru (Vivre)* d'Akira KUROSAWA⁷⁶ pour la dimension individualisme-collectivisme ; le roman *La lettre écarlate* de Nathaniel HAWTHORNE et le film *La Garçonnière*⁷⁷ pour la dimension vision d'ensemble-vision de détail ; *Le Septième Sceau* d'Ingmar BERGMAN vs. *La Ballade de Narayama* de Shohei IMAMURA⁷⁸ pour la dimension motivation endogène- motivation exogène etc. Les auteurs citent aussi des poésies ; par exemple, pour la valeur temps séquentiel de la dimension temps séquentiel- temps synchronique, sont cités des vers de *Chien du ciel* du poète victorien Francis THOMPSON⁷⁹.

Il semble donc que les différences culturelles aient tendance à s'intégrer à la culture générale⁸⁰. Même plus, les recherches structuralistes et fonctionnalistes de l'anthropologie culturelle, devenues populaires, ont commencé à trouver des applications pratiques en divers domaines, de sciences politiques au management. Un problème est le fait que la vulgarisation de ces recherches anthropologiques a produit souvent des conceptions essentialistes de la culture et des applications en concordance avec ces conceptions. Les prémisses méthodologiques de l'anthropologie qui ciblaient l'interférence la plus réduite possible afin que les données ne fussent pas biaisées, sont devenues souvent des conclusions pratiques pour d'autres sciences : on ne peut pas s'évader d'une culture, les cultures ont des frontières claires, les individus sont les porteurs d'une culture, l'appartenance à une culture définit les individus et les différencie par rapport à d'autres individus⁸¹ etc. Ces conclusions font partie de ce que les anthropologues d'aujourd'hui appellent « essentialisme culturel ».

On crée ainsi une discordance entre l'étude scientifique de la culture et son approche managériale (cette situation est plus visible en Roumanie où la formation managériale peut être considérée en se trouvant encore à ses débuts et, de plus, on essaye de récupérer le décalage par rapport à l'Occident). Le domaine de recherche du management interculturel risque donc de rester seulement au niveau du discours formel. Nous proposons que le domaine bénéficie davantage de son interdisciplinarité et qu'on utilise une autre approche, en

⁷⁵ Ibidem, pp. 24-30.

⁷⁶ Ibidem, pp. 96 -104.

⁷⁷ Ibidem, pp. 163-174.

⁷⁸ Ibidem, pp. 286-293.

⁷⁹ Ibidem, p. 328.

⁸⁰ Veronica-Maria MATEESCU, « Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble – compte rendu », *Studia Europea*, vol. 1, 2006, pp. 336-337.

⁸¹ R.-D. GRILLO, « Cultural Essentialism and Cultural Anxiety », *Anthropological Theory*, vol. 3(2), 2003, p. 158, <http://ant.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007.

particulier par l'emprunt non seulement aux notions mais aussi à la méthodologie des sciences sociales telles que l'anthropologie et la sociologie. Car l'interdisciplinarité constitue un plus et non pas un manque pour tout type d'approche, un des exemples les plus illustratifs en la matière étant le cas de l'anthropologie culturelle qui a emprunté des notions et des méthodes aux sciences exactes et aux sciences humaines.

On doit préciser, pourtant, que l'essentialisme culturel, en dépit de ses limites, représente un apport important pour l'étude des organisations et qu'il ne faut pas renoncer à l'étude des différences culturelles et revenir à l'idée de « one best way » qui a dominé pour longtemps la théorie et les pratiques de gestion. Mais il faut affiner les recherches interculturelles pour qu'elles ne tombent pas dans l'essentialisme.

1.2. Les évolutions au sein du domaine du management interculturel

1.2.1. Le management interculturel – un domaine remis en question

Une des tendances de la littérature (relativement) récente dans le domaine du management interculturel est l'interrogation sur son état actuel. Les principaux aspects abordés sont la théorie, la méthodologie de recherche et les implications pratiques d'une certaine approche théorique et /ou méthodologique.

La théorie dans le domaine du management interculturel est, en général, considérée comme faiblement développée par rapport à ses débuts et on parle même d'une approche a-théorique de la recherche dans le domaine⁸². La théorie existante échoue dans sa capacité de guider d'une manière adéquate la recherche et la pratique dans le domaine⁸³, une des principales raisons étant la manière dont la culture est abordée.

Ainsi, la culture est le plus souvent conçue dans une perspective essentialiste (comme nous l'avons déjà mentionné), structuraliste⁸⁴ et « positiviste »⁸⁵, la principale implication de ces perspectives sur la culture étant la négligence des interactions culturelles qui se produisent à l'intérieur d'une organisation. Car, la perspective essentialiste conçoit la culture comme

⁸² Zeynep AYCAN, « Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. Contributions, Past Developments, and Future Directions », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 31, no. 1, janvier 2000, p. 111, <http://jcc.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007.

⁸³ Ibidem, p. 111.

⁸⁴ Udo STABER, « Social Capital Processes in Cross Cultural Management », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6(2), 2006, p. 189, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 19 février 2007.

⁸⁵ Z. AYCAN, op. cit., p. 117.

ayant des frontières clairement définies, l'appartenance à une culture définit les individus, qui ne peuvent pas s'en évader. Cette appartenance les différencie par rapport aux autres individus, porteurs à leur tour, d'une autre culture (voir GRILLO (2003), cité plus haut). La culture comme structure est perçue comme un cadre normatif et d'interprétation pour les expériences individuelles, avec un haut degré de stabilité, ce qui présume un degré élevé de stabilité dans les orientations et les motivations des individus⁸⁶.

L'approche « positiviste » de la culture présume sa conception comme un phénomène objectif, qui peut être mesuré, observé et analysé d'une manière précise⁸⁷. Par conséquent, les chercheurs qui s'inscrivent dans cette tendance prêtent une attention soutenue à la définition de la culture, afin que celle-ci soit facile à « opérationnaliser » et donc à mesurer⁸⁸. Ces chercheurs préfèrent des méthodes quantitatives de recherche. Les résultats des recherches prennent le plus souvent la forme des modèles des dimensions /orientations culturelles. Ces modèles sont préférés parce qu'ils ont l'avantage de la simplification et ainsi d'une meilleure compréhension de la notion abstraite de « culture »⁸⁹. L'utilisation des modèles est satisfaisante aussi parce qu'elle offre une combinaison équilibrée entre général et particulier et crée une liaison entre phénomènes qui tiennent de niveaux différents : individuel, de groupe, sociétal et parce que ces modèles sont faciles à communiquer⁹⁰. Mais, cette approche fait l'objet d'une intense critique. Parmi ses principales limites, on peut mentionner : l'utilité pratique réduite dans les relations d'affaires et dans la prédiction du comportement organisationnel (dans ces recherches l'accent est mis sur généralisations et lois universelles), une validité externe diminuée (l'accent est mis sur l'accroissement de la validité interne, sur la relation cause-effet), la concentration sur des aspects limités du phénomène culturel et, par conséquent, la négligence de sa compréhension en profondeur⁹¹.

Une des principales questions posées sur la méthodologie de recherche dans le domaine du management interculturel est celle de la manière dont l'influence de la culture sur l'organisation est conçue par les chercheurs. Car leur conception détermine l'hypothèse de recherche et l'interprétation des résultats. On peut identifier ainsi deux grandes catégories de chercheurs du domaine : ceux qui sont les adeptes de l'universalisme concernant les variations

⁸⁶ U. STABER, op. cit., p. 189, p. 191.

⁸⁷ H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 362.

⁸⁸ Monir TAYEB, « Organizations and National Culture: Methodology Considered », *Organization Studies*, 15/3, 1994, p. 430, <http://oss.sagepub.com>, consulté le 15 février 2007.

⁸⁹ Terence JACKSON, Zeynep AYCAN, « Editorial: From Cultural Values to Cross Cultural Interfaces », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 6(1), 2006, p. 6, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 19 février 2007.

⁹⁰ Z. AYCAN, op. cit., p. 116.

⁹¹ H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 362.

d'un certain phénomène (valeurs, attitudes, comportement etc.) à travers les organisations trouvées aux milieux différents et ceux qui considèrent ces variations comme le résultat de l'influence de la culture⁹². La dernière catégorie comprend à son tour plusieurs sous-catégories de chercheurs : ceux qui reconnaissent l'existence et le rôle de la culture dans l'organisation, mais la considèrent comme un inconvénient pour la recherche à cause de la difficulté de l'étudier et par conséquent peuvent l'exclure comme variable de la recherche⁹³; ceux qui considèrent la culture comme un facteur résiduel et qui dans le cas où il n'y a pas d'explications non culturelles pour les différences trouvées, les attribuent à la culture⁹⁴ ; ceux qui considèrent la culture comme un des facteurs majeurs dans l'explication des différences trouvées ; et enfin ceux qui considèrent la culture comme le facteur fondamental qui établit le cadre pour la compréhension des différences trouvées⁹⁵.

Ces positions défendues par les différents chercheurs s'inscrivent dans le débat sur la convergence /la divergence culturelle. Ainsi, une recherche effectuée parmi les études dans le domaine du management et des affaires internationales a identifié deux perspectives fondamentalement différentes : les perspectives « à contexte faible » (études de convergence) et les perspectives « à contexte fort » (études de divergence)⁹⁶.

Les perspectives « à contexte faible » – l'universalisme économique, les théories de la technologie, l'universalisme psychologique, et les théories d'effets transnationales – sont fondées sur l'hypothèse de la convergence dans gestion et organisation, convergence qui serait le résultat de : 1) l'entrée des nations et des entreprises dans une économie globale caractérisée par la recherche de l'efficacité et de l'utilité ; 2) l'impact du changement technologique qui a éliminé les barrières de communication et d'information et a produit, en conséquence, des besoins similaires d'arrangements de travail et d'organisation ; 3) l'acceptation de l'universalité des besoins humains et des structures de motivation ; 4) la globalisation de la production au sein des entreprises multinationales, ce qui a produit un certain degré de similitude de leurs stratégies et pratiques ; 5) la prémisse que tous les directeurs du monde se confrontent aux mêmes défis comme résultat d'une forte et croissante interdépendance des économies.⁹⁷

⁹² Meni KOSLOWSKY, Abraham SAGIE, Shmuel STASHEVSKY, « Introduction: Cultural Relativism and Universalism in Organizational Behaviors », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 2(2), 2002, p. 131, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007.

⁹³ M. TAYEB, op. cit., p. 433.

⁹⁴ Ibidem, p. 434.

⁹⁵ Ibidem, p. 443.

⁹⁶ J. CHILD, D. FAULKNER, R. PITKETHLY, op. cit., p. 32, p. 33.

⁹⁷ Ibidem, pp. 33-39.

À la différence des approches « à contexte faible », les approches « à contexte fort » – la théorie culturelle et la théorie institutionnelle – sont fondées sur l’hypothèse de la divergence dans la gestion et l’organisation, divergence résultant de l’influence de la culture sur les diverses pratiques de gestion, influence qui produit des caractéristiques nationales spécifiques au management, et sur l’hypothèse que la gestion et les affaires ont des bases institutionnelles différentes dans chaque société ⁹⁸.

La position de la divergence culturelle est remise en question pour des raisons tant théoriques que méthodologiques. On s’interroge ainsi sur la primauté de la culture par rapport à d’autres facteurs dans la « prédiction » des comportements des individus dans une organisation. On pose également la question du manque d’une théorie adéquate sur la pertinence de la culture pour le management et les organisations, parce qu’il y a des aspects qui ne sont pas clairs, tels que : quels sont les traits organisationnels déterminés par la culture ? Quelle est l’importance de la culture par rapport à d’autres facteurs : économiques, technologiques, politiques etc. ⁹⁹?

La séparation de la culture par rapport à d’autres facteurs qui peuvent déterminer des différences entre les organisations à travers le monde est une des questions importantes pour la recherche interculturelle en management. Une des raisons de cette difficulté de séparer la variable « culture » par rapport à d’autres variables découle des difficultés liées à la définition de la culture. Ainsi, celle-ci est définie soit d’une manière trop étroite, soit d’une manière trop large, en incluant aussi des facteurs non-culturels (économiques, sociaux etc.). Pour leur part, certains chercheurs considèrent qu’il y a autant de « forces universelles » que de différences culturelles qui influencent les individus et les processus organisationnels, déterminant ainsi des variations entre les organisations dans le monde. Ces chercheurs ¹⁰⁰ ont une approche mixte de la question de l’universalisme et du relativisme culturel, en partant de l’hypothèse de l’existence d’un certain « essentiel commun », qui est universel, donc stable et transférable d’une culture à l’autre et des éléments qui diffèrent d’un groupe culturel à l’autre ¹⁰¹.

L’intérêt pour la séparation de la culture d’autres facteurs non culturels qui influencent les structures et les pratiques organisationnelles n’est pas récent car des études comparatives

⁹⁸ Ibidem, pp. 39-44.

⁹⁹ Ibidem, p. 41.

¹⁰⁰ Voir M. KOSLOWSKY et al., op. cit., p. 133, M. TAYEB, op. cit., p. 440, Sanjay T. MENON, « Introduction to ISSWOV Special Section Culture’s Consequences for 21st Century Research and Practice », International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 4(2), 2004, p. 138, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 21 juillet 2007 et aussi Harry C. TRIANDIS, « The Study of Cross Cultural Management and Organization: The Future », International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 1(1), 2001, p. 18, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007

¹⁰¹ M. KOSLOWSKY et al., op. cit., p. 133.

se sont penchées sur cet aspect dès le début des années 1960¹⁰². Ainsi, parmi les théories les plus connues concernant l'approche non culturelle on peut trouver : la théorie de la contingence (parmi les principaux thèmes de cette théorie, on peut rencontrer : l'effet homogénéisateur de l'industrialisation pour les organisations à travers le monde ; l'automatisation et le progrès technologiques transformeraient les relations sociales et les attitudes envers travail ; les éléments contextuels, tels que : la dimension de l'organisation, l'industrie, la dépendance par rapport à d'autres organisations, sont les principaux facteurs déterminants de la structure d'une organisation ; les pratiques et les processus organisationnels varient en fonction d'un de trois stades de développement où se trouve une organisation, qui varient de petite jusqu'à internationale¹⁰³) ; la théorie politico-économique, qui considère que l'influence majeure sur une organisation est celle de la nature du système socioéconomique (y compris le capitalisme et le socialisme) d'un pays ; et finalement l'approche de l'effet sociétal qui met l'accent sur la manière dont une organisation est constituée socialement par son environnement, en soulignant particulièrement le rôle du système éducationnel, du système des relations industrielles et de l'Etat¹⁰⁴.

Le déterminisme et la sous-estimation du rôle de la culture¹⁰⁵ sont quelques unes des critiques apportées à ces théories. Ultérieurement, les théories qui considèrent la culture comme le principal /le seul facteur responsable des variations dans la structure et les processus organisationnels, au détriment des facteurs non-culturels, ont fait l'objet de mêmes critiques.

Une troisième approche s'est ainsi développée, en direction de la reconnaissance de l'influence de la culture sur les structures, sur les processus organisationnels et sur le comportement de travail. Ce cadre d'analyse prend aussi en considération le fait que la signification et l'influence de la culture sont variables et qu'elles ne peuvent être prévues avec précision ni calculées sans prendre en compte d'autres facteurs tels que : les facteurs économiques, les milieux sociaux et d'affaires, le secteur d'activité, les intérêts de l'organisation, les personnalités des individus impliqués etc.¹⁰⁶ Une séparation plus claire entre les facteurs culturels et non-culturels qui influencent une organisation reste pourtant nécessaire, un point de départ pouvant être celui d'une définition de culture qui ne soit ni trop étroite, ni trop large.

¹⁰² Z. AYCAN, op. cit., p. 111.

¹⁰³ Ibidem, pp. 111-112.

¹⁰⁴ Ibidem, p. 112.

¹⁰⁵ Ibidem, p. 113.

¹⁰⁶ R. MEAD, op. cit., p. xi, p. 7 et Jean-Claude USUNIER, *Marketing Across Cultures*, (troisième édition), Financial Times Prentice Hall, Harlow: England, London, New York, 2000, p. 3.

1.2.2. Le contexte théorique de la constitution du domaine du management interculturel

Même si ce débat sur l'influence de la culture est à présent si vivace, pour longtemps, dans l'histoire de la science de la gestion et de la théorie des organisations, elle a été complètement ignorée, les chercheurs dans ces domaines étant intéressés notamment par l'identification de « one best way » pour la gestion des organisations, même si les intérêts de recherche étaient de nature différente (les théories traditionnelles, la théorie des relations humaines).

On peut considérer que la voie pour la prise en compte de l'impact de la culture sur l'organisation a été ouverte par les théories de la contingence structurelle, les premières qui remettaient en question, même si seulement partiellement, l'idée de « one best way » dans la gestion d'une entreprise et qui posaient la question de l'existence d'une relation entre organisations et leur « environnement »¹⁰⁷. Cette voie ouverte par la contingence structurelle n'a pas été pourtant développée que plus tard en direction de l'identification d'une relation entre organisations et culture, les intérêts des chercheurs en suivant des voies différentes : le comportement de l'individu dans l'organisation et ses raisons, les relations entre individu et organisation, l'individu en tant qu'acteur, le pouvoir, la hiérarchie, les mécanismes d'intégration sociale, les raisons d'apparition des entreprises etc.

Ce parcours sinueux a néanmoins conduit à un éclaircissement graduel concernant la question de la relation entre environnement et organisation (les organisations conçues comme systèmes ouverts, l'environnement « agi », l'écologie, l'écologie des populations d'organisations, la dépendance de ressources des organisations – pour en mentionner seulement quelques unes des plus importantes et des plus récentes théories qui posent la question d'une relation entre environnement et organisation). L'environnement est soit compris d'une manière générale (voir l'analyse PESTEL), soit réduit à l'environnement immédiatement proche à une organisation, la culture comme une composante de l'environnement en apparaissant seulement d'une manière tangentielle. Si la culture apparaissait dans ces théories, elle était approchée surtout dans la perspective de son influence sur le comportement de l'individu dans l'organisation, mais ce sujet, à son tour, n'était pas approfondi. En revanche, avec le développement des théories néo-institutionnalistes, la question de l'influence de la culture (qui est indéniablement incluse dans l'environnement) et de la relation entre organisation et société devient plus claire (plusieurs auteurs

¹⁰⁷ J. ROJOT, op. cit., p. 87 passim.

institutionnalistes posent un signe d'égalité entre institutions et effets culturels ou historiques, tandis que d'autres font la différence entre culture et institutions¹⁰⁸). Dans les années 1970-1980, les théories qui prenaient en compte la culture et son influence sur les entreprises entraient d'une manière claire dans la sphère d'intérêt des chercheurs dans le domaine organisationnel qui, à ce temps-là, s'interrogeaient sur les échanges /relations établis(es) entre entreprise et société.

Dans les années 1970, apparaissaient des théories managériales qui posaient la question de la diversité dans l'organisation, dans la gestion et dans la motivation des individus, en fonction de pays. Une des théories apparues à ce moment-là et qui est devenue une des plus connues, comme nous le verrons plus tard, étant celle de Geert HOFSTEDE¹⁰⁹. Cet auteur a clairement révélé l'existence d'une relation entre culture et organisation et a remis en question l'ethnocentrisme dominant des études interculturelles qu'il tenait pour responsable du faible développement du domaine¹¹⁰.

Avant que la relation entre organisations et culture soit étudiée d'une manière explicite, les recherches sont premièrement concentrées sur l'influence de la société globale sur les organisations. Une des recherches considérée comme fondamentale pour la constitution du courant de l'analyse sociétale est celle effectuée en 1982 par Marc MAURICE, François SELLIER et Jean-Jacques SILVESTRE¹¹¹. Selon SILVESTRE, les organisations industrielles ne tendent pas vers des modèles universels parce qu'elles tendent à reproduire et à renforcer des patterns produits par l'interaction spécifique à leurs activités¹¹². Les différences sont vues comme le résultat de «l'effet sociétal», compris comme le résultat de la combinaison de plusieurs éléments qui diffèrent en fonction de société, tels que le salaire, la structure hiérarchique, le système de formation, l'organisation industrielle et le système des relations de travail. On ne cherche pas d'explications pour ces différences dans l'histoire et dans la culture des pays¹¹³. Une autre étude qui confirmait à ce temps-là l'existence de « l'effet sociétal » et de son influence sur les organisations était celle d'Erhard FRIEDBERG et Christine MUSSELIN (1989), dans une comparaison faite entre les systèmes

¹⁰⁸ Pour détails sur cette différence, voir ROJOT, op. cit., pp. 427-429.

¹⁰⁹ Denis SEGRESTIN, op. cit., p. 186.

¹¹⁰ Daniel BOLLINGER, Geert HOFSTEDE, Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1987, p. 43.

¹¹¹ J. ROJOT, op. cit., p. 457.

¹¹² François EYRAUD, David MARSDEN, Jean-Jacques SILVESTRE, « Occupational and Internal Labour Markets in Britain and France », International Labour Review, vol. 129, no. 4, 1990, p. 502, la base de données PROQUEST, consultée le 12 mai 2008.

¹¹³ Denis SEGRESTIN, op. cit., p. 186, p. 187, p. 188.

universitaires de France et de l'Allemagne qui révélait la distance existante entre les deux systèmes universitaires, à cause des traditions culturelles et institutionnelles de ces pays¹¹⁴.

La reconnaissance de l'importance des différences nationales pour les formes de développement industriel et pour les méthodes de gestion est graduellement née, en bénéficiant d'une quasi-unanimité parmi les sociologues, les économistes et les spécialistes de gestion, parmi les théoriciens et les praticiens de l'entreprise¹¹⁵. C'est ainsi que débute la recherche d'explications substantielles de l'origine des différences entre les pays comparés, l'explication de « l'effet sociétal » étant considérée comme insuffisante. Un chercheur qui à ce temps-là déclarait d'une manière claire son intention de dépasser « l'effet sociétal » était Philippe D'IRIBARNE (1989) qui expliquait les différences entre pays en tenant compte de leur processus de management ancré dans l'histoire. D'IRIBARNE a lancé l'idée de la nécessité d'un management culturel, y compris une forme de management qui prenait en considération les traditions de chaque pays et qui employait les attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion fût efficace¹¹⁶. En faisant une comparaison entre le fonctionnement de trois entreprises de l'industrie métallurgique implantées en France, aux États-Unis et en Hollande, D'IRIBARNE identifiait trois modèles d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les traditions culturelles et historiques nationales¹¹⁷ : aux États-Unis – le modèle du « contrat juste » (fair contract) ; en France – le modèle de la « logique de l'honneur » ; en Hollande – le modèle du « consensus »¹¹⁸.

D'IRIBARNE se différenciait ainsi tant par rapport à la théorie de « l'effet sociétal » que par rapport à la thèse de Michel CROZIER.

CROZIER (1963), dans son analyse des dysfonctions de la bureaucratie, définissait le phénomène bureaucratique comme un « phénomène culturel français ». Il partait de l'hypothèse de l'existence de différences entre les structures et les modes d'action « bureaucratiques » dans les sociétés occidentales et aussi entre l'Est et l'Ouest, en trouvant des explications pour ces différences dans le système social et culturel des sociétés respectives.¹¹⁹ CROZIER mentionnait l'existence d'un modèle français de bureaucratie et il décrivait le fonctionnement du système bureaucratique français dans la perspective des relations interpersonnelles et intergroupes caractérisées par « [...] l'isolement de l'individu, la

¹¹⁴ Christine MUSSELIN, *The Long March of French Universities*, Routledge U.S.A., 2004, p. 103

¹¹⁵ Denis SEGRESTIN, *op. cit.*, p. 190.

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 191, p. 192.

¹¹⁷ Philippe D'IRIBARNE, « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, no. 4, Winter 1996-1997, p. 31, la base de données PROQUEST, consultée le 12 mai 2008.

¹¹⁸ *Ibidem*, pp. 31-32.

¹¹⁹ Michel CROZIER, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1989, p. 257.

prédominance des activités formelles par rapport aux activités informelles, l'isolement de chaque strate et la lutte de toutes les strates entre elles pour leurs privilèges [...] »¹²⁰. Pour CROZIER, le problème de l'autorité et de la peur envers les relations de dépendance et le problème du changement et de la faiblesse du pouvoir central omnipotent sont des traits culturels plus généraux pour la société française. Faute de données chiffrées, CROZIER fonde sa démonstration sur des études ethnologiques¹²¹, sur l'analyse des écrits historiques, philosophiques et sociologiques concernant la France¹²². Il explique ces caractéristiques par l'histoire et la centralisation administrative et autoritaire de la France¹²³. Il fait aussi une comparaison entre le système bureaucratique français et les systèmes bureaucratiques soviétique et américain, en expliquant les différences par l'histoire des pays considérés¹²⁴, par le régime politique à ce temps-là (dans le cas du système bureaucratique soviétique)¹²⁵, par l'évolution générale de la société industrielle (dans le cas du système bureaucratique américain) et par les traits culturels de ces sociétés¹²⁶.

En analysant deux caractéristiques principales du modèle bureaucratique français proposé par Michel CROZIER – les règles impersonnelles et la peur par rapport aux relations en face-à-face, peur manifestée surtout sous la forme de l'évitement des conflits ouverts entre l'individu et le groupe –, Philippe D'IRIBARNE montrait que celles-ci n'étaient pas des caractéristiques générales de toutes les organisations françaises. Dans les entreprises analysées, le rôle central attribué aux règles impersonnelles était absent et les conflits étaient exprimés de manière ouverte, parfois agressive¹²⁷. Par conséquent, D'IRIBARNE a cherché des explications pour les résultats obtenus et les a trouvées dans le principe de l'honneur, concept compris et employé au sens que lui avait attribué MONTESQUIEU, c'est-à-dire signifiant un ensemble de droits, d'obligations et de privilèges qui distinguait, dans l'Ancien Régime, un « état » d'un autre « état »¹²⁸. D'IRIBARNE oppose ainsi un modèle basé sur le principe de l'honneur au modèle bureaucratique de CROZIER. D'IRIBARNE considère ce comme une caractéristique de longue date de la société française, qui a persisté au long du temps et qui se reflète dans les organisations modernes françaises¹²⁹. La notion d' « honneur »

¹²⁰ Ibidem, p. 262.

¹²¹ Ibidem, p. 265.

¹²² Ibidem, p. 266, p. 267, p. 268.

¹²³ Ibidem, p. 271.

¹²⁴ Ibidem, p. 278.

¹²⁵ Ibidem, p. 279.

¹²⁶ Ibidem, p. 282.

¹²⁷ Philippe D'IRIBARNE, « The Honour Principle in the 'Bureaucratic Phenomenon' », *Organization Studies*, 1994, n° 15/1, pp. 83-84.

¹²⁸ Ibidem, p. 85.

¹²⁹ Ibidem, p. 81.

est étroitement reliée avec celle de « statut », qui sépare les nobles de ceux moins nobles, la perte du « statut » étant une privation très grave et difficile à tolérer. D'IRIBARNE considère que le système d'« états » a persisté dans la société française, dans la mesure où il est susceptible d'être identifié dans les organisations modernes françaises sous la forme de trois « états » différents : les ouvriers manuels, le personnel de surveillance et les ingénieurs, les relations hiérarchiques entre ceux-ci étant profondément marquées par le « statut » de chaque « état ». Une forme de manifestation de cette différence de « statut » est l'existence de relations amicales entre les membres du même « état » tandis qu'entre les membres des « états » différents des relations caractérisées par un haut degré de formalité prévalent¹³⁰. Le principe de l'honneur a des manifestations multiples au sein des organisations françaises, telles que le sens du devoir (celui-ci suppose l'accomplissement des obligations qui traditionnellement reviennent à une certaine catégorie occupationnelle et il est associé à une forte résistance aux situations de dépendance envers des individus qui ne font pas partie de cette catégorie occupationnelle¹³¹), l'importance du « statut », la distance entre différents niveaux hiérarchiques, le désir d'indépendance¹³² etc.

En France, l'intérêt pour la notion de « culture » a généré, au-delà de l'approche dont le principal représentant était Philippe D'IRIBARNE, deux autres types d'approche : l'étude des micro cultures d'atelier, des subcultures professionnelles et des formes de sociabilité collective développées dans les entreprises (LIU, 1981 ; REYNAUD, 1982 ; RIBEILL, 1984 ; BOUVIER, 1989) et l'approche du travail et de l'entreprise comme des centres de production identitaire et culturelle¹³³.

Le précurseur de cette dernière approche a été SAINSAULIEU (1977), qui posait la question de l'expérience de travail en tant que créatrice de culture¹³⁴, et de la contribution du travail au « façonnement » de la culture et de l'identité d'un individu. Car, le travail organisé, par les relations qu'il implique, peut avoir un effet profond sur les normes, les valeurs et les idéologies des individus, le lieu de travail en constituant ainsi un cadre pour l'apprentissage culturel¹³⁵. SAINSAULIEU a identifié quatre modèles culturels de relations qui pouvaient apparaître au travail : le modèle fusionnel ou de masse, le modèle de négociation, le modèles des affinités et le modèle de retraite, chacun de ces modèles étant spécifique à une certaine catégorie professionnelle (OS, cadres de production, des professionnels très qualifiés, etc.). Le

¹³⁰ Ibidem, p. 85-86.

¹³¹ Ibidem, p. 85.

¹³² Ibidem, p. 88.

¹³³ C. LAFAYE, op. cit., p. 72.

¹³⁴ Renaud SAINSAULIEU, op. cit., p. 345.

¹³⁵ Ibidem, p. 346.

modèle de relations peut pourtant se changer suite aux transformations produites dans l'environnement interne ou externe d'une entreprise¹³⁶. La culture d'entreprise est considérée comme le résultat de l'interaction des identités collectives existantes au sein des organisations, identités qui peuvent être redéfinies à la suite des changements auxquels se confronte une entreprise, changements qui créent l'opportunité pour des nouveaux apprentissages culturels¹³⁷.

Dans la même période, la littérature anglo-saxonne en management était caractérisée aussi par l'apparition des recherches qui mettaient au centre de leur analyse la question de l'influence de la culture sur l'activité des organisations et sur leur gestion. Comme nous l'avons déjà mentionné, une des recherches les plus connues, qui est considérée comme un point de référence pour la démonstration de l'influence de la culture sur la gestion et l'organisation, est celle de HOFSTEDE¹³⁸. La conclusion principale de sa recherche, menée entre 1967 et 1969 et entre 1971 et 1973, était celle que les organisations étaient influencées par la culture (culture-bound¹³⁹). Sur la base des résultats de cette recherche, corrélés avec d'autres études comparatives et avec des analyses statistiques, HOFSTEDE a développé quatre dimensions dans lesquelles les systèmes de valeurs des pays pourraient être arrangés ; ces dimensions ont été appelées « les dimensions des cultures nationales »¹⁴⁰.

1.2.3. Les principaux modèles axés sur la culture nationale

Il y a plusieurs modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale, en plus du modèle de HOFSTEDE, tels que les modèles proposés par HALL (1959), KLUCKHOHN et STRODTBECK (1961), TROMPENAARS et HAMPDEN-TURNER (2000), pour ne mentionner que les modèles les plus souvent cités dans la littérature en gestion interculturelle (tableau 1).

¹³⁶ Ibidem, pp. 435-438.

¹³⁷ Ibidem, pp. 446-447.

¹³⁸ Voir Geert HOFSTEDE, *Culture's Consequences...* et Geert HOFSTEDE, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Ed. Economică, București, 1996.

¹³⁹ Idem, *Culture's Consequences...*, p. 372.

¹⁴⁰ Ibidem, pp. 11-12.

Tableau 1 : Les principaux modèles des dimensions de la culture nationale

<p>1959 : HALL</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ cultures à contexte fort / cultures à contexte faible ; ○ cultures mono chroniques / cultures poly chroniques ; 	<p>1961 : KLUCKHOHN et STRODTBECK</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la relation par rapport à la nature ; ○ les relations interpersonnelles ; ○ le type d'activité humaine ; ○ la nature humaine fondamentale ; ○ l'orientation par rapport au temps ; ○ l'emploi de l'espace ;
<p>1980 : HOFSTEDE</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la distance par rapport au pouvoir ; ○ individualisme vs. collectivisme ; ○ masculinité vs. féminité ; ○ l'évitement de l'incertitude ; ○ l'orientation à long terme / l'orientation à court terme ; 	<p>2000 : HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ universalisme / particularisme ; ○ individualisme / collectivisme ; ○ vision de détail / vision d'ensemble ; ○ statut social acquis / statut social attribué ; ○ motivation endogène / motivation exogène ; ○ temps séquentiel / temps synchronique ;

OSLAND et BIRD¹⁴¹ ont identifié vingt-trois dimensions généralement utilisées dans la comparaison des cultures. Ces dimensions ont d'habitude deux pôles opposés, seules quelques-unes, telles que les dimensions proposées par KLUCKHOHN et STRODTBECK (1961), ayant une position d'intermédiaire (par exemple, la dimension « relations interpersonnelles » a les deux pôles opposés « individualisme » et « collectivisme » et une position intermédiaire, « la hiérarchie »). On fait même une différence entre dimensions et orientations culturelles. Les dimensions sont des traits culturels bipolaires et dichotomiques¹⁴², tandis que les orientations culturelles sont des notions qui ne sont pas nécessairement dichotomiques et linéaires¹⁴³. Conformément à cette distinction, les modèles de KLUCKHOHN et STRODTBECK (1961) et de TROMPENAARS et HAMPDEN-TURNER (2000) comprennent des orientations culturelles, tandis que les modèles proposés par HOFSTEDE (1980) et HALL (1959) comprennent des dimensions culturelles.

Les modèles axés sur les dimensions /orientations de la culture nationale ont marqué une étape importante dans la constitution du domaine du management interculturel et représentent encore, comme nous l'avons déjà vu, un point de référence dans l'approche de la culture en management.

Si on fait une revue bibliométrique de ces recherches finalisées par la création des modèles des dimensions /orientations de la culture nationale, il faudra commencer avec la recherche de HOFSTEDE. Celle-ci est la recherche la plus citée dans la littérature spécialisée.

¹⁴¹ Allan BIRD, Joyce S. OSLAND, « Teaching cultural sense-making », dans Nakiye Avdan BOYACIGILLER, Richard Alan GOODMAN, Margaret E. PHILLIPS (eds.), *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers*, Routledge, New York, 2003, p. 89

¹⁴² H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 366.

¹⁴³ Ibidem, p. 367.

Ainsi, une étude effectuée par SØNDERGAARD (1994)¹⁴⁴ sur les comptes-rendus, les citations de « Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values » (le premier livre où HOFSTEDE a présenté les résultats de son étude effectuée pour IBM – « HERMES » à ce temps-là) et les répliques de l'étude présentée dans « Culture's Consequences... » Identifiaient, entre 1986 et 1994¹⁴⁵, 1036 citations SSCI (Social Sciences Citation Index) de « Culture's Consequences... », 36 comptes-rendus, 61 répliques de l'étude et 274 utilisations du modèle des quatre dimensions proposé par HOFSTEDE.

L'étude du HOFSTEDE est considérée comme un point de référence pour le développement et la reconnaissance du management interculturel parce qu'elle a conféré pour la première fois de la légitimité au relativisme culturel, dont HOFSTEDE se déclarait l'adepte¹⁴⁶, en offrant « [...] une vision alternative à l'hypothèse de convergence des cultures qui régnait jusque-là dans le monde des affaires [...] »¹⁴⁷. Pourtant, une des limites de l'étude de HOFSTEDE est même l'universalité de son modèle.

On considère qu'avant l'étude de HOFSTEDE, la grande majorité des recherches dans le domaine était a-théorique (aspect, qui comme nous l'avons déjà mentionné, caractérise encore le domaine du management interculturel), et se réduisait à la comparaison des différents phénomènes managériaux dans différents pays. Après l'étude de HOFSTEDE, on a commencé à employer des aspects mesurés de la culture pour les relier avec des processus managériaux¹⁴⁸. De même, le succès du premier livre de HOFSTEDE sur les conséquences de la culture a généré un accroissement de l'importance accordée aux explications basées sur la culture dans le monde des relations d'affaires qui ont précédé l'apparition de son livre (voir HALL, qui avait publié, avant l'étude de HOFSTEDE, trois livres en 1959, 1966, 1976)¹⁴⁹.

¹⁴⁴ Cf. Jan ULIJN, « Geert HOFSTEDE, the Founder of a Culture "Science" », contribution à Dale Research Encyclopedia of Management (troisième édition), p. 5, <http://fp.tm.tue.nl/capaciteitsgroep/osm/ulijn/papers/HOFSTEDE.doc>, consulté le 25 décembre 2006.

¹⁴⁵ Mikael SØNDERGAARD, « In my opinion' - Mikael Søndergaard on 'Cultural differences' », <http://international-business-center.com/geert-HOFSTEDE/Sondergaard.shtml>, consulté le 26 décembre 2006.

¹⁴⁶ G. HOFSTEDE, Culture's Consequences..., p. 374.

¹⁴⁷ Sylvie CHEVRIER, op. cit., pp. 57-58.

¹⁴⁸ H.-C. TRIANDIS, op. cit., p. 17.

¹⁴⁹ S.-T. MENON, op. cit., p. 135.

1.2.3.1. Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Geert HOFSTEDE

L'enquête du HOFSTEDE s'est déroulée auprès environ 116 000 personnes (employés d'IBM) en deux vagues (1967-1969 et 1971-1973), dans 40 pays¹⁵⁰. HOFSTEDE a élargi ultérieurement son analyse à 53 pays et régions (50 pays et 3 régions)¹⁵¹ dans lesquelles IBM avait ses filiales. Le but de l'enquête était l'évaluation de l'attitude des employés d'IBM envers le travail (leur degré de satisfaction), sur plan international¹⁵²; les résultats de l'enquête concernaient plutôt les valeurs que la satisfaction et les conceptions des employés¹⁵³. En partant de ces résultats, corrélés aux données obtenues par une recherche auprès des managers participants aux cours d'International Management Development et aux données tirées d'autres études comparatives et analyses statistiques, l'auteur a identifié quatre dimensions principales dans lesquelles pouvaient être ordonnés les systèmes de valeurs des pays respectifs.

Ces dimensions ont été nommées les dimensions de la culture nationale¹⁵⁴. Une dimension est un aspect d'une culture qui peut être mesuré par rapport à d'autres cultures¹⁵⁵. Les quatre dimensions montrent certaines corrélations significatives avec des indices géographiques, économiques, démographiques et politiques¹⁵⁶. Ces dimensions sont la distance par rapport au pouvoir (élevée /faible), l'évitement de l'incertitude (faible /fort), l'individualisme (versus collectivisme) et la masculinité (versus féminité). Ultérieurement, une cinquième dimension se dégageait de l'enquête de Michael BOND (1988). Celui-ci, professeur à l'Université chinoise de Hong Kong, a utilisé un questionnaire réalisé par des Chinois et inspiré par la culture chinoise afin d'éviter la distorsion culturelle déterminée par l'origine occidentale des chercheurs. Le questionnaire portait sur l'importance relative des valeurs. La dimension identifiée était le dynamisme confucéen, qui avait deux pôles : orientation à long terme et orientation à court terme¹⁵⁷.

Les dimensions identifiées par HOFSTEDE forment un modèle quadridimensionnel des différences entre les cultures nationales, chaque pays recevant un certain pointage pour chaque dimension. HOFSTEDE a décrit seulement les extrêmes de chaque dimension, mais il

¹⁵⁰ Geert HOFSTEDE, *Culture's Consequences...*, p. 11.

¹⁵¹ Idem, *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, București, Ed. Economică, 1996, p. 31, p. 35.

¹⁵² Idem, *Culture's Consequences...*, p. 57.

¹⁵³ Ibidem, p. 58-59

¹⁵⁴ Ibidem, pp. 11-12.

¹⁵⁵ Idem, *Managementul structurilor multiculturale...*, p. 30.

¹⁵⁶ Idem, *Culture's Consequences...*, p. 12.

¹⁵⁷ Idem, *Managementul structurilor multiculturale...*, p. 31.

les considérait plutôt comme des idéaux-types car, en réalité, la majorité des pays se situaient entre les deux extrêmes¹⁵⁸. Les dimensions de la culture sont présentées sous l'aspect de leur influence sur la société en général, sur la famille, sur l'école et sur le lieu de travail. Si on suit ces dimensions de la culture nationale dans la perspective de leur influence sur l'activité des organisations, sur le processus de management et sur le comportement, les relations et les valeurs de travail, on pourra retrouver, en principal, les éléments suivants :

La distance par rapport au pouvoir – définit la mesure où les membres moins puissants des institutions et des organisations d'un pays s'attendent et acceptent que le pouvoir soit inégalement distribué¹⁵⁹. Une distance élevée ou faible par rapport au pouvoir influe différemment l'organisation et le management d'une entreprise. Ainsi, dans les pays caractérisés par une grande distance par rapport au pouvoir, les inégalités hiérarchiques sont vues comme existentielles, les différences de rémunération entre niveaux hiérarchiques sont grandes, on met l'accent sur les privilèges et les symboles associés à un certain statut, il y a une forte centralisation, les subordonnés attendent des directives, et le chef idéal est vu comme un « autocrate bienveillant » ou un « bon père ». La Malaisie, le Guatemala, Panama, les Philippines, le Mexique et le Venezuela sont situés sur les premières 6 positions de 53, avec l'indice de la distance par rapport au pouvoir le plus élevé. Les pays à distance faible par rapport au pouvoir favorisent la décentralisation, la hiérarchie ayant seulement un rôle conventionnel, les différences de salaire étant faibles, les privilèges et les symboles du statut étant cachés, on pratique un management consultatif et le chef idéal est vu comme un « démocrate ». La Norvège, la Suède, la République Irlande, la Nouvelle Zélande, le Danemark, Israël et l'Autriche sont situés sur les dernières 6 positions de 53, avec l'indice de la distance par rapport au pouvoir le plus faible¹⁶⁰. Dans les pays avec une grande distance par rapport au pouvoir, les supérieurs et les subordonnés considèrent que la transgression des limites entre les deux niveaux de la hiérarchie équivaut à l'indiscipline, tandis que dans les pays avec une faible distance par rapport au pouvoir, la transgression des limites est quelque chose de normal.

Individualisme vs. collectivisme – les cultures individualistes sont caractérisées par des liaisons chaotiques entre des individus. L'accent est mis sur la capacité de chacun à prendre soin de soi-même et /ou de sa famille. En échange, les cultures collectivistes sont

¹⁵⁸ Ibidem, p. 31, p. 32.

¹⁵⁹ Ibidem, p. 44.

¹⁶⁰ Ibidem, p. 42, pp. 52-54.

caractérisées par des liaisons étroites entre les membres de la société qui, dès leur naissance, sont intégrés dans des sous-groupes très solidaires. Ces sous-groupes les protègent pendant toute la durée de leur vie, et reçoivent, en contrepartie, leur loyauté¹⁶¹. L'individualisme ou le collectivisme d'une société influence le type de contrat social qui gouverne les relations de travail. Ainsi, dans les sociétés collectivistes, le contrat social prend la forme d'un contrat moral, la relation patron-employé étant conçue comme une liaison de famille, tandis que dans les sociétés individualistes, le contrat social est basé sur des avantages réciproques. Dans les sociétés collectivistes, les intérêts du groupe sont pris en considération dans les décisions de recrutement et de promotion, tandis que dans les sociétés individualistes ces processus sont fondés sur des règles et des compétences. L'individualisme favorise un management autocratique, la tâche étant plus importante que la relation. À l'opposé, le collectivisme favorise un management participatif, existant une primauté de la relation sur la tâche. HOFSTEDE nuance cette dichotomie (individualisme – collectivisme), en précisant qu'en réalité, dans les sociétés collectivistes et dans celles individualistes, les relations patrons-employés peuvent être plus diversifiées. Ainsi, il y a des cas dans les sociétés collectivistes où le patron ne respecte pas les intérêts des employés dans leur qualité de membres d'un sous-groupe d'intérêts communs et à leur tour, les employés ne lui répondent pas par la loyauté. Dans les sociétés individualistes, on peut rencontrer des situations où les patrons établissent avec leurs employés une relation de type protection-loyauté, relation considérée caractéristique aux sociétés collectivistes, en se créant ainsi une forte cohésion de groupe¹⁶². Une autre différence entre les sociétés collectivistes et celles individualistes réside dans les référentiels axiologiques. Ainsi, dans les sociétés collectivistes, les individus et les circonstances sont jugés selon des standards différents, en fonction de l'appartenance ou non appartenance d'un individu à un certain groupe – ce sont des sociétés particularistes. À l'opposé, dans les sociétés individualistes, les individus et les circonstances sont jugés selon les mêmes standards, car celles-ci sont des sociétés universalistes.¹⁶³ Les premières 6 pays (sur 53) avec l'indice d'individualisme le plus élevé sont : les Etats-Unis, l'Australie, la Grande Bretagne, la Canada, la Hollande et la Nouvelle Zélande, à l'opposé, avec l'indice

¹⁶¹ Ibidem, p. 69.

¹⁶² Ibidem, pp. 82-86.

¹⁶³ Geert HOFSTEDE, « The Business of International Business is Culture », dans Terence JACKSON (ed.), op. cit., p. 152. La distinction sociétés particularistes – sociétés universalistes est traitée d'une manière plus détaillée par HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS.

d'individualisme le plus bas se situant le Pakistan, l'Indonésie, la Columbia, la Venezuela, la Panama, l'Equateur et la Guatemala¹⁶⁴ (des sociétés collectivistes).

Masculinité vs. Féminité – cette dimension révèle l'existence de certaines valeurs dominantes d'une société et la spécificité de la distribution des rôles des sexes dans la société.¹⁶⁵ On peut parler d'un pôle assertif (dans la classification des sociétés) qui a été nommé « masculin » et d'un pôle modeste, prévenant, « féminin ». Les sociétés situées au pôle « masculin » favorisent des valeurs telles que l'orientation vers le succès matériel, vers la reconnaissance du travail bien fait et vers l'avancement hiérarchique, le travail stimuleur étant positivement apprécié. Les sociétés situées au pôle « féminin » favorisent les bonnes relations avec le supérieur hiérarchique, l'accent étant mis sur la coopération, sur la sécurité du lieu du travail et sur la qualité de la vie. La « masculinité » est la caractéristique des sociétés où les rôles sociaux des sexes sont bien définis, tandis que la « féminité » est la caractéristique des sociétés où les rôles sociaux des sexes se superposent¹⁶⁶. Dans les entreprises de sociétés « féminines », l'accent est mis sur la qualité de la vie (on travaille pour vivre) et des conditions de travail, sur l'égalité et la solidarité. Les conflits sont résolus par compromis et négociation, les managers cherchant le consensus et utilisant l'intuition dans leur travail. Dans les entreprises de sociétés « masculines », on accorde une grande importance au travail (on vit pour travailler) et l'accent est mis sur les performances, l'équité et la compétition entre les pairs. Les conflits sont résolus par confrontation et on attend des managers qu'ils soient autoritaires et prennent des décisions ; chacun est récompensé en fonction de sa performance professionnelle¹⁶⁷. Les pays les plus « masculins » sont : le Japon, l'Autriche, le Venezuela, l'Italie, la Suisse et le Mexique et les plus « féminins » sont : la Finlande, l'ex Yougoslavie, le Costa Rica, le Danemark, la Hollande, la Norvège et la Suède¹⁶⁸.

L'évitement de l'incertitude – cette dimension fait référence à la tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté de la part d'une société. Elle est définie par HOFSTEDE comme « [...] la mesure où les membres d'une culture se sentent menacés par des situations

¹⁶⁴ G. HOFSTEDE, *Managementul structurilor multiculturale...*, p. 72.

¹⁶⁵ Idem, « The Business of International Business..... », p. 152.

¹⁶⁶ Idem, *Managementul structurilor multiculturale...*, pp. 102-103.

¹⁶⁷ Ibidem, pp. 112-117.

¹⁶⁸ Ibidem, p. 104.

incertaines ou méconnues »¹⁶⁹. L'évitement de l'incertitude peut être faible (l'incertitude est considérée comme un aspect normal de la vie, il y a un faible niveau de stress, les individus sont à l'aise dans des situations méconnues ou ambiguës) ou fort (l'incertitude est vue comme un péril qui doit être prévenu, il y a un niveau élevé de stress, les individus ne sont pas à l'aise dans des situations méconnues ou ambiguës). Dans les sociétés caractérisées par une aversion à l'incertitude, l'activité des entreprises est gouvernée par un grand nombre de règles formelles ou informelles qui ont pour but le contrôle des droits et des responsabilités des employés. Dans les sociétés caractérisées par un faible évitement de l'incertitude, on assiste à un rejet émotionnel des règles¹⁷⁰. Dans les pays avec un haut degré d'évitement de l'incertitude, l'engagement à vie est souvent pratiqué tandis que dans les pays avec un degré bas de l'évitement de l'incertitude il y a une grande mobilité de la main-d'oeuvre. Les 6 premiers pays avec le degré d'évitement de l'incertitude le plus haut sont la Grèce, le Portugal, le Guatemala, l'Uruguay, la Belgique et le Salvador. A l'opposé se situent la Grande Bretagne, la République d'Irlande, Hong-Kong, la Suède, le Danemark, la Jamaïque et Singapour¹⁷¹.

L'orientation à long terme vs. L'orientation à court terme – cette cinquième dimension a été découverte ultérieurement par BOND (1988) et a été ajoutée aux quatre dimensions présentées ci-dessus. Chaque pôle de cette dimension est associé à certaines valeurs. Ainsi, les valeurs associées à l'orientation sur long terme sont l'économie et la persévérance tandis que les valeurs associées à l'orientation sur court terme sont le respect pour la tradition, l'accomplissement des obligations sociales et la protection de la « face ». Les valeurs « positives » et « négatives » associées à cette dimension envoient aux enseignements de Confucius. C'est pourquoi cette dimension a été appelée « le dynamisme confucéen » ; mais elle peut être appliquée aussi aux pays sans héritage confucéen.¹⁷²

Les critiques les plus souvent apportées au modèle de HOFSTEDE, résumées par HOFSTEDE lui-même¹⁷³ sont :

- 1) l'enquête n'est pas une modalité appropriée pour mesurer les différences culturelles ;

¹⁶⁹ Ibidem, p. 135.

¹⁷⁰ Ibidem, p. 143-144.

¹⁷¹ G. HOFSTEDE, *Managementul structurilor multiculturale...*, p. 135.

¹⁷² Ibidem, p.154.

¹⁷³ Geert HOFSTEDE, « Dimensions Do Not Exist – A Reply to Brendan McSweeney », *Human Relations*, vol. 55, no., 11, [Novembre] 2002, p. 38, dans Brendan McSweeney, *Is 'National Culture' A Myth?*, Background papers for Research Seminar, 12th November 2003, Royal Holloway, University of London, www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars/mcsweeney.pdf, consulté le 24 décembre 2006.

- 2) les nations ne sont pas les meilleures unités pour étudier les cultures ;
- 3) l'étude des filiales d'une entreprise ne peut pas offrir des informations au sujet de la totalité d'une culture nationale ;
- 4) les données d'IBM sont anciennes et donc dépassées ;
- 5) quatre ou cinq dimensions ne sont pas suffisantes.

Le résumé de ces principales critiques a été fait par HOFSTEDE dans le but de donner une réponse aux critiques de ses travaux (cf. la critique de McSWEENEY¹⁷⁴).

HOFSTEDE¹⁷⁵ apporte des contre arguments suivants :

- 1) L'enquête ne devrait pas être la seule modalité de mesure des différences culturelles ;
- 2) Il est d'accord avec cette critique, mais il argumente que les nations sont souvent les seules unités accessibles /disponibles pour faire des comparaisons, en représentant donc une meilleure alternative à la variante du manque de toute unité d'analyse;
- 3) Par sa recherche, il a mesuré les différences entre les cultures nationales et par conséquent tout ensemble d'échantillons fonctionnellement équivalents pourrait offrir des informations sur ces différences ;
- 4) On suppose que les dimensions identifiées existent depuis longtemps ; seules les données restées valides à la suite des deux études effectuées ultérieurement ont été gardées et la validité de ces données a été testée par d'autres mesures externes ;
- 5) Il n'exclut pas la possibilité de la découverte d'autres dimensions de la culture nationale, mais celles-ci doivent être indépendantes tant statistiquement que conceptuellement par rapport aux dimensions déjà identifiées et elles doivent être validées par des corrélations significatives avec des variables externes.

On peut identifier dans le contre argument du HOFSTEDE l'influence de l'approche positiviste de la culture, dont il est tributaire. La critique de McSWEENEY concerne essentiellement la méthodologie de recherche employée par HOFSTEDE (HOFSTEDE inscrit

¹⁷⁴ Brendan MCSWEENEY, « HOFSTEDE's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: a Triumph of Faith - a Failure of Analysis », Human Relations, Vol. 55, No. 1, [Janvier] 2002, pp. 89-118, www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc, consulté le 24 décembre 2006.

¹⁷⁵ Geert HOFSTEDE, « Dimensions Do Not Exist... », p. 38

les critiques de McSWEENEY dans les catégories 1, 3 et 4¹⁷⁶ – voir les critiques énumérées ci-dessus). Ainsi, les principales critiques qu’il apporte à l’étude de HOFSTEDE sont :

- a) l’emploi de la notion de « culture nationale » (il n’y a pas d’évidence claire que chaque nation ait une culture distincte, influente et descriptible)¹⁷⁷ ;
- b) la conception de la culture est : implicite, essentielle, fréquemment causale (par conséquent, HOFSTEDE est d’accord avec le déterminisme culturel national), unique du point de vue territorial et partagée¹⁷⁸ ;
- c) le nombre de sujets interrogés n’est pas représentatif (le nombre de questionnaires appliqués est cumulatif pour les deux périodes où les recherches ont été effectuées ; de plus, seulement dans le cas des 6 pays ont été interrogés plus de 1000 sujets pour les deux recherches cumulées¹⁷⁹) et les échantillons ne sont pas nationaux, car les sujets interrogés font partie d’une seule entreprise et principalement d’un seul département¹⁸⁰ ;
- d) HOFSTEDE considère que la différence parmi les employés d’IBM est donnée par la culture nationale dans les conditions où ceux-ci font partie de la même culture organisationnelle et professionnelle, son erreur étant le caractère unitaire attribué aux derniers deux types de culture, dans les conditions où il y avait une littérature qui avait démontré l’existence de cultures multiples, contradictoires dans l’intérieur de la même organisation¹⁸¹.

1.2.3.2. Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Edward T. HALL

Un autre modèle qui propose des dimensions de la culture nationale est celui de HALL (1959). Ce modèle, à la différence des modèles proposés par HOFSTEDE (1980), KLUCKHOHN et STRODTBECK (1961), TROMPENAARS et HAMPDEN-TURNER (2000) qui approchent la culture comme un système de valeurs, approche la culture dans une perspective cognitive, étant parmi les rares cas de typologies culturelles qui mettent l’accent sur les structures cognitives¹⁸².

¹⁷⁶ Ibidem, p. 39.

¹⁷⁷ B. MCSWEENEY, op. cit., p. 89.

¹⁷⁸ Ibidem, pp. 92-93.

¹⁷⁹ Ibidem, p. 94.

¹⁸⁰ Ibidem, p. 95.

¹⁸¹ Ibidem, pp. 95-97, p. 98.

¹⁸² H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 367.

Un des principaux apports des études de HALL au domaine du management interculturel est celui qu'elles sont parmi les premières qui posent, clairement, la question d'une liaison entre les différences culturelles nationales et le monde des affaires (les relations d'affaires, le comportement de travail etc.)¹⁸³. Mais, une des limites de ses études réside dans la généralisation des résultats obtenus au niveau de l'entière société. De même, l'approche de la culture, comme dans le cas d'autres modèles cités ci-dessus, est déterministe¹⁸⁴ (la culture est perçue comme un ordinateur dont le programme guide toutes les actions et les réactions des individus¹⁸⁵ – voir la similarité, ultérieure, de la conception de HOFSTEDE, qui définit la culture comme « un logiciel de l'esprit »). HALL considère que les différences entre cultures résultent de la manière dont celles-ci traitent le temps, l'espace et la communication, toute culture pouvant être caractérisée en partant de ces trois coordonnées.¹⁸⁶

On peut ainsi distinguer, en fonction de leur système de communication, des cultures où la communication suppose une forte référence au contexte (« contexte fort ») et des cultures où la communication est à faible référence ou sans référence au contexte (« contexte faible »). On entend par contexte « [...] l'information qui, indépendamment de la forme (symbolique, matérielle ou iconographique) entoure un événement et qui est inextricablement lié à l'événement »¹⁸⁷. Une culture peut se situer, du point de vue du contexte, sur une échelle comparative, de fort à faible¹⁸⁸, sa position étant déterminée par le rapport entre les informations véhiculées par le message explicite et les informations contenues par la situation elle-même ou intériorisées par les interlocuteurs¹⁸⁹.

Cultures à contexte fort vs. Cultures à contexte faible

Dans les cultures à contexte fort, la plus grande partie de l'information se trouve déjà dans la personne qui communique, seulement une petite partie de l'information se retrouvant dans le message transmis d'une manière explicite. À l'opposé, dans les cultures à contexte faible, la plupart de l'information se trouve dans le message transmis explicitement. Les cultures à contexte riche (les Français, les Japonais, les Arabes, les Méditerranéens, etc.) sont

¹⁸³ Edward T. HALL, Mildred REED HALL, Les différences cachées. Une étude sur la communication interculturelle entre Français et Allemands, Hambourg, Stern, avril 1984, pp. 8-10.

¹⁸⁴ S. CHEVRIER, op. cit., p. 41.

¹⁸⁵ Edward T. HALL, Mildred REED HALL, « Key Concepts : Underlying Structures of Cultures » dans H.-W. LANE, J.-J. DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI (eds.), op. cit., 2002, p. 64.

¹⁸⁶ E.-T. HALL et M. REED HALL, Les différences cachées..., p. 20.

¹⁸⁷ Ibidem, p. 39.

¹⁸⁸ E.-T. HALL, Mildred REED HALL, « Key Concepts: Underlying Structures.... », p. 66 et E.-T. HALL et M. REED HALL, Les différences cachées..., p. 39.

¹⁸⁹ E.-T. HALL et M. REED HALL, Les différences cachées..., p. 39.

caractérisées par des réseaux informels extensifs constitués par la famille, les amis, les pairs, les clients etc. Il y a des fortes relations personnelles.

Le flux de l'information est élevé, l'information circule librement, les canaux d'informations sont rarement surchargés (à cause de la fréquence élevée des contacts)¹⁹⁰, les individus disposent de l'information nécessaire à l'avance (« [...] ils sont déjà "contextés" »¹⁹¹). Les cultures à contexte faible (les Allemands, les Suisses, les Nord-européens etc.) sont caractérisées par une stricte délimitation entre le travail et les relations personnelles, cette segmentation influençant toutes les sphères de la vie quotidienne. Par conséquent, les individus de ces cultures ont besoin d'informations détaillées chaque fois qu'ils sont en interaction avec quelqu'un¹⁹² (en l'absence des réseaux d'informations, ils doivent retenir toutes les informations une seule fois¹⁹³). Le flux de l'information est lent, l'information est très précise, en diminuant (parfois, en éliminant) toute marge d'interprétation. Le risque est celui d'une information abondante qui peut devenir inexploitable, en surchargeant les organisations¹⁹⁴. Dans chaque culture il y a un glissement sur cette échelle, d'un contexte faible à un contexte fort en communication (ou inversement), ce glissement en reflétant le changement apparu dans une relation, au sens de son « échauffement » ou de son « refroidissement »¹⁹⁵.

Cultures mono chroniques vs. Cultures poly chroniques. En fonction de la manière dont le temps est traité, il y a des cultures mono chroniques et poly chroniques. Une conception mono chronique du temps signifie une approche séquentielle des choses à faire (on fait une seule chose dans un certain moment du temps). Le temps est conçu d'une manière linéaire, il est divisé en unités, il y a une grande attention accordée à l'horaire, à la ponctualité et au respect des termes fixés, les interruptions ne sont pas agréées ; le temps est conçu comme quelque chose presque tangible (il doit être « dépensé », « épargné », « sauvé » etc.). HALL considère que le temps mono chronique n'est pas naturel, il est un construit culturel, il est le résultat de la révolution industrielle de l'Angleterre qui a imposé à la main d'œuvre de respecter un certain horaire. Les individus mono chroniques (les Suisses, les Allemands et les Scandinaves en particulier) appartiennent à des cultures à contexte faible, ils ont un grand respect pour la vie privée et la propriété de quelqu'un, ils mettent l'accent sur promptitude, sur la réalisation

¹⁹⁰ Ibidem, p. 44.

¹⁹¹ Ibidem, p. 45.

¹⁹² Idem, « Key Concepts: Underlying Structures.... », p. 67.

¹⁹³ Idem, Les différences cachées..., pp. 40-41.

¹⁹⁴ Ibidem, p. 44.

¹⁹⁵ Idem, « Key Concepts: Underlying Structures.... », pp. 66-67.

des plans etc. Dans ce type de cultures, on favorise les relations à court terme.¹⁹⁶ Le monochromatique peut conduire à une intensification des différences entre ceux qui font partie du groupe (in-group) et ceux qui ne font pas partie du groupe (out-group)¹⁹⁷. Une conception poly chronique du temps signifie une approche synchronique des choses à faire (on peut faire plusieurs choses à la fois). L'accent est mis sur une grande implication dans des relations interpersonnelles. Par conséquent, la relation a primauté sur l'horaire, on n'accorde donc de l'importance à la ponctualité et aux termes à respecter, les interruptions pendant le travail sont quelque chose d'habituel, les plans changent souvent. Les individus poly chroniques appartiennent à des cultures à contexte fort, ce qui peut expliquer l'accent mis sur la création de réseaux informels et l'orientation vers relation et vers sa durabilité¹⁹⁸. La distinction entre les relations personnelles et les relations d'affaires est minimale, les relations avec les clients, par exemple, étant, dans leur grande majorité, des relations personnelles, amicales¹⁹⁹. Relatif à l'espace, HALL n'a pas suivi le modèle appliqué au temps et à la communication, les cultures n'étant pas inscrites dans des catégories dichotomiques. Il présente seulement plusieurs éléments qui tiennent à l'espace et qui sont traités différemment en fonction de culture : la territorialité, l'espace personnel, le sens spatial et pluri sensoriel et la signification des signes relatifs à l'espace²⁰⁰.

1.2.3.3. Le modèle des dimensions culturelles nationales, proposé par Charles HAMPDEN-TURNER et Fons TROMPENAARS

HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS (2000) abordent le sujet des différences culturelles en utilisant la méthodologie du dilemme. Ils justifient ce choix méthodologique par leur croyance dans l'existence d'un « nombre limité de dilemmes authentiquement universels »²⁰¹ « en dépit de la diversification des réponses culturelles, parfois discordantes et hostiles »²⁰². Cette hypothèse de travail est similaire à celle de KLUCKHOHN et STRODTBECK (1961), qui considèrent aussi qu'il y a des questions universelles et des réponses spécifiques à chaque société.

¹⁹⁶ Ibidem, pp. 70-71.

¹⁹⁷ Idem, Les différences cachées..., p. 23.

¹⁹⁸ Idem, « Key Concepts: Underlying Structures... », pp. 71-72.

¹⁹⁹ Idem, Les différences cachées..., p. 24.

²⁰⁰ Ibidem, pp. 47-49.

²⁰¹ Charles HAMPDEN-TURNER, Fons TROMPENAARS, Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, Paris, Éditions d'Organisation, 2004, p. XXXI.

²⁰² Ibidem, p. XXXI.

HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS ont identifié « six de ces "dilemmes archétypiques" »²⁰³, les réponses à ces dilemmes en générant six dimensions « de la diversité culturelle »²⁰⁴ : 1) universalisme /particularisme ; 2) individualisme /collectivisme ; 3) vision de détail /vision d'ensemble ; 4) statut social acquis /statut social attribué ; 5) motivation endogène /motivation exogène et 6) temps séquentiel /temps synchronique.

Comme on peut le voir, chaque dimension est structurée autour de valeurs binaires. Les auteurs ont essayé de dépasser les inconvénients de cette approche, en postulant que seule la réconciliation des valeurs opposées pourrait être une source de richesse pour les entreprises, en générant des cercles vertueux, tandis que le conflit de ces valeurs créerait des cercles vicieux.²⁰⁵ La principale conclusion faite par les auteurs « après dix-huit ans de recherches transculturelles »²⁰⁶, à savoir que « les différences entre les cultures ne sont ni arbitraires ni fortuites. En fait, les valeurs de l'une sont l'image inversée des valeurs de l'autre [...] »²⁰⁷, nous semble un peu naïve²⁰⁸. Les dimensions antérieurement mentionnées ont été identifiées à la suite de l'application d'un questionnaire qui contenait des dilemmes /des affirmations pour lesquelles les sujets interrogés avaient seulement deux variantes possibles de réponse. Ultérieurement, a été développé un questionnaire qui comprenait 5 variantes de réponse, en offrant ainsi aux personnes interrogées la possibilité de choisir « [...] soit une seule solution, comme dans l'ancien questionnaire, soit une réconciliation qui utilise des séquences alternatives ou encore le compromis »²⁰⁹, la polarisation des réponses étant ainsi réduite.²¹⁰

Universalisme vs. Particularisme. Pour les sociétés universalistes, la règle est la plus importante. Elle s'applique quel que soit le contexte et les relations. Pour les sociétés particularistes, l'exception est la plus importante, une attention particulière étant accordée aux circonstances particulières et aux contraintes relationnelles. Les cultures particularistes cherchent des solutions spécifiques, pour chaque situation, tandis que celles universalistes considèrent qu'une solution qui une fois a permis la résolution d'un problème avait une

²⁰³ Ibidem, p. XXXI.

²⁰⁴ Ibidem, p. XXXII.

²⁰⁵ Ibidem, p. 56.

²⁰⁶ Ibidem, p. XXI.

²⁰⁷ Ch. HAMPDEN-TURNER, F. TROMPENAARS, op. cit., p. XXI.

²⁰⁸ Cette « découverte » est le résultat de l'appareil conceptuel utilisé par les auteurs. Méthodologiquement, l'écriture est tributaire au structuralisme. Les auteurs prennent et développent un thème de Ferdinand TÖNNIES (1887), thème qui a été fait célèbre par Talcott PARSONS.

²⁰⁹ Ch. HAMPDEN-TURNER, F. TROMPENAARS, op. cit., p. 385.

²¹⁰ Dans Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, 21 Leaders for The 21st Century. How Innovative Leaders Manage in The Digital Age, Oxford, Capstone Publishing Ltd., 2001, les dilemmes sont accompagnés par les 5 variantes de réponse.

applicabilité générale dans des situations similaires. Pour les sociétés universalistes, sont caractéristiques les règles, les codes, les lois et les généralisations, tandis que dans celles particularistes prédominent les exceptions, les circonstances, les relations. À la suite des réponses données au dilemme du piéton renversé par une automobile conduite par un ami proche, parmi les pays les plus universalistes figurent : la Suisse, les Etats-Unis, le Canada, la Suède, l'Australie, le Royaume-Uni, les Pays-Bas et parmi les pays les plus particularistes on peut retrouver : la Corée du Sud, la Chine, l'Indonésie, le Népal, le Japon et Singapour.²¹¹

Individualisme vs. Collectivisme. Dans les cultures individualistes, l'intérêt et l'accomplissement personnel sont dominants. Les individus aiment les emplois qui leur permettent de travailler indépendamment, on reconnaît les mérites professionnels individuels. Dans les cultures collectivistes les intérêts du groupe et la préoccupation pour le bien-être de la société sont dominants. Le dilemme est celui des moyens d'améliorer la qualité de vie de chacun : par un maximum de liberté et d'opportunités pour un individu ou par l'intérêt constant de l'individu pour le bien de ses concitoyens. Les sociétés individualistes (Grande-Bretagne, Etats-Unis, Australie etc.) sont caractérisées par concurrence, indépendance, intérêt, progrès et épanouissement personnels, tandis que les sociétés collectivistes (Japon, Singapour etc.) mettent l'accent sur coopération, lien social, altruisme, service public et héritage social.²¹²

Vision de détail vs. Vision d'ensemble. À la base de cette dimension se trouvent deux dilemmes. Le premier dilemme est celui de la manière dont l'entreprise est conçue : l'entreprise comme un système destiné à effectuer efficacement des fonctions et des tâches ou l'entreprise comme un groupe d'individus travaillant ensemble. Le deuxième dilemme envisage la mesure où la responsabilité pour une erreur commise au lieu de travail revient à l'individu ou au groupe qui n'a pas remarqué l'erreur. Parmi les pays où la vision de détail est dominante, on peut rencontrer : les Etats-Unis, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, le Canada etc., tandis que la Corée du Sud, le Japon, la Thaïlande, la Malaisie, Singapour, la France, le Portugal, etc. sont caractérisés principalement par une vision d'ensemble.²¹³

²¹¹ Ch. HAMPDEN-TURNER, F. TROMPENAARS, *Au-delà du choc des cultures...*, pp. 2-5.

²¹² *Ibidem*, pp. 61-65.

²¹³ *Ibidem*, pp. 124-125.

Statut social attribué vs. Statut social acquis. Dans certaines cultures, une position sociale est le résultat des réalisations et des actions personnelles (le statut acquis), tandis que dans d'autres cultures, un certain statut est obtenu en fonction de l'âge, de l'éducation, de l'appartenance d'un individu à une famille, à un certain groupe etc. (le statut attribué). L'évaluation de cette dimension a consisté dans les réponses à l'affirmation : « Ce qui compte le plus dans la vie, c'est de penser et d'agir en fonction de votre personnalité, même si vous ne parvenez à aucun résultat. »²¹⁴ Le pourcentage le plus élevé des personnes qui rejettent l'idée d'agir en fonction de leur personnalité et de risquer de n'obtenir aucun résultat (statut acquis) a été enregistré par les Etats-Unis, le Canada, l'Autriche, le Royaume-Uni, la Suède etc. et le pourcentage le plus bas (statut attribué) en Yougoslavie, Corée, Pologne, Russie, Japon etc.²¹⁵

Motivation endogène vs. Motivation exogène. Le dilemme posé est celui de l'origine de la vertu. Les cultures caractérisées par une motivation endogène considèrent la vertu comme une qualité intérieure, son origine étant dans « [...] nôtre âme, nôtre volonté [...] », tandis que les cultures caractérisées par une motivation exogène considèrent que la vertu a son origine « [...] dans les rythmes naturels, dans la beauté et la puissance de la nature [...] »²¹⁶. Cette dimension a été évaluée en fonction du degré d'accord des dirigeants de nationalités différentes avec certaines affirmations. Par exemple : « Sans un coup de pouce, on ne peut être un dirigeant efficace », « Se fier au destin n'a jamais rien donné de positif », « Pour trouver un bon travail, il faut être au bon endroit, au bon moment ». Parmi les pays caractérisés par une motivation endogène se trouvent : les Etats-Unis, le Canada, l'Australie, le Royaume-Uni etc., la motivation exogène étant dominante en Chine, à Hongkong, en Suède, en Indonésie, en Russie etc.²¹⁷

Temps séquentiel vs. Temps synchronique. Le temps séquentiel est le temps divisé en secondes, minutes, et il est comparé à une flèche, tandis que le temps synchronique est le temps récurrent, cyclique, la programmation.²¹⁸ Deux méthodes ont été utilisées pour l'évaluation de cette dimension : le test des cercles de Tom Cottle, à l'aide duquel on teste la représentation des individus de la relation entre présent, passé et avenir et une question concernant la signification relative du passé, du présent et de l'avenir pour les personnes

²¹⁴ Ibidem, p. 199.

²¹⁵ Ibidem, pp. 197-200.

²¹⁶ Ibidem, p. 247.

²¹⁷ Ibidem, pp. 251-254.

²¹⁸ Ibidem, p. 317.

interrogées. Les Etats-Unis se caractérisent par une conception séquentielle du temps, tandis que Hongkong, la Chine, la Corée du Sud etc. ont une conception synchronique du temps.²¹⁹

1.2.3.4. Limites des modèles axés sur la culture nationale

Tous les modèles des dimensions /orientations culturelles ont comme unité d'analyse la culture nationale. La culture est approchée d'une manière « positiviste » : la culture est un phénomène objectif qui peut être mesuré, investigué, grâce à une méthodologie quantitative de recherche. Parmi les limites principales de ces modèles on peut mentionner l'essentialisme, l'universalisme, le réductionnisme, la concentration sur des éléments très généraux et la négligence des interactions culturelles. De même, ces modèles ont une capacité limitée d'explication et de prévision du comportement organisationnel au niveau micro²²⁰ et ils ne prennent pas en considération les facteurs organisationnels, individuels, économiques, contextuels, etc.

On doit préciser qu'il y a aussi des chercheurs qui emploient des modèles des dimensions culturelles, mais qui ont une approche plus nuancée de ceux-ci.

TRIANDIS (2001) est un des chercheurs qui proposent de détailler ces différentes dimensions²²¹. Il étudie également la manière dont ces dimensions sont influencées par des facteurs historiques et quelle est leur spécificité en fonction de contexte. TRIANDIS pense qu'ainsi ces dimensions faciliteront une meilleure adaptation du phénomène managérial aux contraintes culturelles²²².

Par exemple, TRIANDIS propose un affinement de la dimension individualisme – collectivisme qu'il considère comme la plus importante pour les recherches interculturelles. Il fonde sa proposition sur ses recherches menées surtout dans l'Extrême-Orient et dans l'Amérique du Nord. Les résultats de ces recherches ont démontré l'existence des individus « idiocentriques » (dont la pensée, les sentiments et le comportement sont semblables aux individus de cultures individualistes) et des individus « allocentriques » (dont la pensée, les sentiments et le comportement sont semblables aux individus de cultures collectivistes) et que ces individus se trouvent, dans des proportions différentes, tant dans les cultures

²¹⁹ Ibidem, pp. 319-321.

²²⁰ H. YEGANEH, Z. SU, op. cit., p. 367.

²²¹ H.-C. TRIANDIS, op. cit., p. 18.

²²² Ibidem, p. 20.

individualistes que dans les cultures collectivistes²²³. La dimension « individualisme-collectivisme » se trouve en interaction avec celle de la « distance par rapport au pouvoir », spécifique au collectivisme et à l'individualisme. TRIANDIS a identifié deux variations pour chaque dimension : horizontale et verticale. Il y a donc l'individualisme vertical, l'individualisme horizontal, le collectivisme vertical et le collectivisme horizontal. Par exemple, tandis que le collectivisme horizontal est spécifique au kibboutz israélien, le collectivisme vertical est spécifique aux cultures traditionnelles telles que celle de l'Inde ou de la Chine rurale²²⁴.

TRIANDIS a identifié également d'autres dimensions de la variation culturelle, telles que : les cultures serrées (tight cultures) et les cultures lâches (loose cultures) et la complexité culturelle (des économies des chasseurs et collecteurs vs. économie des services). Il a identifié une corrélation entre la dimension collectivisme-individualisme et les deux dernières dimensions mentionnées²²⁵.

D'autres dimensions de la variation culturelle proposées par TRIANDIS sont : la verticalité (hiérarchie extrêmement importante vs. hiérarchie pas trop importante) ; le style passif vs. style actif (les individus changent l'environnement pour être en accord avec eux-mêmes ou ils changent pour être en accord avec l'environnement) ; universaliste vs. particulariste ; diffuse vs. spécifique (les individus jugent l'autre d'une manière holiste ou spécifique) ; attribué vs. acquis ; instrumental vs. expressif (l'accent est mis sur faits /actions ou sur l'expression des sentiments) ; la suppression vs. l'expression émotionnelle (les individus expriment ou ils n'expriment pas leurs émotions négatives)²²⁶.

Le caractère général et déterministe de ces dimensions demeure pourtant, même si elles sont plus nombreuses ou plus raffinées. Par conséquent, les essais d'applicabilité de ces modèles afin de mettre en évidence l'impact des différentes dimensions /orientations sur la gestion d'une organisation, sur le comportement, sur les valeurs et les relations de travail se finalisent avec des descriptions générales, considérées comme applicables à toutes les organisations et à tous les individus de cultures respectives.

La valeur de ces études réside dans le fait qu'elles ont essayé d'attirer l'attention sur le besoin de compréhension culturelle et d'offrir la possibilité de faire des comparaisons

²²³ Harry C. TRIANDIS, « The many dimensions of culture », *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1, février 2004, p. 90, p. 91, la base de données EBSCO, consultée le 15 février 2007.

²²⁴ Ibidem, p. 91.

²²⁵ Ibidem, p. 92, p. 93.

²²⁶ H.-C. TRIANDIS, « The Study of Cross Cultural Management... », p. 18.

interculturelles²²⁷. Elles ont souligné et ont accentué l'influence de la culture nationale sur la gestion des entreprises. En dépit de leurs interrogations sur le relativisme culturel, elles font référence, comme nous l'avons déjà mentionné, à un système conceptuel universaliste²²⁸. De plus, ces analyses des dimensions/orientations culturelles présentent le danger de stéréotyper la culture dans sa totalité²²⁹. De plus, elles sont dans l'incapacité à faire des prévisions à l'égard du comportement spécifique individuel et d'être utilisées dans la recherche d'une interaction plus efficace (par exemple dans le monde des affaires) avec des personnes d'autres cultures ou d'avoir une compréhension en profondeur d'une culture²³⁰. Ces études échouent donc à offrir aux organisations /entreprises les informations nécessaires pour la solution des problèmes pratiques auxquelles elles sont confrontées.

1.2.4. De nouvelles pistes dans le domaine du management interculturel

Le problème de l'incapacité des modèles à offrir des solutions aux entreprises est assez spécifique au management interculturel. Celui-ci, plus que d'autres domaines qui étudient la culture, est testé /validé par les résultats pratiques obtenus²³¹. Car le management interculturel est un domaine « appliqué » et « tout ce qui concerne ce sujet est [donc] appliqué »²³². Mais, l'état actuel des recherches en la matière offre trop peu de possibilités d'employer la théorie existante pour résoudre les problèmes pratiques rencontrés par les entreprises. Comme nous l'avons déjà mentionné, la grande majorité des recherches se concentrent sur des analyses au niveau macro et négligent les analyses au niveau micro.

Le principal niveau d'analyse du management interculturel est celui de la culture nationale²³³. L'analyse se focalise sur les différences culturelles, en se désintéressant de la question des similarités potentielles. À l'extrême, ce type d'approche peut transmettre l'idée

²²⁷ Ibidem, p. 96.

²²⁸ S. CHEVRIER (op. cit., p. 60) fait également cette remarque dans son analyse des limites de l'étude de HOFSTEDÉ. Nous considérons que cette limite peut être étendue à toutes les études qui proposent des modèles des dimensions nationales d'une culture.

²²⁹ H.-W. LANE, J.-J. DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI, op. cit., p. 97.

²³⁰ S. CHEVRIER, op. cit., p. 59.

²³¹ Michael Harris BOND, Ping Ping FU, Selda Fikret PASA, « A Declaration of Independence for Editing a New International Journal of Cross Cultural Management? », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, p. 25, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007.

²³² H.-C. TRIANDIS, « The Study of Cross Cultural Management... », p. 18. En original : « [...] everything on this topic is applied ».

²³³ Benjamin STAEHELI, *Cross-Cultural Management within Switzerland: An In-depth Case Study of a Swiss Financial Services Company*, Dissertation no. 2787, Der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, BS-Verlag, Zürich, 2003, p. 82, [www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2787/\\$FILE/dis2787.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2787/$FILE/dis2787.pdf), consulté le 10 février 2007.

que les systèmes sociaux sont extrêmement différents, rendant ainsi toute comparaison impossible²³⁴. Cette conception débouche sur la perception conflictuelle de la différence culturelle et en fait une source de problèmes pour une organisation.

L'analyse des différences culturelles nationales prend en général la forme de l'analyse des différences entre des systèmes de valeurs qui s'est révélée être « étonnement efficace pour la prévision des différences culturelles dans une variété des pratiques managériales existantes ».²³⁵

Mais, les pratiques organisationnelles ne sont pas influencées seulement par les valeurs dominantes, mais aussi par une variété de facteurs situationnels immédiats, tels que des facteurs organisationnels ou des facteurs reliés à des politiques législatives des différents gouvernements. Par conséquent, les recherches en management interculturel doivent aussi prendre en compte ces facteurs et se concentrer sur les analyses au niveau individuel.²³⁶

L'état actuel des recherches a suscité de nombreuses recommandations concernant la théorie, la méthodologie et (implicitement) les applications des recherches en management interculturel. Ainsi on recommande (pour ne mentionner que les recommandations les plus importantes faites par les chercheurs dans le domaine) :

1. le développement de théories « meilleures », capables d'expliquer les variations des pratiques de management à l'intérieur d'une culture²³⁷ ou des théories capables d'expliquer la signification de la notion de « culture » ou de se prononcer sur l'universalité /la spécificité culturelle de certains aspects de management²³⁸ ;
2. la concentration plus forte des recherches sur le comportement des individus et l'exploration des construits alternatifs utilisés dans les différentes cultures pour l'explication du comportement social²³⁹ ;
3. l'étude du développement historique des valeurs et des attitudes dans une certaine culture et la corrélation entre les valeurs plus générales d'une culture et les valeurs /les attitudes spécifiques à une organisation²⁴⁰ ;
4. l'étude des changements dans la culture nationale et l'influence de la globalisation sur ceux-ci (en direction d'une certaine convergence culturelle²⁴¹) ;

²³⁴ M.-H. BOND, P.-P. FU, S.-F. PASA, op. cit., p. 26.

²³⁵ Peter B. SMITH, « The End of the Beginning? », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, p. 22, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007. En original : « [...] surprisingly effective in predicting differences in a variety of actual management practices at the cultural level ».

²³⁶ Ibidem, p. 22.

²³⁷ Ibidem, p. 21.

²³⁸ H.-C. TRIANDIS, « The Study of Cross Cultural Management... », p. 18.

²³⁹ M.-H. BOND, P.-P. FU, S.-F. PASA, op. cit., p. 26.

²⁴⁰ M. TAYEB, op. cit., p. 437.

5. la prise en compte des changements produits dans la nature du travail managérial et dans les compétences demandées aux managers ;
6. la prise en compte des tendances du monde global des affaires, ce qui entraînerait finalement un changement de domaine d'intérêt dans la recherche interculturelle et même une redéfinition du management interculturel au détriment de l'essentialisme, en direction d'une valorisation positive de l'interaction à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise²⁴² ;
7. la concentration des recherches de management interculturel sur les processus /les mécanismes qui se trouvent à la base des différences culturelles, car seule la prise de conscience de l'existence de différences culturelles ne permet pas la prédiction des effets des actions managériales²⁴³ ;
8. des recherches dans des domaines plus reliés à l'amélioration du potentiel humain et aux conditions au lieu de travail, tels que le recrutement et la sélection du personnel, la gestion de la performance, la santé et la sécurité des employés etc., ces recherches en permettant une meilleure direction des pratiques managériale dans les différents contextes culturels²⁴⁴.

D'autres recommandations sont faites au sens de la prise en compte de la contribution des événements internationaux (par exemple, l'ouverture du marché chinois, l'ouverture des marchés d'Europe Centrale et de l'Est après la fin du régime communiste etc.) aux dynamiques interculturelles, en se créant ainsi des nombreuses interfaces culturelles (les IDE, les partenariats commerciaux internationaux, etc.). Ces recommandations visent la mise en contexte de l'étude du management interculturel²⁴⁵ et un changement de niveau d'analyse de la culture en direction des interactions /interfaces interculturelles²⁴⁶.

²⁴¹ S.-T. MENON, op. cit., p. 139.

²⁴² A.-M. SØDERBERG, N. HOLDEN, op. cit., p. 113.

²⁴³ U. STABER, op. cit., p. 109.

²⁴⁴ Z. AYCAN, op. cit., p. 110, p. 118.

²⁴⁵ T. JACKSON, Z. AYCAN, op. cit., p. 8., p. 9.

²⁴⁶ Ibidem, p. 10.

2. L'approche interculturelle comme vecteur de changement

La littérature en management interculturel (et non seulement le MI, mais aussi en management international, management comparé, management global, management international des ressources humaines, etc., des domaines qui approchent aussi la question de l'influence de la culture sur l'activité des entreprises) est, en général, centrée sur l'expérience des entreprises multinationales, considérées comme des sujets d'étude prioritaires pour la recherche interculturelle.

Cette importance accrue accordée aux entreprises multinationales a plusieurs explications. Une première explication résiderait dans la présence internationale de longue date des EMN, qui les a confrontées depuis longtemps au défi d'un environnement complexe et d'une ressource humaine multiculturelle. Car, l'institution de l'entreprise multinationale²⁴⁷ et le phénomène de l'internationalisation des affaires ne peuvent pas être séparés²⁴⁸. En commençant avec la domination des entreprises multinationales qui avaient leurs sièges aux Etats-Unis, après la deuxième Guerre Mondiale, en continuant avec l'expansion, dans les années 1970, de l'activité internationale des multinationales qui avaient leurs sièges en Europe de l'Ouest et au Japon et avec l'émergence, en 1980²⁴⁹, des multinationales issus des pays en développement pour finir par la croissance récente des multinationales en provenance de l'Europe Centrale²⁵⁰, la multinationale, quel que soit son pays d'origine, est devenue une présence habituelle pour le monde économique actuel.

Ainsi, les managers des entreprises multinationales, qui ont été et sont encore dominantes dans le commerce et la production mondiale, ont été parmi les plus exposés au

²⁴⁷ Une définition commune de l'entreprise multinationale est celle d'une entreprise qui détient et gère des investissements dans autres pays que celui où elle a son siège central (cf. Richard MEAD, op. cit., p. 249; Robert J. MOCKLER, Management strategic multinațional. Un proces integrativ pe bază de contexte, Ed. Economică, București, 2001, p. 27).

²⁴⁸ Don R. BEEMAN, « Falling Between the Chairs: An Essay on International Business Activities Which Do Not Conform to Our Models », dans Richard N. FARMER, (ed.), Advances in International Comparative Management. A Research Annual, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, 1984, p. 84.

²⁴⁹ Raj AGGARWAL, « The Strategic Challenge of Third World Multinationals: A New Stage of the Product Life Cycle of Multinationals? », dans R.-N. FARMER, op. cit., p. 104; Henri F.HENNER, Commerce international, Montchrestien, Paris, 1992, pp. 296-297.

²⁵⁰ Bogdan NEAGU, « Achiziții și fuziuni: s-au născut primele multinaționale din noua Europă », <http://www.businessmagazin.ro/articole/ACHIZITII-SI-FUZIUNI--S-au-nascut-primele-multinationale-din-noua-Europa-4625-1.html>, consulté le 17 Mai 2006.

défi de la coordination et de l'organisation des individus issus de cultures différentes et qui travaillaient dans la même entreprise²⁵¹.

Dans son activité à l'étranger, chaque entreprise multinationale est confrontée au dilemme « global-local » auquel elle donne une réponse spécifique. Ce dilemme fait référence au besoin d'une entreprise multinationale d'équilibrer les besoins d'intégration globale avec ceux de réceptivité /sensibilité à la spécificité locale²⁵². Il se reflète dans une série de décisions importantes qu'une entreprise multinationale doit prendre à l'égard de son activité à l'étranger : la structure organisationnelle, la relation de contrôle siège-filiales, le processus décisionnel, les politiques de gestion des ressources humaines, la standardisation ou l'adaptation du produit, etc. Parmi les facteurs qui imposent aux entreprises multinationales d'être réceptives à la spécificité locale (ie. d'adapter leur stratégie, leurs systèmes et leurs produits aux besoins d'un marché national spécifique), on peut citer les différences culturelles, qui influencent les préférences des consommateurs, les valeurs et le comportement de travail²⁵³.

Une autre explication de la position centrale des entreprises multinationales dans la recherche interculturelle est le pouvoir financier, qui leur donne l'opportunité d'investir elles-mêmes dans des recherches concernant l'impact des différences culturelles sur leur activité (comme dans le cas célèbre de la recherche faite pour IBM par HOFSTEDE, en qualité de consultant personnel²⁵⁴). Le succès de ces recherches peut partiellement être attribué au fait même qu'ils décrivent le fonctionnement des entreprises multinationales qui, par leur pouvoir économique et par le fait qu'elles se trouvent au cœur de la mondialisation, sont plus visibles et donc plus soumises à l'attention des observateurs. Ces derniers, à présent, montrent un intérêt croissant pour le comportement éthique des multinationales, depuis que la préoccupation pour la morale concerne désormais le domaine économique²⁵⁵. Ainsi, les entreprises multinationales doivent faire face à un double défi : réconcilier les exigences imposées par la concurrence accrue dans une industrie qui se globalise avec les exigences sociopolitiques des pays où elles développent des activités. De même, elles doivent faire face

²⁵¹ Bruce KOGUT, « International Management and Strategy », dans Andrew PETTIGREW, Howard THOMAS et Richard WHITTINGTON (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2002, p. 261.

²⁵² R.-J. MOCKLER, op. cit., p. 27 ; Randall S. SCHULER, Peter J. DOWLING, Helen DE CIERI, « An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management », *The International Journal of Human Resource Management* 4:4 Décembre 1993, p. 719.

²⁵³ H.-W LANE, J.-J., DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI, (eds.), op. cit., 2006, p. 169.

²⁵⁴ G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences...*, p. 57.

²⁵⁵ P. CONSO, op. cit., p. 84.

aux exigences de réconcilier à l'intérieur les interactions entre des individus qui proviennent de milieux culturellement et historiquement différents²⁵⁶.

Les entreprises multinationales ont donc été parmi les premiers à être intéressés par la création et le développement de pratiques qui prennent en considération la diversité culturelle. Parce que le respect pour la diversité culturelle est un des sujets actuels d'intérêt général²⁵⁷ et les entreprises multinationales qui sont plus soumises aux critiques par leur visibilité, doivent s'adapter aux exigences de la société.

De plus, il ne faut pas oublier l'origine principalement américaine des premières entreprises multinationales et le fait que les auteurs anglo-saxons ont eu une contribution extrêmement importante au développement du management interculturel (et du management en général), en utilisant dans leurs recherches les sujets disponibles à ce temps-là (les entreprises multinationales, dans le cas ci-présent).

Une autre explication serait celle que le management comparé – qui a posé, antérieurement au management interculturel, la question de la culture comme une des sources de similarités et de différences entre les systèmes de management – est un phénomène développé parallèlement avec l'internationalisation de l'entreprise et l'apparition de l'entreprise multinationale après la Deuxième Guerre Mondiale²⁵⁸. Le management international s'est constitué aussi comme discipline académique dans les années 1960, ses sujets d'étude étant surtout les entreprises multinationales (à ce temps-là, le management international était perçu comme « le management de l'entreprise multinationale »²⁵⁹).

2.1. La gestion des ressources humaines et la diversité culturelle dans les entreprises multinationales

Le management interculturel n'a pas développé des outils clairement définis et distincts de gestion de la différence culturelle, les outils le plus souvent utilisés dans ce but étant ceux qui appartenaient à la gestion des ressources humaines et /ou à la culture d'entreprise.

²⁵⁶ Taïeb HAFSI « Les périls du management stratégique des organisations internationales », dans Marina RICCIARDELLI, Sabine URBAN, Kostas NANOPOULOS (eds.), *Mondialisation et sociétés multiculturelles. L'incertain du futur*, P. U. F., Paris, 2003, p. 52.

²⁵⁷ Ibidem, p. 52.

²⁵⁸ Nancy J. ADLER, Robert DOKTOR, Gordon REDDING, « From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-cultural Management Reviewed », dans J.-G. HUNT, J.-D. BLAIR, (eds.), *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 1986, volume 2, no. 12, p. 296.

²⁵⁹ A.-M. SØDERBERG, N. HOLDEN, op. cit., p. 109.

Le management interculturel ne bénéficie pas, en général, d'une structure distincte (département, division, etc.) dans le cadre d'une organisation. De même, peu de managers occupent des postes de « directeur de l'interculturel », même si, en réalité, presque tout directeur, quel que soit son niveau hiérarchique, joue un rôle de directeur de l'interculturel. Une des raisons à cela étant le fait qu'on ne sait pas toujours quelles sont les attributions d'un « directeur de l'interculturel »²⁶⁰.

On parle aussi d'une « gestion interculturelle des ressources humaines », considérée comme un domaine en cours de développement dans la sphère plus large de la gestion internationale des ressources humaines²⁶¹. Comme nous l'avons déjà mentionné dans la première partie de notre démarche théorique, les domaines du management interculturel et celui de la gestion des ressources humaines se superposent en quelque sorte. Le management interculturel peut même être considéré comme une « extension » de la gestion des ressources humaines qui est orientée sur l'impact de la culture sur le management, sur l'organisation, sur les valeurs, sur les relations et le comportement de travail.

La GRH a commencé à jouer, de plus en plus, un rôle stratégique pour le succès d'une entreprise²⁶². Compte tenu des changements dans les exigences de l'environnement de la firme, les facteurs clés de succès (FCS) ne sont plus les mêmes. Il en résulte des nouvelles exigences concernant les compétences et le rôle du département de GRH dans une entreprise²⁶³. On peut comprendre ainsi mieux pourquoi la GRH est le principal médiateur et développeur des compétences de management interculturel au sein d'une entreprise²⁶⁴. La reconnaissance et la valorisation de la différence culturelle sont devenues en effet des facteurs clés de succès pour les entreprises contemporaines et la GRH a dû, ainsi, développer des compétences dans ce domaine.

La théorie appliquée concernant la GRH et l'influence de la culture sur les pratiques de GRH est marquée par la même opposition entre convergence et divergence qui est spécifique à la théorie générale dans le domaine du management interculturel.

²⁶⁰ Rodrigue FONTAINE, « Cross-cultural Management : Six Perspectives », *Cross-Cultural Management : An International Journal*, vol. 14, no. 2, 2007, p. 125, www.emeraldinsight.com/1352-7606.htm, consulté le 15 mai 2007.

²⁶¹ Zeynep AYCAN, « The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices », *The International Journal of Human Resource Management*, 16:7, juillet 2005, p. 1108, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007.

²⁶² Michael J. MORLEY, Patrick GUNNIGLE, Michelle O'SULLIVAN, David G. COLLINGS, « New directions in the roles and responsibilities of the HRM function », *Personnel Review*, vol. 35, no. 6, 2006, p. 611, la base de données Emerald, consultée le 30 juillet 2007.

²⁶³ Russ ROBERTS, Paul HIRSCH, « Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Rules for Organizations and Managing Human Resources », *Human Resource Management*, l'été 2005, vol. 44, no. 2, p. 171, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007.

²⁶⁴ A.-M. SØDERBERG, N. HOLDEN, op. cit., p. 104.

Ainsi, il y a des partisans de l'universalisme tant en matière de pratique que de théorie de la GRH²⁶⁵. Dans une autre perspective, la notion de « gestion des ressources humaines », qui a longtemps été considérée comme un concept universel de gestion, est devenue une notion culturellement spécifique²⁶⁶.

La perspective contextualiste de la GRH a un grand nombre d'adeptes. Il est désormais acquis²⁶⁷ que les pratiques des ressources humaines sont calibrées en fonction de facteurs contextuels tels que la dimension de l'entreprise, l'industrie, les lois, les caractéristiques de la force de travail etc. Mais, si l'influence de ces facteurs contextuels sur les pratiques de GRH est largement reconnue, l'influence de la culture constitue encore un sujet en débat. On pose la question de la manière dont la culture influence les pratiques des ressources humaines par rapport à d'autres facteurs contextuels²⁶⁸ et de son ampleur, même si, dans la littérature spécialisée, les différences entre pays sont perçues essentiellement en termes de différences nationales de culture, surtout des différences entre valeurs culturelles²⁶⁹.

L'enjeu de ce débat sur l'universalisme et la spécificité des pratiques de GRH est celui de la possibilité du transfert des modèles et des pratiques de GRH d'un pays à l'autre, question importante dans le contexte de l'internationalisation /mondialisation des affaires²⁷⁰.

Les études concernant l'influence de la culture sur les pratiques de GRH cherchent à identifier l'impact potentiel des différentes dimensions de la culture nationale sur des pratiques de GRH. Par exemple, un grand nombre d'études ont suivi, et ont démontré, les variations dans les pratiques de GRH à travers les cultures, en employant le modèle d'HOFSTEDE (1980). Comme on l'a pu déjà voir dans la section précédente de notre thèse, une telle approche a comme limites principales le déterminisme et l'essentialisme. Un exemple de conséquence d'une telle approche est le résultat de la mise en pratique d'une des hypothèses de base qui considère la culture nationale comme déterminante dans les différences entre les organisations des pays. Dans ce contexte, « l'inadéquation » entre la culture nationale et les pratiques managériales est génératrice d'échecs, en produisant, par

²⁶⁵ François PICHAULT, Jean NIZET, *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Éditions du Seuil, février 2000, p. 20.

²⁶⁶ Monir TAYEB, « Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, p. 91, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 15 février 2007.

²⁶⁷ Barry GERHART, Meiyu FANG, « National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence », *The International Journal of Human Resource Management*, 16:6, juin 2005, p. 971, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007.

²⁶⁸ Zeynep AYCAN, « The interplay between cultural... », p. 1083.

²⁶⁹ B. GERHART, M. FANG, op. cit., p. 973.

²⁷⁰ Mark EASTERBY-SMITHY, Danusia MALINA, Lu YUAN, « How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies », *The International Journal of Human Resource Management*, 6 :1, février 1995, p. 31, la base de données EBSCO, consulté le 6 août 2007.

exemple, la discrimination des employés qui sont « atypiques » par rapport à la « moyenne » des différentes dimensions culturelles, moyenne calculée pour chaque culture²⁷¹.

Par conséquent, l'influence de la culture nationale sur les pratiques de GRH ne doit pas être surenchérie. Elle doit être comprise seulement comme un des facteurs qui peuvent déterminer des variations dans la GRH des organisations à travers le monde. Par exemple, une étude dont le but était une nouvelle analyse statistique des résultats obtenus par HOFSTEDE (1980) a indiqué, contrairement aux résultats de HOFSTEDE, un rôle diminué de la culture nationale dans la variation des valeurs des individus. Un rôle plus important dans cette variation était joué par l'organisation à laquelle les individus appartenaient²⁷². De même, une étude qui suivait l'explication du rôle de la culture dans plusieurs domaines de la GRH (la planification de la ressource humaine et le management de la carrière, l'analyse et le design du poste, etc.) identifiait tant l'influence des contingences culturelles (les différentes dimensions de la culture nationale) que des contingences structurelles /institutionnelles (par exemple, le degré de syndicalisation, les coûts, le type de l'industrie, le type de l'emploi etc.) sur ces domaines²⁷³.

La littérature en GRH est dominée depuis plus de vingt ans par la question de l'intégration globale et de la différenciation locale.²⁷⁴ Les entreprises multinationales sont confrontées au dilemme « global-local » qui influence leur stratégie générale. Par conséquent, ce dilemme et la réponse donnée par une entreprise à celui-ci influencent aussi la gestion des ressources humaines. Les stratégies et les politiques des ressources humaines doivent, d'une part, satisfaire les besoins de contrôle global et de coordination entre les filiales d'une EMN et, de l'autre, satisfaire les besoins d'autonomie et de respect pour la spécificité locale.

La réponse donnée par l'entreprise multinationale au dilemme « global – local » est influencée par une série de facteurs endogènes et exogènes tels que : le type d'activité, la technologie disponible, les compétiteurs, le degré de changement (les caractéristiques de l'industrie), les conditions politiques, économiques, socioculturelles et les exigences légales (les caractéristiques du pays /de la région)²⁷⁵. De même, les politiques de GRH d'une EMN sont influencées par le risque concernant la technologie et la culture nationale d'une filiale perçu (perception influencée par culture et par personnalité) par les cadres du siège social²⁷⁶.

²⁷¹ B. GERHART, M. FANG, op. cit., p. 983.

²⁷² Ibidem, p. 981, p. 982.

²⁷³ Zeynep AYCAN, « The interplay between cultural... », p. 1088, passim.

²⁷⁴ Ibidem, p. 1083.

²⁷⁵ R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, op. cit., p. 725.

²⁷⁶ R. MEAD, op. cit., p. 317, p. 318.

Ainsi, si le risque perçu concernant la technologie, la culture²⁷⁷, le secteur d'activité et le transfert de l'avantage compétitif du siège social à une filiale ou d'une filiale à l'autre filiale est élevé, la décision du siège social sera d'employer des directeurs expatriés (avec la même nationalité que le pays d'origine de l'EMN) pour occuper les plus hautes positions hiérarchiques dans la filiale respective, afin d'assurer un degré élevé de contrôle et de diminuer ainsi le risque perçu. Parce que les managers expatriés pourraient exercer un « contrôle culturel », qui est considéré comme plus efficace que le « contrôle bureaucratique ».

Le « contrôle bureaucratique » est fondé sur le développement d'une culture de l'efficacité impersonnelle et bureaucratique. Cette culture est créée par le renforcement de la des règles impersonnelles qui gouvernent les processus de GRH (sélection, recrutement, formation, compensation) et les comportements des individus et par l'importance accordée au rendement dans toutes les filiales de l'entreprise. À l'opposé, « le contrôle culturel » recherche le développement de la loyauté des filiales envers la société-mère et envers les dirigeants du siège social et aussi l'implémentation des valeurs de l'entreprise mère à un niveau plus profond que pourrait le faire le contrôle bureaucratique. L'emploi d'un grand nombre de managers expatriés dans le but d'être des « modèles » pour les employés des filiales est une des techniques utilisées en vue de l'exercice d'un « contrôle culturel ».²⁷⁸

Parmi les facteurs internes les plus importants qui ont de l'influence sur les stratégies de GRH d'une EMN et sur l'approche de la diversité culturelle, on peut mentionner : le type et la stratégie de l'entreprise multinationale, l'orientation de la direction du siège social (ethnocentrique, polycentrique, géocentrique), la stratégie concurrentielle utilisée, et l'expérience internationale dans la gestion des affaires²⁷⁹.

L'influence du type d'EMN sur la GRH

Une classification souvent employée pour démontrer la manière dont le dilemme « global-local » se manifeste dans l'activité d'une entreprise multinationale est celle de BARTLETT et GHOSHAL (1989). Conformément à cette classification il y a quatre types de stratégies d'entreprises : l'entreprise /la stratégie globale, l'entreprise /la stratégie multidomestique, l'entreprise /la stratégie internationale et l'entreprise /la stratégie

²⁷⁷ G. HOFSTEDE (cf. R. MEAD, op. cit., p. 318) a trouvé un rapport entre les besoins élevés d'éviter l'incertitude et une haute distance par rapport au pouvoir caractéristiques pour le siège social et la tendance de celui-ci de pratiquer un contrôle centralisé des filiales.

²⁷⁸ Alfred M. JAEGER, « Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation: Theory, Practice and Implications », *International Studies of Management and Organization*, vol. XII, no. 1, 1982, pp. 58-82, passim.

²⁷⁹ R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, op. cit., p. 725.

transnationale²⁸⁰. Parmi les éléments de la gestion des ressources humaines influencés par le type de stratégie on peut identifier : les compétences interculturelles des managers, le respect des besoins locaux des employés, la nationalité des dirigeants des filiales, les tâches de la gestion internationale stratégique des ressources humaines.

Ainsi, si dans le cas des stratégies multidomestique²⁸¹ et transnationale²⁸², on peut parler d'une attention particulière portée aux besoins locaux des employés (et à la spécificité locale en général), dans le cas des stratégies globale²⁸³ et internationale²⁸⁴ cette attention est minimale. Par conséquent, les compétences interculturelles et interpersonnelles et le degré de flexibilité demandés aux managers sont différents, par exemple ils doivent être bien développés dans le cas des entreprises avec une stratégie transnationale²⁸⁵. Les questions les plus importantes qui constituent la tâche de gestion des ressources humaines internationales²⁸⁶ sont : la nécessité de contrôler les liaisons entre les unités d'une entreprise multinationale (différentiation et /ou intégration) et la nécessité d'administrer les opérations internes (chaque unité doit fonctionner selon les conditions – les lois, la politique, la culture, l'économie etc. – d'un environnement local spécifique et, en même temps, selon la stratégie générale de l'entreprise)²⁸⁷.

SCHULER, DOWLING, DE CIERI²⁸⁸ ont identifié les principales tâches de la gestion des ressources humaines en fonction du type d'entreprise. Ainsi, la seule tâche de GRH pour l'entreprise internationale serait le choix du directeur général. Dans le cas de l'entreprise multinationale, la GRH est concernée par la sélection des directeurs réceptifs à la spécificité locale et qui peuvent contrôler de façon autonome les unités locales. La GRH de l'entreprise transnationale est concentrée sur la sélection et le développement des directeurs qui peuvent équilibrer les perspectives locales et globales.

²⁸⁰ Christopher A. BARTLETT, Sumantra GHOSHAL, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, deuxième édition, Harvard, Business School Press, 2002, pp. 15-18.

²⁸¹ R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, *op. cit.*, p. 747.

²⁸² H.-W. LANE, J.-J. DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI (eds.), *op. cit.*, 2006, p. 170.

²⁸³ *Ibidem*, p. 169.

²⁸⁴ *Ibidem*, p. 170.

²⁸⁵ *Ibidem*, p. 170.

²⁸⁶ La relation entre la gestion des ressources humaines internationales et les besoins stratégiques des affaires a produit le développement de ce qu'on appelle « gestion internationale stratégique des ressources humaines » (GISRH). Ainsi, deux des composants stratégiques principaux des entreprises multinationales sont : la relation entre les unités de l'EMN et les opérations internes – fortement reliées à leur tour avec la réponse au dilemme « global-local ». Ces intérêts stratégiques ont une influence importante sur les fonctions, les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines internationales d'une EMN (R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, *op. cit.*, pp. 720-721.)

²⁸⁷ *Ibidem*, p. 721, p. 723.

²⁸⁸ *Ibidem*, p. 748.

Le type /stratégie d'entreprise influence aussi l'approche de la différence culturelle. Ainsi, tandis que dans le cas des entreprises multinationales et transnationales, la différence culturelle est reconnue et prise en considération, dans le cas des entreprises globales et internationales, elle reçoit peu d'attention.

Une analyse de l'approche de la différence culturelle en fonction du type d'entreprise a identifié les approches suivantes :

1) La phase domestique de l'entreprise – est caractérisée par une approche ethnocentrique de la différence culturelle. Ainsi, la conception dominante dans le processus de gestion est celle du pays d'origine, les systèmes des ressources humaines à niveau global ne sont pas considérés comme significatifs, la réceptivité pour les différences culturelles n'est pas significative, les mêmes produits /services sont offerts aux consommateurs nationaux et étrangers.

2) La phase multinationale de l'entreprise – la sensibilité interculturelle a une importance critique pour le succès des entreprises orientées vers marché. Parce que ces entreprises considèrent chaque marché étranger comme étant unique. Par conséquent, l'entreprise conçoit et lance sur les marchés étrangers des produits et des services culturellement appropriés. La gestion des employés de différents pays est faite aussi en utilisant des approches culturellement appropriées ;

3) La phase transnationale de l'entreprise – la concurrence croissante des prix, engendrée par l'existence d'un grand nombre de produits presque identiques, engendre parmi les entreprises multinationales une approche caractérisée par une très grande sensibilité aux coûts, alors que l'attention pour la différence culturelle a diminué ;

4) La phase (transnationale) globale – les stratégies globales de ressources humaines deviennent essentielles. Le succès de l'entreprise dépend de compétences du management de diriger l'interaction culturelle, les équipes multinationales et les alliances globales. La culture est un facteur concurrentiel d'importance critique. L'avantage compétitif est obtenu par la pensée stratégique et la personnalisation de masse et également par l'adaptation des produits et des services finaux et leur commercialisation à des niches de marché segmentées sur la base de la nationalité et de l'appartenance ethnique. L'accent est mis, simultanément, sur les coûts les plus bas des produits et des services et sur des modalités de livraison rapides et en même temps culturellement sensibles²⁸⁹.

²⁸⁹ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, pp. 7-11.

L'influence de l'orientation managériale sur la GRH

Un autre facteur interne qui influence la GRH des entreprises multinationales et l'approche de la différence culturelle est l'orientation des dirigeants du siège social. L'orientation managériale a été proposée par PERLMUTTER, en 1969, comme un nouveau paramètre pour établir le degré de « multinationalité » d'une entreprise. Par orientation managériale, PERLMUTTER comprenait « l'orientation vers "les personnes, les idées et les ressources étrangères" des sièges sociaux et des filiales, et dans les environnements hôte et domestique »²⁹⁰. Ce nouveau paramètre pouvait être rendu opérationnel par les index externes des capitaux propres dans le pourcentage des ressortissants de pays différents et des ressortissants étrangers qui occupaient des positions hiérarchiques supérieures. Conformément à ce critère, trois orientations (états d'esprit) essentielles concernant la gestion des entreprises multinationales ont été identifiées parmi les cadres internationaux: orientation ethnocentrique (vers le pays d'origine), orientation polycentrique (vers le pays d'accueil), et orientation géocentrique (vers le monde)²⁹¹.

L'orientation managériale influence la manière dont les employés des filiales sont perçus par les dirigeants du siège social, les critères d'évaluation de la performance dans les filiales, la nationalité des dirigeants des filiales, les mécanismes de contrôle et l'attitude envers la différence culturelle.

L'orientation managériale ethnocentrique est caractérisée par la supériorité perçue des ressortissants du pays d'origine sur tous les étrangers, dans les sièges sociaux ou dans les filiales. Les mêmes critères de performance sont appliqués aux employés et aux produits dans le pays d'accueil et dans le pays d'origine. Le processus de communication prend la forme du « conseil » et des directives du siège social envers ses filiales. L'identité nationale de l'entreprise est celle du siège social, les positions hiérarchiques principales, autour du monde, sont occupées seulement par les ressortissants du pays d'origine²⁹².

Ayant en vue la supériorité perçue des ressortissants du pays d'origine sur tous les étrangers, les entreprises multinationales avec une orientation ethnocentrique emploieront, le plus probablement, pour diriger les filiales, des managers expatriés qui ont la nationalité du pays d'origine. Dans ce type d'orientation, la différence culturelle sera plutôt ignorée (ou réduite au minimum).

²⁹⁰ Howard V. PERLMUTTER, « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business*, janvier-février 1969, p. 11.

²⁹¹ *Ibidem*, p. 11.

²⁹² *Ibidem*, pp. 11-12.

L'orientation ethnocentrique pourrait engendrer l'apparition du phénomène de résistance culturelle (ses manifestations pourraient être si nombreuses qu'une tentative de les énumérer est soumise au risque d'être trop réductive) dans les filiales d'une EMN. Pourtant, les modèles culturels du pays d'origine pourraient être acceptés. Cette acceptation pourrait prendre soit la forme de l'internalisation et de la mise en pratique des modèles culturels imposés, soit la forme de l'imitation, sans internalisation, de ces modèles (l'imitation sans internalisation doit être comprise plutôt comme une incapacité à internaliser les modèles culturels imposés qu'un rejet de ceux-ci). Cette dernière forme d'acceptation peut engendrer une caricature des modèles culturels originaux, en donnant naissance, par exemple, à ce qu'on peut appeler, parodiquement, les nouveaux riches de l'entreprise. Bien sur, au-delà de ces dichotomies, plutôt théoriques, la réalité est plus complexe, la culture des entreprises étant le résultat des interactions spécifiques de tous les acteurs impliqués.

L'hypothèse essentielle (basée sur l'expérience ou sur la tendance individuelle d'un des dirigeants) trouvée à la base de l'orientation managériale polycentrique est celle d'une différence entre les cultures du pays d'accueil et du pays d'origine. Une autre hypothèse est celle de la difficulté de comprendre les étrangers. Les caractéristiques principales de l'orientation polycentrique sont :

- on considère que les ressortissants des pays d'accueil connaissent mieux leur intérêt que les dirigeants de l'entreprise-mère ;
- l'identité de la filiale est principalement locale ;
- le siège social considère que le meilleur mécanisme de contrôle des filiales est celui financier ;
- les standards de performance, les bénéfices et les méthodes de formation sont différents pour chaque pays ;
- les positions hiérarchiques supérieures sont occupées par des directeurs locaux, mais ceux-ci n'ont pas accès aux positions hiérarchiques les plus élevées dans le siège social, ce qui pourrait engendrer un fort ethnocentrisme de leur part.

L'entreprise polycentrique peut être vue comme une confédération formée des filiales quasi indépendantes, qui fonctionnent comme des centres autonomes²⁹³.

L'orientation polycentrique implique la reconnaissance de la différence culturelle et son utilisation dans l'avantage de l'entreprise. Par conséquent, il y a peu de chances d'apparaître la résistance culturelle au sein des sous divisions. Bien sur, celle-ci n'est pas

²⁹³ Ibidem, pp. 12-13.

exclue car, souvent, le siège central trace les lignes directrices générales, ce qui pourrait engendrer des conflits avec les directeurs (qui, en général, sont des managers locaux) ou avec le personnel des filiales. De plus, l'essai du siège central d'assurer une certaine coordination et unité de l'entreprise pourrait faire naître la situation où le centre tente d'imposer une culture d'entreprise basée sur des valeurs et des principes généraux d'action. Il y a aussi le risque que les managers locaux – qui, souvent, suivent des stages de formation /amélioration professionnelle et de familiarisation avec la « philosophie » de l'entreprise au siège central – deviennent attachés à des nouvelles modalités de travail et de gestion de la ressource humaine de la société mère, modalités qui peuvent être en contradiction avec les valeurs et les attentes du personnel local.

Les managers qui ont une orientation géocentrique cherchent de créer une approche mondiale tant au niveau de l'entreprise mère que dans les filiales à l'étranger, qui ne sont plus conçues comme des « satellites » ou des « villes des états indépendants », mais comme une partie d'une totalité, avec une compétence spécifique et une contribution aux objectifs mondiaux. Les caractéristiques principales de l'orientation géocentrique sont :

- les meilleures personnes sont sélectionnées, indépendamment de leur nationalité, pour occuper des positions hiérarchiques essentielles tout autour du monde ;
- le siège social et les filiales collaborent, établissent conjointement des normes universelles et prennent ensemble les décisions concernant les nouveaux produits, les usines et les laboratoires ;
- le but du système de compensation est la motivation des directeurs des filiales afin qu'ils travaillent pour des objectifs mondiaux de l'entreprise ;
- la communication entre les filiales de l'EMN est encouragée ;
- les besoins locaux des filiales sont respectés.²⁹⁴

Dans le cas d'une orientation managériale géocentrique, la diversité culturelle est reconnue et employée pour créer des avantages pour l'entreprise, d'une manière synergique, les distinctions entre les cultures des membres étant dépassées par organisation et par gestion²⁹⁵.

Pourtant, comme dans le cas de l'entreprise ethnocentrique, la résistance culturelle peut se manifester dans des filiales, mais cette fois-ci elle ne sera pas envers les modèles culturels du pays d'origine de l'EMN, mais envers les modèles culturels proposés par l'entreprise. Bien sur, il est aussi possible que ces modèles culturels soient acceptés (sous la

²⁹⁴ Ibidem, p. 13.

²⁹⁵ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, p. 116.

forme soit de l'internalisation, soit de l'imitation). Même si, dans le cas de ce type d'orientation managériale, on part de la prémisse que l'influence du pays d'origine ou du pays d'accueil n'a pas d'importance, ça peut rester seulement au niveau des déclarations, car on ne peut pas négliger l'influence de la culture sur les individus.

Indifféremment de la culture d'entreprise idéale projetée par les dirigeants et soutenue par une certaine structure organisationnelle qui la favorise (dans le cas de l'entreprise géocentrique, par exemple, par l'extrême mobilité des niveaux managériaux supérieures en fonction des besoins de l'entreprise, par l'élimination de la distinction siège central–sous divisions et pays d'origine–pays d'accueil), la culture d'entreprise réelle est le résultat des interactions entre les différents acteurs impliqués. De même, on ne peut pas ignorer le fait que l'entreprise a un rôle très important dans le processus de construction de l'identité de l'individu²⁹⁶. L'individu pourrait donc arriver à un haut degré d'identification avec l'entreprise, par l'assimilation /l'imitation des modèles culturels de celle-ci.

Les trois orientations managériales proposées par PERLMUTTER (1969) ne peuvent pas être trouvées en tant que telles. Chaque entreprise a un certain degré d'ethnocentrisme, de polycentrisme ou de géocentrisme²⁹⁷ ; elle peut même identifier son degré d'ethnocentrisme (E), de polycentrisme (P) et géocentrisme (G), en fonction de produit, de fonction et de critère géographique, en déterminant de cette façon son « profil EPG »²⁹⁸.

De même, il n'y a pas une « évolution » de l'entreprise ethnocentrique à l'entreprise polycentrique et puis à celle géocentrique. Chaque entreprise, en fonction de sa situation spécifique, peut s'inscrire dans un certain type ou dans une combinaison de ces types ou elle peut suivre un autre modèle, qui ne fait pas partie de ces typologies (qui, comme toute classification, ont leurs limites et fonctionnent plutôt comme des « idéaux-types »²⁹⁹).

L'influence de l'expérience internationale et de la stratégie concurrentielle de l'entreprise sur la GRH

Un autre facteur qui influence la gestion des ressources humaines et l'approche de la différence culturelle est l'expérience internationale de l'entreprise. Par exemple, une étude réalisée parmi les directeurs internationaux des ressources humaines indiquait que les entreprises avec plus d'années d'expérience internationale avaient des pratiques plus diverses

²⁹⁶ Richard JENKINS, *Social Identity*, Routledge, London and New York, 1996, p. 25.

²⁹⁷ H.-V. PERLMUTTER, *op. cit.*, p. 11.

²⁹⁸ *Ibidem*, p. 14.

²⁹⁹ Max WEBER, « Caracterul „obiectiv” al cunoașterii în domeniul științelor sociale și politice (1904) », pp. 9-66, dans Max WEBER, *Teorie și metodă în științele culturii*, Ed. Polirom, Iași, 2001, pp. 46-66.

en matière de GRH que les entreprises moins expérimentées dans l'activité internationale. Ainsi, les entreprises avec plus d'expérience internationale étaient plus flexibles concernant leurs pratiques des ressources humaines qu'elles adaptaient aux demandes locales ou régionales et avaient l'expérience nécessaire de gérer des besoins organisationnels plus complexes. À l'opposé, les entreprises moins expérimentées internationalement étaient plus ethnocentriques dans leur approche de la ressource humaine, en considérant qu'un seul ensemble de pratiques en matière de ressource humaine était valable partout dans le monde³⁰⁰.

L'expérience internationale de l'entreprise influence également le degré de contrôle exercé par le siège social sur ses filiales (le contrôle est plus strict quand il y a moins d'expérience internationale) et la décision d'employer des directeurs expatriés ou des directeurs locaux à la direction des filiales locales³⁰¹. La manière de concevoir la différence culturelle ne peut pas être considérée seulement comme le résultat de l'expérience internationale, le type /la stratégie d'entreprise, la phase de développement de l'entreprise, l'orientation du management du siège social, etc. doivent être aussi pris en considération.

La stratégie compétitive d'une entreprise multinationale est un autre facteur interne qui influence la gestion des ressources humaines et l'approche de la différence culturelle. Par exemple, si la stratégie compétitive de la filiale d'une entreprise multinationale est basée sur l'amélioration de la qualité, ses politiques et pratiques en matière de ressources humaines seront plus égalitaires, participatives et orientées vers l'équipe que celles d'une entreprise multinationale dont la stratégie compétitive est la réduction des coûts³⁰². Si la stratégie compétitive est celle de la direction par coût général (overall cost leadership)³⁰³ et de l'offre des produits au prix le plus bas possible aux consommateurs, l'importance de la conscience de la différence culturelle concernant le produit aura diminué, l'accent étant mis sur la concurrence des prix³⁰⁴. Ce type de stratégie compétitive influencera, de même, la politique des ressources humaines de l'entreprise qui, le plus probable, emploiera un manager local qu'un manager expatrié, le premier étant moins coûteux que le dernier.

Nous considérons que les raisons qui déterminent l'investissement à l'étranger influencent aussi la stratégie de GRH d'une entreprise multinationale et sa perspective sur les différences culturelles. Par exemple, si le facteur principal d'attractivité pour l'investissement à l'étranger est l'avantage coût (de la main-d'œuvre, de la production.), il y a une grande

³⁰⁰ P.-J. DOWLING, cité dans R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, op. cit., pp. 752-753.

³⁰¹ R. MEAD, op. cit., p. 318.

³⁰² R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, op. cit., p. 752.

³⁰³ Michael E. PORTER, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1998, p. 36.

³⁰⁴ N.-J. ADLER, *International Dimensions...*, p. 10.

possibilité que l'entreprise multinationale ait une approche plus ethnocentrique dans ses politiques et pratiques de GRH et dans la manière de percevoir la différence culturelle au sein de ses employés. Nous avons réalisé notre travail de terrain « au sein de ses employés », parce qu'il est plus difficile de maintenir une approche ethnocentrique dans les rapports avec les consommateurs (particulièrement dans le cas des consommateurs étrangers), une approche plus sensible à la spécificité locale étant demandée de la part de l'entreprise multinationale afin de vendre ses produits et de réaliser ses buts. Pourtant, la recherche de l'avantage coût pourrait coexister avec la prise en compte de la spécificité locale. Par exemple, par un système de motivation non financière, qui n'engendre pas des coûts pour l'entreprise. Ainsi, dans une des PME que nous avons recherchées, qui produisent en système TPP (trafic de perfectionnement passif), l'avantage coût étant donc important, la directrice générale avait institué un système de motivation non financière, en accordant des jours libres pour des fêtes religieuses importantes pour les individus de la région respective.

Tableau 2 : Types de stratégies /orientations managériales et leurs implications pour le management interculturel des entreprises multinationales

Auteurs	Typologie des stratégies/orientations	Conséquences pour le management interculturel
BARTLETT et GHOSHAL (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'entreprise /la stratégie globale ; ○ l'entreprise /la stratégie multidomestique ; ○ l'entreprise /la stratégie internationale ; ○ l'entreprise /la stratégie transnationale ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ les critères de recrutement et de sélection des dirigeants des filiales ; ○ les compétences managériales demandées pour les positions dirigeantes ; ○ le respect des besoins locaux des employés ; ○ les tâches de la gestion internationale stratégique des ressources humaines ;
BARTLETT et GHOSHAL (1989)	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'entreprise /la stratégie globale ; ○ l'entreprise /la stratégie multidomestique ; ○ l'entreprise /la stratégie internationale ; ○ l'entreprise /la stratégie transnationale ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ les critères de recrutement et de sélection des dirigeants des filiales ; ○ les compétences managériales demandées pour les positions dirigeantes ; ○ le respect des besoins locaux des employés ; ○ les tâches de la gestion internationale stratégique des ressources humaines ;
ADLER (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ○ phase /stratégie domestique ; ○ phase /stratégie multidomestique ; ○ phase /stratégie multinationale ; ○ phase /stratégie globale (transnationale) ; 	l'approche de la différence culturelle : <ul style="list-style-type: none"> ○ ethnocentrique ; ○ importance critique de la sensibilité interculturelle ; ○ importance diminuée de la différence culturelle à cause de la concurrence des prix ; ○ la culture est un facteur concurrentiel d'importance critique ;

2.2. La culture d'entreprise et la diversité culturelle dans les entreprises multinationales

Le management interculturel et la culture d'entreprise sont fortement reliés entre eux, les interactions entre des individus qui proviennent de cultures différentes en se produisant dans le cadre défini d'une organisation, cadre générateur d'une culture spécifique.

De même, si on considère que la culture d'entreprise peut être perçue non seulement comme le produit des interactions des membres d'une entreprise, mais aussi comme un instrument managérial, on pourra mieux comprendre la liaison entre la culture d'entreprise et le management interculturel. Car, le management interculturel instrumentalise la culture de l'entreprise afin d'obtenir des bénéfices de la composition multiculturelle du personnel employé. La culture d'entreprise peut donc être considérée, à côté de la gestion des ressources humaines, comme un des outils managériaux utilisables par une entreprise multinationale dans le but de la gestion de la différence culturelle. En fait, tant le management interculturel que la culture d'entreprise ont le même but : la recherche des instruments prédictibles pour assurer le contrôle organisationnel et des instruments meilleurs pour le management de l'organisation³⁰⁵.

Une des questions importantes pour le management interculturel est la relation créée entre la culture d'une entreprise multinationale et la culture nationale dans la mesure où les employés sont issus de cultures nationales différentes.

Une étude réalisée par LAURENT en 1983 a essayé de répondre à cette question de la relation créée entre la culture d'une entreprise multinationale et la culture nationale de ses membres. Ont été identifiés quatre indices ou dimensions qui différenciaient, d'une manière significative, les cultures nationales du point de vue des idéologies managériales collectives³⁰⁶. Ces indices ou dimensions sont les organisations en tant que systèmes politiques, les organisations en tant que systèmes d'autorité, les organisations en tant que systèmes de formalisation de rôle et les organisations en tant que systèmes de relations hiérarchiques³⁰⁷. L'hypothèse de recherche a été celle selon laquelle les conceptions des managers européens sur la signification du « management approprié » sont influencées, dans

³⁰⁵ Linda SMIRCICH, « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*. (Sep., 1983), p. 347, la base de données JSTOR, consultée le 28 juillet 2007.

³⁰⁶ André LAURENT, « The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management », *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, No. 1-2, M.E. Sharpe, Inc., 1983, p. 78.

³⁰⁷ *Ibidem*, p. 78.

une mesure significative, par leur origine nationale, la culture nationale en influençant fortement l'idéologie managériale³⁰⁸.

André LAURENT (1983) pose le problème de l'influence de la culture nationale non seulement sur les idées implicites des managers concernant l'organisation, mais aussi sur les théories explicites des chercheurs³⁰⁹. Initialement, l'étude a été réalisée, pendant 1977-1979, sur 817 sujets de 10 pays occidentaux (9 pays européens et les Etats-Unis), puis elle a été répliquée, partiellement, sur des étudiants français et britanniques MBA à INSEAD et sur des étudiants français à MBA à ISA, une école française d'affaires. L'étude a bénéficié aussi d'une réplique de plus grandes proportions dans deux entreprises multinationales qui avaient le siège social aux Etats-Unis³¹⁰, un des principaux éléments suivis étant l'influence de la culture organisationnelle de l'entreprise multinationale sur les différences culturelles nationales.

La recherche de LAURENT (1983) a été enrichie par l'étude de la question de savoir si des différences dans les conceptions sur le management et sur les organisations persistaient dans les conditions d'une culture organisationnelle potentiellement homogénéisatrice d'une entreprise multinationale ou bien si celle-ci était suffisamment forte pour intégrer les différences nationales³¹¹.

Les résultats de la recherche dans une des entreprises multinationales étudiées (du secteur chimique) ont indiqué les effets consistants et dominants des cultures nationales des pays impliqués dans la recherche³¹² et le manque d'un effet homogénéisateur de la culture de l'entreprise multinationale en direction d'une standardisation des conceptions de management à travers les cultures nationales. Les résultats de la recherche effectuée dans la deuxième entreprise multinationale (du secteur d'équipements de bureau) ont indiqué une stabilité générale des modèles nationaux des idéologies managériales³¹³. La conclusion générale de ces études a été celle de l'existence de cartes mentales collectives qui sont nationalement liées et qui ne sont pas influencées par la convergence consécutive à la professionnalisation croissante du management et à l'intensification de l'internationalisation des affaires³¹⁴.

Les résultats de l'étude d'André LAURENT (1983) doivent être compris dans le contexte de son temps, quand les identités nationales étaient plus accentuées, la diversité

³⁰⁸ Ibidem, p. 77.

³⁰⁹ Ibidem, p. 81.

³¹⁰ Ibidem, p. 89.

³¹¹ Ibidem, pp. 89-90.

³¹² Ibidem, pp. 90-91.

³¹³ Ibidem, p. 94.

³¹⁴ Ibidem, p. 95.

culturelle était moins promue et la globalisation n'était pas encore si intense. De même, l'influence de la culture d'entreprise ne peut pas être négligée, au sein d'une entreprise les différents niveaux de la culture (nationale, d'entreprise, professionnelle, etc.) étant obligatoirement en interaction³¹⁵.

La « culture d'entreprise » est une notion produite par le milieu américain d'affaires et repris ensuite par le management des entreprises européennes. La naissance de cette notion et sa signification pour l'entreprise doivent être comprises dans le contexte économique et social spécifique pour la période où il est apparu (les années 1970-1980). Ainsi, dans les années 1970, les entreprises américaines étaient confrontées à la menace des compétiteurs japonais tandis que les entreprises européennes étaient profondément affectées par la crise économique et par la restructuration industrielle des années 1980. Le management des entreprises européennes se confrontait à la nécessité de réhabiliter l'image de l'entreprise par l'intermédiaire d'une approche plus humaniste et de trouver une modalité de mobiliser le personnel employé³¹⁶. La solution a été donnée par la culture d'entreprise.

La culture d'entreprise représentait donc un élément stratégique d'obtenir la loyauté des employés envers l'entreprise (même leur identification avec l'entreprise) et leur adhésion aux objectifs proposés par la direction des entreprises³¹⁷. De même, dans les années 1980, il y avait un intérêt croissant dans le milieu académique (les écoles dans le domaine des affaires) et parmi les consultants pour les problèmes de coordination et d'intégration structurelle auxquels les entreprises confrontaient à la suite de la globalisation croissante.

Aussi, un certain type de culture d'entreprise (la cultures « forte ») était associé à la performance de l'entreprise³¹⁸ à la suite de l'apparition des quatre livres célèbres à ce temps-là : « Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge » (OUCHI, 1981), « The Art of Japanese Management : Applications for American Executives » (PASCALE et ATHOS, 1981), « Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life » (DEAL et KENNEDY, 1982) et « In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies » (PETERS et WATERMAN, 1982)³¹⁹. Tous les quatre livres présentaient la culture d'entreprise comme un élément essentiel pour la performance de l'entreprise, les premiers deux en expliquant le succès des entreprises japonaises notamment

³¹⁵ J. ROJOT, op. cit., p. 471.

³¹⁶ Denys CUCHE, op. cit., p. 144.

³¹⁷ Ibidem.

³¹⁸ Robert GOFEE, Gareth JONES, « Organizational Culture : a Sociological Perspective », dans Cary L. COOPER ; Sue CARTWRIGHT ; P. Christopher EARLEY (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, 2001, p. 3.

³¹⁹ Kathryn A. BAKER, « Chapter 11. Organizational Culture », 06.08.02., <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf>, p. 1, consulté le 4 décembre 2006.

par leur culture d'entreprise³²⁰. La culture d'entreprise était donc considérée comme une source d'avantage compétitif ; et, le plus important, comme une source d'avantage compétitif durable grâce à la difficulté d'être rapidement et facilement à imiter par les concurrents³²¹. Les quatre livres posaient aussi la question de la possibilité de gérer la culture d'entreprise dans le but d'améliorer l'avantage compétitif d'une entreprise³²².

On peut voir donc que, dès le début, la culture d'entreprise a été conçue et employée en tant qu'outil managérial. Pourtant, il ne faut pas se désintéresser de la contribution des membres de l'entreprise à sa construction. On peut distinguer ainsi entre la culture d'entreprise « intentionnée », qui résulte des actions des cadres dirigeants et la culture d'entreprise « courante », qui résulte des interactions quotidiennes des membres de l'entreprise³²³, c'est-à-dire entre la culture d'entreprise en tant qu'outil managérial et la culture d'entreprise en tant qu'un résultat des interactions intra organisationnelles.

L'instrumentalisation de la culture d'entreprise permet aux dirigeants la mobilisation du personnel employé pour atteindre les objectifs de l'entreprise. De même, on suppose que la culture d'entreprise accroisse la loyauté et le degré d'identification des employés avec l'entreprise respective. Car la notion de culture d'entreprise répond à un problème très actuel des sociétés contemporaines : le problème d'intégration, le desserrement des contraintes sociales traditionnelles qui menace aussi l'unité de l'entreprise, en offrant une solution par son appel à la tradition, à l'histoire de l'entreprise, aux éléments de continuité³²⁴.

Mais, la conception de la culture d'entreprise en tant qu'outil managérial est soumise à des critiques, en se posant la question si la culture d'entreprise peut être vraiment gérée et, même plus, si celle-ci n'est qu'une « [...] idéologie cultivée par la direction de l'entreprise dans le but du contrôle et de la légitimation de son activité »³²⁵.

La conception de la culture d'entreprise comme un instrument managérial a suscité l'intérêt des chercheurs sur son processus de constitution. Ainsi, on considère que la culture d'une entreprise peut se créer en deux manières. Une première modalité de création de la culture d'entreprise est par l'intermédiaire des interactions spontanées au sein d'un groupe qui n'est pas structuré, ces interactions en générant, graduellement, des modèles et des normes de

³²⁰ Ibidem.

³²¹ R. GOFEE, G. JONES, op. cit., p. 3.

³²² K.-A. BAKER, op. cit., p. 1.

³²³ Leonardo LIBERMAN, Ingemar TORBIÖRN, « Variances in staff-related management practices at eight European country subsidiaries of a global firm », *International Journal of Human Resource Management* 11:1 February, 2000, p. 40.

³²⁴ Ph. BERNOUX, op. cit., p. 188.

³²⁵ L. SMIRCICH, op. cit., p. 346. En original : « [...] ideology cultivated by management for the purpose of control and legitimation of activity ».

comportement pour le groupe respectif³²⁶. Une deuxième manière de création de la culture d'entreprise est celle où un individu crée un groupe ou devient son leader, en imposant, dès le début, aux membres du groupe, sélectionnés sur des critères de similarité de pensée et des valeurs, ses propres visions, objectifs, valeurs et hypothèses concernant la manière de faire les choses³²⁷. Mais la culture ne se forme pas du début, les valeurs et les croyances du leader doivent conduire le groupe envers le succès pour qu'elles soient partagées par les membres du groupe respectif. Seulement à la suite de la preuve de leur validité, le groupe actionnera de nouveau en se guidant après ces valeurs et croyances. Le renforcement continu des comportements qui ont eu du succès passera, graduellement, les valeurs et les croyances initiales dans un plan de plus en plus moins conscient, en les transformant dans des hypothèses fondamentales, tenues pour acquises (taken for granted) et qui ne sont pas négociables³²⁸.

La culture organisationnelle, dès ses débuts, a été mise en relation avec la performance de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà mentionné, la culture organisationnelle est entendue comme une potentielle source d'avantage compétitif durable pour l'entreprise. Car, on suppose que la culture organisationnelle crée les états d'esprit (mentaux, émotionnels, attitudeux) adéquats pour soutenir la performance des employés³²⁹. La culture organisationnelle est donc étroitement reliée avec l'efficacité organisationnelle. Par conséquent, la culture d'entreprise constitue l'objet des évaluations afin d'identifier, dans quelle mesure elle soutient la performance des employés. L'intérêt pour la culture organisationnelle (d'entreprise) est donc encore très actuel. Ainsi, les chercheurs sont intéressés par la compréhension et la mesure de la culture organisationnelle, tandis que les praticiens sont plus intéressés par le fait si la culture organisationnelle peut être gérée et changée³³⁰.

Par conséquent, la liaison entre le management interculturel et la culture organisationnelle apparaît d'une manière très claire. Le management interculturel poursuit l'obtention de l'avantage compétitif par une gestion adéquate de la différence culturelle tandis que la culture organisationnelle est un élément essentiel pour une entreprise en vue d'obtention d'avantage compétitif durable. On peut donc considérer le management

³²⁶ Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, troisième édition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, p. 15.

³²⁷ Ibidem, p. 15, p. 16.

³²⁸ Ibidem, p. 16.

³²⁹ Paul R. SPARROW, « Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures », dans Cary L. COOPER, Sue CARTWRIGHT, P. Christopher EARLEY (eds.), *op. cit.*, p. 86.

³³⁰ Karel DE WITTE, Jaap J. VAN MUIJEN, « Organizational Culture: Critical Questions... », p. 584.

interculturel comme le management de la culture des entreprises qui ont une ressource humaine culturellement différente. La culture d'entreprise est influencée, directement et /ou indirectement, tant par la culture nationale que par le secteur d'activité de l'entreprise, par la culture occupationnelle et par les parties prenantes (stakeholders) – les consommateurs, le gouvernement, le public en général³³¹ etc. De même, elle est influencée par les nombreux niveaux de la culture qu'un individu apporte avec soi au moment où il devient le membre d'une entreprise. Ainsi, au-delà du niveau national et occupationnel, l'individu amène avec soi un niveau régional et/ou ethnique et/ou religieux et/ou d'affiliation linguistique, un niveau de genre et un niveau de génération de la culture³³². Dans l'entreprise, tous ces niveaux de la culture sont en interaction, l'entreprise étant un « lieu de transformation culturelle »³³³.

Comme nous l'avons déjà mentionné au début de cette section, plusieurs études ont démontré que la culture d'entreprise n'avait pas un effet homogénéisateur sur les différences culturelles nationales, celles-ci se préservant au sein d'une entreprise multinationale. Pourtant, il ne faut pas négliger le rôle d'intégration joué par la culture organisationnelle, surtout dans le cas des entreprises multinationales qui se confrontent au besoin de coordination de leurs filiales géographiquement dispersées (voir le dilemme « global-local » auquel se confronte toute EMN). L'idéal est celui d'une culture organisationnelle unitaire qui prend aussi en considération les différences culturelles. Il y a même des suggestions concernant les « instruments » à employer dans le but de construire une culture organisationnelle unitaire pour une entreprise multinationale, tels que : l'instauration de « Company Way » (la Façon de la Maison) à l'aide de règles et de procédures, l'emploi des mécanismes d'acculturation (la création d'un langage spécifique à l'entreprise, un profil prédéfini utilisé pour la sélection des futurs employés, des séminaires d'accueil, la création des bibles, des livrets éthiques et comportementales, des chartes d'entreprise, des journaux internes, la « dénationalisation » – par la rotation des cadres, par l'expatriation des cadres etc.)³³⁴.

Si on analyse cette proposition de création d'une culture de groupe unitaire, on peut identifier une proposition de coordination /intégration réalisée. Dans ce cas, la coordination ou l'intégration peuvent être obtenues soit par le processus de travail, soit par un contrôle bureaucratique. On signalera, comme une variante restreinte du contrôle bureaucratique, la

³³¹ Ibidem, pp. 588-589 et Karel DE WITTE, Jaap J. VAN MUIJEN, « Organizational Culture », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (4), p. 498.

³³² G. HOFSTEDE, *Managementul structurilor multiculturale...*, pp. 26-27.

³³³ P. DUPRIEZ, op. cit., p. 34.

³³⁴ Jean BRILMAN, *Gagner la compétition mondiale*, Paris, Les Éditions d'Organisations, 1991, p. 476, p. 477.

coordination par le biais des mécanismes stricts de contrôle financier³³⁵. Mais, ces mécanismes de coordination /intégration, qui permettent l'atteinte des objectifs de l'entreprise³³⁶, engendrent le risque d'un manque d'internalisation des valeurs de l'entreprise et d'une adhésion seulement formelle des employés aux règles /procédures de l'entreprise à cause des relations plutôt formelles qu'ils font développer. Par conséquent, d'autres mécanismes de coordination /intégration ont été proposés : la coordination par l'idéologie – qui suit l'internalisation des valeurs partagées de l'entreprise³³⁷ et le contrôle culturel – qui suit de même l'internalisation des valeurs partagées de l'entreprise et le développement de la loyauté des filiales envers la société mère et envers les cadres supérieurs du siège social³³⁸.

Le contrôle culturel pourrait être exercé par l'intermédiaire des expatriés qui jouent un rôle d'agents de liaison entre le siège social et les filiales de l'entreprise multinationale³³⁹, car l'emploi des expatriés permet, plus que le contrôle bureaucratique, le développement des relations informelles et l'adhésion des employés aux valeurs /normes de l'entreprise. Car, il y a, par exemple, des dimensions de l'information transmise du siège social aux filiales qui sont influencées par la culture, l'interaction directe étant la meilleure modalité de réaliser sa bonne transmission et compréhension³⁴⁰.

Le contrôle bureaucratique pourrait être préféré par les dirigeants du siège social dans le cas où ils perçoivent un haut degré de risque économique et politique dans les pays où l'entreprise a des filiales, la coordination par des politiques et des procédures étant considérée comme meilleure que celle par des agents de liaison. Pourtant, on enregistre une tendance de diminution de la confiance faite à la possibilité d'intégration organisationnelle par des mécanismes formels, ce qui confère à la culture organisationnelle un rôle d'intégration plus important³⁴¹.

Ce changement de mécanismes d'intégration est, dans une très grande mesure, le résultat du changement de structure /forme organisationnelle des entreprises, de l'apparition des nouvelles formes organisationnelles (des équipes de projet, des réseaux, des alliances

³³⁵ Philippe D'IRIBARNE, « National Cultures and the Integration of Foreigners », *European Journal of Education*, vol. 28, no. 3, 1993, p. 359.

³³⁶ H.-W. LANE, J.-J. DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI, « Implementing Strategy, Structure and Systems » dans H.-W. LANE, J.-J., DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI (eds.), op. cit., 2006, p. 182.

³³⁷ H. MINTZBERG, « Managing Otherwise », dans Henry MINTZBERG, Joseph B. LAMPEL, Sumantra GHOSHAL, James Brian QUINN (eds.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, quatrième édition, Financial Times/ Prentice Hall, p. 466.

³³⁸ A.-M. JAEGER, op. cit., pp. 64-66.

³³⁹ G. HOFSTEDÉ, *Culture's Consequences...*, p. 392.

³⁴⁰ H.-W. LANE, J.-J. DISTEFANO, M.-L. MAZNEVSKI, op. cit., 2006, p. 183.

³⁴¹ R. GOFEE, G. JONES, op. cit., p. 4.

etc.), et de nouveaux fondements du contrat psychologique³⁴² créé entre employeur et employé³⁴³. Ainsi, une étude concernant le changement de structure de quatre entreprises de langue allemande (d'une structure « économique » à une structure de type réseau) indiquait la croissance de l'importance de la culture organisationnelle comme mécanisme de coordination à la suite de ce changement.³⁴⁴ Car si les frontières traditionnelles des organisations s'écroulent, la coordination restera à la charge des conceptions des dirigeants et des employés concernant la manière de travailler dans des organisations délimitées plutôt par des frontières psychosociales³⁴⁵.

Pourtant, on ne doit pas négliger les différences qui pourront apparaître au sein de la culture organisationnelle et qui ne seront pas nécessairement le résultat d'une différence de culture nationale. Ainsi, on peut rencontrer, dans la littérature spécialisée, plusieurs approches de la culture organisationnelle : l'approche de l'intégration, l'approche de la différenciation et celle de la fragmentation³⁴⁶.

Si dans la perspective de l'intégration, la culture organisationnelle comprend des hypothèses, des croyances, des valeurs et des normes largement partagées, il y a une forte consistance à l'intérieur et entre différents niveaux de la culture et la culture peut être changée par les managers de niveau supérieur³⁴⁷, dans la perspective de la différenciation, il n'y a pas de consensus et de consistance culturelle, car à l'intérieur d'une organisation il existe plusieurs subcultures (départementale, professionnelle etc.) et le changement de la culture de haut en bas est difficile à réaliser³⁴⁸. La perspective de la fragmentation met l'accent sur la divergence dans l'interprétation des individus concernant les éléments culturels, sur l'inconsistance des manifestations culturelles et sur le caractère situationnel et négociable des différentes valeurs, normes et cognitions pour le même individu³⁴⁹. Les perspectives de la fragmentation et de la différenciation influencent la manière dont est perçu le changement de

³⁴² Le contrat psychologique comprend les croyances individuelles explicites et implicites relatives aux obligations mutuelles qui existent entre employeur et employés – D. M. ROUSSEAU citée dans Tania SABA, Mathieu BLOUIN, Louise LEMIRE, « Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et comportements au travail : L'effet médiateur de la violation du contrat psychologique », *Canadian Journal of Administrative Sciences (Revue canadienne des sciences de l'administration)*, 23(4), 2006, p. 321.

³⁴³ Paul R. SPARROW, op. cit., p. 86.

³⁴⁴ Ibidem, p. 86.

³⁴⁵ Ibidem, p. 87.

³⁴⁶ Michael HARRISON, Arie SHIROM, *Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, California, 1999, p. 265.

³⁴⁷ Ibidem, p. 265.

³⁴⁸ Ibidem, p. 266, p. 267.

³⁴⁹ Ibidem, p. 267.

culture organisationnelle, celui-ci étant perçu plutôt comme le résultat d'un processus graduel de négociation et réinterprétation que celui d'un changement planifié³⁵⁰.

Comme on l'a pu déjà saisir dans la présentation de la culture d'entreprise en tant qu'outil managérial, cette approche repose principalement sur une approche intégrationniste de la culture d'entreprise.

Le caractère d'instrument managérial de la culture organisationnelle et sa liaison avec la performance de l'entreprise fait de l'analyse de la culture d'entreprise un instrument important en vue de son changement afin qu'elle réalise les objectifs de l'entreprise et qu'elle en soutienne les buts, avec une finalité acceptée.

La recherche de la culture organisationnelle pose des problèmes tant du point de vue de la méthodologie employée que de l'objet d'étude. Ainsi, il y a des questions sur le contenu de la culture organisationnelle (il y a des critiques sur l'utilisation de la culture organisationnelle en tant que « poubelle » pour toutes les variables organisationnelles qu'on ne peut pas décrire exactement³⁵¹), la définition ou l'approche la plus adéquate, les dimensions et les domaines de la culture organisationnelle et « les cultures » qu'il faut étudier (on prend en compte la liaison entre la culture organisationnelle et d'autres cultures qui ont un impact essentiel sur celle-ci : la culture nationale, la culture occupationnelle etc.)³⁵².

Un modèle d'analyse de la culture organisationnelle est celui par niveaux, proposé par SCHEIN (1985), qui nous servira dans l'analyse des cultures des entreprises étudiées dans notre recherche appliquée. Le terme niveau désigne le degré de visibilité du phénomène culturel pour l'observateur³⁵³. Ainsi, il y a des manifestations facilement identifiables de la culture organisationnelle, réunies sous la dénomination d'artefacts, mais aussi des hypothèses de base, fondamentales, inconscientes, qui sont perçues comme le noyau de la culture et qui sont si profondément incorporées qu'elles sont difficiles à identifier. Un niveau intermédiaire entre artefacts et hypothèses fondamentales est celui des croyances, valeurs, normes et règles de comportements exposés par les membres d'un groupe dans le but de la description de la culture pour les autres et pour eux mêmes³⁵⁴.

Les artefacts constituent le niveau le plus visible de la culture organisationnelle, en incluant tous les produits visibles d'un groupe tels que : la configuration de l'environnement physique de l'entreprise, le langage, la technologie, les produits, les créations artistiques, le

³⁵⁰ Ibidem, p. 268.

³⁵¹ K. DE WITTE, J.-J. VAN MUIJEN, « Organizational Culture: Critical Questions... », p. 585.

³⁵² Ibidem, p. 585, p. 586, p. 587, p. 588.

³⁵³ E.-H. SCHEIN, op. cit., p. 25.

³⁵⁴ Ibidem

style de l'entreprise, les valeurs déclarées officiellement, les rituels et les cérémonies observables³⁵⁵ etc. Même si le niveau des artefacts est le plus visible, son analyse pourrait rendre difficile le déchiffrement de la culture, à cause des hypothèses fondamentales qu'il reflète. Car, on ne peut pas identifier la signification plus profonde d'un certain artefact pour un groupe et, de même, on ne peut pas savoir si l'artefact respectif reflète ou non une hypothèse de base importante pour la culture du groupe respectif³⁵⁶. Aussi, l'inférence d'une certaine hypothèse à la suite de l'observation d'un artefact est dangereuse à cause de la projection inhérente comprise par chaque interprétation. Pour éviter ces dangers et obtenir une compréhension plus claire et correcte de la culture d'un groupe, il faut, à côté des artefacts, faire aussi l'analyse des valeurs, des normes exposées et des principes quotidiens d'opération des membres d'une organisation³⁵⁷.

L'analyse de chaque niveau suppose une certaine méthodologie. Ainsi, si pour les artefacts on peut utiliser l'observation, pour l'analyse des valeurs et des normes on peut utiliser l'entretien ou le questionnaire, tandis que pour les hypothèses fondamentales une méthode de type ethnographique serait plus appropriée³⁵⁸. Par la compréhension des hypothèses fondamentales et d'autres niveaux de la culture d'entreprise, on peut mieux gérer le changement de culture organisationnelle et mieux l'instrumentaliser pour atteindre les buts de l'organisation. C'est dans cette perspective que nous sommes intéressée par l'analyse des cultures organisationnelles qui pourrait offrir des informations sur la manière dont la différence culturelle est instrumentalisée ou comment celle-ci pourrait être instrumentalisée efficacement pour atteindre les buts de l'organisation.

3. L'éthique du travail – source de différence culturelle

Les différences culturelles nationales, comme nous l'avons déjà mentionné au début de notre démarche théorique, sont conçues en général comme des différences entre les systèmes de valeurs. De ces systèmes de valeurs, les valeurs reliées au travail ont une importance majeure pour le domaine du management interculturel.

L'étude des valeurs reliées au travail en Roumanie est particulièrement importante suite à la fin du régime communiste qui a engendré non seulement un changement de système

³⁵⁵ Ibidem, pp. 25-26.

³⁵⁶ Ibidem, pp. 27.

³⁵⁷ Ibidem.

³⁵⁸ P. DUPRIEZ, op. cit., p. 37.

politique, mais aussi économique, social et culturel. Cette étude des valeurs est d'autant plus importante que beaucoup de personnes, issues du milieu académique ou non, pensent que ces valeurs sont responsables de la lente mutation de l'économie depuis l'entrée en transition.

L'importance du travail en Roumanie a été approchée par des différentes recherches au sein de la population roumaine qui visaient une gamme plus large de sujets, telles que les Baromètres d'Opinion Publique ou des recherches concernant la perception des valeurs capitalistes en Roumanie³⁵⁹.

Ainsi, concernant l'importance du travail et le travail en tant que vecteur de succès dans la vie, 71% de sujets interrogés considéraient, qu'à long terme, le travail apporte une vie meilleure, tandis que 25% considéraient que le succès dans la vie est plutôt le résultat de la chance et des relations³⁶⁰. Le Baromètre d'Opinion Publique de 2005 indiquait aussi que, au moins au niveau des déclarations, le travail jouait un rôle important pour la vie quotidienne. Il était considéré comme générateur de comportements moraux positifs. Ainsi, 76% de sujets interrogés considéraient qu'il fallait avoir un emploi pour mettre en évidence les aptitudes professionnelles, 73% accordaient au travail un rôle principal, même si cela signifiait moins de loisir, 67% considéraient le travail comme une obligation envers la société et 59% considéraient qu'il serait humiliant d'être payé sans travailler³⁶¹.

L'étude des valeurs liées au travail a aussi une grande importance pour les investisseurs étrangers implantés en Roumanie qui s'interrogent sur le degré de spécificité de ces valeurs et sur la nécessité d'adapter leurs pratiques de gestion aux conditions locales.

On ne peut pas comprendre les valeurs et les comportements de travail de la Roumanie postsocialiste si on ne comprend pas les valeurs et les comportements de travail qui prévalaient sous la Roumanie socialiste. Car, pendant le socialisme, le culte du travail que l'État voulait instituer et les réactions de la population envers cette tentative ont transformé le travail en symbole et en ont fait une valeur clef³⁶².

L'idéologie socialiste du travail imposait l'obligation de tous les membres de la société de participer à la construction du socialisme « en fonction de ses possibilités ». Ainsi, tous les individus étaient classifiés en « productifs » et « non productifs » et l'appel à l'idée de l'apport de chaque membre de la société à la construction du socialisme était employé par les

³⁵⁹ GALLUP ORGANIZATION ROMANIA, FUNDAȚIA HORIA RUSU, « Capitalismul în mentalitățile românilor. Studiu privind percepția și asumarea valorilor capitaliste în România », http://www.gallup.ro/download/Capitalism_Gallup_Horia%20Rusu.pdf, consulté le 08 Janvier 2007.

³⁶⁰ Ibidem, p. 62.

³⁶¹ FUNDATIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISA, « Valori legate de muncă », Barometrul de Opinie Publică, l'automne 2005, p. 1, http://www.osf.ro/ro/detalii_program.php?id_prog=19, consulté le 9 août 2007.

³⁶² David A. KIDECKEL, Colectivism și singurătate în satele românești. Țara Oltului în perioada comunistă și în primii ani după Revoluție, Polirom, Iași, 2006, p. 16.

autorités comme un moyen de justification pour la mobilisation à grande échelle de la force de travail³⁶³. L'homogénéisation qui en a résulté a transformé l'individu en membre productif noyé dans les masses socialistes, créant ainsi « les masses sans visage »³⁶⁴. De même, le socialisme a eu l'intention de créer un nouvel être humain : l'être humain socialiste. Cet essai a engendré des changements profonds dans les valeurs, le style de vie et dans la manière dont les gens se rapportaient à la famille, aux amis, au lieu de travail etc.

L'État socialiste roumain a vu dans la transformation du travail un élément essentiel pour le changement social³⁶⁵. Ainsi, l'État contrôlait non seulement le travail et les ressources, mais aussi le sens et la culture, en limitant le champ possible d'action, idéologiquement et socialement, de ceux qui travaillaient³⁶⁶. Ce type de « contrôle culturel » pourrait être une des explications de la difficulté d'une grande partie de la population active roumaine de s'adapter aux nouvelles exigences de travail dans le post socialisme. Car, les systèmes économiques sont aussi des systèmes culturels.

En conséquence, la compréhension de la manière dont le travail était perçu et pratiqué pendant le socialisme est vitale pour la compréhension des changements produits après la fin du régime socialiste dans la sphère des relations, des valeurs et des comportements de travail. Car, le changement dans la sphère du travail est un des changements les plus importants pour la vie des individus dans le post socialisme³⁶⁷.

De même, la compréhension de l'éthique socialiste du travail est essentielle pour la compréhension de la relation entre les habitudes développées pendant l'économie de la pénurie (un des traits principaux de l'économie socialiste) et les habitudes de travail qui tendent à être créées (ou qui ont été déjà créées) par l'introduction des pratiques d'affaires et des idéologies de travail d'origine occidentale³⁶⁸, car l'éthique postsocialiste du travail est caractérisée tant par un changement que par la continuité par rapport à l'éthique socialiste du travail.

Avant d'approcher le thème de l'éthique du travail en Roumanie, il faut faire quelques clarifications d'ordre terminologique et méthodologique. Les ex-sociétés communistes sont

³⁶³ Gail KLIGMAN, *Politica duplicității. Controlul reproducerii în România lui Ceaușescu*, Humanitas, București, 2000, p. 35.

³⁶⁴ *Ibidem*, p. 151.

³⁶⁵ *Ibidem*, p. 31.

³⁶⁶ *Ibidem*, p. 32.

³⁶⁷ Ainsi, D.-A. KIDCEKEL (op. cit., p. 12), qui a effectué une de ses recherches anthropologiques dans la Roumanie socialiste et aussi, pour une courte période de temps dans la Roumanie postsocialiste, a identifié le changement dans le travail comme étant, dans la région qu'il a étudiée (Țara Oltului), « (...) l'aspect immédiat et le plus persistant et déterminant de la vie postsocialiste dans la région (...) ».

³⁶⁸ Katherine VERDERY, op. cit., pp. 24-25.

généralement connues sous la dénomination de sociétés en transition. Pourtant, il n'y a pas de consensus concernant l'utilisation de terme transition, des termes comme postcommunisme ou post socialisme étant aussi employés. Nous considérons donc qu'on impose quelques délimitations conceptuelles avant de traiter le sujet de l'éthique du travail (entendue comme l'ensemble des valeurs et des principes qui gouvernent les relations de travail) dans la Roumanie socialiste et postsocialiste.

Dans notre thèse, nous utiliserons le terme post socialisme pour désigner la période qui débute à la fin du régime socialiste en 1989. Une des raisons pour lesquelles on préfère l'utilisation du terme post socialisme réside dans sa capacité à désigner, du point de vue temporel, la période qui débute après la chute du régime de Ceaușescu en 1989³⁶⁹. De plus, on ne peut pas parler d'une transition du socialisme au capitalisme, à la démocratie ou à l'économie de marché. Les transformations des pays après la fin du socialisme ont pris plusieurs formes qui sont plus ou moins proches des économies de marché occidentales³⁷⁰. Si on parle de transition, on parle d'un mouvement vers un but prédéterminé (un mouvement téléologique), ce qui entraîne l'omission de la spécificité de ce processus pour les pays de l'Europe Centrale et de l'Est. Ainsi, on considère que tous les pays ex-communistes suivent le même but final : le capitalisme démocratique. Mais, en fait, celui-ci est le but triomphaliste des Américains, but qui est considéré comme la fin de l'histoire. En revanche, dans le post socialisme, il n'y a pas un but final à suivre, car le capitalisme démocratique ne doit pas être nécessairement choisi comme un but à atteindre, chaque pays pouvant choisir une autre variante³⁷¹.

La description du système socialiste et de l'éthique du travail spécifique à ce système sera faite d'une manière générale, sur la base de la littérature, particulièrement économique et anthropologique, dans le domaine du socialisme. Notre intention est de tracer seulement un cadre général de référence, car nous avons conscience qu'en réalité le socialisme a connu des voies variées³⁷². Dans la description de la manière de fonctionnement du système socialiste en Roumanie nous mettrons l'accent seulement sur les éléments reliés, directement ou indirectement, à l'éthique du travail.

³⁶⁹ Monica HEINTZ, *Changes in Work Ethic in Postsocialist Romania*, PhD Thesis, University of Cambridge, 2002, p. 18, http://monica.heintz.free.fr/HEINTZ_PhDthesis.pdf, consulté le 25 novembre 2004.

³⁷⁰ Katherine VERDERY, *Socialismul-ce a fost și ce urmează*, Institutul European, Iași, 2003, p. 28.

³⁷¹ Les remarques sur la distinction entre transition et post-socialisme ont été faites par le professeur David A. KIDCKEL pendant la conférence : « Post-socialism and Changing Value », dans le cadre de Lectures and workshops on developing, integrating, and evaluating the anthropological curriculum. American anthropology in American universities, Mars-Avril 2005, Faculté d'Etudes Européennes, Université « Babeș-Bolyai » Cluj-Napoca, Roumanie.

³⁷² D.-A. KIDCKEL, op. cit., p. 34.

3.1. L'éthique du travail dans la Roumanie socialiste

Les économies socialistes peuvent être des économies à planification centralisée ou des économies où il y a une propriété sociale (au sens de propriété de l'Etat) des moyens de production³⁷³. La Roumanie socialiste a eu une économie de planification centralisée, en fonctionnant d'après le modèle soviétique, caractérisé par un haut degré de centralisation. Ce type d'économie privilégie les relations verticales entre les agents économiques, les entreprises fonctionnant d'après les directions des autorités hiérarchiques. La notion de marché n'est pas prise en considération, l'entreprise ayant seulement une fonction décisionnelle³⁷⁴.

Ce système de planification centralisée a généré, dans l'opinion de Katherine VERDERY, la fragilité du système socialiste car en réalité, le pouvoir central n'avait pas réussi à faire une bonne planification et à exercer un contrôle adéquat sur celle-ci³⁷⁵. On peut parler d'un cercle vicieux créé dans la relation entre le pouvoir central (le Centre) qui était allocateur de ressources et les entreprises bénéficiaires de celles-ci. Ainsi, parce que le Centre augmentait chaque année les indicateurs du plan à accomplir par les entreprises, mais sans fournir à temps les ressources nécessaires pour son parachèvement, les directeurs des entreprises « négociaient » le plan, en transmettant au Centre une demande plus grande d'investissement et de matières premières qu'en réalité, pour prévenir ainsi la situation d'être en incapacité à accomplir le plan. Par conséquent, le Centre établissait dès le début une planification à la base des faux indices, les besoins réels des entreprises étant ignorés³⁷⁶.

Le faux rapport sur leurs besoins permettait aux entreprises de stocker les matières nécessaires pour un futur cycle de production ou pour faire du « troc » avec d'autres entreprises, dans le but d'obtenir d'autres matières premières³⁷⁷. Le stockage et l'amplification des budgets ont été parmi les facteurs qui avaient engendré la pénurie, qui était devenue un phénomène chronique dans l'économie socialiste, d'où sa dénomination, consacrée par János KORNAI (1980), d'« économie de la pénurie ».

La spécificité des systèmes socialistes n'était pas la pénurie, mais son caractère général et chronique³⁷⁸. La pénurie chronique et générale est le résultat du fait que le système socialiste, dans sa forme « classique », est un système contraint par des ressources, donc à une

³⁷³ François SEUROT, *Les économies socialistes*, Presses Universitaires de France, Paris, 1983, p. 3.

³⁷⁴ *Ibidem*, pp. 3-9.

³⁷⁵ K. VERDERY, *op. cit.*, p. 39.

³⁷⁶ *Ibidem*, pp. 39-40.

³⁷⁷ *Ibidem*, p. 40.

³⁷⁸ János KORNAI, *Drumul nepietruit al transformării*, Kriterion, București, Cluj, 2000, p. 25.

faible contrainte budgétaire³⁷⁹. Au pôle opposé se trouve le système capitaliste qui, dans sa forme « classique », est un système contraint par demande³⁸⁰, donc à une forte contrainte budgétaire.

Les manifestations principales de la faible contrainte budgétaire sont la survie et la croissance des entreprises assurées par l'État paternaliste qu'importent leurs performances économiques et leur situation financière³⁸¹. Généralement, les contraintes budgétaires faibles ne sont pas efficaces, car la situation financière d'une entreprise ne la contraint à aucune action, l'argent ayant seulement un rôle passif³⁸². Dans ces conditions, le gaspillage des ressources par les entreprises, qui ne sont soumises à aucune sanction, devient quelque chose d'habituel comme leur demande croissante, presque insatiable, de ressources³⁸³. Les entreprises et les consommateurs finaux (les ménages) entre ainsi en compétition pour ressources, les entreprises ayant l'avantage de la faible contrainte budgétaire. Car les entreprises sont moins, voire pas du tout, sensibles aux coûts, tandis que les ménages, qui bénéficient d'une forte contrainte budgétaire, sont très sensibles aux prix³⁸⁴.

Cette compétition pour des ressources allouées par le Centre s'est développée aussi entre entreprises où entre les différents segments de la bureaucratie. Dans ces conditions, la logique de la redistribution fonctionne sous la forme du pouvoir le plus grand conféré au segment bureaucratique qui détient la quantité la plus grande des ressources à distribuer. Ainsi, les systèmes socialistes similaires à celui qui a fonctionné en Roumanie peuvent être considérés comme des « bureaucraties de redistribution »³⁸⁵. Par conséquent, la redistribution, ou plutôt « l'allocation bureaucratique », devient le principe de légitimation du socialisme³⁸⁶. L'accumulation de profits, source de pouvoir dans les sociétés capitalistes, n'était pas importante. La plus importante était l'accumulation de « ressources productives » (des ressources qui produisaient d'autres ressources utilisables).

³⁷⁹ Idem, « The Reproduction of Shortage », dans János KORNAI, *Contradictions and Dilemmas. Studies on the Socialist Economy and Society*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 1986, p. 15.

³⁸⁰ Ibidem, p. 9.

³⁸¹ Ibidem, p. 13.

³⁸² Ibidem, p. 14.

³⁸³ Ibidem, p. 16.

³⁸⁴ Ibidem, p. 26.

³⁸⁵ Katherine VERDERY, « Ethnic relations, economies of shortage, and the transition in Eastern Europe », dans C.-M. HANN, *Socialism : Ideals, Ideologies and Local Practice*, Routledge, London and New York, 1993, p. 178.

³⁸⁶ Katherine VERDERY, *Compromis și rezistență. Cultura română sub Ceaușescu*, București, Humanitas, 1994, pp. 48-49. Elle justifie l'utilisation du terme « allocation bureaucratique » et non celui de « redistribution » par son intention d'éviter la confusion entre la redistribution socialiste et d'autres formes de redistribution plus connues dans l'anthropologie économique (p. 49).

Le capital de pouvoir et, plus important, la relation de dépendance des membres du système envers l'État (relation qui « soulignait la supériorité paternaliste de l'État sur ses citoyens »³⁸⁷) étaient ainsi maintenus. Comme dans d'autres systèmes de redistribution où le pouvoir détenu par les « chefs » est menacé par le pouvoir de redistribution d'autres « chefs », dans le système socialiste le pouvoir allocateur d'un bureaucrate est menacé par le pouvoir allocateur d'autres bureaucrates ; ceux-ci se trouvent, donc, constamment, sous la pression de détenir une quantité aussi grande que possible de ressources³⁸⁸.

La lutte pour ressources est devenue une constante du système socialiste caractérisé par une économie centralement planifiée (mais mal planifiée et contrôlée), par une faible contrainte budgétaire, par paternalisme et par l'allocation bureaucratique comme principe légitimateur de l'État. Car, le Centre accumulait des ressources pour garder sa légitimité devant la population par son pouvoir de redistribution³⁸⁹ (le contrat social essentiel du socialisme était la préoccupation de l'État de satisfaire les besoins de tous ses membres³⁹⁰), les bureaucrates de tout niveau accumulaient des ressources pour gagner du pouvoir par rapport à d'autres bureaucrates, les entreprises stockaient des ressources matérielles et humaines pour réussir à accomplir les demandes imprévisibles des plans et pour obtenir les ressources nécessaires pour la production, les consommateurs cherchaient des ressources en vue de satisfaire leurs besoins par des moyens directs ou indirects (l'accès des individus à certains biens étant assuré seulement s'ils avaient les ressources nécessaires).

Par conséquent, la pénurie est devenue une constante du système socialiste. En outre des facteurs ci-dessus mentionnés, la pénurie a été aussi le résultat de la « tension fondamentale » entre les deux sources qui assuraient la légitimité et le pouvoir des bureaucrates : la redistribution et l'accumulation de ressources³⁹¹. Ainsi, tandis que la redistribution conférait de la légitimité au système par l'assurance des biens nécessaires pour la population (en prouvant, ainsi, que l'État respectait le contrat social), l'accumulation des ressources lui conférait le pouvoir. Pratiquement, la tension s'est créée entre l'industrie des biens de consommation et l'industrie lourde, car l'État avait choisi, pour garder son pouvoir, à sacrifier la consommation en faveur de la production et du contrôle de celle-ci. En fait, l'État profitait du fait que le contrat social socialiste garantissait au peuple la satisfaction des besoins

³⁸⁷ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 47.

³⁸⁸ K. VERDERY, « Ethnic relations... », p. 179.

³⁸⁹ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 48.

³⁹⁰ *Ibidem*, p. 46.

³⁹¹ *Ibidem*, p. 49.

fondamentaux, mais il ne garantissait pas la qualité des produits offerts en vue de leur satisfaction³⁹².

Le sacrifice de la consommation s'est manifesté sous la forme des « queues »³⁹³, qui sont devenues un phénomène habituel pour les sociétés socialistes, mais qui étaient ignorées par la rhétorique officielle publique³⁹⁴. La queue était une des expressions les plus visibles de l'économie de la pénurie, surtout dans la Roumanie des années 1980, quand le stockage des aliments qui dépassait les besoins d'un ménage pour un mois était devenu un délit pénal³⁹⁵. La queue³⁹⁶ coexistait, paradoxalement, avec des stocks des produits non vendables³⁹⁷. Cette situation était le résultat d'une production de moyens de subsistance qui entretenait la pénurie de moyens de subsistance par une production insuffisante de produits demandés par la population, par une production de grandes proportions des produits moins demandés et par le fait que beaucoup de produits étaient inutilisables à cause de leur qualité³⁹⁸. Les queues infirmaient, en pratique, la loi fondamentale du socialisme, qui proclamait comme raison de son existence la maximalisation de la satisfaction pour tous les ouvriers³⁹⁹. En fait, les ouvriers développaient des nombreuses stratégies en vue d'assurer la satisfaction de leurs besoins fondamentaux dans une société qui était « [...] en même temps une société industrialisée et une de type "chasseurs-collecteurs", où les citoyens devaient lutter pour satisfaire leurs besoins de subsistance quotidienne. »⁴⁰⁰.

Ainsi, la négligence des besoins des consommateurs a transformé la consommation dans une question politique⁴⁰¹. De même, l'expérience humiliante vécue par un consommateur dans son essai de satisfaire ses besoins fondamentaux⁴⁰² – dans les conditions où sur le marché d'une économie de la pénurie il y avait une inégalité de positions entre le vendeur et

³⁹² Ibidem, p. 49.

³⁹³ Ibidem, p. 49.

³⁹⁴ Pavel CÂMPEANU, *România: coada pentru hrană un mod de viață*, Litera, București, 1994, p. 10.

³⁹⁵ Ibidem, p. 9.

³⁹⁶ La définition économique de la queue, définition donnée par P. CAMPEANU (op. cit., p. 26), est: « le fil d'attente [qui] apparaît comme adaptation du système de distribution à la condition de la pénurie [...] elle a la fonction économique de réduire la demande au niveau de l'offre par des moyens de nature non-économique : l'ordination temporelle de l'accès à l'acte d'échange et le conditionnement, par par le biais du temps, de l'emploi de l'argent [...] ». En original: « șirul de așteptare apare ca adaptare a sistemului de distribuție la condiția penuriei [...] are funcția de a reduce cererea la nivelul ofertei prin mijloace de natură extraeconomică: ordonarea temporală a accesului la actul de schimb și condiționarea prin timp a utilizării banilor [...] ».

³⁹⁷ Ibidem, p. 13.

³⁹⁸ Ibidem, pp. 12-13.

³⁹⁹ Ibidem, p. 148.

⁴⁰⁰ G. KLIGMAN, op. cit., p. 84. En roumain : « [...] în același timp o societate industrializată, dar și una de tipul "vânători-culegători" în care cetățenii trebuiau să se lupte pentru a-și satisface nevoile subzistenței zilnice. »

⁴⁰¹ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 51.

⁴⁰² Ibidem, p. 97.

l'acheteur en faveur du premier⁴⁰³ – l'a influencé plus profondément, au niveau psychologique. Ont été créés ainsi certains types d'attitude, comme résultats des rôles joués par des individus trouvés constamment dans la même situation⁴⁰⁴. Et, le plus souvent, l'acheteur /le consommateur, qui avait une position inférieure sur le « marché du vendeur »⁴⁰⁵, jouait un rôle de subordonné, étant obéissant et humble pour ne pas fâcher /ennuyer le vendeur qui pouvait lui retirer l'accès aux biens, si rares, de consommation. Par contre, le vendeur développait la conscience de son pouvoir, de sa capacité de « punir » le consommateur ou de le mettre dans des situations désavantageuses⁴⁰⁶.

Dans les conditions où la consommation était un problème quotidien de survie et d'adaptation⁴⁰⁷, les individus avaient développé un grand nombre de stratégies pour se procurer les produits /les services dont ils avaient besoin. Ces stratégies sont réunies sous la dénomination d'« économie informelle » ou d'« économie secondaire ».

L'« économie secondaire » a permis aux individus de satisfaire une grande partie de leurs besoins qui n'étaient pas satisfaits par l'économie formelle⁴⁰⁸. Les stratégies incluses dans l'« économie secondaire » supposaient des méthodes très variées afin de se procurer des produits /des services, méthodes qui frôlaient parfois l'illégalité⁴⁰⁹ : le pot-de-vin, l'appel aux connaissances personnelles, aux parents, aux amis⁴¹⁰, l'utilisation illégale (même le vol) de l'équipement de l'entreprise, la manipulation des biens de l'État pour les vendre sur le marché noir⁴¹¹ etc.

Par exemple, à la suite d'étude approfondie des stratégies développées par les habitants de Sântana (localité du département d'Arad, trouvée à la frontière de la Roumanie avec l'Hongrie) pour couvrir les manques dans leur consommation, ont été identifiées plusieurs stratégies desquelles deux étaient dominantes : le « petit trafic » de frontière avec la Hongrie et les cadeaux, la marchandise et les devises dont les habitants de Sântana

⁴⁰³ János KORNAI dans « Economics and Psychology: An Interview with János Kornai », dans J. KORNAI, *Contradictions and Dilemmas...*, p. 63.

⁴⁰⁴ Ibidem, p. 64.

⁴⁰⁵ La création d'un marché du vendeur est une traite spécifique pour le marché d'une économie de pénurie, traite consécutive même à l'inégalité de pouvoir entre les vendeurs et les acheteurs (J.KORNAI dans « Economics and Psychology... », p. 62). Sur ce marché, la concurrence n'est pas entre les vendeurs en faveur de l'acheteur, mais entre les acheteurs pour gagner la faveur du vendeur par flatterie et pot-de-vin (J. KORNAI, *Drumul nepietruit...*, p. 62.)

⁴⁰⁶ J. KORNAI dans « Economics and Psychology... », p. 63.

⁴⁰⁷ Liviu CHELCEA, Puiu LĂȚEA, *România profunda în comunism: dileme identitare, istorie locala si economie secundara la Sântana, Nemira, București, 2000*, p. 187.

⁴⁰⁸ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 50.

⁴⁰⁹ Ibidem, p. 50.

⁴¹⁰ L. CHELCEA, P. LĂȚEA, *op. cit.*, pp. 187-188.

⁴¹¹ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 50.

bénéficiaient par l'intermédiaire des Allemands qui avaient émigré en Allemagne⁴¹². Pour le « petit trafic », les habitants de Sântana avaient deux options : acheter les produits disponibles dans le système de distribution (pour ça, ils devaient développer des relations avec les entreprises productrices ou avec les réseaux de distribution; ces relations étaient basées sur la parenté ou sur l'échange) ou s'appropriier ces produits de lieux où ils travaillaient : des entreprises ou la C.A.P. – Coopérative Agricole de Production)⁴¹³. Les pratiques d'appropriation des produits sur le lieu de travail pour la consommation personnelle ou pour être vendus sur le marché noir sont, de nos jours, encore habituelles dans certaines entreprises roumaines.

La rareté des biens de consommation a changé les habitudes de consommation (par exemple, les emballages de certains produits étaient gardés pour leur valeur d'ornement, pour d'autres activités dans le ménage – le stockage ou la cuisine – ou même pour leur valeur émotionnelle⁴¹⁴) et a entretenu le mythe du consumérisme occidental⁴¹⁵. Dans une certaine mesure, la consommation des produits occidentaux a constitué une forme de résistance envers le système, VERDERY parlant même d'un style de consommation qui a créé des identités sociales résistantes⁴¹⁶.

L'économie informelle /secondaire, qui coexistait avec celle d'État et qui ne pouvait pas être séparée de celle-ci, a profondément influencé la relation des individus avec leur lieu de travail, qui « [...] constituait un micro cosmos institutionnalisé de la société socialiste en cours d'édification »⁴¹⁷. Car l'intégration dans un système de relations et, comme nous l'avons vu, (même) les ressources et les biens produits par l'entreprise assuraient aux individus la possibilité de satisfaire leurs besoins.

De plus, les bénéfices sociaux et le sentiment de sécurité dans un milieu sociopolitique perçu comme imprévisible faisaient les individus plus vulnérables à la menace avec la perte de leur emploi, menace instrumentalisée par le pouvoir pour faire les individus (et leurs familles) à se conformer à des « attentes » plutôt de nature idéologique que reliées avec leurs emplois⁴¹⁸. Si n'étaient pas ces explications, la dépendance et la vulnérabilité de l'individu par rapport à son emploi sembleraient paradoxales dans un système qui offrait des opportunités d'emplois à tous ses membres, créant, ainsi, un sentiment de sécurité.

⁴¹² L. CHELCEA, P. LĂȚEA, op. cit., pp. 192.

⁴¹³ Ibidem, pp. 198-199.

⁴¹⁴ Ibidem, p. 212.

⁴¹⁵ Ibidem, p. 187.

⁴¹⁶ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 53.

⁴¹⁷ G. KLIGMAN, op. cit., p. 39. En original: « [...] constituia un microcosmos instituționalizat al societății socialiste în curs de edificare ».

⁴¹⁸ Ibidem

La pénurie de biens de consommation a été accompagnée, pendant longtemps, par la pénurie de force de travail⁴¹⁹. En effet, le plan étant imprévisible et les cycles de production variables, l'entreprise se devait d'avoir à sa disposition la ressource humaine nécessaire pour pouvoir accomplir à temps les indices imputés. Par conséquent, ce qui était appelé « le chômage au lieu de travail »⁴²⁰ s'était développé à grande échelle.

Les mêmes traits du système socialiste qui avaient généré l'économie de la pénurie ont généré aussi la stabilité des prix, des salaires, des lieux de travail et des services sociaux, créant un sentiment de sécurité au sein de la population et des ménages qui pouvaient anticiper leur situation financière⁴²¹.

La situation de la sécurité de l'emploi pendant le régime socialiste apparaît comme une controverse : d'une part, la sécurité de l'emploi était assurée par loi, d'autre part, elle dépendait, en fait, de la conformité des employés aux demandes idéologiques. Les employés étaient dépendants de leurs emplois et vulnérables aux pressions de se conformer aux attentes du pouvoir et, en même temps, ils étaient en position de force, les cadres ayant, à cause de la pénurie de la force de travail⁴²², moins d'influence sur les ouvriers que les cadres capitalistes. Car la pénurie de la force de travail transformait les ouvriers en ressource de valeur, qui devait être stockée comme toute autre matière première⁴²³. De même, il y avait une complicité entre les cadres et les ouvriers qui permettait au système de fonctionner même de manière imparfaite⁴²⁴. Une des manifestations de cette complicité était les primes accordées aux ouvriers pour certains compromis. Une des expressions souvent utilisées à cette époque-là, expression extrêmement illustrative pour la complicité entre les cadres et les travailleurs, était : « Ils font semblant de nous payer, nous faisons semblant de travailler »⁴²⁵.

« L'étatisation du temps »⁴²⁶ (expression qui signifie la monopolisation du temps par l'État par l'intermédiaire des rituels, des séances, des horaires quotidiens de travail, des queues⁴²⁷ etc.), la pénurie de force de travail – pénurie qui a déterminé le stockage de la main d'œuvre par l'entreprise en vue de bien s'acquitter de ses tâches de production qui avaient un rythme irrégulier (des périodes inactives suivies par des périodes d'intense activité)⁴²⁸ – et la

⁴¹⁹ J. KORNAL, *Drumul nepietruit...*, p. 79.

⁴²⁰ *Ibidem*, p. 80.

⁴²¹ *Ibidem*, p. 86.

⁴²² K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 43.

⁴²³ *Ibidem*, p. 42.

⁴²⁴ G. KLIGMAN, *op. cit.*, p. 34.

⁴²⁵ En original : « Ei se fac că ne plătesc, noi ne facem că muncim. »

⁴²⁶ L'expression est empruntée par K. VERDERY à l'écrivain roumain Norman MANEA (K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 72.)

⁴²⁷ *Ibidem*, p. 72, p. 82.

⁴²⁸ *Ibidem*, p. 76.

navette faite par les villageois pour travailler dans la ville (pratique qui persiste aussi dans la Roumanie postsocialiste) ont généré des nouveaux repères temporels pour les individus. Ainsi, « le nouvel être humain socialiste » est devenu un être humain arythmique⁴²⁹.

Une des conséquences potentielles de cette arythmie est un déséquilibre permanent des individus et l'institution de l'incertitude comme règle⁴³⁰. L'incertitude et le sentiment de sécurité étaient donc tous les deux des caractéristiques du système socialiste. Nous considérons que les effets de cette coexistence peuvent être identifiés dans le rapport ambivalent à l'égard de l'incertitude spécifique à la société roumaine postsocialiste (nous discuterons dans la section examinant la Roumanie postsocialiste les résultats pour la Roumanie concernant l'évitement de l'incertitude – une des dimensions de la culture nationale du modèle proposé par HOFSTEDE (1980).

Pendant le socialisme, le temps était aplani, ralenti et transformé dans un temps non linéaire⁴³¹. On peut parler même d'un autre ordre temporel, profondément différent du temps capitaliste fortement relié à la croissance des profits, à l'efficacité et à l'efficience⁴³². Non seulement l'ordre temporel était différent, mais aussi les conceptions de l'individu et de l'activité⁴³³. Par exemple, même s'il y avait des horaires formels et obligatoires de travail, des nombreuses personnes faisaient la queue pendant le programme du travail. Si, dans certains cas, cela était possible par le caractère discontinu du travail qui permettait de faire la queue, dans beaucoup de cas, celle-ci était une pratique tolérée par les cadres⁴³⁴.

De même, la pénurie de force de travail, comme nous l'avons déjà vu, générait du chômage sur le lieu de travail. Ainsi, à certaines périodes, les ouvriers n'avaient rien à faire mais devaient être présents dans l'entreprise.

Mais, que l'entreprise ait ou non une activité de production, les ouvriers devaient participer aux rituels de production organisés par le Parti communiste (des compétitions entre les brigades des entreprises, des journées volontaires de travail, etc.). Ces rituels généraient des réactions négatives parmi les travailleurs qui y participaient, dans leur grande majorité, sans engagement, montrant même du mépris envers ces activités. Ainsi, s'est développé le « culte du non travail » comme une forme de résistance envers le « culte du travail » qui était employé de manière propagandiste pour mobiliser les individus à réaliser les objectifs du

⁴²⁹ Ibidem, p. 94.

⁴³⁰ Ibidem, p. 95.

⁴³¹ Ibidem, p. 72.

⁴³² Ibidem, p. 63.

⁴³³ Ibidem, p. 65.

⁴³⁴ P. CÂMPEANU, op. cit., p. 102.

plan⁴³⁵. De même, « le culte du non travail » était une forme de résistance (et en même temps d'imitation) contre les chefs de Parti qui étaient récompensés plutôt en fonction de critères idéologiques qu'en fonction de leur performance professionnelle. La distinction entre « eux » (les cadres) et « nous » (les travailleurs) était très prégnante⁴³⁶ mais aussi antagoniques. Dans sa recherche effectuée sur la période socialiste dans une des régions de la Roumanie, KIDECKEL (2006) a surpris cette attitude ambivalente de « nous » envers « eux ». Ainsi, tandis que les membres des coopératives socialistes soulignaient cette différence, ils essayaient en même temps de créer des bonnes relations avec « eux », la solidarité économique et de travail au sein de « nous » étant faible⁴³⁷.

Cette relation paradoxale (relation d'unité par antagonisme avec « eux » et en même temps de faible solidarité) entre les membres du même groupe (le groupe « nous ») pourrait trouver son explication dans la méfiance instaurée entre collègues (chacun pouvait être un informateur de la police secrète)⁴³⁸ et, en général, au niveau de la société, car le socialisme a créé des individus qui étaient profondément méfiants, égocentriques et apathiques⁴³⁹. La méfiance et l'atomisation de la société ont fait leur apparition sur le fond d'un collectivisme à grande échelle, qui était officiellement souligné⁴⁴⁰.

Pour résumer, l'éthique du travail pendant le système socialiste a été profondément influencée par le culte du travail institué par l'Etat socialiste et par l'intention de celui-ci de créer « le nouvel être socialiste », l'identité sociale de l'individu étant définie dans une très grande mesure par sa qualité de membre productif, évaluée par sa contribution à la construction du socialisme. Le travail et le lieu de travail sont devenus ainsi essentiels pour la vie des individus.

De même, les caractéristiques principales de l'économie socialiste, la planification centralisée, la pénurie et la contrainte budgétaire faible (qui étaient toutes dans une forte interdépendance), ont eu des conséquences majeures sur la constitution de l'éthique socialiste du travail. Ainsi, la planification centralisée a généré la concentration des cadres sur la réalisation des indices imputés et même sur leur dépassement (voir la contribution à la

⁴³⁵ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 44.

⁴³⁶ Ibidem. P. Câmpeanu (op. cit., p. 155) mentionnait, par exemple, l'existence des magasins spéciaux destinés à ceux de l'hierarchie officielle (les membres de la nomenclature) où l'accès était permis sur la base des cartes de membre et où, contrairement au reste des magasins, il n'y avait pas de queue. Dans les conditions où la pénurie avait institué la queue comme une réalité (dure) pour la vie de la plus grande majorité de la population, l'existence de ces magasins soulignait très clairement la distinction entre « eux » et « nous ».

⁴³⁷ D.-A. KIDECKEL, *Colectivismul...*, p. 17.

⁴³⁸ G. KLIGMAN, op. cit., p. 39.

⁴³⁹ D.-A. KIDECKEL cité dans Thomas C. WOLFE, « Cultures and Communities in the Anthropology of Eastern Europe and the Former Soviet Union », *Annu. Rev. Anthropol.*, no. 29, 2000, p. 204.

⁴⁴⁰ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 96.

construction du socialisme) souvent au détriment de la qualité (la production des biens de consommation pour la population a été la plus affectée par le manque de qualité, l'intérêt pour l'industrie lourde en jouant aussi un rôle important).

Les faux indices du plan, consécutifs aux faux rapports des cadres sur les besoins de leurs entreprises, ont généré une préoccupation pour le stockage de tout type de ressources, y compris la ressource humaine ; stockage qui, à son tour, a engendré la pénurie. La pénurie de la force de travail a été accompagnée par l'apparition du phénomène du chômage sur le lieu de travail.

Ainsi, s'est créée une relation de dépendance de l'individu par rapport à son lieu de travail non pour des raisons financières (la pénurie des biens de consommation faisait la récompense financière moins motivante), mais pour l'accès aux réseaux de relations qui permettait aux individus la satisfaction de leurs besoins de consommation.

De même, la pénurie de force de travail et l'imprévisibilité du plan, qui ont déterminé le stockage de la ressource humaine ont créé une relation de dépendance de l'entreprise envers ses employés. Cette dépendance réciproque a créé des relations de complicité entre les cadres et le reste d'employés. En même temps, cette relation était basée sur un profond antagonisme, qui résultait de la distance perçue par les employés (« nous ») par rapport aux cadres (« eux »).

La contrainte budgétaire faible, en raison de l'aide permanente accordée par l'État paternaliste aux entreprises, a encouragé le gaspillage des ressources, le manque d'intérêt pour la qualité et la performance, le manque de responsabilité tant de la part des cadres que des employés.

De plus, la sécurité du lieu de travail pour tous – théoriquement il n'y avait pas de chômage pendant le socialisme, mais en pratique celui-ci existait, masqué par exemple sous la forme du chômage sur le lieu de travail – a généré une faible préoccupation pour la qualité du travail, une diminution de la responsabilité des employés et même une autre approche du temps.

Ainsi, à la suite de son « étatisation », le temps est devenu aplani, ralenti, en se transformant dans un temps non linéaire. L'individu est devenu arythmique, son temps étant défini par les rythmes irréguliers de la production, par la participation aux rituels de production dans des buts idéologiques, par les queues qu'il devait faire pour obtenir un minimum de biens de consommation ou par la navette qu'une grande partie de la population rurale devait faire pour travailler dans les grandes entreprises de l'industrie lourde qui étaient, généralement, situées dans des régions urbaines.

Les relations de travail ont été profondément affectées par la méfiance et par la poursuite de l'intérêt personnel, doublées, en même temps, de la conscience de la nécessité de maintenir de bonnes relations avec les autres pour avoir accès aux ressources.

La compréhension de l'éthique socialiste du travail a une importance fondamentale pour le management interculturel des entreprises implantées en Roumanie car, même si le post socialisme a apporté des changements profonds dans l'éthique du travail, il y a des éléments de l'éthique socialiste du travail qui persistent encore de nos jours.

3.2. L'éthique du travail dans la Roumanie postsocialiste

Le post socialisme a apporté une transformation profonde dans l'éthique du travail. Après la fin du régime communiste (la Révolution de 1989), l'éthique socialiste du travail a été mise sous les projecteurs, en devenant un sujet d'intérêt central dans le discours des autorités, des médias, et de la population roumaine en général.

La forme sous laquelle l'éthique socialiste du travail apparaît le plus souvent dans ce discours est celle de la « mentalité communiste » qui, en général, a une connotation négative car considérée comme responsable de la crise sociale et économique d'après la Révolution de 1989. Cette opinion est devenue très populaire, étant partagée par une grande partie de la population roumaine. La mentalité était ainsi rendue responsable de la désorganisation et des inerties existantes en Roumanie. Cette perception négative de l'éthique socialiste du travail, si largement répandue, a eu des conséquences importantes pour la formation de l'éthique postsocialiste du travail. Ainsi, l'essai même « d'échapper » à toute influence de la « mentalité communiste » est devenue un élément de l'éthique post socialiste du travail. Un autre élément constitutif de l'éthique postsocialiste du travail, corrélé avec celui mentionné antérieurement, est le « fétichisme » de l'Ouest. Ainsi, « l'Occident » est devenu un « fournisseur » de modèles concernant l'organisation, la gestion des entreprises, les comportements et les valeurs de travail (le fétichisme de l'Ouest se manifeste à un niveau plus général dans la société roumaine)⁴⁴¹.

Le rejet de la « mentalité communiste » a créé, sur le marché du travail, une distinction entre ceux qui ont travaillé pendant le régime communiste et ceux qui ont commencé à travailler après (distinction avec une connotation négative pour ceux qui font partie de la première catégorie).

⁴⁴¹ Monica HEINTZ, *Etica muncii la români de azi*, Curtea Veche, București, 2005, pp. 2-21.

Cette distinction n'est pas toujours formulée clairement mais elle se manifeste assez souvent sous la forme d'une discrimination par l'âge. Le critère « âge » peut fonctionner ainsi comme un instrument important dans la structuration des relations entre les acteurs sociaux, car la différence d'âge ne fonctionne plus seulement au sens classique de distinction entre générations, mais elle est devenue la ligne de démarcation entre deux mondes distinctifs. Plus que jamais l'âge devient un problème identitaire. La différence culturelle entre des générations formées dans les deux systèmes socio-économiques incompatibles (socialiste et post socialiste) est, souvent, plus importante que les différences ethniques et /ou régionales traditionnelles⁴⁴².

L'âge fonctionne ainsi comme un des principaux critères d'exclusion du marché du travail, étant associé à certains comportements, compétences, qualités personnelles et professionnelles⁴⁴³. Pour éluder la législation contre la discrimination sur le marché du travail, les employeurs formulent souvent les annonces qui contiennent des descriptions du profil du candidat pour un certain poste en faisant référence à certains comportements, compétences, habiletés, etc. l'âge n'étant pas mentionné.

Pour schématiser, l'employé « idéal » serait : « une personne dynamique », avec « un aspect physique agréable » et « une tenue décente », qui a « esprit d'organisateur », « des habiletés de communication et de négociation », qui fait preuve de « sérieux » (comme nous le verrons dans les études de cas de la deuxième partie de notre thèse, le « sérieux » est valorisé positivement dans la culture roumaine), de « flexibilité », de « disponibilité pour un horaire prolongé de travail » et « d'adaptabilité » à un « milieu [de travail] jeune et dynamique ». Ces demandes sont presque universellement valables, quel que soit le poste annoncé. Si on passe au-delà de ces formulations et de la déclaration souvent rencontrée : « nous ne sommes pas intéressés par l'âge, chacun a le droit de travailler, mais..., vous savez..., nous sommes un collectif [des gens] jeune et, peut-être, pour une personne âgée serait plus difficile de s'adapter [...] », on découvrira qu'en fait l'âge demandé (souvent le maximum accepté) est de 35 ans (et pour des postes qui supposent l'interaction avec le public : 30 ans)⁴⁴⁴.

Le revers de cette situation est une perception négative de la part des personnes plus « âgées » de la « nouvelle mentalité », la mentalité des jeunes. Si les premiers se trouvaient dans la position d'embaucher une jeune personne, ils pourraient bloquer son accès pour des

⁴⁴² En Roumanie, il y a la perception de l'existence des importantes différences culturelles entre les anciennes régions historiques de la Roumanie (Moldavie, Transylvanie, Olténie, Banat etc.)

⁴⁴³ Veronica MATEESCU, « Scurt raport despre starea pietei muncii clujene [1] », Exit. Revistă de critică socială, éditée par Institutul de Antropologie Culturală, Cluj-Napoca, no. 1, juillet 2004, p. 6.

⁴⁴⁴ Ibidem, p. 8.

raisons telles que : le manque d'expérience professionnelle, la formation professionnelle « superficielle », le manque de « sérieux » (perception consécutive, souvent, à une mobilité professionnelle plus grande des jeunes et de leur conception plus relâchée sur le contrat psychologique qui structure la relation entre employé et employeur). On peut donc voir la manière dont l'âge, comme construit culturel, devient un des principaux critères de positionnement sur le marché du travail, étant une sorte de garantie implicite d'une certaine formation professionnelle ou des modalités « correctes » de rapport avec le travail⁴⁴⁵.

Nous avons pu saisir ces aspects concernant la manière dont l'âge, associé à une certaine « mentalité », fonctionne comme un des principaux critères d'exclusion sur le marché de travail, dans notre qualité de conseiller en gestion des ressources humaines dans le cadre d'un projet financé par des fonds PHARE, projet qui s'est déroulé pour 9 mois (avril 2003-décembre 2003) à Cluj-Napoca (Roumanie).

Pendant les 9 mois, nous avons connu la situation de presque 600 personnes en situation de chercher /changer un emploi, et nous en avons conseillé directement environ 300. Même si l'expérience sur le marché de travail de Cluj-Napoca n'a pas pris la forme d'une recherche sur un échantillon représentatif, en vue d'une généralisation au niveau du marché du travail roumain, d'autres faits quotidiens révèlent que l'exclusion pour des critères d'âge fonctionne en Roumanie à un niveau plus général que le marché de travail de Cluj-Napoca.

De même, une étude réalisée par HOUGAARD JENSEN, RASMUSSEN et RUTHERFORD concernant les économies en transition, la capacité d'entrepreneuriat et la distribution entre générations indiquait que les nouvelles entreprises dans les économies de transition ont une forte préférence pour le recrutement des jeunes⁴⁴⁶, au détriment des générations anciennes qui pouvaient être mises en position d'infériorité à mesure que le secteur privé prenait de l'ampleur (par exemple, en 1998, dans les pays baltiques, les personnes âgées moins de 30 ans avaient, en moyenne, 2 fois plus de chances que les personnes de plus de 50 ans d'être employées dans des entreprises créées dans la période de transition)⁴⁴⁷.

De même, les entreprises nouvellement créées paient des salaires meilleurs que les anciennes entreprises. Ainsi, s'est créée une disproportion entre les jeunes et les anciennes

⁴⁴⁵ Ibidem, p. 9.

⁴⁴⁶ Svend E. HOUGAARD JENSEN, Tobias N. RASMUSSEN, Thomas F. RUTHERFORD, « Economic Transition, Entrepreneurial Capacity, and Intergenerational Distribution », IMF Working Paper (WP/02/180) October 2002, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02180.pdf>, consulté le 05 Janvier 2007.

⁴⁴⁷ Tobias RASMUSSEN, « Les générations de la transition économique », FMI Bulletin, Problèmes économiques, mercredi 28 Mai 2003, hebdomadaire no. 2811, p. 31.

générations, au bénéfice des premiers⁴⁴⁸. Selon l'avis des auteurs, les raisons de cette préférence des entreprises nouvelles pour les jeunes sont soit que les jeunes ont des compétences qui sont plus demandées sur le marché du travail, soit que ces compétences doivent être acquises et la balance coûts-bénéfices est favorable aux jeunes⁴⁴⁹.

Nous considérons que dans le cas du marché du travail roumain, l'âge est certes associé à des compétences, mais, aussi à une certaine « mentalité », fonctionnant comme un critère de distinction /exclusion sur le marché de travail.

On peut identifier ainsi un des éléments constitutifs de l'éthique post socialiste du travail : la négation de l'éthique socialiste du travail. Mais, la fin du communisme en tant que système socio-économique n'a pas signifié sa disparition complète comme système culturel. En fait, KIDECKEL (2005) considère que les relations interpersonnelles dans la société roumaine post socialiste sont caractérisées par un mélange de valeurs /pratiques socialistes et valeurs /pratiques capitalistes⁴⁵⁰. Ainsi, la pauvreté partagée et les relations personnelles spécifiques au socialisme coexistent avec l'accumulation et le calcul rationnel spécifique au capitalisme. Également, la permanence, le collectivisme et l'obéissance – des caractéristiques de la société socialiste – coexistent avec l'instabilité (changement), l'individualisme et la pensée critique – des caractéristiques de la société capitaliste.

Les effets potentiels de ce mélange de valeurs /pratiques sont : 1) l'équivalence entre l'avarice privée et le bien-être public, ce qui produit la polarisation de la société roumaine (les personnes très riches et les personnes très pauvres) ; 2) les individus sont perçus comme un capital ; 3) l'affaiblissement des relations sociales; 4) la perte de l'identité de communauté des entreprises et des personnes ; 5) la parenté, l'amitié et la camaraderie dans les relations de travail sont affectées par la concurrence⁴⁵¹.

L'analyse que nous ferons en ce qui suit à l'éthique du travail dans la période post socialiste poursuivra tant les éléments qui ont persisté de l'éthique socialiste du travail que les changements apportés par le post socialisme.

Un des changements profonds produits après la fin du communisme a été l'élimination de la pénurie des produits et des services, accompagnée par l'élimination de la pénurie de

⁴⁴⁸ Svend E. HOUGAARD JENSEN, Tobias N. RASMUSSEN, Thomas F. RUTHERFORD, op. cit., p. 3.

⁴⁴⁹ Ibidem, pp. 3-4.

⁴⁵⁰ David A. KIDECKEL, conférence : « Post-socialism and Changing Value », Conférences et ateliers sur le développement, l'intégration et l'évaluation du programme d'études anthropologiques. Anthropologie américaine dans des universités américaines (Lectures and workshops on developing, integrating, and evaluating the anthropological curriculum. American anthropology in American universities).

⁴⁵¹ Ibidem.

force de travail⁴⁵². À son tour, l'élimination de la pénurie de force de travail a été accompagnée par la détérioration du sentiment de sécurité spécifique à la période socialiste⁴⁵³. L'individu a gagné donc en qualité de consommateur (car le marché du vendeur a été remplacé par le marché du consommateur), mais il a perdu en qualité d'employé⁴⁵⁴.

La détérioration du sentiment de sécurité (en général, non seulement la sécurité de l'emploi) a déterminé les individus à développer des nouvelles stratégies de vie et à créer ce qu'on appelle « portefeuille d'économies ». Ses éléments composants renvoient fortement à l'économie informelle spécifique au système socialiste. Car, le portefeuille d'économies comprend : 1) l'économie officielle, légale, marchande ; 2) les économies sociales, a-légales, non payées – la production des aliments dans le ménage, des petites réparations, l'aide des amis et des proches, l'aide non payée qui a la base des relations (les amis des amis) et 3) l'économie illégale, marchande – le paiement ou la réception du pot-de-vin, l'utilisation de la devise forte, l'engagement d'un ou plusieurs membres d'une famille dans l'économie secondaire.

Ce portefeuille d'économies existe aussi en Occident, mais il a pour but l'obtention des ressources supplémentaires ou constitue une activité de loisir (jardinage, bricolage), tandis que dans les pays de l'Est il peut être une nécessité⁴⁵⁵.

Les économies composantes du portefeuille, connues aussi comme les « économies multicolores » du socialisme, sont, en plus des facteurs déjà mentionnés, le résultat du déclin des marchés formels du travail. Ce déclin a déterminé la flexibilisation forcée de la main-d'œuvre et l'adoption de stratégies d'emploi flexibles et multiples en vue d'obtenir un revenu adéquat. Sont apparus ainsi, complémentaires au « portefeuille d'économies », « les ouvriers de portefeuille ». Ces derniers existent eux aussi dans les pays à économie de marché de l'Ouest, mais, par rapport aux ouvriers de pays ex-communistes, ils se situent à l'opposé de l'échelle sociale.⁴⁵⁶

Après la fin du communisme, les individus ont été mis dans la situation d'adopter des nouveaux comportements en tant que propriétaires d'entreprises, employés et consommateurs⁴⁵⁷. Car, le changement de système des contraintes budgétaires (d'une

⁴⁵² J. KORNAI, *Drumul nepietruit...*, p. 81.

⁴⁵³ *Ibidem*, p. 86.

⁴⁵⁴ *Ibidem*, p. 87.

⁴⁵⁵ Richard ROSE, « Who Needs Social Protection in East Europe? A Constrained Empirical Analysis of Romania », dans *Societies in Transition: East-Central Europe Today*, Prague Papers on Social Responses to Transformation, Volume I, A Central European University Publication, avril 1993, pp. 178-184.

⁴⁵⁶ Adrian SMITH, Alison STENNING, « Beyond household economies: articulations and spaces of economic practice in postsocialism », *Progress in Human Geography* 30, 2 (2006), p. 194.

⁴⁵⁷ J. KORNAI, *Drumul nepietruit...*, p. 25.

contrainte faible à une contrainte forte) et le déclin de l'État paternaliste ont obligé les propriétaires des entreprises à s'intéresser au profit et à la situation financière des entreprises. Les employés ont été confrontés au défi du chômage réel et de l'emploi fondé sur des critères de compétences professionnelles. Car, même si les relations personnelles pouvaient faciliter encore l'accès à certain poste, la compétence professionnelle est devenue un critère important d'embauche et de maintien de l'emploi. Les individus qui ont travaillé pendant le communisme étaient donc obligés à changer leur comportement⁴⁵⁸ pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail.

Tous ces changements qui ont affecté profondément le sentiment de sécurité des individus pourraient constituer une explication pertinente pour le haut degré d'évitement de l'incertitude mis en évidence par l'étude effectuée par INTERACT et GALLUP ROUMANIE en janvier 2005 et éditée en avril 2005. Le but de cette étude était l'identification de la position de la Roumanie du point de vue des dimensions de la culture nationale du modèle proposé par HOFSTEDE (1980).

Outre les limites générales des modèles axés sur les dimensions de la culture nationale, l'étude réalisée pour la Roumanie a ses propres limites et erreurs méthodologiques et d'interprétation. Par exemple, parce que le score pour l'index de la distance par rapport au pouvoir (IDP) avaient été « étonnamment bas »⁴⁵⁹ (29), une autre recherche a été effectuée en mars 2005, afin de vérifier l'exactitude des résultats obtenus à la suite de la première recherche. Même si la deuxième recherche avait eu des résultats semblables (le score pour l'IDP avait été 33), l'interprétation donnée par les réalisateurs de l'étude a été qu'en fait, l'IDP pour la Roumanie est très haut (environ 70) mais que les répondants roumains n'avaient pas donné de réponses sincères. Si les répondants roumains donnaient des réponses sincères, le score de la distance par rapport au pouvoir serait, pour la Roumanie, même plus haut que celui obtenu pour la Bulgarie, en se situant à proximité du score obtenu par la France⁴⁶⁰.

Les réalisateurs de cette étude ont ignoré toute explication d'ordre culturel, historique et socio-économique, préférant répéter la recherche afin d'obtenir des résultats conformes à leurs attentes stéréotypes. Ils ont mentionné clairement leur décision d'éviter « [...] là où il a été possible, des explications et des excuses de notre histoire nationale [...] L'histoire appartient au passé et elle n'est plus utile pour nous, seulement en tant qu'une excuse pour les

⁴⁵⁸ Ibidem, p. 27.

⁴⁵⁹ Adina LUCA (INTERACT), « Studiu despre valorile si comportamentul romanesc din perspectiva dimensiunilor culturale dupa metoda lui Gert HOFSTEDE », p. 5, Avril 2005, <http://customer.kinecto.ro/2005/Interact/Overview%20Cross%20Cultural.pdf>, consulté le 28 décembre 2006.

⁴⁶⁰ Ibidem, p. 5.

échecs du présent, par conséquent nous nous sommes concentrés sur la manière dont nous pourrions influencer le futur [...] »⁴⁶¹

Pourtant, la prise en considération de l'histoire leur aurait permis de comprendre le score bas de la distance par rapport au pouvoir, car on pouvait trouver des explications pertinentes (et non pas des « excuses ») dans la manière dont le système socialiste avait fonctionné. Par exemple, l'histoire d'une relation de complicité entre autorités et population, complicité qui a résulté partiellement de l'économie informelle, pourrait constituer une explication pertinente pour le score bas de l'IDP. De même, l'apparence d'une forte distance par rapport au pouvoir dans la société roumaine pourrait être comprise plutôt par la persistance de la distinction entre « nous » et « eux », car la transition à la privatisation n'a pas éliminé cette distinction, elle l'a reformulée sur d'autres bases. Ainsi, « eux » sont devenus ceux qui avaient des privilèges et de l'argent, lorsque la corruption bureaucratique, spécifique au système socialiste, a été remplacée par le marché⁴⁶².

Également, l'interprétation des résultats obtenus pour la Roumanie pour les autres dimensions du modèle proposé par HOFSTEDE (1980) (ces résultats sont : collectivisme – degré bas de l'individualisme, féminité et orientation à court terme) n'est pas nuancée et ne prend pas en considération le contexte actuel (même si les réalisateurs de l'étude déclaraient qu'ils suivaient les « [...] les pratiques applicables et efficaces pour le milieu culturel roumain actuel »⁴⁶³) et le passé socialiste de la Roumanie.

Par exemple, concernant le collectivisme, on néglige le fait que le collectivisme et l'individualisme coexistent dans le post socialisme comme dans le socialisme (même si pendant le socialisme le discours officiel était celui d'un collectivisme à grande échelle). De même, pendant la période socialiste ont été observées des réactions de refus de l'uniformisation découlant du collectivisme officiel. Ainsi, les ouvriers ont eu des réactions négatives vis-à-vis de leur participation aux rituels de production organisés, dans des buts idéologiques, par les chefs du Parti communiste (voir « L'éthique du travail dans la Roumanie socialiste »). Il est important de prendre en considération les éléments mentionnés antérieurement, car à présent les entreprises actives en Roumanie montrent un intérêt croissant pour la création d'une culture organisationnelle forte. Et, dans beaucoup de cas, dans la démarche de création d'une culture organisationnelle « forte », la direction des entreprises met

⁴⁶¹ Ibidem, p. 2. En original (en roumain): « [Am evitat de asemenea], acolo unde a fost posibil, explicații și scuze ale istoriei noastre naționale [...] Istoria ține de trecut și nu ne mai este de folos, decât ca o scuză pentru eșecurile prezentului, așa că ne-am concentrat asupra modului în care putem influența viitorul. »

⁴⁶² S. SAMPSON, op. cit., p. 266.

⁴⁶³ A. LUCA (INTERACT), op. cit., p. 2. En original (en roumain): « [...] practicile aplicabile și eficiente în mediul cultural românesc din prezent. »

l'accent sur des valeurs /comportements tels que « solidarité », « travail en équipe », « loyauté envers l'entreprise » et emploie les rituels organisationnels en tant qu'instrument pour la création /consolidation de ces valeurs /comportements.

De même, les idéologues de la culture organisationnelle mettent l'accent sur la transformation de l'entreprise dans une grande famille, en renvoyant ainsi à la terminologie utilisée pendant le socialisme. Car, l'idée de la création d'une grande famille était souvent véhiculée pendant le socialisme, mais à une plus grande échelle ; l'État avait un rôle paternaliste et par son intervention dans la vie de la famille par le biais du contrôle de la reproduction il se substituait, symboliquement, au père de la famille traditionnelle (ainsi, les citoyens de l'État socialiste étaient traités comme des enfants⁴⁶⁴, on parlait d'un « socialisme à l'intérieur d'une seule famille », de « relations fraternelles avec l'Union Soviétique », la terminologie employée en renvoyant fortement à la sphère des relations de famille⁴⁶⁵).

De même, comme dans le socialisme, par l'intermédiaire de la culture organisationnelle (si on la perçoit comme un instrument managérial) on poursuit la manipulation des individus à l'aide de l'idéologie afin que les buts de l'entreprise soient atteints. En fait, dans beaucoup de cas on demande aux individus de mettre les intérêts de l'entreprise au-dessus de leurs intérêts personnels. De plus, l'effort des cadres dirigeants de créer une culture organisationnelle unitaire et forte est, dans une certaine mesure, un essai d'homogénéisation, en renvoyant aussi à des pratiques du régime socialiste dont un des principaux buts était la transformation des individus dans des membres productifs de la société.

Aussi, des pratiques actuelles de certaines entreprises renvoient fortement à des pratiques /rituels de production socialistes. Par exemple, « l'employé du mois » pourrait être considéré, en quelque sorte, l'équivalent de la distinction du « héros du travail socialiste » accordée à ceux qui dépassaient ou contribuaient au dépassement des indices imputés par le plan de production. Il est donc possible que les dirigeants des entreprises soient confrontés aux réactions de résistance de la part des employés ou à leur participation seulement formelle aux rituels organisationnels. Ces réactions pourraient être rencontrées non seulement parmi des employés qui ont travaillé pendant le socialisme, mais aussi parmi des employés qui ont

⁴⁶⁴ J. KORNAI (« Degrees of Paternalism », dans J. KORNAI , Contradictions and Dilemmas..., pp. 52-53) fait une parallèle entre les types de relations économiques entre parents et enfants et les degrés de paternalisme de l'Etat, en identifiant 5 cas « purs », chacun reflétant un certain degré de paternalisme : 1) des subventions en nature – acceptation passive ; 2) des subventions en nature – des désires activement exprimés ; 3) allocation financière ; 4) auto-soutenance – (l'enfant est) assisté ; 5) auto-soutenance – l'enfant est laissé se débrouiller tout seul.

⁴⁶⁵ G. KLIGMAN, Politica duplicității..., p. 51.

commencé à travailler dans la période après la Révolution de 1989. Car ces derniers pourraient être influencés par le discours qui stigmatise le communisme et tout élément qui renvoie à celui-ci.

Pourtant, il est possible que cette approche de la culture organisationnelle ait du succès exactement pour les raisons pour lesquelles elle est rejetée. Car une partie de ceux qui ont travaillé pendant le socialisme pourrait retrouver ainsi une sorte de continuité qui leur créerait un sentiment de sécurité dans un monde devenu, dans une très grande mesure, incertain.

Un autre comportement qui pourrait apparaître parmi les employés roumains est celui de la méfiance envers l'idéologie et les pratiques de la culture organisationnelle, même si formellement les employés semblent montrer un intérêt certain. Cette méfiance est le résultat de la discordance perçue entre déclarations et faits, entre apparence et réalité, discordance qui pourrait être considérée comme une autre caractéristique du système socialiste.

Une des conséquences de la « fausse réalité » créée par le biais de la rhétorique officielle socialiste a été une divergence accrue entre la représentation publique et les croyances personnelles, ce qui avait transformé « [...] la dissimulation et l'hypocrisie dans des formes habituelles de l'échange interpersonnel [...] »⁴⁶⁶. En outre, la célébration de la rhétorique officielle dans la sphère publique par l'intermédiaire de rituels offrait aux individus, pendant le socialisme, la possibilité de se conformer publiquement aux exigences officielles et, en même temps, de leur résister, plus ou moins passivement, par des activités dans l'économie secondaire ou par la pensée personnelle⁴⁶⁷. Il y a donc la possibilité que cette résistance apprise /internalisée influence les relations actuelles de travail et l'appropriation ou l'acceptation des valeurs promues par la culture organisationnelle « officielle », car « [...] les effets nocifs sur le long terme des modèles de communication se comptent parmi les pratiques intériorisées du passé qui se répercutent négativement sur le présent [...] »⁴⁶⁸.

Une approche nuancée s'impose aussi concernant l'interprétation donnée à la dimension « féminité », identifiée comme une des dimensions de la culture nationale roumaine (conformément au modèle de HOFSTEDE (1980)). Car on peut identifier des éléments qui indiquent le fait qu'en Roumanie il y a aussi des valeurs spécifiques à une

⁴⁶⁶ Ibidem, p. 47. En roumain : « [...] disimularea și prefăcătoria în forme obișnuite ale schimbului interpersonal [...] ».

⁴⁶⁷ Ibidem, p. 46.

⁴⁶⁸ Ibidem, p. 47. En roumain: « Efectele dăunătoare pe termen lung ale modelelor distorsionate de comunicare se numără printre practicile interiorizate ale trecutului care se repercutează negativ asupra prezentului. »

dimension « masculine » de la culture nationale, telles que la compétition ou l'orientation vers le gain, vers le succès matériel/financier⁴⁶⁹.

La préoccupation pour le gain financier est très répandue dans la société roumaine, ayant des répercussions sur les comportements et /ou le discours des individus. Par exemple, une étude réalisée en 2006 par Synovate (entreprise de recherche de marché d'Aegis groupe PLC) en vue d'identifier les raisons qui déterminaient les employés roumains à changer d'emploi, identifiait l'opportunité d'obtenir un meilleur gain financier comme le principal facteur de motivation. L'analyse des résultats obtenus pour la Roumanie (l'enquête a été effectuée aussi dans d'autres pays, son but principal étant l'étude de l'attitude des employés envers leur emploi) indiquait l'attachement des employés roumains à leur emploi. Mais cet attachement était plutôt un attachement mercantile qu'affectif, car 70% de personnes interrogées qui avaient manifesté leur intention de trouver un nouvel emploi renonceraient à l'emploi actuel seulement s'ils recevaient un salaire meilleur⁴⁷⁰.

Ces valeurs « masculines » doivent être comprises dans la perspective du mélange, spécifique à la société roumaine post socialiste, de valeurs socialistes et capitalistes – voir KIDECKEL (2005). Par exemple, outre l'intérêt pour le gain financier (valeur considérée comme « masculine ») qui motive les individus dans le choix /le changement d'emploi, l'étude révélait l'existence d'un besoin de sécurité de l'emploi (valeur considérée comme « féminine »). De même, une des conclusions principales d'une étude réalisée par Gallup Organization Romania (à la demande de la Fondation Horia Rusu, en décembre 2005) sur la perception et l'internalisation des valeurs capitalistes en Roumanie était celle de l'existence de valeurs spécifiques au système capitaliste, telles que la propriété privée, la compétition, la libre initiative à côté des fortes croyances qui soutenaient l'intervention de l'Etat en économie et d'un très haut degré d'aversion envers les risques (des valeurs considérées spécifiques au système communiste)⁴⁷¹.

Également, on doit prendre en considération la nécessité pour des personnes aux faibles ressources de développer des « portefeuilles d'économies » afin d'obtenir les revenus nécessaires pour vivre. De même, la polarisation de la société roumaine en « très riches » et « très pauvres » et l'enrichissement rapide de ceux qui ont profité du changement de régime

⁴⁶⁹ G. HOFSTEDE, *Managementul structurilor multicultural...*, p. 117.

⁴⁷⁰ Maria VASCHI, « Salariul, motivul suprem pentru un nou loc de munca », *Capital*, 16/05/2006, <http://www.capital.ro/index.php?section=articole&screen=index&id=23829&cauta=Synovate>, consulté le 08 janvier 2007.

⁴⁷¹ GALLUP ORGANIZATION ROMANIA, FUNDAȚIA HORIA RUSU, « Capitalismul în mentalitățile românilor... », p. 86.

politique et économique⁴⁷² ont déterminé l'apparition des valeurs qui pouvaient être considérées comme faisant partie de la catégorie des valeurs « masculines » (l'orientation vers le gain financier et l'obtention des biens matériels, l'intérêt pour la réussite, compétitivité⁴⁷³ etc.).

Les valeurs « féminines » doivent aussi être comprises par le mélange de valeurs socialistes et capitalistes spécifiques à la période postsocialiste. Car, si on fait l'analyse des valeurs considérées comme « féminines » et « masculines » par l'étude de HOFSTEDE (1980), on peut trouver une certaine similarité entre les valeurs « féminines » et les valeurs spécifiques au socialisme et aussi entre les valeurs « masculines » et les valeurs capitalistes – voir les valeurs identifiées par KIDECKEL (2005), mentionnées ci-dessus.

« L'orientation à court terme » doit aussi être comprise dans le contexte des changements apportés par la fin du socialisme dans la vie des individus et par l'instabilité et l'imprévisibilité du milieu économique et sociopolitique roumain après la Révolution de 1989. Aussi, le passage d'un ordre temporel à l'autre, d'un temps lent, presque immobile, à un temps alerte, de la sécurité de la situation financière d'un individu /ménage à l'insécurité peut être considéré comme un des facteurs qui ont déterminé une orientation à court terme. « Le renversement de ce régime [le régime socialiste] ré ouvre, pour la Roumanie, les mouvements temporels de la production de marchandises, de la consommation, de la discipline du travail, tous ceux-ci basés sur le temps des personnes qui assument l'initiative. »⁴⁷⁴

Les raisons mentionnées antérieurement, comme les raisons qui ont mené au développement du « portefeuille d'économies », pourraient constituer des explications pour le haut degré de l'évitement de l'incertitude identifié pour la Roumanie⁴⁷⁵ (conformément au modèle des dimensions de la culture nationale de HOFSTEDE (1980).

Nous considérons qu'en Roumanie (et en général dans toute société en transition), l'incertitude est forte et l'un des domaines où l'incertitude est spécialement forte est celui du travail. En vue de diminuer cette incertitude, les individus ont développé, comme on l'a pu

⁴⁷² Dans la période immédiate de la fin du communisme, des nombreux entrepreneurs privés, qui ont réussi s'enrichir par des petites affaires sans investir que des sommes modiques dans leur création et fonctionnement sont apparus. Les « barons locaux » sont apparus aussi, et les gens parlaient de l'existence de « mafia », par « mafia » en comprenant tout réseau auquel les gens n'avaient pas accès et aussi les individus qui avaient (et qui affichaient publiquement) d'argent et des privilèges (les nouveaux « eux » de la distinction « eux » - « nous ») (cf. S. SAMPSON, op. cit., p. 266).

⁴⁷³ D. BOLLINGER, G. HOFSTEDE, op. cit., p. 149.

⁴⁷⁴ K. VERDERY, *Socialismul...*, p. 100. En roumain : « Răsturnarea acestui regim redeschide România spre mișcările temporale ale producției de mărfuri, consumului, disciplinei muncii, toate bazate pe timpul persoanelor care preiau inițiativa. »

⁴⁷⁵ À ce point, une autre erreur de l'étude apparaît, la dimension « l'évitement de l'incertitude » étant appelée « le niveau d'anxiété [en Roumanie] » (A. LUCA, INTERACT, op. cit., p. 1, p. 8.).

déjà voir, différentes stratégies de vie, telles que la création d'un portefeuille d'économies ou le travail à l'étranger. Une des raisons de la migration internationale est la maximisation du revenu et la minimisation du risque d'échec dans le pays d'origine⁴⁷⁶.

Les statistiques du Ministère du Travail, de la Solidarité Sociale et de la Famille (Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei) de la Roumanie indiquaient pour l'année 2005, 42 758 personnes qui travaillaient à l'étranger par l'intermédiaire de l'Office pour la migration de la main-d'œuvre (Oficiul pentru Migrația Forței de Muncă)⁴⁷⁷. Pour le première trimestre de l'année 2006, les statistiques indiquaient 12 377 personnes qui travaillaient à l'étranger par l'intermédiaire de l'Office pour la migration de la main-d'œuvre et 2 324 personnes qui travaillaient par l'intermédiaire des agents privés⁴⁷⁸; pour le deuxième trimestre de l'année 2006, elles indiquaient 20 446 personnes qui travaillaient à l'étranger par l'intermédiaire de l'Office pour la migration de la main-d'œuvre et 8 334 personnes par l'intermédiaire des agents privés⁴⁷⁹; et pour le troisième trimestre de l'année 2007, les statistiques indiquaient 13 586 personnes qui travaillaient à l'étranger par l'intermédiaire de l'Office pour la migration de la main-d'œuvre et 2 612 personnes par l'intermédiaire des agents privés⁴⁸⁰.

Mais, pour obtenir un tableau complet sur le travail à l'étranger il faut avoir des informations aussi sur le nombre de personnes parties illégalement travailler à l'étranger, le travail à l'étranger au « noir » étant un phénomène très répandu parmi les ressortissants roumains. Une étude sur la migration économique des Roumains entre 1990-2006 indiquait qu'environ un cinquième des ménages roumains (plus d'un million) avaient au moins un membre parti, légalement ou illégalement, après 1989, travailler à l'étranger⁴⁸¹.

Le travail à l'étranger, surtout en Occident, fait partie, dans une certaine mesure, de ce qu'on peut appeler le « fétichisme » de l'Occident. On peut considérer que ce « fétichisme » trouve une partie de ses racines dans l'ère socialiste où, comme nous l'avons déjà mentionné, le consumérisme occidental était mythifié, une partie de la population développant même une

⁴⁷⁶ Douglas S. MASSEY et al, « Theories of International Migration: A Review and Appraisal », <http://ssr1.uchicago.edu/NEWPRE/Pop2/Massey.html>, consulté le 10 août 2007.

⁴⁷⁷ DEPARTAMENTUL PENTRU MUNCA ÎN STRĂINĂTATE - OFICIUL PENTRU MIGRAȚIA FORȚEI DE MUNCĂ, « Buletin Statistic Trimestrial în Domeniul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei », nr.1(53)/2006, p. 1, <http://www.mmssf.ro/website/ro/statistici/migratie53.pdf>, consulté le 06 Janvier 2007.

⁴⁷⁸ Ibidem, nr. 2(54)/2006, p. 1, p. 3, <http://www.mmssf.ro/website/ro/statistici/migratie54.pdf>, consulté le 06 Janvier 2007.

⁴⁷⁹ Ibidem, nr. 3(55)/2006, p. 1, p. 3.

⁴⁸⁰ Ibidem, nr. 4(56)/2006, p. 1, p. 3.

⁴⁸¹ Dumitru SANDU, « Explorarea Europei prin migrații pentru muncă:1990-2006 », dans Locuirea temporară în străinătate. Migrația economică a Românilor : 1990-2006, Fundația pentru o Societate Deschisă, București, noiembrie 2006, p. 23, <http://www.osf.ro>, consulté le 2 Mars 2007.

forme de résistance envers le régime par le biais de la consommation des produits occidentaux procurés sur le marché noir. Dans la période suivant immédiatement la fin du communisme, on a pu parler d'une vraie « faim » des produits occidentaux car une des principales conséquences de la Révolution de 1989 a été la pénétration libre des produits occidentaux sur le marché roumain. Pour beaucoup d'Est européens la vraie révolution a été le développement du consumérisme⁴⁸².

Une autre manifestation du « fétichisme » de l'Ouest est la valorisation positive des valeurs et des pratiques occidentales par une grande partie de la société roumaine. Monica HEINTZ⁴⁸³ considère que la comparaison avec les pays occidentaux (non seulement en termes d'économies, mais aussi en termes de « mentalités ») est la raison principale de l'image négative de la mentalité roumaine. Car celle-ci est tenue pour responsable (par les autorités et par les médias roumains, et puis, à la suite de l'internalisation du discours officiel, par une grande partie de la population roumaine) des crises sociales et économiques auxquelles est confrontée la Roumanie après la fin du régime communiste⁴⁸⁴. On peut observer que le rejet de la « mentalité communiste » est fondé tant sur l'échec de la transition que sur le succès perçu du capitalisme. Ainsi s'est accentuée la tension entre la « vieille mentalité » et la « nouvelle mentalité », renforçant le critère de l'âge comme une différence identitaire importante.

Le succès économique des pays occidentaux a incité une grande partie de la société roumaine à suivre les modèles occidentaux en ce qui concerne le travail et même le style de vie⁴⁸⁵. Les symptômes principaux du fétichisme de l'Occident seraient : l'imitation des apparences occidentales (par vêtements, par musique, par l'utilisation des mots anglais ou français même s'il y a leur version roumaine, etc.) ; le respect exagéré pour tout ce qui provient de l'Occident, respect qui est accompagné de mépris pour tout ce qui provient de l'Est ; l'émigration dans les pays occidentaux ; l'effort de présenter une image favorable de la Roumanie à l'Occident⁴⁸⁶ ...

Nous ajouterons aussi le rêve d'une grande partie des jeunes roumains de travailler pour les grandes entreprises multinationales implantées en Roumanie. Ainsi, pour un grand nombre de jeunes roumains, un emploi dans une telle entreprise multinationale représente un

⁴⁸² S. SAMPSON, op. cit., p. 268.

⁴⁸³ M. HEINTZ, *Etica muncii...*, p. 21.

⁴⁸⁴ Ibidem, pp. 24-25.

⁴⁸⁵ Ibidem, p. 21.

⁴⁸⁶ Ibidem, pp. 21-23.

idéal professionnel⁴⁸⁷ et les jeunes employés roumains des entreprises multinationales ont commencé même à constituer une partie importante de la classe moyenne de la société roumaine⁴⁸⁸. Car, les entreprises multinationales préfèrent, en général, embaucher des jeunes entre 25-35 ans. Par exemple, les employés du centre de services et d'opérations d'Oracle Roumanie sont, en proportion de 80% des jeunes âgés de 25-30 ans⁴⁸⁹. Aussi, les employés roumains de Philips Roumanie sont plus jeunes, avec une moyenne de 7-8 ans, que leurs homologues de l'Occident⁴⁹⁰, la moyenne d'âge de tous les employés de Philips en Roumanie étant de 33 ans.

De même, les entreprises multinationales jouent un rôle de « modèles » pour le monde roumain des affaires, car par leur expérience et par leur savoir-faire, les entreprises multinationales ont eu un rôle particulièrement important pour l'économie roumaine qui, après la fin du communisme et de l'économie centralisée, avait été confrontée à un vide théorique et pratique. Ainsi, les entreprises multinationales peuvent être vues comme des « faiseurs de tendances » ou même des « pionniers » pour le monde roumain des affaires, un grand nombre de pratiques de management étant introduites en Roumanie par les entreprises multinationales. Aussi, les enquêtes indiquent une préférence des consommateurs roumains pour des marques étrangères⁴⁹¹, tous ces facteurs pouvant favoriser, comme on le verra, une approche ethnocentrique de la part des entreprises multinationales actives sur le marché roumain.

⁴⁸⁷ ***, « Marile companii finanțează pregătirea pentru afaceri a studenților performanți », Capital, 14/10/04, <http://www.capital.ro/index.php?arhiva=1&a=16713&ss=all%7Call%7C1-1-2004%7C5-7-2005%7C0%7C4%7CMultinationale&p=1>, consulté le 5 mai 2006.

⁴⁸⁸ ***, « Război euro-dolar? Nu, competiție SUA-Europa », Capital, 25/07/02, <http://www.capital.ro/index.php?arhiva=1&a=7138&ss=all%7Call%7C1-1-2002%7C31-12-2002%7C0%7C3%7Cmultinationale&p=1>, consulté le 5 mai 2006.

⁴⁸⁹ Alina PAHONCIA, « Oracle angajează 500 de oameni într-un an », Ziarul Financiar, 9 août 2007, http://www.zf.ro/articol_136053/oracle_angajeaza_500_de_oameni_intr_un_an.html, consulté le 10 août 2007.

⁴⁹⁰ Delia ONIGA, « Mihaela Coroiu, HR & quality officer la Philips Romania: In ultimii trei ani am avut o rata de retentie de peste 90% », Ziarul Financiar, 9 août 2007, http://www.zf.ro/articol_135434/mihaela_coroiu_hr_quality_officer_la_philips_romania_in_ultimii_trei_an_i_am_avut_o_rata_de_retentie_de_peste_90_.html, consulté le 10 août 2007.

⁴⁹¹ ***, « Înainte de a se bărbieri, bărbații își numără banii », Capital, 19/09/02, <http://www.capital.ro/index.php?arhiva=1&a=7461&ss=all%7Call%7C1-1-2002%7C31-12-2002%7C0%7C2%7Cmultinationale&p=1>, consulté le 7 mai 2006.

4. Le management interculturel dans la Roumanie post socialiste

4.1. Un survey de la littérature roumaine sur les pratiques de management à l'ère postsocialiste

La littérature roumaine dans le domaine du management interculturel est récente. À l'exception d'un nombre très réduit de livres qui, par leurs titres, renvoient directement à la problématique du management interculturel, la question de la différence culturelle et de son impact sur la gestion des entreprises est abordée en termes de culture organisationnelle, de management et marketing international, ou de management des ressources humaines. Ce sont des domaines qui, comme on a pu le voir au début de la première partie de notre thèse, sont intéressés aussi par l'interculturel.

La littérature roumaine dans le domaine du management interculturel (et du management en général) ou dans d'autres domaines qui approche la différence culturelle et son impact sur l'entreprise et le processus de gestion, est, en général, fortement influencée par la littérature occidentale, à qui on emprunte aussi bien les concepts que les pratiques, sans que le contexte économique, social, législatif, culturel de la Roumanie soit pris en considération. Les principaux emprunts sont faits à la littérature anglo-saxonne dominante.

Une recherche effectuée auprès des journaux américains listés parmi les meilleurs dans le domaine du management indiquait une préférence pour les écrits des auteurs Nord-américains et une sous représentation ou biais des écrits des auteurs non Nord-américains⁴⁹². Cette situation pourrait affecter négativement le développement de la théorie générale du management par la négligence de la diversité des recherches dans le domaine et par la création soit de deux théories différentes (avec des cadres de références et une littérature différente, toutes les deux se déclarant valides), soit une théorie considérée comme généralement valable, mais qui reflète en fait les paradigmes et les cadres de références des chercheurs américains⁴⁹³.

De même, on doit prendre en compte le cas où les auteurs non occidentaux contribuent eux-mêmes à la reproduction des paradigmes occidentaux. Ainsi, une revue des articles publiés dans *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 ans après son lancement

⁴⁹² Yehuda BARUCH, « Global or North American? A Geographical Based Comparative Analysis of Publications in Top Management Journals », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1(1), p. 121, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007.

⁴⁹³ *Ibidem*, p. 122.

(en 2006), indiquait qu'en dépit de l'intention exprimée par les éditeurs de promouvoir des différents paradigmes de pensée, les recherches des auteurs non occidentaux avaient suivi principalement le paradigme occidental (en méprisant parfois leurs connaissances et la logique locales), contribuant plutôt au renforcement des études déjà existantes et /ou à leur réplique dans d'autres régions qu'au développement des paradigmes ou des méthodologies alternatives⁴⁹⁴.

Cette influence de la littérature occidentale doit être comprise tant dans le contexte d'un vide théorique et pratique du point de vue managérial auquel est confrontée la Roumanie immédiatement après la fin du communisme que dans le contexte de la valorisation positive de l'Occident, qui, comme on l'a déjà vu, est un phénomène assez répandu dans la société roumaine. Ainsi, au début de la constitution du management comme domaine de recherche dans la Roumanie postsocialiste, il y avait des travaux des auteurs roumains qui, en fait, grâce à leurs connaissances, plus ou moins avancées, de langues étrangères, reproduisaient des textes des auteurs occidentaux, sans être des traductions autorisées.

Cette situation reflétait la situation plus générale de l'économie roumaine dans la période suivante à la Révolution de 1989. Ainsi, un grand nombre d'affaires (en général de petite envergure) étaient dirigées selon l'intuition ou par des ex-cadres d'entreprises d'Etat qui avaient bénéficié des privatisations et avaient confortés ainsi leur position sociale⁴⁹⁵. Il y avait aussi le cas des ex-dirigeants d'entreprises d'Etat qui avaient utilisé les relations établies pendant le socialisme et se sont associés aux investisseurs étrangers, afin de bénéficier de leur expérience professionnelle. Autres entrepreneurs ont évolué surtout en fonction de leur intuition dans la mesure où il n'y avait pas de repères pratiques concernant le management d'une entreprise dans des conditions de concurrence, d'absence de la planification centralisée, de contraintes budgétaires fortes et d'un marché qui n'était plus du vendeur mais du consommateur.

Les repères théoriques manquaient aussi, car il n'y avait pas une littérature dans le domaine du management dans la mesure où les entreprises étaient dirigées d'après des critères idéologiques. Il est vrai qu'il y avait de recherches sociologiques dans des entreprises pour évaluer la réussite du socialisme dans la création du « nouvel être humain socialiste », mais

⁴⁹⁴ T. JACKSON, Z. Aycan, op. cit., pp. 5-6.

⁴⁹⁵ S. SAMPSON, op. cit., p. 269. De la catégorie des « nouveaux riches » font partie aussi : des ex-participants dans l'économie secondaire dont les activités étaient permises après la Révolution de 1989 ; des ex-employés des entreprises d'Etat, un grand nombre avec formation technique ou professionnelle supérieure, qui avaient créé leur propres petites affaires ; des ex-salariés qui avaient perdu leurs emplois, étant obligés d'ouvrir des petites boutiques, des kiosks etc. pour survivre ; des libres professionnels et des artisans qui avaient eu le droit (seulement dans quelques pays est européens) de faire du commerce (S. Sampson, op. cit., pp. 269-270).

ayant en vue le caractère clairement idéologique de ces types de textes⁴⁹⁶, ils ne peuvent pas être considérés comme représentatifs d'une base théorique dans le domaine du management des entreprises. De même, l'élimination des sciences sociales du cursus des facultés pendant le régime communiste a déterminé une orientation technique parmi les dirigeants des entreprises, issus des écoles d'ingénieurs. Un grand nombre de ceux-ci ont continué leur carrière aussi après la fin du communisme. Ainsi, une étude de la distribution des managers roumains en fonction de profession indiquait que 6 698 sur 9 817 managers étaient des ingénieurs⁴⁹⁷. Ceux-ci ont été aussi parmi les premiers professeurs de management, qui a été introduit, après la fin du communisme, comme discipline d'étude dans des nombreuses facultés.

Dans ces conditions, la littérature occidentale dans le domaine est devenue un point de repère tant théorique que pratique. Mais cette situation a aussi une partie négative car cette littérature n'est pas adaptée à la spécificité de la Roumanie postsocialiste et offre rarement une compréhension de la situation des entreprises. Elle ne contribue pas, par conséquent, à favoriser le meilleur fonctionnement des entreprises et à l'enrichissement et au développement de la théorie dans le domaine du management.

La tendance parmi les auteurs roumains dans le domaine du management semble être plutôt celle de l'adaptation des conditions existantes à des modèles de management que de l'adaptation du management aux conditions existantes, ce qui permettrait la gestion efficace de ces dernières. Cette tendance révèle que « le management » est plus qu'un mot, il est une étiquette. Une étiquette qui ne fait pas de référence à un domaine académique en tant qu'un corpus de connaissances réservées pour la compréhension du comportement économique ou à un ensemble des techniques pour la gestion de ce comportement, mais à un « modèle culturel » garanti par le succès de la manière américaine /occidentale de gestion économique.

Dans ce contexte, le management interculturel peut être considéré un sujet plutôt adjacent et, le plus souvent, il est réduit à la présentation des modèles axés sur des dimensions de la culture nationale (HALL, 1959, HOFSTEDE, 1980 ; KLUCKHOHN et STRODTBECK, 1961 ; TROMPENAARS, 2000) les plus connus. Le modèle le plus souvent cité est, comme dans la littérature occidentale, celui proposé par HOFSTEDE (1980).

⁴⁹⁶ Un des écrits qui nous a attiré l'attention à cause de sa rigueur scientifique, mais qui est profondément biaisée par l'idéologie est celle de Honorina CAZACU, Mihail CERNEA, Gheorghe CHEPES, C. VLAD (Colegiul de îndrumare și redacție), Profilul spiritual al clasei muncitoare în socialism. Pe baza unor cercetări sociologice în uzine, Ed. Academiei Republicii Populare Române, București, 1964. Le but de la recherche était « l'étude de la formation et de l'enrichissement du profil spirituel de l'ouvrier en socialisme » (p. 10).

⁴⁹⁷ Cezar MEREUȚĂ, (coord.), Tranziția managementului societăților comerciale românești, perioada 1990-2000, Ed. Tehnică, București, 1995, p. 73.

La littérature roumaine dans le domaine est dominée dans une très grande mesure par une approche positiviste de la culture, résultant de la tendance des chercheurs roumains à importer en Roumanie les recherches finalisées par la création des modèles des dimensions culturelles nationales. Cette tendance n'est pas spécifique à la Roumanie, elle s'inscrit dans une tendance plus générale parmi les chercheurs dans le domaine du management interculturel⁴⁹⁸.

Ainsi, comme on l'a pu déjà voir dans la section de notre thèse sur l'éthique postsocialiste du travail, en 2005, INTERACT et GALLUP ROUMANIE ont initié une recherche dans le but d'identifier les dimensions de la culture nationale roumaine en partant du modèle proposé par HOFSTEDE (1980). Cet essai n'est pas unique. Par exemple, en 1999, a été publié un livre dont le but était d'étudier la culture organisationnelle des entreprises de trois cultures nationales différentes, la Roumanie étant un des pays étudiés⁴⁹⁹. Si, comme on l'a déjà vu, l'étude réalisée par INTERACT et GALLUP ROUMANIE (2005) portait des erreurs méthodologiques et d'interprétation, l'étude présentée dans ce livre de 1999 était soumise à des erreurs méthodologiques et d'interprétation plus graves. Par exemple, les dimensions culturelles sont mal définies et les résultats reflètent plutôt les préjugés de l'auteur, car, en l'absence des formules de calcul utilisées par HOFSTEDE (1980) en vue de déterminer les scores pour les dimensions qu'il a proposées, l'auteur « devinait » le positionnement de la Roumanie, l'interprétation des résultats se basant sur des analogies⁵⁰⁰.

La grande majorité de ces essais est méthodologiquement et conceptuellement déficiente. On pourrait parler plutôt d'une littérature de popularisation (aléatoire et réductive) d'une variété des notions de management véhiculées par la littérature occidentale. De plus, l'approche de celles-ci reste assez souvent au niveau du sens commun.

Même si les chercheurs roumains ne traitent pas directement la question de l'interaction culturelle au sein des entreprises, celle-ci résulte de leur intérêt pour l'analyse des systèmes de valeurs liées au travail des employés roumains. Ainsi, on peut remarquer deux

⁴⁹⁸ T. JACKSON, Z. AYCAN, op. cit., p. 6.

⁴⁹⁹ Silvia BÎRSAN, *Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor* (La culture organisationnelle et le développement des organisations – notre traduction du titre), Brilliant, București, 1999.

⁵⁰⁰ Par exemple, la distance par rapport au pouvoir a été déterminée sur la base de l'inscription de la Roumanie dans le groupe des pays latins : « Je crois qu'on peut apprécier, en l'absence de la formule de calcul utilisée par HOFSTEDE pour déterminer le PDI [Power Distance Index – l'index de la distance par rapport au pouvoir] que la Roumanie situerait entre l'Inde (PDI=77) et Jamaïque (PDI=45), plage de valeurs où on retrouve aussi d'autres pays avec des influences latines : Brésil (69), France (68), Columbia (67), Salvador (66), Portugal (63), Espagne (57), Italie (50), Argentine (49). » (S. BÎRSAN, op. cit., p. 33). En original : « Cred că se poate aprecia, în lipsa formulei de calcul folosite de Hofstede pentru determinarea PDI, că România s-ar situa între India (PDI=77) și Jamaica (PDI=45) plajă de valori în care se găsesc și alte țări cu influențe latine: Brazilia (69), Franța (68), Columbia (67), Salvador (66), Portugalia (63), Spania (57), Italia (50), Argentina (49). »

grandes tendances : 1) le rejet de la « mentalité communiste » et la tentative de démontrer l'existence de valeurs occidentales (valorisées positivement) partagées par les employés roumains et 2) l'appel à une spécificité culturelle roumaine, valorisée aussi positivement, qui aurait persisté au long de l'histoire, quel que soit le régime politique.

Les auteurs qui s'inscrivent dans la première tendance considèrent le plus souvent que la mentalité est un élément important pour le succès d'une entreprise et que, par conséquent, la mentalité (« communiste ») des employés roumains doit être changée afin que les entreprises roumaines aient du succès. Et parce qu'elle est vue comme un facteur qui pourrait alourdir le processus de transition au capitalisme. Par exemple, un des livres dont l'objectif était d'identifier des aspects dominants des cultures des organisations roumaines dans le contexte des changements économiques⁵⁰¹ partait de la prémisse que la capacité d'une entreprise à faire face aux changements et à initier des changements était déterminée par les « caractéristiques des ressources humaines ». Les cultures des organisations roumaines, homogénéisées par l'économie centralisée, par l'idéologie et par la politique communiste, devraient donc être changées⁵⁰². La prémisse de l'analyse des cultures des entreprises roumaines était celle de la possibilité de l'existence, « dans le cadre des entreprises actuelles, de certaines réminiscences d'une "culture organisationnelle de type socialiste" qui pourrait bloquer ou rendre difficiles l'efficacité et la restructuration des entreprises roumaines »⁵⁰³. De même, un des éléments suivis par cette recherche a été la mise en évidence « [...] des aspects principaux au niveau de la mentalité des salariés et des cultures organisationnelles qui auraient la capacité à freiner un changement rapide »⁵⁰⁴.

On peut rencontrer aussi une autre variante de distance par rapport à « la mentalité communiste » : la démonstration de l'existence de « valeurs occidentales » des employés roumains. Les résultats de l'étude évoquée dans le paragraphe précédent sont un exemple dans ce sens-là. Ainsi, dans l'analyse des valeurs de travail identifiées, les auteurs ont fait une distinction entre « valeurs modernes » (par exemple, l'option pour une rétribution en fonction de performance et de compétence professionnelle) et « valeurs traditionalistes » (par exemple, loyauté envers l'entreprise, respect pour la hiérarchie)⁵⁰⁵. Dans la logique de ce discours, les « valeurs modernes » sont associées aux « valeurs capitalistes » et les « valeurs traditionalistes » aux celles « socialistes » :

⁵⁰¹ Cezar MEREUȚĂ (coord.), Luana POP, Carmen VLAICU, Lucian POP, *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*, FIMAN, 1998, p. 14.

⁵⁰² Ibidem, p. 13.

⁵⁰³ Ibidem, pp. 23-24.

⁵⁰⁴ Ibidem, p. 13.

⁵⁰⁵ Ibidem, p. 65.

« [...] nous pourrions même conclure que les "effets" paternalistes du socialisme réel sont plutôt en cours de s'estomper, tandis que des valeurs typiquement modernes de l'éthique du travail couplées avec le professionnalisme et l'efficacité semblent devenir de plus en plus représentatives de la population d'employés »⁵⁰⁶.

Les auteurs qui s'inscrivent dans la deuxième tendance font l'apologie des éléments considérés comme faisant partie d'une « spécificité culturelle roumaine » qui n'a pas été détruite, en dépit de l'essai « sauvage de destruction totale » de la part de la « dernière tragédie historique » qui a été le communisme⁵⁰⁷. Cette description de la « spécificité culturelle roumaine » est fondée sur une bibliographie qui comprend une idéologie essentialiste et, parfois, des éléments qui s'inscrivent dans le déterminisme bio culturel⁵⁰⁸. Par exemple, parmi les « valeurs et les croyances les plus profondes que les Roumains apportent dans des organisations » il y a « l'essence paysanne, profondément conservatrice et encore fonctionnant sur la base des hypothèses fondamentales et des croyances manifestées par le biais des légendes, des mythes, des héros, des superstitions et des symboles depuis 2000 ans ». Car les Roumains sont « des gens qui, comme l'oiseau Phoenix et comme leurs ancêtres, les Loupes, sont préparés à lutter, à renaître de leurs cendres et à construire un monde nouveau »⁵⁰⁹.

Une autre tendance (plus rarement rencontrée), située entre les deux tendances mentionnées antérieurement, consiste dans des essais de définir une spécificité du management roumain, spécificité pour laquelle on cherche des explications de nature historique et culturelle. Par exemple, on parle d'un « management cleptocratique »⁵¹⁰ (management cleptocratic) roumain qui est « un produit-emblème de la transition vers l'économie de marché, mais qui a ses racines dans des périodes plus anciennes de pillages, par le biais du vol et de la corruption »⁵¹¹ (dans une certaine mesure, on peut parler toujours d'un blâme de la mentalité, mais de la mentalité roumaine en général, non seulement de celle communiste). La littérature roumaine dans le domaine du management interculturel semble

⁵⁰⁶ Ibidem, p. 70. En original : « [...] am putea chiar concluziona că „efectele” paternaliste ale socialismului real sunt mai degrabă pe cale de estompare, în timp ce valori tipic moderne ale eticii muncii cuplate cu profesionalism și eficiență par a deveni din ce în ce mai reprezentative la nivelul populației de angajați. »

⁵⁰⁷ Carmen Aida HUTU, *Cultură organizațională și transfer de tehnologie. Premise pentru transformarea competitivă a organizațiilor românești*, Ed. Economică, București, 1999, p. 95.

⁵⁰⁸ R.-D. GRILLO, op. cit., p. 160.

⁵⁰⁹ C.-A. HUTU, op. cit., p. 108. En original : « [...] cele mai profunde valori și credințe pe care românii le aduc cu ei în organizații [...] » « [...] esența țărănească, eminentamente conservatoare și încă funcționând pe baza unor prezumții fundamentale și credințe manifestate prin legende, mituri, eroi, superstiții și simboluri vechi de două mii de ani [...] » « [...] oameni care, ca pasărea Phoenix și strămoșii Lupi, sunt gata să se lupte, să renască din propria cenușă și să construiască o lume nouă [...] ».

⁵¹⁰ Ioan MIHUT, *Euromanagement*, Ed. Economică, București, 2002, p. 246.

⁵¹¹ Ibidem, p. 246. En original : « un produs-emblemă al tranziției la economia de piață, care își are însă rădăcinile în mai vechi perioade de jafuri, prin hoție și corupție. »

être plutôt animée par l'intention de trouver des modalités pour changer de réalité afin que celle-ci s'accorde aux différents modèles de management occidentaux. Elle n'est pas mue par la nécessité de trouver des adaptations de ces modèles aux contraintes de la réalité de la transition en Roumanie.

4.2. Les pratiques de management interculturel dans les entreprises multinationales implantées en Roumanie

Les entreprises multinationales, par leur rôle de modèle pour le monde des affaires de la Roumanie et celui d'idéal de carrière professionnelle (notamment pour les jeunes personnes) constituent un élément représentatif pour l'éthique post socialiste du travail. En Roumanie, les culturels sont les promoteurs aussi des pratiques de management interculturel, que des pratiques plus générales de management, de management des ressources humaines, de marketing, de culture organisationnelle, etc.

Afin d'identifier les pratiques les plus communes de management interculturel au sein des entreprises multinationales implantées en Roumanie, nous avons réalisé une recherche secondaire basée principalement sur des entretiens avec des directeurs généraux, des directeurs de ressources humaines et /ou des employés qui travaillaient dans des entreprises multinationales en Roumanie, entretiens relevés dans la presse spécialisée.

Dans cette recherche nous avons poursuivi les pratiques de gestion des ressources humaines des culturels, car celles-ci pouvaient fournir des informations sur l'orientation du management des entreprises respectives relative à la différence culturelle ; comme nous l'avons déjà mentionné, le management interculturel pourrait être considéré, en quelque sorte, une branche de la gestion des ressources humaines (GRH) qui prend en considération la différence culturelle et, en même temps, la GRH est le principal médiateur et développeur des compétences de management interculturel à l'intérieur d'une entreprise. Par conséquent, nous nous avons concentré sur les principaux processus de GRH : recrutement, sélection, intégration, formation, développement (gestion de carrière), évaluation, motivation/rémunération, congédiement et retraite.

De même, nous nous sommes concentrée sur : (1) l'identification des éléments du comportement de travail et du comportement du consommateur qui sont influencés par la culture ; (2) l'identification des modalités par lesquelles les entreprises multinationales

répondent à / sont affectés par les différences culturelles dans leurs opérations internes (nous avons suivi également des aspects d'organisation, de culture organisationnelle et de comportement organisationnel) et externes (les activités de marketing, les relations avec les parties prenantes) ; (3) l'identification des éléments qui suggèrent une orientation ethnocentrique, polycentrique ou /et géocentrique des entreprises multinationales (par exemple, les rapports entre le siège social et les filiales, l'emploi pour diriger les filiales des cadres qui sont des ressortissants du pays d'accueil ou des cadres expatriés, la prédominance des stratégies et des politiques du siège social, les réponses données au dilemme « global-local », l'importance des filiales pour l'activité de l'entreprise, l'autonomie des filiales etc.); (4) l'identification des facteurs d'attractivité qui déterminent les entreprises multinationales à investir en Roumanie (comme nous avons mentionné, ceux-ci influencent les pratiques de GRH et de marketing, aussi que la perception et l'approche des différences culturelles).

Notre recherche secondaire sur les pratiques de GRH des entreprises multinationales qui sont actives en Roumanie a indiqué une grande attention prêtée par les journalistes aux politiques de compensation et de bénéfices des culturel Cet intérêt pourrait être considéré comme une réflexion de l'intérêt plus général au niveau de la société roumaine pour les facteurs qui motivent les gens à travailler, le facteur financier jouant un rôle très important dans le choix d'un emploi ou dans la motivation de changer un emploi (voir la section « L'éthique du travail dans la Roumanie postsocialiste » de notre thèse). La politique de compensation et de bénéfices d'une entreprise est une des politiques de GRH les plus influencées par les différences culturelles, parce que celle-ci est fortement reliée à la motivation des individus pour travailler, motivation qui est culturellement différente⁵¹². Ainsi, les politiques de compensation et de bénéfices des entreprises multinationales qui sont actives en Roumanie sont potentiellement influencées tant par les valeurs de l'éthique postsocialiste du travail, que par les valeurs plus générales de la société roumaine.

La revue des articles sur les politiques de compensation a indiqué qu'en général les culturel offraient des salaires plus élevés que les entreprises roumaines, soient elles grandes ou PME, privées ou d'État (par exemple, les salaires offerts par Oracle Roumanie sont de 300 euros pour le niveau d'entrée et peuvent arriver à 1000 euros⁵¹³). Mais, même si les salaires des employés des culturel sont plus hauts que ceux des employés sur des positions similaires des entreprises roumaines, ils sont plus bas par rapport à leurs homologues de l'Occident. Par

⁵¹² G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences...*, p. 376.

⁵¹³ Alina PAHONCIA, « Oracle angajează... ».

exemple, le salaire d'un directeur financier est environ 50%-60% par rapport à la moyenne des directeurs financiers de l'Occident⁵¹⁴.

Pourtant, l'apparition de la tendance parmi les employés roumains d'exiger des salaires plus élevés, la législation roumaine qui impose des impôts sociaux élevés pour les employeurs, la nécessité de préserver l'avantage de coût (si c'est le cas) et la concurrence avec d'autres entreprises multinationales (déjà actives ou récemment entrées sur le marché roumain), ont déterminé les culturels à introduire aussi, au-delà d'une petite augmentation des salaires, des avantages sociaux (assurance maladie, téléphone mobile, logement d'entreprise, voiture de fonction, et, le plus répandu, les tickets-repas)⁵¹⁵. L'introduction des avantages sociaux est déterminée aussi par la tendance des employés roumains de quitter une entreprise pour un salaire meilleur, même si ça ne suppose pas toujours une croissance salariale significative. Par exemple, il y a eu des cas quand les employés avaient quitté leur emploi pour une rémunération de 5% ou 10% plus haute ou pour moins de 30 euros en plus⁵¹⁶.

Ainsi, par leurs politiques de compensation, les culturels sont, en général, localement sensibles tant d'une perspective culturelle, que législative, la compétition jouant aussi un rôle important dans cette réceptivité locale. On peut considérer que, du point de vue des pratiques de compensation, la tendance parmi les culturels actifs en Roumanie est celle du polycentrisme – voir la classification des orientations managériales, proposée par PERLMUTTER (1969). Mais, en fait, ces pratiques sont généralement répandues parmi les culturels tout autour du monde, comme l'indique la littérature dans les domaines du management international, de la gestion des ressources humaines et du management des affaires internationales, avec peu de modifications, en conformité avec les conditions législatives et /ou culturelles spécifiques aux pays respectifs.

Relatif aux pratiques des culturels en matière de recrutement du personnel, nous avons identifié les programmes de stage pour des étudiants et des diplômés (particulièrement pour des étudiants) comme l'une des pratiques les plus courantes des culturels qui ont leurs filiales en Roumanie. Quelques exemples dans ce sens-là sont : « Quadrant Amroq Beverages (QAB) Career Practically » (un programme de stage pour des étudiants dans leurs dernières années d'étude ; ce programme leur offre la possibilité de travailler dans des départements multiples

⁵¹⁴ Delia ONIGA, « Salariul unui CFO local, la jumătate fata de vestul Europei », Ziarul Financiar, 9 juillet 2007, http://www.zf.ro/articol_131784/salariul_unui_cfo_local_la_jumatate_fata_de_vestul_europei.html, consulté le 13 août 2007.

⁵¹⁵ Capital, 01/08/02 ; 10/10/02 ; 23/12/02 ; 19/09/03 ; 19/02/04 ; 04/03/04 ; 11/11/04 ; 27/01/05 ; 28/12/05 ; 07/03/06.

⁵¹⁶ Mihaela POPESCU, Roxana PRICOP, « Angajații fac regulile » ; Ziarul Financiar, 2 avril 2007, http://www.zf.ro/articol_118724/angajatii_fac_regulile.html, consulté le 13 août 2007.

de l'entreprise : production, R&D, approvisionnement, marketing, ressources humaines), « Raiffeisen Trainee » (un programme de stage organisé pour la troisième fois en 2005, par Raiffeisen Bank pour les jeunes diplômés), les programmes de stage organisés par Orange Roumanie⁵¹⁷ etc. Les programmes de stage offrent à l'entreprise l'opportunité de choisir les meilleures personnes ou celles avec le plus grand potentiel et, en même temps, ils fonctionnent comme une méthode pour la formation du personnel et pour la gestion de la carrière. En plus, ces programmes offrent à l'entreprise l'occasion de familiariser les futurs employés avec sa culture organisationnelle et de maintenir les candidats qui répondent le mieux aux exigences de l'entreprise, non seulement du point de vue professionnel, mais également du point de vue culturel /axiologique. Les culturels pourraient obtenir, par l'organisation de programmes de stage, d'autres avantages, tels qu'une visibilité plus grande et la création de bons rapports avec la communauté.

Une autre pratique de recrutement (et de sélection) du personnel rencontrée parmi les culturels actifs en Roumanie est la coopération de celles-ci avec des universités sous la forme des sponsorisations des programmes de spécialisation professionnelle ou sous la forme des bourses d'études conférées aux meilleurs étudiants. De cette façon, les culturels créent une masse de candidats d'où elles peuvent employer les meilleurs. L'organisation des écoles de ventes et de marketing et des séminaires sur différents thèmes, la possibilité que les étudiants fassent leurs recherches pour le diplôme dans une entreprise, la participation aux foires de travail, la candidature en ligne et le débauchage (dans le cas où le personnel spécialisé est limité) sont d'autres pratiques employées par les culturels dans le processus de recrutement (et de sélection).

En ce qui concerne les critères employés dans le processus de sélection du personnel, ceux-ci sont multiples, en variant de la demande de parler certaines langues étrangères (particulièrement l'anglais) jusqu'aux exigences d'avoir un certain type de comportement et de compétences sociales. On peut trouver ainsi des exigences telles que : « comportement proactif », « capacité de travailler en équipe », « compétences de communication », « flexibilité », « ouverture d'esprit », « confiance en soi », « dynamisme », « orientation sur l'accomplissement des buts », « esprit entreprenant » etc.⁵¹⁸ Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section sur l'éthique postsocialiste du travail, ces « compétences » sont souvent associées à un certain âge qui, à son tour, est associé à une certaine « mentalité ». Ces exigences comportementales et compétences sociales sont mises en relation avec l'adéquation

⁵¹⁷ Capital, 14/10/04.

⁵¹⁸ Capital, 24/06/05.

du profil « axiologique » du candidat aux valeurs de l'entreprise et à la manière « occidentale » de travail, cette adéquation étant considérée comme essentielle pour l'entreprise et pour le succès professionnel de l'employé.

L'expérience de volontariat est également appréciée dans la sélection des employés⁵¹⁹, un nombre croissant d'étudiants roumains étant impliqué dans des activités volontaires (l'activité volontaire la plus commune est l'adhésion aux associations d'étudiants), même si l'Enquête de l'opinion publique de mai 2005 indiquait une participation faible aux activités volontaires d'une grande partie de la population de la Roumanie. Une explication possible serait le fait que les étudiants sont la cible principale des culturels dans le processus de recrutement /sélection et qu'il y a des culturels qui exigent explicitement l'énumération des activités volontaires dans la candidature pour un emploi⁵²⁰. Aussi, les culturels sont les principaux partenaires pour les associations d'étudiants dans le développement des projets et des différentes activités ou, comme nous l'avons déjà mentionné, les sponsors pour l'organisation de diverses écoles et séminaires ou même les organisateurs de programmes de stage et de conférences, étant les acteurs économiques les plus impliqués, en Roumanie, dans de diverses activités de responsabilité sociale corporative⁵²¹. Toutes ces activités rendent les culturels plus visibles et leurs créent une image d'entreprises qui apprécient le volontariat.

Le processus d'intégration des nouveaux employés ne fait pas le sujet des entretiens, pas même relié au sujet de la culture organisationnelle. La culture organisationnelle est très présente dans le discours des managers /employés des culturels, surtout sous la forme des « valeurs de l'entreprise » et comme un élément qui différencie, positivement, le travail dans des culturels par rapport au travail dans des entreprises roumaines.

L'analyse des pratiques de formation du personnel des culturels a indiqué le stage de spécialisation pour des employés (d'habitude, ceux-ci sont des spécialistes et des cadres) dans d'autres filiales de la respectueuse entreprise multinationale comme étant l'une des pratiques souvent employées par les culturels actives en Roumanie. Par exemple, Kraft Foods Romania a envoyé des employés roumains à travailler, pendant trois semaines, dans sa filiale de l'Afrique du Sud ; ces employés (deux techniciens et un chef de département ; on peut voir que les employés des niveaux hiérarchiques plus bas ont aussi la possibilité de formation/développement) ont eu la tâche de former leurs collègues dans la production de bonbons Sugus. Une autre forme de formation /développement est l'expatriation des

⁵¹⁹ Capital, 16/09/04.

⁵²⁰ Capital, 16/09/04.

⁵²¹ Capital, 23/10/02.

directeurs, pour un certain nombre d'années, dans une ou plusieurs filiales de l'entreprise multinationale (missions internationales).

L'expatriation apparaît, également, comme une pratique de promotion en soi ou comme une condition nécessaire pour la promotion (il y a un grand nombre d'entreprises multinationales qui ont des programmes de gestion de la carrière, un certain nombre de missions internationales étant souvent une condition obligatoire pour la promotion, soit elle horizontale ou verticale). Kraft Foods Romania a pratiqué aussi l'expatriation des directeurs ; ainsi, en 2002, l'entreprise multinationale a expatrié cinq directeurs roumains pour travailler dans ses filiales de l'Europe de l'Ouest⁵²². En plus, un programme automatisé pour l'évaluation et le développement des managers a été introduit dans la filiale de la Roumanie, à cause des changements dans la structure d'équipe managériale. Ainsi, des personnes expérimentées ont été déplacées sur d'autres positions et des personnes plus jeunes et plus inexpérimentées les ont remplacées. Ce programme a été créé spécialement pour Kraft Foods par Lominger (États-Unis) et, avant son implémentation en Roumanie, il a été employé dans les filiales de Kraft Foods du Benelux et de Grande-Bretagne, Kraft Foods ayant l'intention de l'utiliser dans toutes ses filiales⁵²³. La manière de prendre la décision d'employer ce programme en Roumanie (la décision a été prise par le directeur général de la division de Gestion du Développement Organisationnel de Kraft Foods International après une exposition des raisons par les spécialistes roumains en ressources humaines de la filiale de la Roumanie) et la formation de deux des spécialistes roumains dans le domaine de la gestion des ressources humaines afin qu'ils puissent appliquer à l'avenir en Roumanie, sans aide, ce programme d'évaluation et de développement du leadership, indiquent une orientation géocentrique des cadres dirigeants du siège social de Kraft Foods.

Une autre entreprise multinationale qui pratique tant les stages de spécialisation dans d'autres filiales que l'expatriation (temporaire ou définitive) est Michelin. Ainsi, tous les employés de Michelin, qu'importe leur niveau hiérarchique, peuvent, potentiellement, bénéficier de stages de spécialisation /formation dans d'autres pays, selon le plan national annuel de développement des employés. Par conséquent, pour les emplois internationaux sont sélectionnés les meilleurs employés, après au moins une année de surveillance. Si un/une employé(e) a un rendement exceptionnel, même s'il n'y a aucun besoin de personnel, il/elle est assigné(e) à la mission internationale. On peut identifier, dans ce cas, un élément qui indique une orientation géocentrique du management, l'entreprise utilisant dans ses filiales les

⁵²² Capital, 19/09/02.

⁵²³ Capital, 22/08/02.

meilleures personnes, n'importe leur nationalité. Après une année d'activité en Roumanie, sur « la liste d'or » de Michelin figurait, en 2002, un grand nombre d'employés désignés pour des stages de spécialisation /formation à l'étranger, quelques-uns de ceux-ci étant désignés pour l'expatriation à long terme ou même définitive⁵²⁴.

La performance professionnelle apparaît ainsi comme l'une des conditions pour l'avancement sur l'échelle hiérarchique dans une entreprise multinationale. Autres conditions pour la promotion professionnelle sont : l'expérience professionnelle antérieure dans la même entreprise, dans une autre entreprise multinationale ou dans le secteur d'activité de l'entreprise multinationale et la spécialisation dans un certain domaine, acquise à la suite des études universitaires supérieures (master, doctorat). Avant la promotion, les employés sont souvent inclus dans des programmes de gestion de la carrière internationale. Parmi les principaux critères de sélection pour participer à ces programmes, on peut identifier : des compétences de leadership, la capacité d'accomplir des tâches qui exigent un haut degré de responsabilité, le potentiel de développement, parler couramment au moins une langue étrangère, etc.⁵²⁵

Parmi les entreprises multinationales implantées en Roumanie qui ont des programmes de gestion de la carrière internationale, on peut mentionner GlaxoSmith-Kline, Hoffmann-La Roche, Coca-Cola HBC etc. Ainsi, GlaxoSmith-Kline a un programme de développement de 6 mois pour tous les employés qui ont une bonne performance professionnelle, n'importe leur domaine d'activité (jusqu'à 2005, les principaux domaines étaient celui financier et logistique, les pays où se développaient ces programmes étant Grande Bretagne et Slovaquie). Hoffmann-La Roche organise, pour une période de 2 semaines jusqu'à 3 mois (même pour plus d'une année), de différents programmes de formation du personnel qui se déroulent dans d'autres filiales de l'entreprise. Le but de ces programmes de formation est l'acquisition des compétences professionnelles qui permettent une implémentation plus rapide de certains processus, à la fin des programmes les employés ayant la possibilité de retourner à leur filiale ou de continuer leurs carrières dans d'autres filiales. Coca-Cola HBC a des programmes de gestion de la carrière internationale pour les employés à haut potentiel et pour ceux qui ont une performance professionnelle excellente et constante ; le système de gestion de la carrière internationale inclut 26 pays et la mobilité dans l'intérieur de ce système permet le développement de styles managériaux différents qui peuvent être adaptés à la spécificité des unités locales. D'autres exemples d'entreprises multinationales actives en Roumanie qui

⁵²⁴ Capital, 19/09/02.

⁵²⁵ Capital, 24/02/05 ; 13/12/05 ; 24/01/2006.

pratiquent la gestion de la carrière internationale sont : Allianz-Țiriac Asigurări, 3 M, Raiffeisen Bank, McDonald's, Procter&Gamble Romania et Honeywell⁵²⁶.

L'évolution professionnelle à l'intérieur d'une entreprise multinationale peut être horizontale ou verticale. On peut rencontrer en tant que forme verticale d'évolution professionnelle la promotion d'une position dirigeante locale à une position dirigeante régionale ou d'un niveau managérial moyen à un niveau managérial supérieur. Par exemple, le directeur général de McDonald's Roumanie a été avancé, en 2001, sur la position de coordinateur des activités de McDonald's pour la Bulgarie, la Serbie, le Monténégro, la Macédoine et la Slovaquie et, en 2002, il a été chargé aussi de la Géorgie et de l'Azerbaïdjan⁵²⁷. De même, une forme d'évolution professionnelle verticale est le remplacement des managers expatriés qui dirigent les filiales existantes en Roumanie par des managers locaux (d'origine roumaine). Ainsi, Interbrew Romania a remplacé les managers expatriés avec des managers locaux et, ultérieurement, le manager général d'origine roumaine a été avancé sur la position de manager régional, à sa place étant nommé le directeur de marketing d'Interbrew Romania⁵²⁸. L'évolution professionnelle horizontale offre aux employés la possibilité de travailler sur des positions similaires, mais dans d'autres emplacements où l'entreprise multinationale a des filiales ou dans d'autres départements de la même filiale ou dans d'autres départements d'autres filiales. Ce type d'évolution professionnelle est répandu à l'intérieur des entreprises multinationales parce que l'accès aux positions dirigeantes supérieures ou même aux positions dirigeantes moyennes est limité et parce que le marché roumain du travail semble devenir plus stable dans les conditions où les principaux joueurs économiques et les entreprises étrangères les plus fortes sont déjà entrés sur le marché roumain et les niveaux salariaux restent relativement stables⁵²⁹.

Les pratiques d'évaluation de la performance professionnelle ont reçu, pour la période recherchée, peu d'attention de la part de la littérature économique. Nous avons pu constater à la lecture de quelques articles écrits sur ce sujet que, généralement, les filiales des entreprises multinationales de Roumanie « importent » les systèmes d'évaluation de la société mère, recevant les manuels avec les règles et les politiques d'évaluation pour les mettre en pratique en Roumanie. Un exemple de système d'évaluation, mais qui mesure les compétences managériales /de leadership et non pas la performance professionnelle, est celui déjà mentionné dans les paragraphes précédents, employé par Kraft Foods Roumanie qui utilise les

⁵²⁶ Capital, 24/02/05.

⁵²⁷ Capital, 24/02/05.

⁵²⁸ Capital, 13/12/05.

⁵²⁹ Capital, 02/09/04.

résultats de cette évaluation pour le développement individuel et organisationnel⁵³⁰. Un autre exemple est le système d'évaluation pratiqué par Philips Roumanie, où l'évaluation est standardisée dans toutes les filiales de Philips autour du monde. Parmi les modalités d'évaluation, il y a le programme La gestion de la performance des employés (People Performance Management) qui suppose l'évaluation des résultats de l'année précédente des employés par rapport aux domaines principaux de responsabilité de l'emploi, aux programmes de formation auxquels l'employé a participé, au comportement de l'employé envers les valeurs de l'entreprise et aux compétences de leader⁵³¹.

Pour la période de temps recherchée, il n'y a aucun article concernant les pratiques en matière de congédiement /retraite des entreprises multinationales qui ont leurs filiales en Roumanie. Les seuls aspects traités dans les articles recherchés concernent le départ du personnel des entreprises multinationales, en s'identifiant les raisons qui motivent les gens à changer leur lieu de travail et aussi, quelques informations concernant le taux de rétention du personnel. Par exemple, 3M Roumanie s'est confrontée en 2004 avec un taux du départ volontaire du personnel plus grand par rapport aux années précédentes ; l'entreprise a connu sa plus grande stabilité en ce qui concerne le personnel pendant 1999-2000, quand aucun employé n'a quitté l'entreprise. La raison principale du départ du personnel était l'opportunité de travailler sur des positions dirigeantes supérieures pour les entreprises étrangères entrées sur le marché roumain, celles-ci offrant une rémunération et des avantages sociaux plus attrayants⁵³².

L'analyse des pratiques en matière de GRH des entreprises multinationales avec des filiales en Roumanie indique, en général, une orientation géocentrique de la part du management de la société mère, même si le milieu économique et socioculturel roumain pourrait être considéré comme favorable pour une orientation ethnocentrique. Ainsi, parmi les conditions socioculturelles favorables pour une orientation ethnocentrique de la part des entreprises multinationales, la valorisation positive de l'Occident avec ses multiples formes de manifestation (voir la section sur l'éthique postsocialiste du travail) joue un rôle essentiel. On peut ajouter aux manifestations de la valorisation positive de l'Occident le fait que les entreprises multinationales, à côté de l'Union Européenne, sont considérées par les élites politiques, économiques et de la société civile roumaines, parmi les principaux promoteurs du capitalisme en Roumanie, à côté d'une partie des entreprises roumaines, par la promotion

⁵³⁰ Capital, 22/08/02 ; 10/04/03.

⁵³¹ Delia ONIGA, « Mihaela Coroiu, HR & quality officer... »

⁵³² Capital, 02/09/04

« d'un autre type de culture, basé sur l'éthique du travail et un ensemble des valeurs qui se retrouvent dans le capitalisme occidental »⁵³³.

Au-delà de ces facteurs socioculturels, l'avantage coût, qui apparaît comme l'un des principaux facteurs d'attractivité pour les investisseurs étrangers en Roumanie, constituerait aussi une prémisses pour une orientation ethnocentrique de la part du management des entreprises multinationales. Ainsi, notre recherche secondaire a indiqué l'avantage coût (coûts bas de production, coûts bas d'opération, force de travail bon marché) comme l'un des principaux facteurs d'attractivité pour les entreprises multinationales actives en Roumanie. Même après l'intégration à l'Union Européenne en janvier 2007, l'un des principaux facteurs d'attractivité pour les investisseurs étrangers en Roumanie est resté le coût bas de la main d'œuvre. Une recherche réalisée par Ernst&Young a indiqué la Roumanie comme étant la première de la région et parmi les premiers 10 pays de l'Europe préférés comme destinations des investissements étrangers, le coût encore bas de la main d'œuvre et le potentiel de croissance de la productivité du travail étant mentionnés parmi les principaux facteurs d'attractivité de la Roumanie⁵³⁴.

La recherche secondaire a indiqué aussi, à côté de l'avantage coût, d'autres facteurs d'attractivité pour les culturels, tels que : la perspective de l'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne (valable jusqu'au 1^{er} Janvier 2007, quand la Roumanie est devenue membre de l'Union Européenne), la haute qualification professionnelle et les compétences linguistiques de la force de travail, la dimension du marché, la proximité géographique et culturelle par rapport à l'Occident, l'infrastructure existante, le processus de privatisation et les facilités offertes aux investisseurs étrangers et, en général, un climat favorable aux investissements.

L'orientation vers l'avantage de coût pourrait générer une moindre importance accordée à la différence culturelle (minimisation de la différence culturelle) ou même l'ignorance de la différence culturelle et, par conséquent, une orientation ethnocentrique du management. Pourtant, l'orientation vers l'avantage de coûts est affaiblie par les changements dans les attentes des employés roumains en ce qui concerne les salaires reçus, dans le sens d'une croissance de ceux-ci. De même, la compétition croissante entre les culturels actives sur

⁵³³ GALLUP ORGANIZATION ROMANIA, FUNDAȚIA HORIA RUSU, « Capitalismul în mentalitățile românilor... », p. 150. En original : « (...) un alt tip de cultură, bazat pe etica muncii și pe un set de valori care se regăsesc în capitalismul occidental ».

⁵³⁴ Mihai BOBOCEA, « Ernst&Young: Romania, in top 10 al destinațiilor europene pentru investiții », Ziarul Financiar, 15 février 2007, http://www.zf.ro/articol_112060/ernst_young_romania_in_top_10_al_destinațiilor_europene_pentru_investiții.html, consulté le 13 août 2007.

le marché roumain pour la force de travail hautement qualifiée, compétition qui détermine aussi un croisement des salaires, rend plus difficile la poursuite (extrême) de l'avantage coût. Par conséquent, les cultures qui sont menées en Roumanie seulement par des avantages de coûts pourraient quitter la Roumanie en s'orientant vers d'autres marchés plus avantageux de ce point de vue. L'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne a été aussi un facteur d'inquiétude pour les investisseurs concernés par l'avantage coût, dans la perspective d'une croissance du coût de la force de travail. Parmi les secteurs les plus affectés par la croissance des coûts salariaux sont ceux où on pratique principalement la production en système TPP (trafic de perfectionnement passif) – l'industrie du textile et de la confection – et aussi l'industrie du bois, l'industrie du cuir etc., dans ces secteurs l'avantage suivi étant exclusivement celui du coût. Nous approcherons plus tard, dans la deuxième partie de notre thèse, le sujet des industries où prédomine la production de type TPP et leur situation courante, de même que les prévisions concernant leur situation après l'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne.

Comme nous l'avons déjà mentionné (voir la section « La gestion des ressources humaines et la diversité culturelle dans les entreprises multinationales » de notre thèse), l'orientation ethnocentrique est répandue surtout parmi les entreprises trouvées au début de leur activité d'internationalisation ou parmi les entreprises qui exportent des produits fortement associés au pays d'origine, dans ce cas la différence culturelle pouvant être considérée comme un produit en soi même⁵³⁵. De même, l'orientation ethnocentrique peut être rencontrée dans le cas des entreprises qui fonctionnent à l'étranger dans des environnements complètement nouveaux ou avec un haut degré de risque perçu et aussi dans des pays où il n'y a pas de savoir-faire, de technologie et/ou de l'expérience dans le secteur d'activité. Celui-ci a été le cas de plusieurs pays ex-communistes immédiatement après la fin du régime communiste. En outre, dans ces pays il y avait une grande demande pour des produits étrangers, n'importe leurs caractéristiques. Car, les produits étrangers, au-delà du fait qu'ils satisfaisaient des besoins réprimés depuis longtemps, ils étaient associés à la liberté ; SAMPSON⁵³⁶ considérait que, en 1989, la vraie révolution a été celle du consumérisme. Dans ces conditions, une approche ethnocentrique n'est pas nuisible pour les buts d'efficacité d'une entreprise, car elle constitue même une variante optimale de la gestion économique des différences culturelles.

⁵³⁵ N. AI. POP, I. DUMITRU, op. cit., p. 64.

⁵³⁶ S. SAMPSON, op. cit. p. 268.

Si en matière de gestion de la ressource humaine l'orientation du management des culturel actives en Roumanie est principalement géocentrique, en matière de marketing l'orientation est plutôt polycentrique, car le profil du consommateur roumain a changé graduellement (dans une grande mesure comme résultat des efforts de marketing des entreprises étrangères dans leur essai de se différencier par rapport aux concurrents), d'un consommateur autrefois facilement à satisfaire par n'importe quel produit étranger à un consommateur sensible à la personnalisation des produits /services.

Les conditions socio-économiques exigent aussi une approche polycentrique en ce qui concerne les activités de marketing des culturel actives en Roumanie. Par exemple, les recherches de GFK Roumanie ont indiqué la polarisation des consommateurs roumains en deux grands segments : « de première qualité » et « économique ». Les consommateurs du segment « moyen » (ce segment se trouve encore dans un stage naissant) se déplacent, graduellement, en raison des coûts croissants des services publics et des biens de large consommation, vers le segment « économique ». Afin de répondre à ces conditions spécifiques, les entreprises ont adapté leurs activités de marketing, particulièrement leurs politiques de prix. Ainsi, Kraft Roumanie a diversifié son portefeuille de marques pour les catégories « économique » et « de première qualité », Unilever et Henkel ont offert des produits de nettoyage bon marché pour le segment « économique » ou ont lancé des marques locales clairement positionnées pour le segment « moyen-économique », tandis que Coca-Cola a réorienté ses politiques des prix, en se concentrant sur le segment « économique », etc.⁵³⁷

En concluant, l'analyse des pratiques de management interculturel des entreprises multinationales implantées en Roumanie a indiqué que l'élément culturel qui a la plus grande influence sur l'activité de celles-ci consiste dans les valeurs générales et de travail changeantes, en raison de leur forte influence sur les comportements des employés et des consommateurs. Fortement relié à cet élément, nous avons identifié des conditions favorables pour une approche ethnocentrique de la part des entreprises multinationales dans leurs pratiques de GRH et de marketing. Ces conditions sont le résultat non seulement des conditions culturelles, mais aussi des conditions économiques telles que : la puissance financière des entreprises multinationales, l'avantage de coût en tant que facteur principal de l'attraction de la Roumanie pour les IDE ou le rôle de « modèle » des entreprises

⁵³⁷ Capital, 15/08/02 ; Capital, 07/08/02.

multinationales pour le monde roumain d'affaires (celui-ci pourrait également être considéré comme un élément culturel).

Mais, même s'il y a des conditions favorables pour une approche ethnocentrique de la part des entreprises multinationales, la recherche secondaire a indiqué qu'en général, dans leurs pratiques de GRH, les entreprises multinationales avec des filiales en Roumanie avaient une approche géocentrique, alors que dans leurs activités de marketing elles montraient une approche polycentrique.

Les résultats de notre recherche secondaire concernant l'influence de la culture sur les pratiques de GRH des entreprises multinationales confirment les conclusions d'autres recherches qui ont indiqué que, dans le cas des entreprises multinationales (aussi que dans le cas des entreprises larges qui opèrent dans des industries avec une technologie sophistiquée et des organisations du secteur publique), l'influence de la culture sur les pratiques de GRH était moins évidente, celles-ci étant plus standardisées, formalisées et structurées que dans le cas des petites organisations, dans le domaine des services, propriété privée ou de famille⁵³⁸. Nous avons obtenus des résultats similaires en ce qui concerne l'influence de la culture sur les pratiques de GRH dans le cas des PME que nous avons étudiées. Donc, si dans le cas des culturel, les contingences avec la plus grande influence sur les pratiques de GRH sont celles structurelles et institutionnelles⁵³⁹, dans le cas des petites organisations, les contingences les plus influentes sont celles culturelles.

De plus, dans le cas des culturel, même si chaque entreprise a sa culture organisationnelle unique et distincte, on peut identifier une certaine similarité des valeurs exposées, des principes, des normes, des codes de comportements, pouvant même parler d'une « culture des entreprises multinationales ». Cette similarité peut être considérée comme le résultat de certaines exigences extérieures applicables dans le cas de la grande majorité des culturel (par exemple, l'adoption d'un comportement socialement responsable), aussi que comme le résultat de la préférence du management de celles-ci pour l'emploi de diplômés des MBA. Ainsi, une étude réalisée par QS et TopMBA.com a indiqué que de plus en plus les entreprises, de secteurs divers d'activité, employaient des diplômés des MBA, les entreprises qui sont des leaders de marché étant particulièrement intéressées par ceux-ci⁵⁴⁰. Les déclarations d'un manager roumain de la filiale Accenture en Roumanie (manager qui,

⁵³⁸ Zeynep AYCAN, « The interplay between cultural... », p. 1113.

⁵³⁹ Ibidem, p. 1113

⁵⁴⁰ Delia ONIGA, « Scolile de MBA, centre de recrutare pentru angajatorii de top », Ziarul Financiar, 13 août 2007, http://www.zf.ro/articol_136388/scolile_de_mba_centre_de_recrutare_pentru_angajatorii_de_top.html, consulté le 13 août 2007.

antérieurement, avait travaillé comme country manager pour Motorola) en ce qui concerne son adaptation au nouvel emploi chez Accenture sont illustratives pour l'existence de cette similarité entre les cultures des cultures. Ainsi, celui-ci déclarait que son adaptation était facile grâce à son expérience antérieure dans la « culture multinationale » : « les principes sont les mêmes, l'atmosphère est la même [...] »⁵⁴¹.

Il n'y a pas une approche prescrite en ce qui concerne la différence culturelle qui assurerait le succès économique d'une entreprise. L'entreprise peut choisir une approche ou une autre ou seulement des éléments de chaque approche, afin de contrôler économiquement les différences culturelles et de réaliser ses buts.

L'orientation /l'approche ethnocentrique, géocentrique ou polycentrique des entreprises multinationales implantées en Roumanie est influencée non seulement par des facteurs culturels, mais également par des facteurs économiques, sociaux et législatifs. Ainsi, nous pouvons conclure que l'influence de la culture sur le management et l'organisation est une vérité incontestable, mais que dans son activité à l'étranger une entreprise multinationale doit également prendre en compte l'existence d'autres facteurs, non culturels.

Conclusion

Le management interculturel est un domaine d'étude qui présente un intérêt croissant pour les entreprises, qu'elles soient grandes, petites ou moyennes. Les raisons de l'intérêt pour le management interculturel sont multiples, en partant d'histoires d'échecs des entreprises qui ont ignoré la différence culturelle jusqu'à l'existence d'une tendance à la reconnaissance et à la valorisation de la différence culturelle.

Le management interculturel doit prouver son efficacité dans le guidage des actions des entreprises. Des différentes revues de l'état actuel des recherches dans le domaine du management interculturel posent la question de la faible capacité de la théorie à guider la pratique dans ce domaine. Cette faible capacité est mise au crédit d'un faible développement de la théorie, d'une nomenclature peu clairement définie du management interculturel, d'une

⁵⁴¹ Alina PAHONCIA, « Accenture: Interesul pe care il arata investitorii Bucurestiului demonstreaza ca acesta este locul in care trebuie sa fii », Ziarul Financiar, 31 juillet 2007, http://www.zf.ro/articol_134718/accenture_interesul_pe_care_il_arata_investitorii_bucurestiului_demonstreaza_ca_acesta_este locul_in_care_trebuie_sa_fii.html, consulté le 13 août 2007. En original : « Principiile sunt aceleași, atmosfera e aceeași (...) ».

conception de la culture principalement positiviste, essentialiste et déterministe, conception qui influence la méthodologie de recherche en réduisant sa capacité à analyser l'interaction culturelle.

Dans ces conditions, apparaît naturellement la question fondamentale : « Comment le management interculturel peut-il être mis en œuvre ? »

Ayant en vue le caractère appliqué du management interculturel, relativement aux autres domaines qui étudient la différence culturelle, la question peut être approchée à plusieurs niveaux.

Il y a un niveau simple qui est moins coûteux et qui consiste dans l'utilisation des modèles « classiques », axés sur des dimensions/orientations de la culture nationale, et d'une méthodologie principalement quantitative. Ce type d'approche a plusieurs limitations, telles que l'essentialisme, l'universalisme, le réductionnisme, la concentration sur des éléments très généraux, la négligence des interactions culturelles, la capacité limitée d'explication et de prévision du comportement organisationnel au niveau micro, ...

Il y a aussi un niveau plus approfondi qui demande une méthodologie qualitative. Ce type de recherche a aussi ses désavantages. En premier lieu, celui d'être plus coûteuse que la recherche basée sur l'utilisation des modèles axés sur des dimensions de la culture nationale. Également, le degré de profondeur gagné par le type d'analyse est menacé par le caractère changeant de la culture. Pourtant, ce type d'analyse ne perd pas sa valeur, en offrant une description plus adéquate des « faits sociaux » que les modèles mentionnés antérieurement.

En dépit de leurs limitations, les modèles axés sur les dimensions de la culture nationale ont une certaine valeur pratique, mais ils n'offrent pas la possibilité d'un avancement du point de vue théorique. Car, même si les différentes dimensions sont nuancées ou si on ajoute d'autres dimensions, le résultat final est celui de l'obtention des données très générales, parfois stéréotypées, sur une culture, sans offrir la possibilité de la compréhension de l'interaction culturelle.

À la différence, la recherche de type qualitative, par la simple présence du chercheur, qui lui permet l'interprétation de tout fait qu'il constate (les affirmations, les négations, même le refus de répondre à des questions dans certaines circonstances révèlent des « faits de culture ») offre une information plus riche sur l'interaction culturelle. De même, ce type de recherche permet la mise en évidence du fait que certains éléments considérés comme non-culturels (sociaux, économiques, politiques, etc.) sont en fait des éléments culturels ou se trouvent dans une étroite interdépendance avec les éléments culturels. Le meilleur exemple dans ce sens-là est l'éthique du travail. Car, dans l'éthique du travail on retrouve des habitus

qui normalement ne sont pas inscrits dans la culture traditionnelle, nationale ou régionale du groupe étudié, mais plutôt dans les catégories de l'économique, du social, du politique, etc.

La recherche qualitative permet la mise en évidence du mécanisme de fonctionnement de la logique des pratiques sociales, c'est-à-dire de la manière dont les individus gèrent ce qu'on appelle « réalité ». Si au niveau théorique la distinction entre les facteurs culturels et ceux considérés comme non-culturels semblent avoir une certaine logique, la recherche de terrain montrera le caractère forcé de cette séparation. Ainsi, l'hypothèse (essentialiste) que la culture nationale reste inchangée tandis que les éléments sociaux et économiques, l'éducation etc. sont passagers tombe. Parce que, pour tout chercheur pratiquant la recherche culturelle qualitative, le changement dans la « culture nationale » est un fait assez évident. Vraiment, le changement dans la « culture nationale » ne se produit pas si rapidement que dans le cas des facteurs considérés comme non-culturels, mais ce n'est pas une raison suffisante pour refuser le caractère culturel à ces derniers. Car comme les éléments culturels, ces éléments se diffusent, se transmettent⁵⁴².

Une autre question concernant le management interculturel est celle des instruments spécifiques utilisés dans la gestion de la différence culturelle. En fait, le management interculturel n'a pas ces instruments. Le plus souvent, la gestion de la différence culturelle est la tâche de la gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle. La culture organisationnelle aussi est assez souvent la tâche de la gestion des ressources humaines. L'instrumentalisation de la culture organisationnelle par l'action intentionnée, consciente des dirigeants sur ses valeurs, ses normes et ses hypothèses fondamentales offre la possibilité de gérer la différence culturelle. En même temps, l'analyse de la culture organisationnelle considérée non comme un instrument, mais comme un construit qui résulte des actions des acteurs organisationnels, offre la possibilité de comprendre la manière dont les différentes cultures sont en interaction au niveau de l'entreprise. Par conséquent, l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle, qui sont les instruments couramment utilisés dans la gestion de la différence culturelle, est une méthodologie adéquate pour obtenir des informations sur l'interaction culturelle au sein des entreprises.

⁵⁴² « Transmission » est la traduction du mot latin « traditio » (voir A. R. RADCLIFFE-BROWN, *Structură și funcție în societatea primitivă. Eseuri și discursuri*, Ed. Polirom, Iași, 2000, p. 12). Quand on utilise le mot « tradition », tout le monde comprend qu'on parle de « culture ». Malheureusement, quand on utilise le mot « transmission », cette liaison avec la « culture » est occultée. Et quand on parle de mass média, on considère comme « mass média culturelle » principalement le folklore, les « on-dit ». En fait, l'éducation scolaire et la télévision (qui souvent ne sont pas considérées comme des facteurs culturels) ont une influence culturelle plus forte que ce canal de distribution de l'information.

Si au niveau des entreprises multinationales l'instrumentalisation des pratiques de gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle dans le but de gérer la différence culturelle est une situation assez courante, la situation est différente au niveau des PME, confrontées aussi à la réalité de la différence culturelle à la suite de leur internationalisation. Car, la plus grande partie des PME manque du savoir-faire dans le domaine de la gestion, pratiquée d'une manière principalement empirique. Aussi, tant leurs pratiques de GRH que leur culture organisationnelle sont peu formalisées.

Dès les années 1990, les études indiquaient que la taille d'une entreprise influençait le degré de formalisation et de sophistication des pratiques de GRH qui, dans le cas des PME, sont peu formalisées ou sophistiquées⁵⁴³. Jusqu'à présent, la situation n'a pas beaucoup changé. Le renouvellement d'une recherche effectuée parmi des PME américaines dans les années 1990 indiquait, plus de 10 ans après l'étude initiale, qu'un nombre plus réduit de PME avait un département formel⁵⁴⁴ et qu'en général les pratiques de GRH avaient stagné ou même régressé dans certains domaines⁵⁴⁵. Il y a aussi d'autres recherches qui confirment le manque de formalisation de l'activité de GRH dans les PME. Par exemple, une recherche qui évaluait la GRH dans les PME, en se basant sur des études de cas des PME de République d'Irlande, indiquait qu'aucune des entreprises étudiées n'avait une stratégie de ressources humaines explicite ou formalisée⁵⁴⁶, la GRH étant souvent émergente et informelle. Les résultats d'une recherche sur le développement de la ressource humaine dans une PME de Finlande indiquaient aussi qu'il n'était pas aussi formalisé ou visible que dans le cas des grandes entreprises⁵⁴⁷. Notre recherche sur des PME en Roumanie a obtenu le même résultat.

Dans ces conditions, la probabilité d'employer formellement la GRH en tant qu'instrument managérial de gestion de la différence culturelle est assez faible. Mais ça ne signifie pas que dans les PME, comme nous le verrons dans notre recherche de terrain, la différence culturelle ne constitue pas le sujet de la gestion, même si d'une manière moins formelle/explicite ou même consciente.

⁵⁴³ Jeffrey S. HORNSBY, Donald F. KURATKO, « Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's », *Journal of Small Business*, juillet 1990, pp. 12-16, la base de données EBSCO, consultée le 7 août 2007.

⁵⁴⁴ Ibidem, p. 77.

⁵⁴⁵ Ibidem, p. 88.

⁵⁴⁶ Brian HARNEY, Tony DUNDON, « Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs », *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no. 1, 2006, p. 61, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007.

⁵⁴⁷ Essi SARU, « Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms? », *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, no. 1, 2007, p. 36, la base de données Emerald, consultée le 30 juillet 2007.

Nous avons approché le sujet du management interculturel en Roumanie à plusieurs niveaux. Un des niveaux a été celui de la littérature roumaine dans le domaine du management interculturel. La principale conclusion a été le faible développement du domaine, tant du point de vue théorique que pratique. L'interculturel est très peu étudié par la littérature roumaine, le plus souvent il prend la forme des présentations des différentes théories ou des encadrements de la « culture nationale roumaine » dans des différentes dimensions proposées dans la littérature en management interculturel « général ». Une autre conclusion a été celle de l'échec de la plus grande partie de la littérature roumaine spécialisée à exercer son rôle de promoteur et de formateur de savoir-faire pour la gestion économique de la différence culturelle. La principale raison de cet échec est que la différence culturelle la plus importante pour toute interaction culturelle dans le cadre défini d'une entreprise /organisation active en Roumanie n'a pas été correctement identifiée. Ou, même si elle était correctement identifiée, elle a été niée ou minimisée, d'autres différences étant mises en évidence. Cette différence culturelle, qui a été ignorée, minimisée ou niée est l'éthique postsocialiste du travail. La littérature roumaine se contente de reprendre le discours plus général dominant qui consiste à rejeter l'éthique « communiste » du travail qui, comme Monica HEINTZ (2005) l'a précisé, prend le plus souvent la forme de la « mentalité communiste ». L'intérêt porté au type de « mentalité », « communiste » et « capitaliste » est déterminé par son association au succès ou à l'échec des entreprises en transition.

Difficile à définir et à comprendre, à cause de son caractère changeant et parfois contradictoire, l'éthique postsocialiste du travail influence l'activité de toute entreprise en Roumanie, qu'elle soit à capital étranger ou roumain, qu'elle soit entreprise multinationale ou PME. Car le changement dans la sphère du travail a été un des changements majeurs des États post socialistes, la fin du régime communiste signifiant un changement de système politique, économique et culturel. Notre recherche secondaire sur les pratiques de management interculturel des entreprises multinationales implantées en Roumanie a identifié l'éthique du travail comme un élément culturel qui influençait le processus de gestion, par sa valorisation positive de l'Ouest qui permettait parfois même l'ethnocentrisme des cultures. Pourtant, le haut degré de formalisation et de standardisation spécifique aux entreprises multinationales a diminué l'évidence de l'influence de la culture sur les pratiques de gestion. De plus, le type de recherche, basée sur une analyse des sources secondaires est moins pertinent qu'une recherche appliquée dans l'étude de l'interaction culturelle.

Le problème principal de la littérature roumaine en management interculturel est celui qu'importe la position défendue, la plus grande partie des chercheurs roumains se contente de

constater l'existence d'une tension entre différentes pratiques ou entre différentes « éthiques du travail », sans offrir de solutions.

Au lieu d'essayer de trouver des modalités pour le changement/l'adaptation des pratiques, l'attention a été portée au changement des individus afin qu'ils soient « adéquats » aux pratiques. On produit ainsi l'illusion que « les bonnes cultures produiraient un bon management, les mauvaises, un mauvais management ».⁵⁴⁸ Pourtant, il n'y a pas de bonne culture qui produit un bon management, mais seulement un bon management, adéquat à la culture envisagée. Pour répliquer le succès, il ne faut pas répliquer le système de management qui a produit le succès. Il faut produire des systèmes de management adaptés à une culture parce que, ainsi que Pierre DUPRIEZ l'a fait remarquer, « tout management est culturel »⁵⁴⁹.

Le « management » en soi est un système culturel qui, souvent, est incompatible avec les prédéterminations des « natifs ». Le management interculturel, par la reconnaissance et la prise en compte de la différence culturelle dans le processus de gestion, devrait corriger ce problème. Pour réussir, le management interculturel doit identifier correctement les différences culturelles qui influencent le processus de gestion.

Pour le management interculturel en Roumanie, notre analyse de la littérature relative au discours managérial et aux outils d'approche de la différence culturelle dans les entreprises multinationales a montré que l'éthique du travail était la différence culturelle fondamentale qui devait être prise en compte.

Nous considérons qu'un bon management interculturel en Roumanie, qui est un facteur clé de succès pour les entreprises, est un management qui se conduit d'après une logique d'hybridation, prenant en compte tant des éléments de « management interculturel général », adaptés à la réalité de la Roumanie, que l'éthique post socialiste du travail comme différence culturelle fondamentale.

Notre proposition est renforcée par les résultats de notre recherche de terrain dans des PME étrangères qui a valorisé l'éthique post socialiste du travail comme le principal élément culturel qui influençait le processus de gestion. Le but du management interculturel en Roumanie devrait être de rendre connue cette différence culturelle, afin qu'elle soit prise en considération par les entreprises étrangères et roumaines et qu'elle soit intégrée dans la gestion des entreprises afin qu'elles puissent atteindre efficacement leurs objectifs.

⁵⁴⁸ P. DUPRIEZ, « Le couple culture et management... », p. 31.

⁵⁴⁹ Ibidem, p. 26.

Deuxième partie : Une approche empirique du management interculturel en Roumanie

1. Méthodologie de la recherche appliquée

L'approche du management interculturel en Roumanie a impliqué deux types de recherche : le premier type, ou recherche primaire, est l'identification des pratiques de management interculturel en Roumanie. Plus précisément, l'objectif de la recherche primaire a été l'identification des pratiques de management interculturel au niveau des PME à capital étranger actives en Roumanie, celles-ci étant assez nombreuses en Roumanie. La présence des PME est favorisée par la législation roumaine qui permet aux investisseurs étrangers de constituer des entreprises sous la forme juridique de S.A.R.L. (la forme juridique la plus répandue en Roumanie grâce au capital social réduit de constitution et aux demandes administratives flexibles) dans les mêmes conditions que les investisseurs roumains. Les PME ont la plus grande capacité d'absorption de la main d'œuvre sur le marché du travail, en représentant 97% du nombre total d'entreprises de Roumanie⁵⁵⁰.

Parmi les PME à participation étrangère, nous avons choisi d'étudier les pratiques de management interculturel dans les PME italiennes qui représentent le plus gros contingent de PME étrangères en Roumanie. En effet, l'Italie peut être considérée comme l'investisseur principal en Roumanie du point de vue de la création d'emplois (il y a plus de 500 000 emplois créés directement ou indirectement par les entreprises italiennes)⁵⁵¹.

⁵⁵⁰ AGENȚIA ROMÂNĂ PENTRU INVESTIȚII STRĂINE, <http://arisinvest.ro/level0.asp?ID=4&LID=2>, consulté le 27 décembre 2007.

⁵⁵¹ http://www.italian-embassy.org.ae/Ambasciata_Bucarest/Menu/I_rapporti_bilaterali/Cooperazione_economica/, consulté le 23 mars 2008.

Les trois entreprises que nous avons étudiées sont des S.A.R.L., avec participation d'origine italienne au capital social. De même, toutes les trois sont des PME⁵⁵² et sont localisées dans le département de Maramureș, dans le Nord-Ouest de la Roumanie (le Nord-Ouest de la Roumanie est la région où est concentré le plus grand nombre d'investisseurs italiens), dans des industries intensives en travail : l'industrie du textile et de la confection et l'industrie du bois. Nous considérons donc que les entreprises étudiées sont représentatives des IDE italiens en Roumanie.

Les objectifs du deuxième type de recherche, la recherche secondaire, ont été l'identification des principaux éléments constitutifs de l'éthique postsocialiste du travail et l'identification de la relation entre l'éthique socialiste du travail et l'éthique postsocialiste du travail, qui sont essentielles pour le management interculturel des entreprises à capital étranger implantées en Roumanie, quelle que soit leur taille. De même, nous avons étudié le discours relatif à la différence culturelle dans l'entreprise, tel qu'il apparaît dans la littérature postsocialiste dans le domaine du management, ce discours étant un des symptômes de l'éthique postsocialiste du travail. La recherche secondaire a suivi aussi l'identification des pratiques de management interculturel dans les entreprises multinationales actives en Roumanie telles qu'elles sont reflétées dans les interviews réalisées auprès des directeurs et des employés des entreprises multinationales, interviews parues dans la littérature économique roumaine. Notre recherche secondaire est basée aussi sur l'analyse des statistiques, de la législation, des baromètres d'opinion publique et des études concernant des différents éléments reliés au travail.

La recherche secondaire nous a permis la création d'un cadre général de compréhension pour les données obtenues à la suite de la recherche primaire. Revenons à celle-ci, qui est centrale dans notre thèse, en présentant les aspects méthodologiques.

La méthode de recherche employée est celle de l'étude de cas, les instruments utilisés étant le questionnaire, l'interview et l'observation participative.

Initialement, nous avons eu l'intention de réaliser une enquête basée sur des questionnaires auprès d'un échantillon représentatif des PME, qui nous aurait permis la généralisation statistique des résultats obtenus. Nous avons appliqué 80 questionnaires dans

⁵⁵² Conformément à la législation roumaine en vigueur à la date de la réalisation de notre recherche (la Loi 346 concernant la stimulation de la création et du développement des petites et moyennes entreprises), une entreprise était considérée en faisant partie de la catégorie des PME si elle accomplissait les conditions suivantes : 1) le nombre moyen annuel d'employés était moins de 250 ; 2) le chiffre d'affaires annuel était moins ou égale avec 8 millions euros ou les résultats du bilan comptable pour l'année précédente ne dépassaient pas 5 millions euros ; 3) le critère d'indépendance était respecté (étaient considérées comme indépendantes les PME dont le capital social ou les droits de vote n'étaient pas détenus en proportion de plus de 25% par une autre entreprise ou par plusieurs entreprises qui ne faisaient pas partie de la catégorie des PME).

quatre PME, ayant leur siège social dans deux villes du département de Cluj et de Maramureș, afin d'identifier les principales pratiques de gestion des ressources humaines, des éléments de culture organisationnelle et des éléments qui pourraient illustrer l'influence de la culture nationale sur les pratiques de management et sur les valeurs/comportements de travail. Pour cette partie du questionnaire nous avons utilisé quelques unes des questions du questionnaire initial de HOFSTEDE⁵⁵³ (1980). Notre questionnaire était double, afin qu'on puisse identifier les concordances ou les discordances entre les déclarations des managers et des employés ou entre la « culture déclarée » et la « culture vécue »⁵⁵⁴.

Le directeur général d'une des entreprises où nous avons appliqué des questionnaires était intéressé par les résultats obtenus à la suite de l'interprétation des questionnaires. À ce moment-là, nous avons réalisé, pour la première fois dans notre démarche de recherche, que les résultats obtenus étaient peu satisfaisants, les informations sur la culture organisationnelle et sur l'influence de la culture nationale sur les comportements /valeurs de travail étant peu pertinentes. Les informations sur les pratiques de gestion des ressources humaines étaient plus pertinentes, car nous avons suivi seulement l'identification des formes de manifestation des principaux processus de GRH (recrutement, sélection, intégration, évaluation etc.). Pourtant, certaines informations sur les pratiques de GRH ont été, ultérieurement, invalidées par les informations obtenues à la suite des interviews (voir le cas de l'entreprise X présentée dans notre thèse).

Mais, si les résultats des questionnaires étaient peu pertinents pour le thème étudié, le processus de l'application des questionnaires a été une riche source d'informations sur la spécificité culturelle des sujets interrogés. Ainsi, pendant le processus de recherche, nous avons été confrontée à plusieurs situations qui avaient influencé négativement la pertinence des informations obtenues à la suite de l'application des questionnaires, ce qui nous avait démontré la nécessité de changer d'instrument de recherche.

Une des situations les plus suggestives a été celle rencontrée dans une des entreprises étudiées de la petite ville du département de Maramureș. Dans une première étape, l'associée roumaine a insisté pour réaliser elle-même les questionnaires aux employés, en invoquant l'impossibilité pour nous d'administrer les questionnaires pendant l'horaire du travail (argument valable, dans la mesure où les employés avaient une norme à réaliser, chaque interruption risquant de représenter une diminution de leur productivité et donc de leur

⁵⁵³ G. HOFSTEDE, *Culture's consequences...*, pp. 405-410.

⁵⁵⁴ Pierre DUPRIEZ et Gisèle PAQUET, « Repères pour la recherche. Questions de méthode », dans Pierre Dupriez (coord.), *Entreprises roumaines en transition...*, p. 199.

rémunération) ou pendant la pause repas (l'argument apporté par l'associée roumaine : il n'y avait pas un réfectoire et la plus grande majorité des employés allait à la maison pendant l'heure accordée pour le repas ou ils travaillaient encore pour réaliser la norme ou pour corriger les rebuts). Pourtant, nous avons obtenu la permission de parler aux gens, soit pendant la pause repas, soit à leur sortie de l'entreprise, à la fin de l'horaire du travail. Mais, les employés de l'entreprise Y ont refusé de répondre aux questions au prétexte qu'ils n'avaient pas le temps. Nous avons donc accepté que l'associée roumaine applique les questionnaires aux employés. Elle nous a promis d'appliquer les questionnaires aux employés « qui pourraient » nous offrir les informations dont nous avons besoin pour obtenir des « bons résultats » dans notre enquête et qu'elle leur « expliquerait, s'ils ne comprenaient pas toutes les questions ». En dépit de notre insistance d'appliquer les questionnaires à tous les employés de l'entreprise, elle nous a retourné plusieurs questionnaires qui n'avaient pas été complétés, la raison invoquée étant l'absence des employés et le fait qu'elle avait appliqué, pourtant, les questionnaires à ceux qu'elle savait qu'ils étaient « sérieux » et « capables » de répondre aux questions. Elle a ajouté qu'elle avait essayé de « prendre en compte toutes les classes sociales » afin que la recherche « să iasă bine » (c'est une expression difficile à traduire en français ; dans une traduction approximative serait « obtenir de bons résultats »). Nous avons accompagné l'associée roumaine dans l'atelier pour « ramasser » les questionnaires et répondre aux éventuelles questions de la part des employés. Tandis que l'associée roumaine demandait aux employés désignés pour compléter les questionnaires s'ils les avaient complétés et apportés, un des employés allait derrière elle et, en imitant sa voix, disait : « Avez-vous travaillé avant 1989 ? Avez-vous travaillé au temps de Nicu Ceaușescu ? ». Même si le persiflage /la moquerie sautait aux yeux, l'associée roumaine semblait être indifférente et elle ne faisait aucun commentaire à l'égard de la situation créée. Nous avons réalisé ainsi, qu'en fait, au moins une part des questionnaires avait été complétée de manière collective par les ouvriers, les réponses données, presque identiques, confirmant cette hypothèse.

Nous avons également été confrontée à cette façon de compléter collectivement les questionnaires dans le cas d'une des entreprises du département de Cluj. Nous avons eu la possibilité d'observer la manière dont les questionnaires étaient complétés, tandis que nous attendions dans un bureau voisin (les sujets interrogés sont sentis intimidés par notre présence). Même si nous leurs avons dit que pour toute sorte d'incompréhension ils pouvaient nous demander des explications, ceux qui ne comprenaient pas demandaient des explications à leurs collègues et surtout à un d'entre eux. Leur chef nous a dit que celui-ci était surnommé

« le philosophe » dans son groupe de travail, car il était plus éduqué que ses collègues. On peut y identifier une importante source d'autorité /de respectabilité dans la société roumaine : l'éducation, qui a été révélée aussi par nos études de cas auprès des PME de département de Maramureș. De même, nous avons pu identifier la tendance de l'individu à se conformer à l'opinion de la majorité du groupe. Par exemple, des questions ont été lues à haute voix et la réponse à sélectionner a été choisie à l'unanimité. Nous avons également pu remarquer la volonté de remplir correctement le questionnaire pour ne pas être soumis aux moqueries des copains. Il y a aussi des questions (par exemple, celles qui concernaient les relations avec les supérieurs hiérarchiques) qui ont reçu des réponses « correctes » (surtout parce que le « chef » était avec nous dans le bureau voisin et il pouvait entendre les discussions). Au retour des questionnaires, plusieurs ouvriers ont exprimé leur préoccupation de donner « les bonnes réponses » afin que nous obtenions des « bons résultats » (« să iasă bine ») pour notre recherche.

Dans le cas d'une des entreprises, les résultats obtenus des questionnaires en ce qui concerne les critères de sélection du personnel ont été invalidés par les résultats des interviews. Ainsi, même si plus de la moitié des employés (19 sur 31 qui ont complété les questionnaires) ont choisi la variante « expérience antérieure de travail dans le domaine » comme critère trouvé à la base de leur sélection (question fermée, à des variantes de réponses multiples), la même réponse étant donnée par la directrice générale, les interviews (prises tant aux ouvriers qu'à la directrice générale) démontraient que seulement quelques employés avaient de l'expérience antérieure de travail en domaine, les critères de sélection pratiqués dans l'entreprise X étant en fait les relations personnelles/les recommandations, la volonté /la capacité de l'employé d'apprendre et le respect des règles du travail.

Cette insistance pour sauver les apparences et pour donner les « bonnes » réponses peut être considéré comme une caractéristique culturelle non seulement pour la région étudiée, mais aussi pour une grande partie de la société roumaine, l'une des explications possibles étant « la culture de la honte » qui est encore présente dans un grand nombre des communautés de la Roumanie, tant rurales qu'urbaines. Une autre explication pourrait être la duplicité caractéristique pour la période socialiste qui a affecté presque tous les niveaux de la vie sociale des individus. Les paroles de la comptable d'une des entreprises sont extrêmement suggestives dans ce sens-là. Ainsi, comme un vrai sociologue, elle nous a dit :

« [...] si vous appliquez des questionnaires, vous n'apprenez rien de sincère [...] que vous apprenez 10 000 de mensonges et de sottises, il serait mieux que vous cherchiez les gens et leurs parliez après l'horaire du travail [...] voyez où ils prennent leur café et parlez leur, car ils vous diront [...] si vous

leurs montrez une carte d'étudiant et vous leurs dites "c'est pour l'école, *cela n'a pas d'autre intérêt*" ; sinon ils croiront que le chef [l'investisseur italien] vous a imposé les questions ou que qui sait à quoi ça vous sert [...] vous savez... les gens, quand ils voient des papiers... [...] pendant la récréation ce n'est pas bien [les interviewés], car ils ne vous diront rien parce que les autres les entendent et ils vous diront seulement des mensonges [...] ou s'ils complètent les questionnaires, s'influenceront réciproquement [...]».

Dans le cas d'une des entreprises, nous avons essayé d'interviewer les ouvriers pendant l'horaire du travail, avec la permission de la directrice générale qui nous avait mis à disposition le bureau des cadres et avait accordé 10 minutes à chacun des ouvriers qui voulaient être interviewés ; ce temps n'a pas été considéré comme pause, car il était inclut dans le temps produit. Ainsi, nous avons eu la possibilité de discuter avec les ouvriers, mais la plupart des interviews ont été réalisées en présence de la directrice générale qui, même si elle faisait semblant d'ignorer la discussion, intervenait si elle estimait que les réponses données par les ouvriers n'étaient pas « correctes » et, de même, les ouvriers lui demandaient quand ils ne savaient pas la réponse. Un exemple dans ce sens a été leur position d'encadrement, car une grande partie des ouvriers savaient les attributions de leur emploi, mais ils ignoraient l'encadrement qui figurait dans le contrat de travail. La variation des réponses et de l'attitude des ouvriers en fonction de la présence ou de l'absence de la directrice générale (de temps en temps celle-ci sortait du bureau) nous a indiqué qu'une méthode de recherche plus adéquate serait celle de prendre des interviews en dehors de l'entreprise.

Par conséquent, en faisant nous même appel à la spécificité culturelle locale, par un système de relations personnelles et de recommandations, nous avons pris des interviews en dehors de l'entreprise, le plus souvent étant invités chez les personnes interviewées, ce qui nous permettait une meilleure compréhension du phénomène étudié. Ainsi, pendant la période avril 2005 – décembre 2006 et janvier - août 2007 nous avons pris plusieurs interviews en profondeur avec 30 personnes, ce qui nous permettait de suivre, dans une certaine mesure, l'évolution de la situation des entreprises recherchées. Aussi, notre recherche longitudinale a permis l'enregistrement des changements produits dans l'activité des entreprises⁵⁵⁵ et dans le parcours professionnel de certains employés. Car, au-delà des employés qui sont restés dans la même entreprise, nous avons interviewés des sujets qui avaient travaillé pour deux des trois entreprises étudiées, en plusieurs combinaisons : pour les entreprises X et Y, pour les entreprises Z et X ou pour les entreprises Y et Z. De même, nous avons interviewés des employés des trois entreprises qui avaient démissionné, étaient partis travailler ailleurs et

⁵⁵⁵ David KNOKE, Peter V. MARSDEN, Arne L. KALLEBERG, « Survey Research Methods », dans Joel A. C. BAUM (ed.), *Companion to Organization*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, Malden, 2002, p. 783.

ensuite étaient revenus dans ces entreprises ou des employés qui avaient démissionné et travaillaient dans d'autres entreprises ou ne travaillaient pas du tout.

L'utilisation des méthodes qualitatives de recherche dérive de l'objet même de notre recherche qui est représenté par la spécificité culturelle et par l'interaction des cultures différentes dans le cadre défini d'une organisation. Car, l'acteur social est soumis, consciemment ou inconsciemment, à plusieurs conditionnements qu'on pourrait les nommer, en général, culturels, le travail contribuant au « façonnement » de la culture et de l'identité d'un individu (voir SAINSAULIEU, dans la première partie de notre thèse).

De même, l'emploi des méthodes qualitatives de recherche est justifié par notre intérêt pour l'analyse de la culture des entreprises considérées. La littérature sur la recherche de la culture organisationnelle fait une distinction entre la recherche du climat organisationnel et la recherche de la culture organisationnelle. Ainsi, la recherche du climat organisationnel peut être réalisée simplement par des méthodes quantitatives, en évaluant les aspects mesurables, en particulier les attitudes et les perceptions des employés et /ou des conditions organisationnelles observables considérées comme proches des perceptions des employés (par exemple, le niveau d'implication individuelle, le degré de délégation, la distance sociale résultant de la différence de statut et du degré de coordination entre unités, etc.). En échange, la recherche de la culture organisationnelle suppose une approche anthropologique pour pouvoir comprendre les aspects cruciaux mais en grande partie, invisibles, de la vie organisationnelle⁵⁵⁶ et l'emploi d'une méthodologie de recherche qualitative.

En général, le climat organisationnel se réfère à « un set de conditions qui existent et qui ont un impact sur le comportement de l'individu »⁵⁵⁷. Ces conditions sont des caractéristiques « objectives » d'une organisation et peuvent être observées à l'aide de plusieurs modalités. Quoiqu'il y ait un débat entre les chercheurs concernant le climat organisationnel (si celui-ci est une propriété de l'organisation ou de l'observateur), la majorité des études utilisent des méthodes quantitatives. Dans ces recherches, les membres de l'organisation complètent des questionnaires standard concernant quelques conditions ou systèmes de l'intérieur de l'organisation. Aussi, comme nous l'avons déjà mentionné dans la première partie de notre thèse, la majorité des études publiées sur la culture nationale et sur

⁵⁵⁶ K.-A.BAKER, op. cit., p. 2.

⁵⁵⁷ D.-R., DENISON cité dans Jaap J. VAN MUIJEN, Karel DE WITTE, Gaston DE COCK, Zoran SUSANJ, Claude LEMOINE, Dimitri BOURANTAS, Nancy PAPALEXANDRIS, Imre BRANYCSKI, Enzo SPALTRO, Jorge JESUINO, José GONZALVES DAS NEVES, Horia PITARIU, Edvard KONRAD, José PEIRÓ, VINCENTE GONZÁLEZ-ROMÁ, David TURNIPSEED, « Organizational Culture: The Focus Questionnaire », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Psychology Press Ltd., 1999, 8 (4), pp. 553-554.

son impact sur l'activité organisationnelle sont basées sur une méthodologie de recherche quantitative.

Pourtant, en dépit de la similarité conceptuelle entre le climat organisationnel et la culture organisationnelle, il faut tenir compte de la spécificité méthodologique⁵⁵⁸, car « les perceptions sont facilement à mesurer en utilisant le questionnaire, mais, pour décrire les hypothèses de base, pour déchiffrer les symboles et décomposer les significations dans une image plus riche, plus complète et valide, on a besoin des approches qualitatives »⁵⁵⁹.

La recherche de la culture organisationnelle, qui nous intéresse comme cadre de manifestation de l'interaction entre différentes cultures, pose des problèmes tant en ce qui concerne la méthodologie employée, que l'objet d'étude. Ainsi, il y a des questions en ce qui concerne le contenu de la culture organisationnelle (il y a des critiques sur l'utilisation de la culture organisationnelle en tant que « poubelle » pour toutes les variables organisationnelles qu'on ne peut pas décrire exactement⁵⁶⁰), la définition ou l'approche la plus adéquate, les dimensions et les domaines de la culture organisationnelle et « les cultures » qu'on doit étudier (on prend en considération la liaison entre la culture organisationnelle et d'autres cultures qui ont un impact essentiel sur celle-ci : la culture nationale, la culture occupationnelle, etc.)⁵⁶¹

Nous avons opté pour une analyse de la culture organisationnelle sur le modèle des niveaux proposé par SCHEIN (1985). Les niveaux de la culture organisationnelle sont : les hypothèses fondamentales, les valeurs, les normes comportementales, les modèles de comportement, les artefacts et les symboles.

Même si ces croyances et valeurs sont des sources meilleures de prédiction pour le comportement des individus dans l'organisation que les artefacts, elles ont aussi des limites. Ainsi, les valeurs et les croyances peuvent rester seulement au niveau des déclarations, en se créant une discordance entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. Pour faire, donc, une analyse correcte de la culture organisationnelle, on doit distinguer entre les valeurs qui sont seulement des rationalisations ou des aspirations et celles qui sont vraiment congruentes avec les hypothèses fondamentales.

Les hypothèses fondamentales sont tenues pour acquises, étant le résultat d'un succès constant dans la résolution des problèmes avec lesquels le groupe s'est confronté pendant son

⁵⁵⁸ Jaap J. van MUIJEN et all, op. cit., p. 555.

⁵⁵⁹ Jaap J. van MUIJEN cité dans Jaap J. van MUIJEN et all, op. cit., p. 555. En original : « Perceptions are easily measured with questionnaires, but to describe basic assumptions, decipher symbols and to unfold meanings into a richer, more complete and valid picture (or painting) one needs qualitative approaches ».

⁵⁶⁰ K. DE WITTE, J.-J. VAN MUIJEN, « Organizational Culture: Critical Questions... », p. 585.

⁵⁶¹ Ibidem, p. 585, 586, 587, 588.

activité⁵⁶². Elles supposent, d'habitude, un haut degré de consensus parmi les membres d'un groupe, ayant la tendance de ne pas être confrontées ou débattues. Par conséquent, les hypothèses fondamentales sont difficiles à changer⁵⁶³, encore plus parce qu'elles peuvent constituer un mécanisme cognitif de protection pour le groupe respectif⁵⁶⁴. De même, elles assurent le pouvoir d'une culture par le fait qu'elles sont partagées et, par conséquent, réciproquement renforcées par les membres d'un groupe. Les hypothèses de base sont souvent reliées à des aspects fondamentaux de la vie (tels que : la nature du temps et de l'espace, la nature humaine, l'activité humaine, l'importance du travail etc.)⁵⁶⁵. Les hypothèses fondamentales créent les modèles de cognition, les perceptions et les sentiments exposés par les membres d'un groupe⁵⁶⁶. Par conséquent, si l'on comprend les hypothèses fondamentales, on peut mieux comprendre les autres niveaux de la culture et les gérer de manière adéquate⁵⁶⁷.

Si l'on comprend les hypothèses fondamentales et les autres niveaux de la culture d'entreprise, on peut mieux gérer le changement de la culture organisationnelle et mieux l'instrumentaliser pour atteindre les buts de l'organisation. C'est dans cette perspective que nous sommes intéressée à l'analyse des cultures des entreprises qui ont constitué les sujets de nos études de cas. Cette analyse pourrait offrir des informations sur la manière dont la différence culturelle est instrumentalisée ou comment celle-ci pourrait être instrumentalisée efficacement pour atteindre les buts de l'organisation. Mais, on doit préciser que, même si nous nous reposerons dans notre recherche sur ce modèle à niveaux, nous le ferons pour des raisons de clarté, car nous sommes consciente du fait que ces niveaux produisent une séparation artificielle de la culture, séparation qui n'existe pas en réalité.

Les pratiques de GRH nous intéressent tant dans la perspective de leur caractère d'instrument managérial dans la gestion de la différence culturelle, que dans la perspective de l'influence des facteurs culturels et non-culturels sur celles-ci, qui déterminent leur spécificité au niveau des entreprises.

L'étude des cultures organisationnelles est un instrument d'analyse d'une importance majeure pour le management interculturel, car les interactions interculturelles se produisent dans le cadre défini d'une organisation, cadre générateur d'une culture spécifique et, comme nous l'avons déjà mentionné, cadre où se produit la transformation culturelle.

⁵⁶² Ibidem, p. 30.

⁵⁶³ Ibidem, p. 31.

⁵⁶⁴ Ibidem, p. 36.

⁵⁶⁵ Ibidem, p. 35.

⁵⁶⁶ Ibidem, p. 38.

⁵⁶⁷ Ibidem, p. 36.

De même, l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines et l'analyse de la culture organisationnelle offrent des informations sur la manière dont on essaye d'instrumentaliser la différence culturelle ou sur la manière dont la différence culturelle pourrait être efficacement prise en compte pour atteindre les buts de l'organisation.

Pour mieux comprendre l'influence des facteurs considérés parfois comme « non-culturels » (économiques, sociaux, démographiques, législatifs, etc.) sur les interactions culturelles au sein des entreprises, nous avons procédé à une analyse territoriale et sectorielle.

Pour une meilleure compréhension des facteurs considérés comme « culturels », nous avons choisi de découper des unités d'analyse de dimensions réduites pour surprendre ce que les ethnologues appelaient « fait social total ». Par conséquent, nous avons étudié des PME, qui, par leur taille plus réduite que celle des entreprises multinationales, permettaient une recherche et une compréhension plus approfondies de l'interaction culturelle. De même, les informations obtenues sont moins biaisées que dans le cas des entreprises multinationales où fonctionne la pression de la conformité avec le discours officiel et les programmes de reconnaissance /valorisation de la différence culturelle qui ont transformé celle-ci en une question de correction sociale.

En général, dans les PME on pratique la gestion d'une manière empirique, intuitive, le savoir-faire dans les domaines de gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle est réduit, parfois inexistant. On peut ainsi mieux saisir l'influence de la culture sur le processus de gestion et la manière dont la différence culturelle est intégrée ou non dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.

L'option pour l'étude de cas comme méthode de recherche est justifiée par le fait que nous avons essayé de donner des réponses à des questions de type « comment ? » et « pourquoi ? » et d'étudier « un phénomène contemporain vu dans un contexte réel », dans ces conditions l'étude de cas étant l'une des stratégies de recherches les plus appropriées⁵⁶⁸. De même, l'étude de cas, à côté d'autres méthodes qualitatives, telles que l'observation participative, les approches ethnographiques, l'analyse du discours et l'analyse du contenu des documents d'une entreprise, est utilisée /recommandée dans l'étude des phénomènes organisationnels, permettant la compréhension en profondeur de la culture⁵⁶⁹ ; notre expérience pratique confirme son efficacité.

⁵⁶⁸ Robert K. YIN, *Studiul de caz. Designul, colectarea și analiza datelor*, Polirom, Iași, 2005, p. 17, p. 22.

⁵⁶⁹ Z. AYCAN, « Cross-cultural industrial and organizational... », p. 117.

2. Cadre général de l'analyse

2.1. Aperçu des investissements directs étrangers en Roumanie

2.1.1. Des raisons et formes d'internationalisation des EMN et des PME

L'entreprise multinationale et le phénomène de l'internationalisation des activités ne peuvent pas être séparés, la multinationale, peu importe son pays d'origine, devenant une présence habituelle pour le monde économique actuel.

HENNER (1992) distingue trois vagues dans la constitution des entreprises multinationales, en commençant sa chronologie après la deuxième Guerre Mondiale. La première vague, entre 1950 et 1965 environ, correspond aux flux d'investissements des entreprises américaines en Europe de l'Ouest. La deuxième vague est placée de 1965 (environ) à 1975, au cours de laquelle les entreprises américaines et européennes tendent à créer des unités de production dans les « pays à bas salaires » d'Asie du Sud-est. La troisième vague a débuté en 1978 et dure jusqu'à présent. Elle est caractérisée par deux éléments : un réinvestissement aux États-Unis, marqué par la fermeture de filiales américaines en Europe, l'investissement des entreprises européennes et japonaises dans des filiales aux États-Unis ou au Canada et l'émergence des entreprises multinationales du Tiers Monde (certaines entreprises des Nouveaux Pays Industrialisés commencent à investir dans les pays industrialisés pour mieux pénétrer le marché américain et contourner les obstacles non tarifaires)⁵⁷⁰.

On doit nécessairement ajouter à cette classification l'apparition des pays Est européens comme pays hôtes des IDE et en particulier ceux qui sont/ont été des candidats à intégrer l'Union Européenne⁵⁷¹. Car, même s'il n'y a pas d'opinion unanimement reconnue concernant l'existence d'un lien de causalité entre les IDE et la croissance économique, on considère que les pays candidats ont obtenu des avantages à la suite de l'attraction des IDE par l'accès à la modernisation, par le contact avec les meilleures pratiques occidentales, par le développement du commerce international, l'obtention d'aides externes et d'une assistance

⁵⁷⁰ H.-F. HENNER, op. cit., p. 294.

⁵⁷¹ Nicoleta-Dorina RACOLȚA-PAINA, Veronica-Maria MATEESCU, « Aspects actuels des investissements directs étrangers en Roumanie », *Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Studia Europea*, L, 2-3, 2005, p. 245.

financière⁵⁷². D'autres effets positifs des IDE sont également identifiés : le transfert de technologie, de savoir-faire, de compétences managériales, (selon le cas), la croissance de la performance économique à l'exportation pour les secteurs qui ont attirés des IDE⁵⁷³, la création de nouveaux emplois, donc, implicitement, la croissance de la qualité de la vie⁵⁷⁴.

L'intérêt des investisseurs étrangers pour ces pays relativement nouveaux sur la carte des IDE est démontré aussi par le Rapport 2007 sur l'Investissement Mondial des Nations-Unies. Ce rapport indique qu'en 2006 le flux d'investissements vers les pays de l'Europe du Sud-est et les pays de la Communauté des États Indépendants avait enregistré une croissance significative par rapport aux deux années précédentes⁵⁷⁵. Les principaux pays destinataires sont restés les mêmes que dans les années précédentes : la Fédération Russe, la Roumanie, le Kazakhstan, l'Ukraine et la Bulgarie⁵⁷⁶.

Le besoin d'investissements directs étrangers est une caractéristique commune pour tous les pays post-communistes (considérées comme des économies en transition) où le besoin de capital et d'investissements ne peut pas être satisfait par les possibilités économiques et financières spécifiques de ces pays⁵⁷⁷. HOLMES (1997), dans son analyse des principales composantes des économies post-communistes, inclut les programmes d'investissements étrangers parmi les principales méthodes utilisées par les gouvernements des États respectifs, en vue de la privatisation de l'économie (un des traits et des buts majeurs des économies post-communistes). L'Agence Roumaine pour Investissements Étrangers (Institution du Gouvernement roumain pour les IDE) considérait la politique qu'elle développait pour attirer des IDE, avant l'intégration à l'Union Européenne, comme un processus qui pouvait suppléer le besoin interne de capital, comme une source d'acquisition de nouvelles technologies, de

⁵⁷² Nathalie FABRY, Sylvain ZEGHNI, « Attractiveness and Inward-Foreign Direct Investment Pattern in The Candidate Countries » dans Maria BÎRSAN, Tiuu PAAS, (eds.) *Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union*, EFES, Cluj-Napoca, 2003, p. 139.

⁵⁷³ Leslie HOLMES, *Postcomunismul, Iași*, Institutul European, 2004, pp. 338-341. Les résultats de l'étude de Voicu BOSCAIU et Anda MAZILU (« Evaluarea impactului investițiilor străine directe asupra industriei prelucrătoare », www.cerope.ro/pub/study41ro.htm, consulté le 2 novembre 2005) montrent la croissance de l'intensité de l'exportation dans l'industrie manufacturière roumaine suite à la présence des IDE dans ce secteur. Aussi, Gábor HUNYA (« FDI – Led Economic Growth in Romania? » dans M. BIRSAN, T. PAAS, (eds.) *op. cit.*, pp. 174-175) a montré qu'une présence significative des IDE dans un certain secteur attire une croissance de la performance à l'exportation de celui-ci.

⁵⁷⁴ E.-I. ANGHEL, *Investițiile străine directe, modernizarea și înzestrarea cu factori*, vol. 19, București, Centrul de Informare și Documentare Economică, 2002, p. 7.

⁵⁷⁵ UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, « World Investment Report. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development », United Nations, New York and Geneva, 2007, http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf, consulté le 07 avril 2008, p. xix.

⁵⁷⁶ *Ibidem*, p. 61.

⁵⁷⁷ Ioan DENUȚA, *Investițiile străine directe*, Ed. Economică, București, 1998, p. 89.

savoir-faire, d'un management moderne et – un aspect considéré comme important – comme un vecteur de changement des mentalités et des comportements sociaux⁵⁷⁸.

Les raisons /facteurs qui déterminent l'investissement à l'étranger constituent un sujet qui a une longue histoire et qui présente encore un grand intérêt. Ainsi, au cours du temps, a été développé un grand nombre de théories de l'investissement direct étranger telles que : la théorie classique, la théorie de l'avantage monopolistique /oligopolistique, la théorie du cycle de vie du produit, la théorie de la réduction du risque, la théorie du potentiel du marché, la théorie du comportement organisationnel, la théorie de la préférence pour une certaine devise⁵⁷⁹, etc. Les facteurs déterminants l'investissement à l'étranger étant différents en fonction de l'approche théorique (voir le tableau 3).

Tableau 3 : Des facteurs déterminants pour l'investissement à l'étranger des EMN⁵⁸⁰

La théorie classique	les différences entre les taux d'intérêt ;
La théorie de l'avantage monopolistique /oligopolistique	un facteur qui permettra à l'EMN d'obtenir/développer un avantage monopolistique/oligopolistique sur le marché étranger : <ul style="list-style-type: none"> ○ les imperfections du marché ; ○ l'entreprise a un capital intangible (des différents types de compétences) ; ○ l'obtention d'économies d'échelle ; ○ l'obtention du contrôle sur le marché étranger ; ○ la prévention de la compétition ;
La théorie du cycle de vie du produit	l'investissement à l'étranger est une partie naturelle du cycle de vie des produits et des processus d'une EMN
La théorie de la réduction du risque	la réduction du risque général concernant les revenus et, par conséquent, la maximisation de la valeur de l'entreprise
La théorie du potentiel du marché	le haut potentiel du marché étranger
La théorie du comportement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'orientation internationale des cadres dirigeants ; ○ l'accomplissement des buts de croissance de l'entreprise en vue de la préservation de sa valeur de marché et des opportunités de financement ;
La théorie de la préférence pour une certaine devise	la sécurité conférée par les devises fortes et stables ;

La littérature sur l'internationalisation des activités n'est pas intéressée seulement par les facteurs qui poussent une EMN à s'internationaliser, mais aussi par l'internationalisation

⁵⁷⁸ ROMANIAN AGENCY FOR FOREIGN INVESTMENTS, « The Legal and Institutional Framework Regarding Foreign Investment », Romanian Business Digest, 2004, www.tipograph-21.ro/RBD/Articles.

⁵⁷⁹ R. AGGARWAL op. cit., pp. 105-109.

⁵⁸⁰ Ibidem, p. 106 et D.-R. BEEMAN, op. cit., pp. 85-89.

des PME. La littérature sur l'internationalisation des PME est croissante, mais elle en est encore à ses débuts⁵⁸¹.

L'internationalisation des PME est traitée, en général, dans la littérature, en suivant l'opposition entre l'approche traditionnelle (le modèle Uppsala ou l'internationalisation par étapes, applicable aussi au cas des EMN) et l'approche basée sur les réseaux (network approach).

L'approche traditionnelle suppose qu'une entreprise internationalise son activité en parcourant les étapes suivantes : 1) exportation directe, 2) exportation indirecte (par l'intermédiaire des représentants indépendants), 3) le développement des filiales commerciales à l'étranger, 4) l'établissement des unités de production à l'étranger. L'hypothèse de base de ce modèle est que chaque étape d'internationalisation est un préalable à l'autre. L'étape courante d'internationalisation d'une entreprise est donc un facteur important de compréhension de sa future internationalisation. Mais, l'approche traditionnelle de l'internationalisation a été mise en question par la réalité à laquelle sont confrontées les entreprises. Car, par exemple, un surplus de ressources pourrait placer l'entreprise dans une étape « plus avancée » de l'internationalisation ou les conditions stables et homogènes du marché pourraient lui permettre l'obtention des connaissances précieuses autrement que par l'expérience internationale⁵⁸². Il y a aussi des cas où on demande plutôt une combinaison de formes d'activités internationales qu'une forme spécifique à une certaine étape⁵⁸³. De même, il ne faut pas oublier le cas des entreprises « nées globales », qui ne passent pas par les étapes d'internationalisation proposées par le modèle traditionnel, car elles adoptent une vision globale dès leur création. Il y a ainsi des entreprises qui développent leurs activités en ciblant soit un marché mondial par sa nature, soit une niche qui a un potentiel très limité sur le marché national⁵⁸⁴.

L'approche basée sur des réseaux met en évidence l'importance des relations, formelles ou informelles, pour le processus d'internationalisation des PME. L'Enquête Entreprise 2003, réalisée par « European Network for SME Research » (ENRS) auprès des PME de l'Union Européenne, indiquait que les PME internationalisées collaboraient plus

⁵⁸¹ Annika LAINE, Sören KOCK, « A Process Model of Internationalization – New Times Demands New Patterns », p. 1, <http://zSzzSzwww.impgroup.orgSzuploadsSzSzpapersSz83.pdf/a-process-model-of.pdf/>, consulté le 26 novembre 2006.

⁵⁸² Ibidem, pp. 2-3.

⁵⁸³ COMMISSION EUROPEENNE. DG ENTREPRISES, « L'internationalisation des PME », Observatoire des PME européennes, 2003, n°4, p. 28, consulté le 26 novembre, 2006, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report4_fr.pdf.

⁵⁸⁴ Ibidem, p. 27.

souvent que les autres PME, qu'il s'agisse d'une coopération formelle ou informelle⁵⁸⁵ et que la collaboration internationale avait un impact plus important sur la compétitivité des PME que les ventes à l'étranger⁵⁸⁶. Une des formes d'internationalisation des PME est leur participation en tant que membres de réseaux informels mondialisés ou à des réseaux électroniques. De plus, les PME peuvent s'internationaliser par leur participation comme partenaires dans des alliances stratégiques internationales ou dans des fusions et acquisitions internationales (dans les dernières formes d'internationalisation mentionnées, les PME peuvent être non seulement des partenaires, mais aussi des cibles)⁵⁸⁷.

Pourtant, l'exportation, qui est la forme traditionnelle d'internationalisation des PME, reste encore une des principales formes de présence des PME sur les marchés étrangers. Les PME ont développé aussi d'autres formes d'internationalisation, plus complexes que l'exportation, telles que les partenariats étrangers, les investissements étrangers, les réseaux transfrontaliers⁵⁸⁸ etc.

2.1.2. Des repères généraux sur les IDE italiens en Roumanie

Lorsque les PME internationalisent leur activité sous la forme d'IDE, le déterminant est plus le faible coût de la main-d'œuvre que l'intégration à l'économie mondiale par une chaîne de production internationale⁵⁸⁹. Les IDE italiens en Roumanie en sont une illustration. Ils sont concentrés principalement dans des industries intensives en main d'oeuvre, telles que l'industrie du textile et de la confection et l'Italie, comme l'Allemagne, est le principal bénéficiaire de la production de type TPP (trafic de perfectionnement passif). À la différence des investisseurs hollandais, français, ou américains, qui sont pratiqués particulièrement par les grandes entreprises, les investisseurs italiens sont le fait de PME⁵⁹⁰. Les statistiques pour

⁵⁸⁵ Ibidem, p. 23.

⁵⁸⁶ Ibidem, p. 51.

⁵⁸⁷ K. SAKAI, cité dans OCDE, 2^{ème} Conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) : Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale : vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée, Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004, « Faciliter l'accès des PME aux marchés internationaux », p. 12, <http://www.oecd.org/dataoecd/4/15/31946178.pdf>, consulté le 26 novembre 2006.

⁵⁸⁸ Ibidem, p. 9.

⁵⁸⁹ P. CONSO, op. cit., p. 73.

⁵⁹⁰ Fabien SAUNIER, « Investissements Directs Etrangers en Roumanie », Ambassade de France en Roumanie, Mission Economique, p. 2, <http://www.missioneco.org/economie/>, 25 août 2004, consulté le 20 octobre 2005

l'année 2003 indiquaient l'Italie comme le principal investisseur PME en Roumanie⁵⁹¹. Le 31 décembre 2007, les statistiques de l'Office National du Registre du Commerce de Roumanie indiquaient l'enregistrement d'un nombre provisoire de 24 477 entreprises italiennes⁵⁹². L'activité de type TPP et l'investissement en PME sont des caractéristiques également repérées pour les investisseurs allemands⁵⁹³, mais dans une moindre mesure que pour les investisseurs italiens.

Les investissements italiens sont concentrés, principalement, dans les départements du Nord-Ouest de la Roumanie et, particulièrement, dans le département de Timiș où, un vrai district industriel a été mis en place⁵⁹⁴. Les districts industriels sont spécifiques à l'économie italienne. Ce sont « [...] des systèmes de production géographiquement définis, caractérisés par un grand nombre de PME qui sont impliquées dans des étapes différentes du processus de production dans une certaine industrie »⁵⁹⁵. Le Groupe d'Economie Appliquée (Grupul de Economie Aplicată) de Roumanie mentionnait, dans une revue des études les plus importantes sur les clusters de Roumanie, l'existence d'une recherche dont le principal résultat indiquait que, dans le cas de la Roumanie, on ne pouvait pas parler de districts industriels mais plutôt de proto districts industriels, dans les industries du textile, du bois et de la poterie⁵⁹⁶. Les districts industriels supposent l'existence de relations tant formelles qu'informelles entre leurs membres constitutifs.

Les investisseurs italiens sont présents en Roumanie aussi par des partenariats commerciaux. Une tendance plus récente étant l'entrée d'un grand nombre de banques et d'instituts de crédit (la Banque Italo-roumaine, propriété du groupe Veneto Banca, Banca di Roma, Unicredit Roumanie, San Paolo IMI Roumanie, Daewoo Bank, ...) ⁵⁹⁷. La même situation peut être rencontrée dans le cas des investisseurs allemands en Roumanie où, à côté

⁵⁹¹ Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Raport anual. Investiții străine directe în IMM, http://mimmc.ro/raport_anual/macroeconomia/raport_anual_investitiistraine, consulté le 24 mars 2008.

⁵⁹² Ministerul Justiției; Oficiul Național al Registrului Comerțului, Societăți Comerciale cu Participare Străină la Capital. Sinteza statistică a datelor din registrul central al comerțului – la 31 decembrie 2007 – date provizorii, no. 116, p. 4, http://www.onrc.ro/statistici/is_decembrie_2007.pdf, consulté le 24 mars 2008.

⁵⁹³ F. SAUNIER, loc. cit.

⁵⁹⁴ AMBASADA ITALIEI LA BUCURESTI, BIROUL ECONOMICO-COMERCIAL, loc. cit.

⁵⁹⁵ Suzanne BERGER, Richard M. LOCKE, « Il Caso Italiano and Globalization », MIT IPC Globalization Working Paper 00-008, 2000, p. 2, <http://ipc-lis.mit.edu/globalization/globalization%2000-008.pdf>, consulté le 16 mai 2006. En original : « [...]geographically defined production systems characterized by a large number of small and medium-sized firms that are involved in various stages of the production process in a particular industry. »

⁵⁹⁶ Dragoș PÎSLARU, (Grupul de Economie Aplicată – Le Groupe d'Economie Appliquée), « Către o politică industrială bazată pe aglomerări economice competitive – cluster (II). Identificarea clusterelor emergente în România », p.3, <http://www.gea.org.ro/documente/ro/cluster/identificareclusteredragospislaru.pdf>, consulté le 16 mai 2006.

⁵⁹⁷ AMBASADA ITALIEI LA BUCURESTI, BIROUL ECONOMICO-COMERCIAL, loc. cit.

des PME, il y a aussi des investissements des grandes entreprises (Heidelberg, Siemens, Ruhrgaz, Metro, Selgros etc.)⁵⁹⁸.

Dans les statistiques de l'Office National du Registre du Commerce (Roumanie) relatives à la classification des entreprises avec participation étrangère, en fonction du pays d'origine, on peut identifier, à la fin de l'année 2007, dans l'ordre du montant du capital souscrit : la Hollande, l'Autriche, l'Allemagne, la France, l'Italie, le Chypre, les États-Unis, la Grande Bretagne, la Grèce et les Antilles hollandaises⁵⁹⁹ (le top des premières 10 pays). Mais, en général, le Registre du Commerce Roumain prend en considération seulement le capital initial souscrit tout en excluant les investissements financés par emprunt bancaire ou profits réinvestis (sauf s'ils sont capitalisés), il est donc possible qu'il y ait une sous-estimation du stock des IDE en Roumanie⁶⁰⁰.

Tableau 4 : Des repères généraux sur les IDE italiens en Roumanie

- le plus grand nombre d'entreprises implantées en Roumanie (24 477 entreprises, à la date de 31 décembre 2007)
- l'investisseur principal en PME en Roumanie ;
- la création d'environ 500 000 emplois ;
- l'investissement dans des industries intensives en travail et à faible valeur ajoutée : textile, cuir, bois ;
- un des principaux bénéficiaires de la production de type TPP (trafic de perfectionnement passif) dans le secteur du textile ;
- la concentration dans les départements du Nord-Ouest de la Roumanie ;

2.1.3. Facteurs d'attractivité et obstacles pour les IDE en Roumanie

Un intérêt relativement récent est porté aux facteurs développés par les pays de l'Europe Centrale et de l'Est afin d'attirer des IDE. Parmi les raisons et les facteurs d'attractivité principaux qui déterminent les investisseurs étrangers à choisir les pays de l'Europe Centrale et de l'Est on peut mentionner l'emplacement, les avantages de propriété et d'internalisation, les avantages compétitifs ou l'existence de facteurs orientés sur la demande (la dimension et la croissance du marché, l'accès sur des marchés locaux et régionaux, les

⁵⁹⁸ F. SAUNIER, loc. cit., p. 2.

⁵⁹⁹ Ministerul Justiției; Oficiul Național al Registrului Comerțului, Societăți Comerciale cu Participare Străină la Capital. Sinteza statistică a datelor din registrul central al comerțului – la 31 decembrie 2007..., p. 8.

⁶⁰⁰ F. SAUNIER, loc. cit., 05 octobre 2004.

besoins et les préférences spécifiques des consommateurs etc.) et/ou des facteurs orientés sur l'offre (le niveau de la compétition sur le marché local, les matières premières et la disponibilité des ressources, la qualification, les habilités, l'expérience et la productivité de la main d'œuvre, le marché du travail local etc.⁶⁰¹) etc.

RICHET (2007) mentionne aussi le niveau de développement économique, l'émergence des nouveaux besoins de consommation à la suite de la fin du régime communiste, le système national d'innovation qui a permis le développement, à des standards assez élevés, de l'environnement scientifique et technique, une qualification de la main d'œuvre proche de celle des pays de l'UE, le différentiel de coût du travail, la méthode de privatisation des entreprises dans certains pays post socialistes, l'effet de proximité⁶⁰². À ceux-ci s'ajoutent d'autres facteurs, tels que : l'intégration verticale, la possibilité de surmonter les barrières aux exportations et aux importations, des raisons stratégiques, des différents incitations politiques⁶⁰³.

En Roumanie, de 1990 à janvier 2007, date de l'intégration à l'UE, le volume d'IDE a considérablement augmenté. Si les obstacles aux IDE ont été partiellement abolis, les principaux facteurs d'attractivité sont restés, en général, les mêmes : les faibles coûts de production, la main d'œuvre bon marché et hautement qualifiée et, jusqu'au 1^{er} janvier 2007, la perspective de l'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne. On peut donc parler plutôt d'une attractivité passive qu'active⁶⁰⁴. Ce type d'attractivité peut être avantageux à moyen terme, mais il n'est peu compatible avec l'intégration à l'Union Européenne et avec la convergence régionale qui devraient créer des conditions pour un développement durable.⁶⁰⁵

⁶⁰¹ N. FABRY, S. ZEGHNI, op. cit., p. 143.

⁶⁰² Xavier RICHET, « Délocalisations de proximité et intégration régionale : les stratégies des grands groupes industriels dans l'Europe élargie », 1^{ère} version, mai 2007, p. 5, p. 6, http://www.ps2d.com/site/PDF/colloque_2007/parallele%201/xavier_richet.pdf, consulté le 14 mars 2008.

⁶⁰³ Xavier RICHET, « Nouvelles économies de marché et stratégies des firmes multinationales », Région et Développement, n° 16, 2002, p. 232, http://www.regionetdeveloppement.u-3mrs.fr/pdf/R16/R16_ND_Richet.pdf, consulté le 12 mars 2008.

⁶⁰⁴ N. FABRY, S. ZEGHNI, op. cit., p. 149.

⁶⁰⁵ Ibidem, p. 145.

Tableau 5 : Facteurs généraux d'attractivité et obstacles généraux pour les investisseurs étrangers en Roumanie (1991-1 janvier 2007)

Facteurs d'attractivité	Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> ○ les bas salaires ○ les faibles coûts production ○ la qualification et la productivité de la main d'œuvre ○ l'intégration à l'Union Européenne ○ la dimension du marché ○ l'accès à d'autres marchés par sa position commerciale stratégique ○ la richesse en ressources naturelles ○ le potentiel industriel significatif ○ le taux unique de l'impôt sur le profit (16%). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'instabilité législative ○ la restructuration économique lente ○ le niveau insatisfaisant des infrastructures ○ l'instabilité politique ○ le manque de culture managériale ○ l'éthique d'affaires ○ la bureaucratie ○ la corruption ○ La législation ○ la qualité douteuse des informations sur l'état économique de la Roumanie ○ le climat des affaires ○ la fluctuation du cours de change ○ l'adoption des normes de l'UE ○ la croissance des salaires dans la perspective de l'intégration à l'UE ;

L'Agence Roumaine pour Investissements Étrangers présente les suivants facteurs d'attractivité pour les IDE en Roumanie : la dimension du marché ; la possibilité d'avoir accès à d'autres marchés par sa position commerciale stratégique ; la richesse en ressources naturelles ; le potentiel industriel significatif ; la main-d'œuvre qualifiée et avec des compétences dans le domaine des langues étrangères ; le taux unique de l'impôt sur le profit qui a été réduit de 25% à 16% ; après janvier 2007, l'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne qui offre la possibilité d'accès au Marché Unique Européen et qui apporte à la Roumanie des financements post-adhésion qui permettront l'amélioration de l'infrastructure⁶⁰⁶, etc.

Parmi les principaux obstacles pour les IDE en Roumanie, au cours du temps, on peut identifier : le cadre législatif, la restructuration économique lente, le niveau insatisfaisant de l'infrastructure, l'instabilité politique, le manque de culture managériale, l'éthique des affaires⁶⁰⁷, la bureaucratie, la corruption, la législation, la qualité douteuse des informations concernant l'état économique de la Roumanie⁶⁰⁸, le climat des affaires⁶⁰⁹, etc. Le Baromètre

⁶⁰⁶ KPMG Romania SRL, « Investment in Romania », 2007, <http://arisinvest.ro/level1.asp?id=283&LID=1>, consulté le 20 mars 2008.

⁶⁰⁷ Maria BÎRSAN, « Foreign Direct Investment in Romania », Caietele Tranziției, Institutul de Antropologie Culturală, Facultatea de Studii Europene, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2000, p. 44.

⁶⁰⁸ I. DENUȚA, op. cit., pp. 159-163.

⁶⁰⁹ F. BONCIU, loc. cit.

des Investisseurs Étrangers⁶¹⁰ indiquait, en mai 2005, comme facteurs négatifs, à moyen terme, pour l'activité des entreprises avec capital étranger implantées en Roumanie : la fluctuation du cours de change (26%), l'instabilité législative (20%), la corruption (16%), la bureaucratie (14%), l'adoption des normes de l'UE pour le domaine de l'entreprise (10%) et la croissance des salaires dans la perspective de l'intégration à l'UE (6%), 2% de ceux questionnés indiquant un autre facteur.

Les données statistiques de janvier 2008 indiquaient, par rapport à la même période de l'année précédente, une croissance de 67,4% des flux d'IDE en Roumanie, encore attractive pour les IDE dans la région de l'Europe de Sud-est⁶¹¹.

2.2. Analyse territoriale de notre recherche appliquée⁶¹²

Les trois PME étudiées ont leur siège social dans la même localité. Cette localité est située dans le Sud-ouest du département de Maramureş qui fait partie de la région Transylvanie, dans le Nord-Ouest de la Roumanie. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, la région du Nord-Ouest de la Roumanie est préférée par les investisseurs italiens.

La localité où se trouvent les PME étudiées est traversée par la route européenne E 58 qui fait la liaison entre les villes de Cluj-Napoca (une de plus grandes villes de la région de Transylvanie et le chef-lieu du département de Cluj) et Baia Mare (le chef-lieu du département de Maramureş) ; de plus, elle est située au carrefour de plusieurs routes départementales. La localité est située à une distance de 8 km par rapport au chemin de fer Baia Mare-Dej-Bucureşti, plus précisément par rapport à la gare de Satulung ; elle se trouve à

⁶¹⁰ FUNDATIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISA, THE GALLUP ORGANIZATION, Barometrul de Opinie Publică, România, mai 2005, p. 15, p. 16, http://www.gallup.ro/romana/poll_ro/releases_ro/pr050530_ro/pr050530_ro.htm, consulté le 19 septembre 2005

⁶¹¹ http://arisinvest.ro/news_detail.asp?ID=548&LID=2, (la page web de L'Agence Roumaine pour Investissements Étrangers), consulté le 23 mars 2008.

⁶¹² Pour les informations générales concernant la localité où se trouvent les trois PME étudiées, nous avons utilisé l'observation personnelle et trois monographies réalisées sur la région où se trouve la localité respective. Même si ces monographies ne respectent pas tous les standards académiques d'écriture, elles nous ont fournis des informations très utiles. Les 3 monographies consultées sont : Diana Cristina LUPAN, Monografia Comunei..., judeţul Maramureş, mémoire de diplôme, Facultatea de Geografie, Universitatea « Babeş-Bolyai », Cluj-Napoca, 2004 ; Simion CIURTEA, Monografia comunei... din punct de vedere istoric, 1986 ; Valeria NAGY, Ţara Chioarului – studiu de geografie turistică (Le pays de Chioar – étude de géographie touristique ; notre traduction du titre), 1992. Toutes les trois monographies sont inédites, nous les avons consultées grâce à l'amabilité de leurs auteurs.

une distance de 25 km par rapport à Baia Mare, 60 km par rapport à Dej et 120 km par rapport à Cluj-Napoca.

La situation proche de Baia Mare permet aux habitants de la localité de faire la navette pour y travailler. Mais l'absence de gare dans cette localité alourdit le déplacement à Baia Mare et peu d'entreprises de Baia Mare mettent à la disposition des employés de cette localité des moyens de transport, le déplacement se faisant alors le plus souvent par auto-stop. On préfère donc, assez souvent, travailler au sein des entreprises locales, même si celles-ci offrent parfois des conditions de travail moins satisfaisantes que les entreprises de Baia Mare.

Depuis longtemps, la petite ville joue un rôle important dans la région. Ainsi, après la Deuxième Guerre Mondiale, la localité est devenue, successivement, résidence d'arrondissement (ancienne subdivision administrative d'un département en Roumanie), résidence de district. A présent elle est une ville qui comprend 8 localités (ex-villages lorsque la localité avait le statut de commune) et 3 hameaux.

Du point de vue démographique, il y a une faible croissance ; ainsi, en 1992 on comptait 8 482 habitants et en 2003 8 100 habitants, y compris les habitants des villages mentionnés ci-dessus.

De plus, la petite ville se confronte à un phénomène de migration de la population dans un double sens : vers l'intérieur – la migration de la population des ex-villages, actuels quartiers, vers cette localité ; et vers l'extérieur – surtout dans la ville Baia Mare, pour des raisons économiques et sociales. Après 1990, on a enregistré un accroissement du phénomène d'émigration à cause de la diminution de l'offre de travail, la population jeune émigrant, définitivement ou temporairement, vers d'autres régions du pays ou à l'étranger.

La structure de la population par âge indiquait, en 2003, l'existence de 2 442 habitants (du nombre total de 8100) de moins de 18 ans (30,14%) ; 4 778 des habitants âgés entre 18 et 62 ans (59,11%) et 870 des habitants de plus de 62 ans (10,74%).

La plus grande majorité de la population, âgée entre 18 et 55 ans, a terminé un lycée ou une école de métiers. La proportion des analphabètes se situe sous 1%. 17% de la population a suivi des études supérieures, et est employée dans l'administration, l'enseignement public, la santé, l'économie et la justice. Même si dans les ex-villages membres de la petite ville l'activité dominante est l'agriculture, une grande partie des agriculteurs ont terminé l'école de métiers ou la filière technologique du lycée de cette localité, et ont obtenu des diplômes de mécaniciens agricoles.

Sur l'ensemble de la petite ville on enregistrait, en 2003, 186 sociétés commerciales et 454 associations familiales et personnes physiques autorisées (une de plus grandes densités

d'entreprises par habitant au niveau de la Roumanie), à présent, 3 unités bancaires développant leurs activités dans cette localité.

La petite ville présente donc un assez grand potentiel d'attractivité pour les investisseurs de fait de la présence d'une force de travail éduquée et qualifiée et de matières premières.

Tableau 6 : Repères dans le développement économique d'une petite ville de Maramureș

<p>Avant la Première Guerre Mondiale (1849-1918)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ rôle principal de l'agriculture dans l'activité économique de la région ; ○ l'organisation des foires pour des produits agricoles ; ○ 3 agences bancaires ; ○ rôle croissant de la petite industrie dans l'activité économique de la région ; ○ des entreprises dans la petite industrie : une fabrique de bois scié, deux moulins et des ateliers artisanaux ;
<p>Entre les deux Guerres Mondiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ rôle principal de l'agriculture dans l'activité économique de la région ; ○ rôle croissant de l'industrie dans l'activité économique de la région ; ○ la création des moulins avec des presses pour huile ; ○ la création d'une entreprise dans l'industrie du bois, d'une unité textile, d'une entreprise dans le domaine de l'usinage de cuirs et d'une centrale électrique ;
<p>Pendant le régime communiste</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ rôle important de l'agriculture dans l'activité économique de la région ; ○ la création des Coopératives Agricoles de Production (C. A. P.) dans les villages, à l'exception des deux villages ; ○ la création d'une Entreprise Agricole d'État (I. A. S.) à profil arboricole et d'une S. M.A. (Station pour la Mécanisation de l'Agriculture) ; ○ rôle principal de l'industrie dans l'activité économique de la région ; ○ la création de la Section des Confections, du Centre pour des légumes et des fruits et de la Coopérative « Viitorul » (« Le Futur ») ayant des activités dans les domaines suivants : constructions, usinage du textile, du cuir et du bois, prestation des services, en comprenant aussi des moulins électriques et 23 unités commerciales ;
<p>Après 1989 (pendant le post socialisme)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ rôle principal de l'agriculture dans l'activité économique de la région ; ○ diminution de la production agricole et de la quantité des produits agricoles destinés à la commercialisation ; ○ la pratique à grande échelle de l'agriculture de subsistance ; ○ rôle important de l'industrie dans l'activité économique de la région ; ○ spécificité de l'industrie : l'orientation vers l'usinage des ressources naturelles existantes dans la région ; ○ 6 entreprises privées dans le domaine de la production des confections et des textiles (qui ont créé plus de 300 emplois) ; ○ 4 moulins (à céréales) dans la région analysée ; ○ 4 entreprises privées dans le domaine de la panification et des produits de pâtisserie ; et des presses pour huile ; ○ plusieurs associations familiales dans le domaine de la distillation de l'alcool et de son embouteillage ; ○ 2 entreprises privées dans le domaine du débit et du façonnage du bois et 8 entreprises privées, à capital social d'origine roumaine ou étrangère, dans le domaine de l'usinage du bois dans le but d'obtention des produits finis ; ○ 3 entreprises dans le domaine de l'usinage du marbre et des matières métalliques ; ○ des entreprises dans le secteur commercial et des services ;

2.3. Analyse sectorielle de notre recherche

Les trois entreprises étudiées sont des PME avec participation, intégrale ou partielle, d'origine italienne au capital. Elles développent des activités de production dans l'industrie du textile et de la confection et dans l'industrie du bois, qui sont, comme nous l'avons précisé dans la section examinant les IDE en Roumanie, des domaines d'investissement préférés des investisseurs italiens. Deux de trois entreprises enquêtées sont actives dans l'industrie du textile et de la confection, en produisant en système TPP (trafic de perfectionnement passif), une caractéristique aussi des investissements italiens en Roumanie.

Nous allons faire, avant de présenter les études de cas réalisées, une description générale de la situation de l'industrie du textile et de la confection et de l'industrie du bois en Roumanie, pour inscrire les résultats de nos études dans une sphère plus large d'interprétation. Ces industries sont affectées par la récente intégration de la Roumanie à l'Union Européenne, car elles sont des industries intensives en travail, avec une position basse dans la chaîne de valeur, leur fonctionnement étant négativement influencé par la potentielle perte de l'avantage du coût à la suite de l'intégration.

2.3.1. L'industrie roumaine du textile et de la confection

Dans le secteur du textile et de la confection, les relations commerciales Roumanie-Italie datent de la période communiste, l'Italie étant un des principaux pays où la Roumanie exportait ses textiles /confections.

Bien développée pendant le communisme, quand elle jouait un rôle extrêmement important dans l'économie roumaine par sa participation à l'exportation afin que les dettes externes de la Roumanie soient payées (la concentration de la Roumanie sur des exportations afin de payer ses dettes externes a commencé dès les années 1980⁶¹³), l'industrie du textile et de la confection a souffert un choc après la fin du régime communiste, quand les grosses entreprises d'État ont du réduire leur personnel ou même arrêter leur activité. Une des solutions qui permettait la survie de ces entreprises a été, depuis 1990, la production en système lohn ou TPP (trafic de perfectionnement passif). Quelques-unes des entreprises ont

⁶¹³ Camelia HANDOLESCU, « Comunitatea Europeana considera Romania un furnizor ieftin si convenabil de confectii de calitate », Dialog textil, février 2001, p. 13, <http://www.dialogtextil.ro/>, consulté le 18 septembre 2006.

gardé les relations d'affaires, développées pendant le régime communiste, avec les clients traditionnels de l'Ouest, en continuant de produire pour ceux-ci en système TPP.

Le trafic de perfectionnement passif (TPP) est un mécanisme d'investissement et de commerce établi entre l'Union Européenne et les pays est-européens. Il est basé, principalement, sur l'exportation de matériel brut ou d'accessoires d'habillement semi manufacturés de l'Union Européenne dans l'Europe de l'Est où ceux-ci sont traités. Le client fournit tous les matériels au producteur qui fournit seulement la main d'œuvre et le lieu de travail. Ensuite, les produits finis sont réimportés par le client, qui paye des taxes seulement sur la valeur ajoutée à l'étranger. Le design, l'acquisition et le marketing se réalisent dans le pays où le producteur /le détaillant (ce système est utilisé tant par des producteurs que par des détaillants, mais le plus souvent par des producteurs) a son siège, tandis que les opérations intensives en travail (couper, coudre, emballer, etc.) sont transférées dans un pays où il y a des producteurs en système lohn⁶¹⁴. Les dénominations pour ce mécanisme d'investissement et de commerce sont multiples : TPP (trafic de perfectionnement passif), production d'assemblage, production partagée (production sharing), couper-faire-façonner (cut-make-trim ou CMT), production de type couper-faire (cut-make ou CM production), Lohnsystem (du mot allemand lohn qui signifie « salaires »⁶¹⁵ – c'est la dénomination la plus utilisée en Roumanie) ou Ishleme (terme d'origine turque pour broder /broderie)⁶¹⁶.

Les exportations de textiles et de confections sur les marchés occidentaux ont continué après la Révolution de 1989, qui marquait la fin du régime communiste. En fait, la Roumanie s'est transformée en ce que l'on appelle, d'une manière en quelque sorte péjorative, « la machine à coudre de l'Europe »⁶¹⁷. Car, même si la Roumanie a une tradition de longue date dans le domaine du textile et de la confection (au XIX^e siècle il y avait une industrie textile pour la laine, au début du XX^e siècle l'industrie cotonnière s'est développée et à la fin des années 1940 l'industrie de la confection), à présent, la plus grande majorité de la production se développe en système lohn⁶¹⁸.

⁶¹⁴ Regina BARENDT, Bettina MUSIOLEK (coordination), « Workers' Voices. The situation of women in the Eastern European and Turkish garment industries », 2005, http://www.cleanclothes.org/ftp/05-workers_voices.pdf, p.6, consulté le 22 septembre 2006.

⁶¹⁵ Ibidem.

⁶¹⁶ Bettina MUSIOLEK (and others), « Made in... Eastern Europe. The new 'fashion colonies' », Berlin, 2004, <http://www.cleanclothes.org/ftp/Made%20in%20Eastern%20Europe.pdf>, consulté le 22 septembre 2006, p. 14.

⁶¹⁷ Andrei PENA, « Industrie, 16 ani, caut încredere de sine », Dialog textil, décembre 2005, p. 5, <http://www.dialogtextil.ro/>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶¹⁸ □□□, « Romania - factory visits », <http://www.cleanclothes.org/publications/easteuroma.htm>, consulté le 11 mai 2006.

À côté de la Pologne, la Roumanie est le principal « pays TPP » de l'Europe de l'Est dont les principaux bénéficiaires sont l'Allemagne et l'Italie. Il y a plusieurs raisons qui ont fait du système de production de type lohn une option attractive pour les producteurs roumains dans l'industrie du textile et de la confection :

1) l'industrie du textile et de la confection, qui était un secteur économique stratégique pour la Roumanie communiste, a perdu la sécurité des commandes de la part des clients à l'étranger qui, pendant le régime communiste, étaient assurées par un organisme spécialement créé dans l'intérieur du Ministère du textile (COMFEX);

2) initialement, les managers roumains ont vu dans le système de production de type lohn une bonne solution à court terme, car les entreprises qu'ils /elles dirigeaient n'avaient pas de ressource financière pour acheter des matériels. Le système de production de type TPP leur assurait, rapidement et sans trop de risques, des disponibilités⁶¹⁹ ;

3) après la Révolution de 1989, le marché roumain du textile et de l'habillement a été envahi par des produits d'occasion et, dès les années 1993-1994, par des produits chinois dont les prix plus réduits répondaient dans une plus grande mesure aux demandes des consommateurs roumains dont les revenus réels avaient été diminués⁶²⁰ ;

4) la production en système lohn est considérée comme une étape de transition nécessaire pour l'industrie de la confection. Les producteurs roumains obtiennent de l'expérience et ont l'opportunité d'améliorer le processus de production, la qualité des produits, le respect des termes de livraison et la spécialisation du personnel⁶²¹.

À présent, il y a mille d'entreprises, dans leur grande majorité des PME, qui produisent en système lohn. Un cas souvent rencontré parmi les PME est celui de la production pour d'autres entreprises Roumaines qui produisent elles aussi en système lohn (sous-traitant), mais dont la capacité de production est dépassée par le volume de la commande. En général, les PME sont spécialisées dans la production pour des commandes de petites dimensions.

Dans les conditions où elles n'ont pas le pouvoir financier pour faire un processus complet de production et les consommateurs roumains ont un pouvoir d'achat en général réduit, préférant l'habillement moins cher (par exemple, dans les années 1993-1994, une chemise produite en Roumanie coûtait 6 000-7 000 ROL, tandis qu'une chemise d'origine

⁶¹⁹ R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 41.

⁶²⁰ Camelia HANDOLESCU, loc. cit.

⁶²¹ Maria PARCALABESCU, « Despre industria textila romaneasca », Dialog textil, novembre 2001, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006.

chinoise coûtait 2 000 ROL⁶²²), les entreprises de l'industrie du textile et de la confection (les PME en spécial) ont un haut degré de dépendance par rapport aux entreprises de l'Union Européenne. Ce degré de dépendance est accru par le fait que l'industrie du textile et de la confection est extrêmement importante pour la Roumanie dans la perspective du commerce et de l'emploi de la main d'œuvre. Ainsi, dans la période allant de décembre 1990 à novembre 2006, 20 785 entreprises avec activité dans le domaine de la confection de l'habillement (dont 14 486 S.A.R.L.), ont été enregistrées à l'Office National du Registre du Commerce⁶²³.

En outre, les fournisseurs TPP se trouvent sous la pression d'une livraison rapide, des marges réduites de profit, des termes de paiement serrés (à cause du manque du capital), pressions qui se transforment en pressions sur les ouvriers et affectant profondément (dans un sens négatif) leurs conditions de travail⁶²⁴.

Il y a plusieurs raisons qui rendent la Roumanie (et l'Europe de l'Est en général) attractive pour les producteurs /détaillants de l'industrie du textile et de la confection : la tradition dans la production du textile, la main d'œuvre qualifiée et bon marché, l'infrastructure existante, la capacité productive suffisante, la proximité géographique de l'Union Européenne qui permet une livraison rapide (par exemple, en un seul jour, un long véhicule peut faire un AR entre la Roumanie et l'Italie), des taux de change favorables pour les investisseurs qui emploient les euros et les dollars américains (une exception a été l'année 2005, quand la monnaie nationale, leu, s'est appréciée), le régime commercial de l'Union Européenne qui favorise le système TPP dans les pays de l'Europe de l'Est⁶²⁵. En outre, l'industrie du textile n'est pas une grande consommatrice d'énergie, elle ne nécessite pas de grands investissements et 99,5% des entreprises font partie du secteur privé⁶²⁶.

Une autre raison d'attractivité pour la délocalisation de certains processus de production en Europe de l'Est et Turquie, même si moins prise en considération dans la littérature, est le manque de respect pour et la faible amélioration des standards de travail⁶²⁷.

⁶²² ***, « Lohn-ul este inca o solutie pentru Romania », Dialog textil, janvier 2003, p. 6, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶²³ OFICIUL NATIONAL AL REGISTRULUI COMERTULUI, « Operațiuni în Registrul Central al Comerțului. Sinteza statistică a datelor din Registrul Central al Comerțului – la 30 noiembrie 2006 – date provizorii », no. 180, p. 11, tableau no. 6, http://www.onrc.ro/statistici/sr_2006_11.pdf, consulté le 23 janvier 2006.

⁶²⁴ R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 6.

⁶²⁵ Ibidem, p. 5.

⁶²⁶ Maria GRAPINI, « Despre industria textila romaneasca. Managementul de calitate - conditia nr. 1 a succesului in afaceri », Dialog textil, juillet-août 2001, p. 1, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶²⁷ R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 5.

Ainsi, des recherches effectuées par Clean Clothes Campaign (CCC)⁶²⁸ en Europe de l'Est et en Turquie au sein des entreprises de l'industrie de la confection ont révélé des abus et le manque de respect pour les droits de travail des ouvriers systématiques (une première recherche a été effectuée en 1998 et puis en 2002 et 2005, les résultats de la dernière recherche indiquant, essentiellement, les mêmes problèmes qu'en 1998⁶²⁹).

Les résultats des recherches effectuées par Clean Clothes Campaign correspondent dans une très grande mesure aux résultats de nos études de cas. Ainsi, les problèmes les plus habituels identifiés par les recherches effectuées par CCC dans les entreprises qui produisent en système TPP sont : 1) la suppression du droit d'association et du droit de négociation collective⁶³⁰ ; 2) les salaires ne sont pas payés ; 3) les salaires sont calculés d'une manière peu claire ; 4) les travailleurs survivent, en général, par des activités agricoles de subsistance partagées avec la famille élargie ; 5) le temps excessif de travail (souvent forcé) ; 6) les heures supplémentaires de travail ne sont pas payées ; 7) les conditions de travail mettent en danger la santé des ouvriers ; 8) il y a des formes de discrimination dans le travail ; 9) le travail informel est substantiel (et croissant)⁶³¹.

Nous avons comparé les résultats des recherches faites par CCC aux résultats de notre recherche. Les différences et les similarités identifiées se présentent de la manière suivante :

1. Nous n'avons pas identifié de problèmes en ce qui concerne les droits d'association et de négociation collective.
2. Les salaires sont payés et, en général, ils sont payés à temps, à l'exception d'une des entreprises enquêtées où nous avons pu identifier des retards, de 1 à 2 jours, dans le paiement des salaires. Le paiement à temps des salaires constitue l'une des principales raisons de l'attachement des employés à l'entreprise et un facteur essentiel dans le choix d'un emploi.

⁶²⁸ Clean Clothes Campaign est une campagne internationale dont le but est l'amélioration des conditions de travail dans les industries globales d'habillement et des vêtements sportifs. Plus de 200 organisations (des organisations non gouvernementales, des syndicats) et des individus originaires du pays où sont produits des articles d'habillement participent à la campagne. Les campagnes sont autonomes au niveau national et travaillent ensemble au niveau européen. Le secrétariat international de la campagne se trouve à Amsterdam (informations présentes sur la page web officielle de CCC : <http://www.cleanclothes.org/cccs.htm>, consulté le 22 septembre 2006).

⁶²⁹ R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 4.

⁶³⁰ Les déclarations d'un manager italien sont très illustratives dans ce sens-là : « Les Italiens viennent en Roumanie exactement parce qu'il n'y a pas de syndicats dans ce pays. Les conditions sont très favorables pour nous, notamment celles qui concernent les relations d'emploi, pour le moment. (...) vous savez, les employeurs veulent avoir la capacité de licencier les ouvriers, s'il le faut. » (B. MUSIOLEK (and others), op. cit., p. 7).

⁶³¹ R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 4.

3. Dans l'une des entreprises étudiées, il y a une manière clairement définie et connue par les ouvriers, de calcul du temps travaillé et du paiement de celui-ci, tandis que dans l'autre entreprise le calcul du salaire n'est pas clair.
4. En général, l'agriculture est une source principale de revenus, le revenu obtenu par l'emploi officiel étant considéré comme un revenu en complément des autres sources de revenus d'un ménage⁶³². Mais, il y a aussi des cas où le salaire est le seul revenu d'un ménage, les familles respectives bénéficient d'aide sociale de la part de l'Etat.
5. Le temps de travail est aussi excessif. Dans l'une des entreprises étudiées, on peut parler plutôt de l'existence d'un temps de travail manipulé que forcé, le management de l'entreprise menace de recourir à la délocalisation de la production dans un autre pays et de fermeture de l'entreprise si les ouvriers refusent de travailler plus afin que les commandes soient réalisées à temps. Mais, dans l'autre entreprise (l'entreprise Z), on peut parler d'un temps de travail forcé dans les conditions où les ouvriers qui refusent le temps supplémentaire de travail sont menacés de licenciement et doivent tous rester dans l'entreprise jusqu'à ce que la commande soit terminée et les rebuts retouchés.
6. Dans l'une des entreprises étudiées, les heures supplémentaires sont toujours payées, même si elles sont mal payées. Mais, dans l'autre entreprise (où le salaire n'est pas calculé d'une manière claire) les heures supplémentaires ne sont pas toujours payées ; il y a même un cas où les ouvriers ont travaillé continuellement 24 à 31 heures et ils n'ont pas reçu le paiement pour le travail supplémentaire.
7. Les conditions de travail sont assez difficiles, elles présentent des risques pour la santé des ouvriers (luminosité inadéquate, le travail dans la position assise, des températures inadéquates).
8. Nous n'avons pas saisi de formes de discrimination reliées au travail⁶³³.

⁶³² Les mêmes résultats ont été obtenus par Gabor KOLUMBAN à la suite d'une recherche effectuée auprès des entreprises de l'industrie du textile et de la confection de la région centrale de la Roumanie (les départements de Covasna et Harghita). Ainsi, les revenus obtenus à la suite du travail dans une entreprise sont considérés plutôt comme complémentaires aux revenus qu'un ménage obtient par des sources multiples que comme la base de survie pour une famille. La situation est différente dans le cas des jeunes ouvriers qui travaillent dans la ville où la seule source de revenu est le lieu de travail. (Gabor KOLUMBAN, « Human Resource Policy Implications of the Regional Workforce Migration Pattern. Case of the Clothing Industry in the Center Region of Romania », p. 83, www.cenpo.ro/files/06%20Migration.pdf, consulté le 15 juillet 2006).

⁶³³ La recherche effectuée par Clean Clothes Campaign a identifié, parmi les formes de discrimination des femmes, la discrimination en fonction d'âge dans le processus de recrutement; ainsi, la discrimination est faite dans les cas des femmes qui ont plus de 35 ans et qui sont mères. La même situation nous l'avons rencontrée sur le marché de travail de la ville de Cluj-Napoca, la discrimination en fonction d'âge étant une pratique assez répandue, n'importe le domaine d'activité de l'entreprise (pour plusieurs détails, voir la section sur l'éthique postsocialiste du travail de notre thèse).

9. Le travail est, en général, formel, mais il y a aussi des cas de travail informel surtout parmi les ouvriers pris à l'essai (Le Code du Travail roumain prévoit que, pendant la période d'essai, le salarié a tous les droits et toutes les obligations prévues dans la législation du travail, dans le contrat collectif de travail, applicable selon le cas, dans le règlement interne et dans le contrat individuel de travail⁶³⁴).

Au-delà de la recherche effectuée par Clean Clothes Campaign, il y a aussi d'autres recherches effectuées en Roumanie parmi les entreprises qui produisent en système lohn. Une partie des résultats de ces recherches sont similaires aux résultats que nous avons obtenus à la suite de notre recherche. Par exemple, l'une des similarités est la difficulté pour ces entreprises de recruter des ouvriers non qualifiés car les individus connaissent les difficultés inhérentes à une production lohn⁶³⁵. Aussi, une recherche effectuée au sein des entreprises de l'industrie du textile et de la confection de la région centrale de la Roumanie indiquait que le modèle de la migration de la main d'œuvre dans la région (spécialement dans les régions rurales) et le développement économique local avaient engendré la pénurie sur le marché de la main d'œuvre peu qualifiée⁶³⁶. Ainsi, le système de gestion des ressources humaines de ces entreprises est très sensible aux fluctuations de la main d'œuvre, fluctuations qui sont saisonnières (dans le cas des entreprises étudiées de la région centrale de la Roumanie, les fluctuations de la main d'œuvre sont corrélées avec la période des travaux agricoles et des fêtes traditionnelles et avec les données rapportées de la migration pour la région respective⁶³⁷).

La fluctuation de personnel est considéré comme un problème assez commun pour l'industrie de la confection, les employés quittant les entreprises pour des conditions de travail et /ou des salaires meilleurs. Les résultats de notre recherche primaire ont indiqué une pratique assez commune, non seulement des entreprises de l'industrie de la confection, mais aussi de l'entreprise de l'industrie du bois, d'acceptation des employés qui étaient partis de l'entreprise pour travailler ailleurs et qui ensuite avaient voulu revenir. Une interview du directeur d'une entreprise de l'industrie de la confection qui produisait en lohn dans le milieu rural, a révélé que l'acceptation du retour des employés partis pour travailler ailleurs n'était pas une pratique spécifique aux entreprises de la région que nous avons étudiée, mais c'était une pratique

⁶³⁴ ***, « Cap. 1. Încheierea contractului individual de muncă », art. 31, al. 5, Codul Muncii Adnotat http://www.codulmuncii.ro/titlul_1_1.html, consulté le 22 janvier 2007.

⁶³⁵ R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 41.

⁶³⁶ G. KOLUMBAN, op. cit., p. 78.

⁶³⁷ Ibidem.

rencontrée aussi dans d'autres entreprises roumaines : « Ils partent pour travailler ailleurs, en croyant que cela sera mieux, mais, après, ils reviennent chez nous, je ne m'en inquiète pas. »⁶³⁸

La principale raison de mécontentement des ouvriers roumains qui travaillent dans l'industrie du textile et de la confection sont les salaires bas, un grand nombre d'ouvriers étant obligés d'avoir plusieurs emplois (nous considérons qu'il est extrêmement difficile d'avoir encore un ou même plusieurs emplois ayant en vue le temps excessif de travail spécifique aux entreprises de l'industrie du textile et de la confection qui produisent en système lohn) ou d'avoir un champ où ils cultivent des légumes pour la consommation dans le ménage (ou pour faire troc avec leurs collègues de travail) pour s'assurer un standard minimum de vie⁶³⁹. Ces pratiques économiques ne se rencontrent pas uniquement parmi les ouvriers de l'industrie du textile et de la confection, elles sont assez répandues dans la société roumaine dans son ensemble (voir le « portefeuille d'économies » développé pendant le post socialisme).

Dans les cas des entreprises que nous avons étudiées, le fait d'avoir plusieurs emplois n'est pas une pratique utilisée pour compléter les revenus. L'agriculture représente, pour la grande majorité des employés, l'activité de base qui assure la satisfaction des besoins d'un ménage, tandis que l'emploi formel représente seulement une source de revenu supplémentaire. Et, au cas où il n'y a pas la possibilité d'obtenir des revenus supplémentaires par l'agriculture, les familles respectives bénéficient de l'aide sociale de l'Etat. Les ouvriers sont aussi mécontents du rapport négatif entre le paiement reçu et le volume de travail.

Une autre similarité identifiée est la méconnaissance de leurs droits par de nombreux ouvriers⁶⁴⁰. Ainsi, ils signent leurs contrats de travail sans les lire et, dans le cas d'une des entreprises étudiées, même s'ils reçoivent des bulletins de salaire, ils ne connaissent pas exactement son système de calcul.

De même, ils ne connaissent pas exactement leurs droits concernant le congé annuel et son paiement. Ainsi, dans une des entreprises enquêtées, les ouvriers n'utilisent pas leur congé annuel (il y a des cas d'ouvriers qui ont obtenu de 1 à 3 jours de congé, après des négociations prolongées avec la direction de l'entreprise), la direction en invoquant des fausses prévisions légales concernant les vacances. La direction proposait aux ouvriers un paiement en compensation de l'absence du congé, mais le Code roumain du travail prévoit que l'employeur est obligé d'accorder un congé à tous les employés qui pendant une année

⁶³⁸ Amelia TURP-BALAZS, « Marconfpop SA fabrica lenjerie barbatesca în lohn », Dialog textil, juin 2005, pp. 24-25, <http://www.dialogtextil.ro/>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶³⁹ B. MUSIOLEK (and others), op. cit., p. 41.

⁶⁴⁰ Ibidem, p. 42.

n'avaient pas pris intégralement le congé auquel ils avaient droit et que la compensation en argent du congé annuel qui n'a pas été effectué n'était permise que dans le cas de la cessation du contrat individuel de travail⁶⁴¹.

Une autre similarité identifiée est l'existence des périodes où les entreprises n'ont pas d'activité à cause de l'absence des commandes, pendant ces périodes les ouvriers étant alors obligés prendre un congé. Pendant notre recherche, une des entreprises n'a pas fonctionné tout le mois d'août et la première semaine du septembre, les ouvriers de l'entreprise en étaient mécontents, car leur revenu avait beaucoup diminué en l'absence de la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires rémunératrices. Les employeurs ont ainsi la possibilité de présenter les heures supplémentaires (qui dépassent beaucoup le temps légal de travail) comme une opportunité qu'ils offrent aux ouvriers afin que ceux-ci gagnent mieux, dans les conditions où, en réalité, les salaires dans l'industrie de la confection peuvent être décrits comme des « salaires de famine » (starvation wages)⁶⁴². En Roumanie seuls les ouvriers du domaine forestier sont plus mal payés que ceux de l'industrie de la confection. De toute manière, le paiement du salaire minimum aux ouvriers qui travaillent dans des entreprises qui produisent en lohn résulte des pressions faites par les principales institutions financières mondiales⁶⁴³.

En 2005, les données de CNIPMMR (Consiliul Național al Întreprinderilor Mici și Mijlocii din România – Le Conseil National des Petites et Moyennes Entreprises de Roumanie) indiquaient un nombre de 1 000 000 personnes qui étaient payées avec le salaire minimum (310 RON, salaire brut, à ce temps-là)⁶⁴⁴. En 2006, le salaire minimum brut était de 330 RON et, depuis le 1^{er} janvier 2007, il est de 390 RON pour une moyenne de 170 heures de travail par mois (2, 29 RON par heure)⁶⁴⁵. Les dernières données statistiques publiées en janvier 2007 par l'Institut National de Statistique indiquaient pour novembre 2006 un salaire moyen nominal brut de 1 213 RON, la valeur la plus basse du salaire moyen nominal net s'enregistrant dans les activités de production des articles d'habillement : 550 RON⁶⁴⁶. De

⁶⁴¹ ***, « Capitolul 3. Concediile », art. 141, alin. 3 et 4, Codul Muncii Adnotat, <http://www.codulmuncii.ro/cautare.php?search=concediu>, consulté le 22 janvier 2007.

⁶⁴² Ibidem, p. 7.

⁶⁴³ Ibidem, p. 4.

⁶⁴⁴ Caterina NICOLAE, « Patronatele lamuresc problema salariului minim pe economie », Adevarul, no. 4503/23.12.2004, http://www.cnipmmr.ro/noutati/sal_min2005.htm, consulté le 22 janvier 2007.

⁶⁴⁵ ***, Salariul minim pe economie va creste de la 1 ianuarie, Wall-Street, 22 Decembrie 2006, <http://www.wall-street.ro/articol/Economie/23597/Salariul-minim-pe-economie-va-creste-de-la-1-ianuarie.html>, consulté le 22 janvier 2007.

⁶⁴⁶ INSTITUTUL NATIONAL DE STATISTICA, « Câștigul salarial mediu în luna noiembrie 2006 », Communiqué de Presse, no. 10, 12 janvier 2007, p. 1, <http://www.insse.ro/statistici/comunicate/castiguri/a06/cs11r06.pdf>, consulté le 22 janvier 2007.

même, ces statistiques indiquaient, pour novembre 2006, un salaire moyen brut de 695 RON et de 550 RON dans l'industrie manufacturière des produits d'habillement⁶⁴⁷.

La pression de travailler excessivement, les heures supplémentaires mal payées, les bas salaires et le manque de représentation syndicale /professionnelle des travailleurs sont des éléments caractéristiques des relations de travail pré fordistes⁶⁴⁸. Ainsi, dans la période où la force de travail devait apprendre à s'adapter au rythme horaire de l'industrie, en renonçant au rythme du travail dans l'agriculture ou au rythme autocontrôlé de l'artisan, et devait apprendre répondre aux stimulants financiers, la principale pratique utilisée par les patrons était de payer la main d'œuvre si peu pour le travail effectué qu'elle devait travailler constamment toute la semaine pour obtenir un gain minimum⁶⁴⁹. Cette situation est entièrement applicable dans le cas des ouvriers qui travaillent, à présent, dans des entreprises qui produisent en lohn dans le milieu urbain, où ils ne bénéficient pas d'autres sources supplémentaires de revenu.

Au-delà de ces relations de travail de type pré fordiste, nous avons pu identifier dans une des entreprises enquêtées un élément spécifique à la période du management scientifique (et, donc, à la période fordiste) : le silence imposé aux ouvriers pendant l'horaire du travail, afin que la discipline et l'efficacité ne soient pas perturbées, seuls les cadres ayant le droit de parler aux ouvriers pendant l'horaire du travail dans le but de leur donner des instructions afin que la productivité soit améliorée. Cette pratique est très semblable à une des méthodes utilisées pour atteindre l'objectif du management scientifique du volume de travail le plus grand possible : l'isolement de chaque ouvrier par rapport au groupe de travail et le transfert du contrôle sur le processus de travail envers les agents directeurs qui donnaient à l'ouvrier des ordres précis concernant les opérations à faire et la production à réaliser⁶⁵⁰.

Un des périls souvent mentionnés dans la littérature sur les entreprises qui produisent en lohn était l'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne qui menacerait, par la croissance salariale potentielle, l'avantage coût qui attire les investisseurs étrangers en Roumanie. Un grand nombre d'entreprises (la plupart des petites entreprises) dont la survie dépend des commandes reçues seraient, donc, menacées de disparition. Parmi les solutions véhiculées figure l'essai de la part de ces entreprises de développer une marque propre et de s'orienter vers la production pour le marché domestique. Ainsi, la « Stratégie nationale d'exportation pour 2006-2009 » propose, parmi d'autres pistes d'action, la transformation de l'industrie de la confection. L'un des objectifs de la stratégie étant l'accroissement des

⁶⁴⁷ Ibidem, p. 3.

⁶⁴⁸ Ibidem.

⁶⁴⁹ Eric HOBSBAWM, *Era Revoluției (1789-1848)*, Chișinău, Cartier, 2002, p. 61.

⁶⁵⁰ Eric HOBSBAWM, *Era Imperiului (1875-1914)*, Chișinău, Cartier, 2002, pp. 62-63.

exportations directes et le passage graduel de la production en lohn au développement d'une production intégrée sous marque propre (le design et le marketing seront, donc, réalisés aussi en Roumanie)⁶⁵¹, les entreprises verticalement intégrées étant profondément affectées par le système de production de type lohn qui ne leur permet pas d'utiliser leur propre matériel dans la production de l'habillement⁶⁵². Même l'Union Européenne, dans la perspective de l'intégration de ces pays, qui affectera la production en système lohn, faisait la recommandation d'une réorientation qui signifierait, dans une première phase, plutôt une production de type demi lohn qu'une production sous marque propre⁶⁵³. Après l'intégration des pays de l'Europe de l'Est à l'Union Européenne, l'industrie du textile et de la confection de ceux-ci aura, théoriquement, la chance d'être intégrée verticalement⁶⁵⁴.

Avant même de l'intégration à l'Union Européenne, les milles petits producteurs ont été confrontés à de grandes difficultés pendant l'année 2005, qui a été considérée comme l'année la plus difficile pour l'industrie textile et de la confection de la Roumanie. En effet, après 6 ans de croissance consécutive, tous les indicateurs enregistraient une diminution drastique et un grand nombre de producteurs se sont trouvés proches de la faillite⁶⁵⁵ (Mihai PASCULESCU, le premier vice-président de FEPAIUS – la Fédération Patronale de l'Industrie Légère – estimait dans une interview prise par la revue Dialog textil – Dialogue textile – qu'environ 25% des entreprises ont fait faillite dans les conditions où 80% de celles-ci exportaient des textiles /des confections⁶⁵⁶).

Les principaux facteurs qui affectaient négativement l'industrie du textile et de la confection roumaine en 2005 étaient : l'appréciation de la monnaie nationale et la suppression, dès le 1^{er} janvier 2005, des quotas sur les importations européennes de textiles chinois risquant de faire perdre de parts de marchés aux entreprises roumaines⁶⁵⁷. En outre, l'augmentation du salaire minimum et celle des prix ont contribué à augmenter les coûts de

⁶⁵¹ ***, « ROMÂNIA. Strategia Nationala de Export 2005-2009 », Bucarest, octobre 2005, http://www.ugir1903.ro/download/SNE_2005.pdf, consulté le 24 janvier 2007.

⁶⁵² R. BARENDT, B. MUSIOLEK, op. cit., p. 6.

⁶⁵³ Ibidem, p. 7.

⁶⁵⁴ B. MUSIOLEK (and others), op. cit., p. 16.

⁶⁵⁵ ***, « Ce sectoare ne duc in UE si ce ne trage in jos », EurActiv, le 27 janvier 2006, <http://www.romani-online.co.uk/Stiri/Economie/Ce-sectoare-ne-duc-in-UE-si-ce-ne-trage-in-jos.html>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶⁵⁶ ***, « O viziune pesimista », Dialog textil, janvier 2006, p. 6, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶⁵⁷ Daniel DĂIANU, « Economia românească: ce este de urmărit în 2006? » dans SOCIETATEA ACADEMICĂ DIN ROMÂNIA, « Raport de analiză și prognoză anuală 2006 », mars 2006, p. 9, http://www.sar.org.ro/files/18_pwr%202006.pdf, consulté le 24 janvier 2007.

production⁶⁵⁸. Dans ces conditions, un grand nombre d'investisseurs étrangers ont menacé de se retirer de Roumanie⁶⁵⁹.

En 2006, dans une réunion officielle où ont participé la présidente de FEPAIUS (Maria GRAPINI, à ce temps-là) et les investisseurs étrangers et roumains de l'industrie du textile et de la confection, les investisseurs ont mentionné, au-delà des facteurs déjà énumérés ci-dessus, que les facteurs suivants avaient un impact négatif sur leur activité :

- a) des coûts hauts avec les salaires et avec les congés médicaux et de maternité (les femmes représentent la plus grande partie de la main d'œuvre employée dans l'industrie textile et de la confection⁶⁶⁰) ;
- b) la fluctuation du personnel, un grand nombre d'employés en migrant dans les pays occidentaux pour des salaires meilleurs ;
- c) le manque d'infrastructure, ce qui alourdit l'accès à certaines régions du pays ;
- d) le Code fiscal qui permet l'immixtion de l'État dans la gestion des affaires privées ;
- e) l'incertitude sur les prévisions fiscales et l'impossibilité de les connaître trois années à l'avance ;
- f) l'application rétroactive de la législation fiscale ;
- g) le manque de ressources pour le niveau actuel de développement de l'industrie de la confection ;
- h) une productivité encore basse par rapport aux pays de l'Union Européenne ;
- i) un Code de travail inadéquat en vue d'assurer le changement de la culture et de la mentalité des Roumains⁶⁶¹ (on peut voir une forme de manifestation du rejet de la mentalité comme explication de la faible performance économique (voir la section « L'éthique du travail pendant la Roumanie postsocialiste » de notre thèse).

En général, les publications roumaines qui abordent le sujet de la production en système lohn sont concentrées plutôt sur les avantages apportés par ce type de production aux entreprises de l'industrie de la confection et sur les effets négatifs des différents facteurs sur

⁶⁵⁸ Dana CHIORAN, « Lohnul-perspective și provocări », <http://forumworks.ccir.ro/works.htm>, consulté le 15 juillet 2006. Les mêmes facteurs sont mentionnés aussi dans ***, « Ce sectoare ne duc in UE si ce ne trage in jos », EurActiv, le 27 janvier 2006, <http://www.romani-online.co.uk/Stiri/Economie/Ce-sectoare-ne-duc-in-UE-si-ce-ne-trage-in-jos.html>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶⁵⁹ Amelia TURP-BALAZS, « De la Bruxelles la Botosani », Dialog textil, juillet-août 2006, pp. 16-18, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006.

⁶⁶⁰ Du total de 4 424 802, qui représente le total de la population féminine employée, 952 416 sont employées dans l'industrie manufacturière qui occupe le deuxième lieu après l'agriculture, la chasse et la sylviculture où travaillent 1 428 166 femmes (cf. INSTITUTUL NATIONAL DE STATISTICA, « Ocuparea și șomajul în trimestrul III 2006 », Communiqué de Presse, no. 16, 22 janvier 2007, p. 10, <http://www.insse.ro/statistici/comunicate/ian2007/16press.pdf>, consulté le 22 janvier 2007).

⁶⁶¹ A. TURP-BALAZS, loc. cit.

l'activité de production des entreprises. Elles s'intéressent moins aux conditions de travail des ouvriers. Dans le cas où on pose le problème de l'impact négatif de la production en système lohn, celui-ci est considéré plutôt dans la perspective des effets sur l'industrie du textile et de la confection roumaine et sur l'entreprise en général (la difficulté de développer des marques propres, la menace pour les entreprises qui sont verticalement intégrées etc.), que dans la perspective de l'employé. La question de la production de type lohn est envisagée le plus souvent dans la perspective de l'impact négatif de l'intégration de la Roumanie à l'Union Européenne et de la perte de l'avantage coût, qui entraîneront la délocalisation de la production dans d'autres pays et, donc, la perte de l'emploi pour un grand nombre d'individus. On peut ainsi comprendre, le manque de réaction envers les conditions en général précaires de travail dans les entreprises qui produisent en système lohn, car la création d'emplois semble être plus importante que l'amélioration des conditions de travail⁶⁶². Nous avons également rencontré cet argument (la création des emplois), doublé par celui de la valeur de l'investissement apportée à l'économie locale, dans le cas des entreprises enquêtées, comme justification pour le temps excessif de travail et pour l'absence du paiement des heures supplémentaires.

2.3.2. L'industrie roumaine du bois

L'industrie du bois représente, comme l'industrie du textile et de la confection, un domaine d'intérêt pour la « Stratégie nationale d'exportation pour 2006-2009 ». Ainsi, un axe principal d'action proposé est la concentration sur la production de meubles à grande valeur ajoutée dans l'industrie de l'usinage du bois⁶⁶³.

24 832 entreprises dans l'industrie de l'usinage du bois (à l'exception de la production du meuble) dont 14 884 sont des S.A.R.L., ont été enregistrées à l'Office National du Registre du Commerce dans la période décembre 1990 – novembre 2006⁶⁶⁴.

La situation de l'industrie roumaine du bois est très semblable à celle de l'industrie du textile et de la confection. Comme l'industrie du textile, l'industrie du bois est une industrie intensive en travail et à faible valeur ajoutée. De même, les conditions des ouvriers sont

⁶⁶² B. MUSIOLEK (and others), op. cit., p. 6.

⁶⁶³ ***, « ROMÂNIA. Strategia Nationala de Export... ».

⁶⁶⁴ OFICIUL NATIONAL AL REGISTRULUI COMERTULUI, « Operațiuni în Registrul Central al Comerțului. Sinteza statistică a datelor din Registrul Central al Comerțului – la 30 noiembrie 2006 – date provizorii », no. 180, p. 11, tableau no. 6, http://www.onrc.ro/statistici/sr_2006_11.pdf, consulté le 23 janvier 2006.

semblables à celles des travailleurs dans l'industrie du textile car les IDE recherchent le bénéfice d'une main d'œuvre bon marché pour exporter sur les marchés de l'UE.

Nous considérons qu'on peut aussi parler d'une production en système lohn dans le cas de l'industrie de l'usinage du bois, même si le terme « lohn » est communément utilisé seulement pour l'industrie textile. Comme nous l'avons vu, lohn est une dénomination possible pour la production de type TPP qui est, en fait, une forme de délocalisation de la production. Ce système pourrait être défini comme une coopération en ce qui concerne la production, basée sur un contrat légal, entre des entreprises indépendantes de pays différents. Généralement, ce système ne suppose pas une implication du point de vue du capital de la part de l'entreprise qui contracte la production, mais le transfert de certains processus de production à une entreprise étrangère. D'habitude, les matières premières et les composantes de production sont exportées à l'étranger et puis réimportées en tant que produits finis ; ces réimportations peuvent bénéficier d'un traitement préférentiel, étant exemptés, partiellement ou totalement, des droits de douane⁶⁶⁵. Le processus de délocalisation de la production, notamment dans l'industrie du textile et de la confection, de l'Union Européenne dans l'Europe de l'Est a été stimulé par des facteurs tels que les faibles coûts du travail, la main d'œuvre relativement qualifiée et/ou la proximité géographique⁶⁶⁶.

Les ouvriers de l'industrie de l'usinage du bois ont eu des périodes où ils étaient encore plus mal payés que les ouvriers de l'industrie du textile. Ainsi, tandis qu'en juillet 2006, le salaire moyen brut dans l'industrie de la production des textiles était de 749 RON et celui net de 580 RON et dans l'industrie de la confection de 665 RON (brut) et, respectivement, 527 RON net, dans l'industrie de l'usinage du bois et des produits en bois, à l'exception du meuble, le salaire moyen brut était de 656 RON et celui net de 510 RON⁶⁶⁷. Ces différences sont indiquées aussi très clairement par les études de cas que nous avons effectuées. Ainsi, tandis qu'un ouvrier du domaine de la confection recevait, en 2005, 2 RON/heure supplémentaire, un ouvrier du domaine de l'usinage du bois recevait 0,8 RON – 1,4 RON/heure supplémentaire. Les dernières données de l'Institut National de Statistique ont montré un changement dans le paiement des employés de l'industrie du bois, dans le sens d'une croissance du salaire moyen nominal brut à un niveau presque égal (même plus que) au salaire moyen nominal brut d'un employé de l'industrie de la confection. Ainsi, tandis qu'un

⁶⁶⁵ ***, « Outward Processing – Definitions and Concepts », Economic Bulletin for Europe, 0041638x, vol. 47, 1995, p. 109; la base de données Academic Search Premier, accessed le 15 mai 2006.

⁶⁶⁶ Ibidem, p. 119.

⁶⁶⁷ INSTITUTUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ, « Câștigul salarial mediu și efectivul salariaților în luna iulie 2006 », Communiqué de presse, no. 45, 5 septembre 2006, <http://www.insse.ro/statistici/comunicate/castiguri/006/cs07ro6.pdf>, consulté le 15 septembre 2006.

employé de l'industrie de l'habillement bénéficiait en novembre 2006 d'un salaire moyen brut de 695 RON (550 RON salaire moyen net), un employé de l'industrie de l'usinage du bois et des produits en bois et en radeau, à l'exception du meuble, bénéficiait en novembre 2006 d'un salaire moyen brut de 717 RON (555 RON salaire moyen net)⁶⁶⁸. Cette croissance du salaire moyen dans l'industrie de l'usinage du bois et des produits en bois et en radeau, à l'exception du meuble, peut être expliquée soit par des primes occasionnelles dont ont bénéficié les employés, soit par une production plus grande⁶⁶⁹.

À la différence de l'industrie du textile et de la confection, dans l'industrie du bois, les investisseurs sont attirés non seulement par la main d'œuvre bon marché, mais aussi par le coût bas et par la disponibilité de la matière première. Ainsi, même s'il y avait un volume de coupe établi par la loi, la récolte n'a jamais respecté les quotas ce qui a déséquilibré le stock existant de bois (il y a un grand nombre de procès en justice pour coupe illégale du bois)⁶⁷⁰.

La plus grande partie de la production de l'industrie de l'usinage du bois est destinée à l'exportation. Comme dans le cas de l'industrie textile, l'accent est mis sur l'impact positif de l'investissement par la création d'emplois et non pas sur les conditions de travail difficiles dans l'industrie ou sur les effets négatifs d'une production croissante sur l'environnement (par exemple, dans un discours tenu par un sénateur dans une séance du Sénat roumain, sur le sujet des nouvelles taxes introduites en 2005 pour les opérateurs de l'industrie de l'exploitation et de l'usinage du bois dans le but de constituer un fond pour la protection de l'environnement, le sénateur accentuait la capacité de cette industrie de créer des emplois – 400 000 emplois dont 120 000 seulement dans le secteur de la production⁶⁷¹).

Les caractéristiques générales de l'industrie du textile et de la confection et de l'industrie du bois influencent fortement les pratiques de management des entreprises dans ce domaine et, comme nous allons voir dans les études de cas présentées ci-après, l'orientation du management par rapport à la différence culturelle.

⁶⁶⁸ Idem, « Câștigul salarial mediu în luna noiembrie 2006 », Communiqué de Presse, no. 10, 12 janvier 2007, p. 1, <http://www.insse.ro/statistici/comunicate/castiguri/a06/cs11r06.pdf>, consulté le 22 janvier 2007.

⁶⁶⁹ Ibidem, p. 2. Cette explication est donnée pour la croissance salariale par rapport au mois d'octobre 2006. Nous considérons qu'elle est valable aussi pour expliquer la croissance salariale enregistrée en novembre 2006 par rapport au juillet 2006, notre opinion étant soutenue par la croissance enregistrée dans la production de l'industrie manufacturière, dans la période juillet-novembre 2006 (cf. INSTITUTUL NATIONAL DE STATISTICA, « Indicele producției industriale în luna noiembrie 2006 », Communiqué de Presse, no. 8, 12 janvier 2007, p. 1, <http://www.insse.ro/statistici/comunicate/ipi/a06/ipi11r06.pdf>, consulté le 22 janvier 2007.

⁶⁷⁰ MINISTERUL AGRICULTURII, PĂDURILOR ȘI DEZVOLTĂRII RURALE, « Raport privind starea pădurilor României în anul 2005 », pp. 57-60.

⁶⁷¹ <http://www.cdep.ro/pls/steno/steno.stenograma?ids=6029&idm=1.04&idl=1>, consulté le 15 décembre 2006.

3. Etude de cas : l'entreprise X du secteur du textile

3.1. L'historique de la constitution de l'entreprise

L'entreprise X est une PME dont le capital souscrit est intégralement privé et d'origine italienne, les investisseurs étrangers étant des personnes physiques. Constituée en 2001, son objet principal est la production d'articles d'habillement et d'accessoires. Plus précisément, l'entreprise produit, en système TPP, des maillots de bain.

En 2004, le chiffre d'affaires de cette entreprise se situait entre 100 001 et 500 000 €. Sa structure organisationnelle comprend : un propriétaire, d'origine italienne, une directrice générale, d'origine roumaine, une contremaître, une adjointe à la contremaître et 33 ouvriers. La forme juridique de l'entreprise est la S.A.R.L. (société à responsabilité limitée).

Le bénéficiaire des produits est une entreprise italienne, détenue aussi par le propriétaire de l'entreprise X. Initialement, la production a été réalisée dans cette entreprise, mais à présent elle a été intégralement délocalisée en Roumanie, l'entreprise italienne étant en relation avec l'entreprise X. Les clients finaux sont des entreprises multinationales.

La décision d'investir en Roumanie a été motivée par la peur de perdre une les principaux clients, pour des raisons de coûts. Car, la production dans l'entreprise italienne était plus coûteuse qu'en Roumanie, à cause du coût de la main d'œuvre. En fait, les représentants de cette EMN ont attiré l'attention du propriétaire italien sur la Roumanie, en mentionnant qu'ils préféreraient acheter des produits manufacturés en Turquie, Portugal, Tunisie, Roumanie où les prix des produits étaient plus avantageux.

La principale raison d'investir en Roumanie a donc été le coût bas de la main d'œuvre. La décision d'investir en Roumanie et non pas dans d'autres pays mentionnés par les représentants de l'entreprise multinationale a été prise par des raisons conjoncturelles : la femme du patron italien était d'origine roumaine. Par conséquent, elle l'a accompagné dans sa démarche de sélection de l'emplacement pour l'unité de production.

Après la visite faite en Moldavie (région située dans l'Est du pays) et à Bucarest (la capitale de la Roumanie) dans le but de choisir un emplacement, le patron italien, mécontent des conditions rencontrées (pauvreté, « mentalité communiste »), a recouru aux services d'un intermédiaire italien qui s'occupait de la constitution des entreprises, à capital italien, en Roumanie, particulièrement dans le département de Maramureș, où il avait des relations personnelles.

C'est ainsi que la petite ville du département de Maramureș a été choisie. La principale raison a été l'aspect, la position du bâtiment élu pour loger la nouvelle entreprise et la location demandée par le propriétaire de l'espace. Aucune recherche n'a été faite en vue d'évaluer les facteurs d'attractivité spécifiques à la zone considérée, même si celle-ci a une attractivité assez haute pour les investisseurs dans l'industrie du textile et de la confection grâce à la tradition dans ce domaine qui date de la période d'entre les deux Guerres Mondiales (voir la courte présentation de la région). Pendant le régime communiste, dans la petite ville et à Baia Mare, des usines de confections ont fonctionné (comme nous l'avons déjà mentionné dans la présentation de l'industrie du textile et de la confection de la Roumanie, pendant la période communiste une grande attention était accordée à l'industrie textile dont les produits étaient destinés surtout à l'exportation). À présent, dans cette petite ville il y a 6 entreprises privées dans le domaine de la production des confections textiles.

Après le choix de l'emplacement, l'intermédiaire italien a été chargé d'aménager l'espace loué⁶⁷², à l'outiller (des machines automatisées ont été achetées en Italie) et à employer du personnel local (qualifié ou non), l'investissement initial étant estimé à 2 milliards de ROL.

Pour recruter la main d'œuvre, l'administrateur italien a employé une connaissance d'origine roumaine, sans aucune formation de spécialité ou expérience dans ce domaine (ce fait, comme on le verra plus tard, a affecté le processus de recrutement), mais qui connaissait la langue italienne. Pour sélectionner le personnel à employer et puis le former dans la confection des maillots de bain à machines automatisées, une contremaître d'origine italienne a été expatriée en Roumanie pour (environ) une année, en recevant un salaire de presque 1 000 euros et la possibilité de loger dans un appartement loué par le patron italien dans la localité où se trouvait l'entreprise. Il faut préciser qu'il y a un patron italien de facto (le propriétaire de l'entreprise italienne) et un patron (titulaire) de jure qui est son fils. En général, dans notre étude de cas, nous ferons référence au patron italien de facto et quand il sera le cas nous ferons les distinctions nécessaires.

⁶⁷² L'espace est la propriété de CONSUM COOP, société par action, privée, qui donne en location des espaces et bâtiments commerciaux publics. En 2005, le montant de la location était de 500 dollars américains mensuels et il est devenue de 500 euros après l'appréciation de l'euro par rapport au dollar ; le contrat était valable pour 5 ans (nous avons obtenu ces informations de la directrice générale de l'entreprise). La valeur de la location peut être considérée comme basse ayant en vue la zone où se trouve le bâtiment.

3.2. L'analyse des éléments de management interculturel

3.2.1. L'orientation managériale par rapport à la différence culturelle

L'analyse des éléments de management interculturel a révélé un mélange d'ignorance et d'utilisation (ou une approche sensible à la spécificité locale) de la différence culturelle. Les deux approches sont clairement partagées entre la partie d'origine italienne et la partie d'origine roumaine de la direction de l'entreprise. Ainsi, tandis que l'investisseur italien suit principalement l'avantage coût, en ignorant dans une très grande mesure la différence culturelle, la directrice générale d'origine roumaine a essayé d'utiliser la différence culturelle dans le bénéfice réciproque des employés et de l'entreprise.

L'histoire de l'entreprise nous a révélé l'existence de deux étapes assez différentes dans l'orientation du management vers la différence culturelle. Ainsi, le premier stade est caractérisé par une attitude d'omission de la différence culturelle, tandis que le deuxième, même si des éléments d'ignorance de la différence culturelle persistent encore, est caractérisé par une attitude plus sensible à la spécificité locale. Nous avons identifié comme principal facteur qui a déterminé ce changement dans l'orientation du management vers la différence culturelle la nomination à la direction de l'entreprise de la Roumanie d'une directrice générale d'origine roumaine, elle aussi habitante de la petite ville où se trouve l'entreprise.

Par la suite, nous allons présenter, en suivant l'historique de l'entreprise, les manifestations de ces deux approches de la différence culturelle dans le processus du management de l'entreprise.

Le processus initial de recrutement de la main d'œuvre s'est basé sur la diffusion dans la communauté locale (la petite ville et les ex-villages appartenants) de l'information qu'un « Italien ouvre un atelier de couture » (C. I., une des premières couturières employées), information propagée par un système de communication informel, basé sur des relations personnelles, système spécifique aux communautés traditionnelles (même si la localité où se trouvent les entreprises est enregistrée comme ville, elle a gardé son caractère rural dans une très grande mesure). Ce système informel de communication peut être vu aussi comme une continuation des pratiques du régime socialiste où l'accès aux informations vitales était permis grâce à l'appartenance à des réseaux élargis des relations personnelles.⁶⁷³

⁶⁷³ Gail KLIGMAN (Politica duplicității..., p. 49) décrit la manière dont, pendant le régime socialiste, la dépendance des citoyens envers l'Etat pour la satisfaction minimale des besoins a engendré une modification des

De plus, c'était le réaménagement du bâtiment situé même au centre de la petite ville – « on nettoyait déjà les fenêtres » (C.I., couturière) – qui a attiré l'attention et a suscité l'intérêt concernant la nouvelle destination de l'espace⁶⁷⁴. Les personnes intéressées (en général femmes ; pendant la période où nous avons effectué notre recherche il y avait un seul homme employé, celui-ci étant parmi les employés avec expérience antérieure dans le domaine de la couture) s'adressaient à l'employée roumaine (M.) qui les enregistrait en vue d'un futur contact au moment où l'entreprise commencerait effectivement à fonctionner (elle écrivait leur nom et leur numéro de téléphone dans un cahier, car l'entreprise ne bénéficiait pas, au moment de notre recherche, d'un système informatisé pour la gestion de son activité).

L'unité de production a débuté en 2001, avec 3 couturières roumaines sous la coordination, pour la partie de production, de la contremaître italienne expatriée (F.), la partie administrative revenant à l'administrateur italien (E.) et à son assistante roumaine (M.). Quand le volume de marchandise à produire a augmenté, 2 personnes ont été engagées. Au moment de notre recherche, l'entreprise comptait 35 employés.

Si on peut identifier dans le processus de recrutement du personnel des éléments qui pourraient renvoyer à une approche de la spécificité locale de la part du management c'est parce que le processus de recrutement a été la tâche de l'assistante roumaine de l'administrateur, qui était originaire de la région et donc familiarisée avec la manière locale de « faire aller les choses ».

Durant cette période de fonctionnement de l'entreprise, l'administrateur italien, par son comportement, a donné à la communauté locale l'impression qu'en fait il était le propriétaire de l'entreprise. Par exemple, des interviews prises aux employées parmi les premières dans l'entreprise, a résulté qu'à l'inauguration de l'entreprise, l'administrateur italien avait tenu un discours où il parlait de « son » entreprise, de la qualité du travail qu'« il » demandait aussi en Italie qu'en Roumanie, de « sa » contribution à la création de nouveaux emplois en Roumanie. L'administrateur (E.) interviewait en premier les employés potentiels et seulement après (si c'était le cas des emplois dans la production) ils étaient « testés » (mis en situation professionnelle) par la contremaître italienne. Des interviews il

relations sociales, en se créant des réseaux sociaux nouveaux, caractérisés par une dépendance interpersonnelle au niveau des activités quotidiennes. Car, pour l'obtention des biens de consommation et les services nécessaires, ont été créés des réseaux informels qui sont à la base des « économies secondaires » (pour plusieurs détails, voir la section sur l'éthique socialiste du travail de notre thèse).

⁶⁷⁴ Antérieurement, ont travaillé sur cet espace un magasin « universel » propriété d'État (qui a fait faillite après la Révolution de 1989) et un grand nombre de petits magasins privés qui, à leur tour, ont fait faillite. En Roumanie, une grande partie de la population est intéressée par les questions concernant les ex-proprétés d'Etat qui, après la Révolution, ont été privatisées, quelques unes de celles-ci dans des conditions considérées comme douteuses.

ressort que l'administrateur avait donné l'impression d'avoir le dernier mot, en imposant une grande distance hiérarchique, en créant une atmosphère de travail marquée par la tension, et parfois même par la terreur :

« E. [l'administrateur italien] a eu la langue bien pendue⁶⁷⁵ et il a été avec le "qui je suis"⁶⁷⁶, mais F. [la contremaître italienne] décidait [...] E. hurlait sur tout le monde. » (C.I., couturière)

« Celui-ci [E.] était une sorte d'administrateur, pour dire comme ça, mais tout le monde savait, de fait, qu'il était le patron, tu sais... et il était un psychopathe. Un psychopathe, oui, parce que, à un moment donné, il m'a menacé de m'administrer une volée... Oh, mais quels supplices j'ai du subir... » (T.R., l'ex-directrice générale)

On peut y déchiffrer le début d'un des aspects spécifiques au contrat psychologique qui a été à la base de la construction de la culture d'entreprise X et qui peut être considéré parmi les hypothèses fondamentales de cette culture (même si celle-ci a, inévitablement, évolué, on peut encore trouver des manifestations de cette hypothèse dans différentes pratiques et normes comportementales) : la discordance entre l'apparence (ce qu'on dit qui est) et la réalité (ce qui est). Ainsi, parmi les manifestations de cette discordance on peut trouver : E., qui prétend être le propriétaire, en réalité il est seulement l'administrateur de l'usine ; il y a deux propriétaires : un propriétaire de facto et un propriétaire de jure (les employés ne connaissent pas cette nuance) ; la personne qui est appelée pour occuper une position dirigeante (le cas initial de l'ex-directrice générale) découvre qu'en réalité elle doit occuper une position de secrétaire et que la secrétaire doit, de temps en temps, faire des petites opérations dans l'atelier de production ; la contremaître (M., d'origine roumaine, successeur de la contremaître italienne) n'a pas l'expertise professionnelle affichée.

Cette discordance prend, parfois, la forme des stéréotypes nationaux négatifs : « les Italiens ne sont pas sérieux » (perception répandue tant parmi les employés que dans la communauté locale, surtout dans la période où E. administrait l'affaire ; en général, celui-ci est un stéréotype négatif très répandu en Roumanie) ou « (...) il y avait un grand mensonge là-dessous, comme partout où on parle des Italiens. » (T.R., l'ex-directrice générale).

La manière dont E. (l'administrateur italien) et M. (la secrétaire d'E.) ont animé le processus de recrutement (manque d'organisation et définition peu claire des attributions des postes de travail) et leur comportement envers les employés ont créé une mauvaise impression au sein de ces derniers et par leur intermédiaire dans la communauté locale, en renforçant le stéréotype négatif concernant le sérieux des Italiens.

⁶⁷⁵ Expression utilisée ici dans le sens de « parler bien, mais sans fondement ».

⁶⁷⁶ Dans le sens de « l'infatuation ».

On peut voir comment les différences culturelles sous la forme des stéréotypes négatifs sont instrumentalisées dans le cas des conflits et quand les intérêts stratégiques des acteurs organisationnels sont mis en jeu.⁶⁷⁷ Cette instrumentalisation est d'autant plus évidente dans les conditions où, en général, à l'exception de la perception du comportement de l'administrateur italien, les perceptions des employés de cette entreprise, au temps de notre recherche, contredisaient le stéréotype négatif concernant le sérieux des Italiens.

Ainsi, les employés de l'entreprise X considèrent, en général, que le propriétaire italien est « sérieux », insinuant le fait que, à la différence d'autres entreprises roumaines ou étrangères, dans l'entreprise X les promesses sont respectées, les salaires sont payés à temps (même s'ils sont considérés bas, le fait en soi d'être payés à temps est un signe du sérieux) et les gens sont employés légalement sur la base du contrat de travail (le plus important bénéfice étant le paiement des assurances sociales, surtout les assurances maladie).

« J'ai travaillé aussi à l'emballage des biscuits, pour des Turques, à Baia Mare, mais ils n'étaient pas sérieux, car ils ne m'ont pas fait de contrat de travail. J'ai parlé directement avec le patron. J'ai attendu qu'ils me fassent le contrat de travail, mais ils ne me l'ont pas fait. [...] Dès que je suis venue [à l'entreprise X], ils m'ont fait les formalités ; ça m'a plu. [...] J'aime aussi le fait qu'ils nous paient à temps ; des autres [employeurs] ont une mauvaise réputation [le paiement ne se fait pas au terme établi]. » (V.B., confectionneuse)

Cette valorisation positive du paiement à temps des salaires est dans une grande mesure le résultat de la spécificité des conditions de travail dans les entreprises qui produisent en système lohn. Ainsi, la précarité des conditions de travail a déterminé la diminution des standards dans l'évaluation de la qualité d'un emploi, un des principaux critères pour une évaluation positive étant le paiement du salaire⁶⁷⁸.

Pendant la première année de fonctionnement de l'entreprise X, la sélection du personnel était réalisée par la contremaître d'origine italienne qui était chargée aussi de la qualification /la spécialisation du personnel dans la confection des maillots de bain à machines automatisées. Après l'équipement de l'atelier de couture, l'emploi et la qualification /spécialisation de 8 confectionneuses, le patron italien a décidé de changer de modalité de conduire de l'entreprise en Roumanie, n'ayant plus l'intention de renouveler les contrats signés avec l'administrateur (E.) et avec la contremaître d'origine italienne. Ainsi, vers la fin

⁶⁷⁷ Dans son étude de trois équipes interculturelles, Sylvie CHEVRIER a montré la manière dont la culture nationale était instrumentalisée, les acteurs mettant sur le compte de la culture des conflits qui, en fait, avaient d'autres causes et la manière dont les stéréotypes nationaux négatifs émergeaient surtout par des conflits de pouvoir ou d'intérêts entre représentants de cultures différentes, quand ces conflits d'intérêt coïncidaient avec des frontières culturelles (Sylvie CHEVRIER, *Le management des équipes interculturelles*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, p. 174, p. 179.).

⁶⁷⁸ B. MUSIOLEK (and others), op. cit., p. 6.

du contrat de l'administrateur italien, le patron lui a demandé d'engager « une jeune fille » pour travailler « dans le bureau », une personne « qui comprenne ce qu'on dit, ce qu'il [le patron] attend [...] » (T.R.).

Pressé par le temps, l'administrateur italien (E.) a demandé à l'un des employés, qui travaillait à la maintenance des machines, de « trouver une fille qui travaille dans le bureau [qui s'occupe de la partie administrative de l'affaire] » (T. R., l'ex-directrice générale). Ainsi, celui-ci a contacté T.R., sa voisine, dont il savait qu'elle parlait plusieurs langues étrangères et qu'elle avait d'expérience professionnelle dans des entreprises à capital étranger (elle a travaillé comme traductrice pour des investisseurs chinois, dans le domaine de l'usinage de bois), en lui disant qu'elle remplacera la contremaître italienne (une position dirigeante donc), mais avec des attributions administratives. En réalité, on parlait d'une position de secrétaire.

T.R. relate sa première interview en vue d'être employée à l'entreprise X :

« Je me rappelle que c'était mardi quand je suis venue [...] Eh, bien, il [E., l'administrateur italien] m'a dit : "Tu sais, ici on doit faire ça, ça"... mais il ne me demandait pas si je savais quelque chose sur mon futur emploi ; il ne m'a rien demandé, seulement m'a montré ce que je devais faire [...] Je comprenais tout ce qu'ils me disait en italien, mais je ne pouvais pas répondre, seulement très, très peu. »

Dans le cas de T.R., le patron italien de droit (An.) a été lui aussi impliqué dans le processus de sélection, mais il n'a pas pris la décision finale d'embauche. Les critères de sélection : des connaissances en comptabilité primaire, informatique, d'utilisation d'Internet, la connaissance de la langue italienne ont été demandés plutôt pour des raisons rhétoriques que pour opérer un choix réel. Le seul critère pris en considération a été la volonté de T.R. d'apprendre ce qu'elle ne savait pas, en particulier la langue italienne. La décision finale d'embauche a été prise, « comme toujours » (T.R.), par le patron italien de facto (A.), après que T.R. l'eût rencontré et après qu'elle « eût parlé » aussi avec la femme de celui-ci (elle s'occupait de la part de production, ayant expérience de travail comme couturière). Après une période de presque une année pendant laquelle T.R. a démontré sa capacité d'apprendre et de gérer l'activité de l'entreprise, T. R. a été nommée comme directrice générale de l'entreprise X.

Jusqu'à ce moment de l'histoire de l'entreprise, on peut identifier des éléments qui tiennent principalement d'une approche managériale d'ignorance de la différence culturelle, ces éléments en persistant aussi après la nomination de T.R. en tant que directrice générale.

Nous considérons que, partiellement, cette approche de l'ignorance de la différence culturelle est le résultat des raisons qui ont été à la base de la décision d'implanter une unité de production en Roumanie (des avantages de coût) et de la spécificité de la production en

système de lohn. Ainsi, l'accent est mis surtout sur la quantité des produits, sur le respect des standards de qualité et des paramètres techniques imposés par les clients. Aussi, l'investisseur est celui qui a le savoir-faire, qui engage la technologie nécessaire et, en plus, qui fait qualifier /spécialiser la main d'œuvre pour travailler selon les standards considérés comme occidentaux (en Roumanie). De plus, on ne peut pas parler d'un besoin de connaître les caractéristiques du consommateur roumain, car tous les produits sont exportés en Italie et livrés aux grandes entreprises (clients anciens qui ont déjà établi leurs standards concernant les produits). La spécificité culturelle de la main d'œuvre est, par conséquent, moins importante dans les conditions où la chose la plus importante est de trouver des gens qualifiés ou non qualifiés qui soient disponibles pour travailler pour le salaire le plus bas possible, en apprenant à utiliser la technologie mise à disposition et en respectant les règles, les procédures et les standards de travail imposés. La considération du travailleur est donc, dans une très large mesure, une conception instrumentale : l'ouvrier est seulement un exécutant qui doit respecter les instructions reçues. De même, la manière de travailler est très proche de celle proposée par le taylorisme : division du travail, une séquence d'opérations clairement définie, des temps précis à respecter dans l'exécution d'une certaine opération, un contrôle strict des exécutants⁶⁷⁹; autrement dit, un management « scientifique » dont le but est la maximisation de la productivité.

Un élément qui indique clairement une attitude d'ignorance de la différence culturelle de la part du propriétaire italien de l'entreprise est la méconnaissance de la langue roumaine et son refus déclaré de l'apprendre :

« Il [le propriétaire italien] a dit qu'il n'apprendrait pas le roumain. Si nous voulons, nous pourrions apprendre l'italien [...] J'aime apprendre des langues étrangères. J'ai travaillé en Espagne. » (V.B., confectionneuse)

Pour se faire entendre, les dirigeants de l'entreprise ont toujours eu recours à des employés roumains qui parlaient l'italien. Ainsi, l'administrateur italien et la contremaître italienne parlaient seulement italien, M. (l'assistante de l'administrateur italien) traduisait si nécessaire.

Les premiers employés de l'entreprise ont raconté que, souvent, la communication verbale n'était pas considérée comme nécessaire, la contremaître italienne faisant seulement les opérations respectives, qui seront reproduites ensuite par les employés. Au cas où apparaissaient des mécontentements de la part des cadres dirigeants italiens, ils les

⁶⁷⁹ Frederick Winslow TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, passim, http://www.gutenberg.org/catalog/world/readfile?fk_files=12287, consulté le 21 mars 2008.

exprimaient souvent dans leur langue maternelle, sans traduction, mais avec une communication associée très expressive. On peut identifier dans ces pratiques la réflexion de la conception instrumentale du management italien sur les ouvriers de l'entreprise X.

Au moment de notre recherche (4 années après la création de l'entreprise en Roumanie), le propriétaire italien parlait aux employés roumains seulement par l'intermédiaire de la directrice générale (et après sa démission, par l'intermédiaire de la contremaître, selon les déclarations des ouvriers interviewés ultérieurement). En général, la traduction était faite dans le cas de la communication de haut en bas. La communication de bas en haut bénéficiait de traduction seulement dans le cadre défini des réunions formelles, dans l'entreprise fonctionnant une norme informelle de comportement qui interdisait aux employés de l'atelier de production de parler entre eux ou aux « chefs » (y compris la contremaître, la directrice générale, le patron italien et les membres de sa famille) pendant le travail, à l'exception où ces derniers initiaient la conversation.

Au moment de son emploi, l'ex-directrice générale, ne connaissait pas la langue italienne (« seulement un peu », T.R.), mais ses aptitudes à apprendre les langues étrangères et sa disponibilité à apprendre rapidement l'italien courant ont assuré sa future position dans l'entreprise.

La connaissance de la langue italienne devenait ainsi un instrument de pouvoir, parce qu'elle assurait la possibilité de communiquer avec ceux situés à des positions dirigeantes et d'obtenir certains privilèges. Par exemple, la contremaître d'origine roumaine a obtenu cette position grâce aussi aux quelques connaissances de langue italienne qui lui avaient donné la possibilité de créer une relation personnelle avec la contremaître italienne qui l'avait formée pour lui succéder (à présent, la connaissance de la langue italienne lui assure un rôle important dans le cadre de l'entreprise après la démission de la directrice générale, selon les déclarations des ouvriers interviewés ultérieurement). Un autre exemple est celui d'une couturière qui, grâce à des connaissances minimales de langue italienne, a eu la possibilité, dans une situation de crise, d'exprimer son opinion auprès du propriétaire italien qui l'a comprise et même il a voulu intervenir pour changer la situation⁶⁸⁰. De même, la connaissance de la langue italienne (et la méconnaissance de la langue roumaine de la part du propriétaire italien) a permis quelquefois aux dirigeants d'origine roumaine de manipuler les situations et de communiquer au patron italien seulement les aspects qui leur étaient favorables, en bloquant la

⁶⁸⁰ La couturière nous a déclaré qu'elle ne parlait pas trop bien la langue italienne, « [...] surtout avec les Italiens qui parlent trop beaucoup et trop rapidement » et qu'elle avait réussi se faire comprise par le patron italien dans un mélange de roumain, d'italien et de communication non verbale.

communication de certains mécontentements de la part des employés de l'atelier de production (par exemple, la dénonciation de l'existence d'un système abusif de pénalisation institué par les dirigeants roumains pour des retards qui, en réalité, ne dépendaient pas des employés mais des retards des transports en communs⁶⁸¹).

Les employés de production ressentait parfois négativement cette impossibilité de communiquer directement avec le propriétaire italien à cause de la méconnaissance de la langue (l'italien, respectivement le roumain).

« Ils [le patron italien et les cadres roumains] viennent dans l'atelier de production, ils organisent des réunions, T. [l'ex-directrice] traduit. Même si nous le voulions, nous ne pourrions pas parler ; nous avons voulu lui [au propriétaire italien] parler pour demander une augmentation des salaires. » (M.B., confectionneuse)

Selon les déclarations des ouvriers, la communication verbale directe entre le patron italien et les employés roumains de l'atelier de production se réduisait à les saluer, soit en italien, soit en roumain.

« Nous sommes des Bohémiens, des Roumains, des Hongrois, il [le propriétaire] est Italien... nous n'avons pas affaire à lui. Il salue : "Bongiorno!", et c'est tout. » (M.B., confectionneuse, d'ethnie hongroise)

« Il [le propriétaire italien] entrait, et les [les ouvriers] saluaient. Au début, il organisait des réunions, jusqu'au moment où il avait réalisé qu'il n'avait pas de compétences dans la communication avec des gens d'autres nationalités et il m'a laissé [organiser et conduire les réunions] ; mais, avant, il n'aimait pas [les réunions]... il parlait en italien et je traduais. » (T. R., l'ex-directrice générale)

Un autre exemple qui indique une approche d'ignorance de la différence culturelle et une orientation vers l'avantage de l'entreprise au détriment des employés est la recommandation faite par le propriétaire italien aux cadres roumains d'employer des membres de la même famille, selon le modèle italien au prétexte que les employés seraient plus intéressés à travailler mieux, pour assurer la sécurité de leurs emplois dans les conditions où plusieurs membres en sont dépendants financièrement. Ce modèle d'emploi est bâti aux dépens des ouvriers roumains car la priorité donnée à l'avantage de coût de fait au détriment de la progression des salaires. Ce principe est souvent invoqué par le patron italien, qui a déclaré

⁶⁸¹ Dans la réunion où on abordait ce sujet, une des confectionneuses a exprimé le mécontentement des employés (elle était leur représentante) et la directrice générale a refusé de faire la traduction en italien, en l'accusant, en roumain, qu'elle mentait. Cette accusation, cumulée avec d'autres raisons, a attiré la démission de la couturière, démission annoncée pendant la réunion. Offensée par l'accusation de mensonge, la couturière est allée au domicile personnel du patron italien pour le convaincre qu'elle disait la vérité. Elle a motivé son action par son intention de sauvegarder son honneur et l'intérêt de l'investisseur : « [...] Je suis venue seulement pour vous prévenir [la confectionneuse raconte son entretien avec le patron italien] [...] parce que l'investisseur est celui qui a à perdre et non pas T. [l'ex-directrice générale] ou M. [la contremaîtresse]. »

être disposé à fermer ou délocaliser l'entreprise pour un coût plus bas, sans prendre en considération d'autres avantages qu'il aurait s'il continuait l'activité dans la localité de département de Maramureș et les conséquences économiques pour les employés.

Les cadres roumains instrumentalisaient la spécificité de la production en système lohn en le transformant en moyen de motivation pour les employés. Ainsi ils rendaient les ouvriers responsables de la continuité de l'activité de l'entreprise en Roumanie, en justifiant ainsi le programme illégal de travail (le Code roumain du travail prévoit un nombre de 48 heures de travail par semaine, y compris les heures supplémentaires, tandis que, pendant les périodes où il y a un grand nombre de commandes et un terme à respecter trop court par rapport au volume de marchandise, on travaille environ 12 heures par jour, y inclus les samedis).

De même, les heures supplémentaires permettent aux ouvriers d'obtenir un salaire meilleur, ce qui constitue aussi un facteur motivant pour qu'elles soient acceptées (c'est une situation assez répandue parmi les ouvriers qui travaillent pour des entreprises roumaine qui produisent en système lohn).

« On reste même jusqu'à 8 heures du soir, quand on à travailler. On ne peut pas dire qu'on ne reste pas, parce qu'on travaille en phase : tous ou personne. Les uns d'entre nous préfèrent travailler plus [...] nous avons des querelles. [...] J'ai touché un salaire de 3200 000 ROL pour les mois des vacances. On accorde 300 000 ROL en plus pour ceux qui ont une ancienneté de 3 ans, de 5 ans. [...] Pour ceux qui ne veulent pas rester, M. [la contremaître roumaine] dit que l'entreprise sera fermée si on n'honore pas les commandes. » (M.B., confectionneuse)

La nomination de T.R. comme directrice générale a marqué un changement dans le management de l'entreprise. On peut parler d'un management plus adapté à la spécificité culturelle, type de management qui n'a pas été le résultat des connaissances théoriques / d'une formation dans le domaine de management interculturel, ni même d'une expérience pratique dans une position dirigeante, mais plutôt le résultat d'une bonne intuition de la part de la directrice générale. Ainsi, l'entreprise passe à un nouveau stade de son histoire, stade caractérisé par le mélange d'une approche d'ignorance de la différence culturelle et une approche d'utilisation (valorisation) de celle-ci.

Des exemples illustratifs peuvent être trouvés surtout dans les modalités de motivation du personnel qui seront diversifiées une fois la directrice générale nommée dans cette fonction.

Par exemple, la manière d'octroyer des jours libres pour tous les employés est devenue un important instrument de motivation positive. Ainsi, même si on travaille immédiatement après les Pâques orthodoxes (fête religieuse légale ; d'habitude, la loi accorde deux jours

fériés après Dimanche de Pâques), la directrice générale a imposé comme règle interne un jour libre avant les Pâques, en le motivant par le fait que la grande majorité des employés étaient des femmes et elles devaient faire les préparations nécessaires pour cette fête. Un autre exemple est le jour libre accordé pour la fête de la Vierge (15 août). Même si celle-ci n'est pas considérée comme fériée, dans la région elle constitue un événement important (c'est une fête considérée importante en Roumanie, surtout dans le milieu rural). Chaque année, si la fête de la Vierge tombe au cours de la semaine, la directrice accordait ce jour de libre, en récupérant le temps de travail dans une autre journée. Après la démission de la directrice générale (produite dans la période immédiatement avant le 15 août), cette règle informelle n'a plus été respectée par le contremaître roumain (M.) qui, jusqu'à la nomination d'un nouveau directeur, était autorisée par le propriétaire italien à s'occuper du bon fonctionnement de l'entreprise. Cette décision a donné naissance à des mécontentements parmi les employés, surtout dans les conditions où le jour de samedi de la semaine précédente a été libre (on travaille 3 samedis par mois, d'habitude entre 7-12,30 heures ou plus, en fonction des commandes, le quatrième samedi du mois étant libre): « pourquoi nous n'avons pas travaillé le samedi de libre et pourquoi ils nous ont obligé de travailler exactement dans le jour de la Vierge ? » (C.I.). De plus, d'autres entreprises locales avaient pris en compte cette fête, existant ainsi des cas où d'autres membres de la même famille avaient eu ce jour libre, cette chose renforçant, par conséquent, la perception négative des ouvriers de la décision de la direction de l'entreprise.

Un autre exemple est le système de compensation qui est formé par le salaire de base (accordé en fonction de normes, de paramètres de temps et du nombre d'heures supplémentaires) et par des tickets-repas. Ce système des tickets-repas est très répandu en Roumanie, et c'est une modalité souvent utilisée par les employeurs, car cette pratique n'entraîne pas le paiement d'impôts, ce qui est aussi avantageux pour l'employeur que pour les employés. Au-delà de cet avantage mutuel, ce système de compensation répond à un problème auquel est confronté une part assez grande de la population roumaine : l'accès aux biens de consommation courante, qui sont perçus comme chers au regard des revenus⁶⁸². Les tickets-repas ont été introduits suite à l'apparition d'une nouvelle entreprise dans le domaine de la confection qui attirait les ouvriers de l'entreprise X par un salaire meilleur. C'est ainsi que le propriétaire italien a introduit les tickets-repas, même si la directrice générale (selon les déclarations de celle-ci) lui avait proposé antérieurement cette compensation pour les

⁶⁸² Le Baromètre d'Opinion Publique de mai 2005 indiquait que pour 37% de la population de la Roumanie les revenus par ménage n'étaient pas suffisants pour le strict nécessaire, tandis que 39% de la population considérait que leurs revenus étaient suffisants seulement pour le strict nécessaire (FUNDATIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISA, THE GALLUP ORGANIZATION, Barometrul de Opinie Publică, mai 2005).

ouvriers, mais il l'avait refusé pour des raisons de coût. On peut voir comment un facteur d'ordre économique (la compétition) a engendré l'adoption d'une pratique qui pourrait être considérée sensible à la spécificité locale et qui est contraire au principe de la baisse des coûts.

Une autre modalité de motivation est celle d'accorder aux employés quelques mètres du tissu qui n'a pas été utilisé dans la production (en général, on utilise le lycra ; l'entreprise en reçoit une quantité supérieure aux besoins pour palier les défections et, avec le temps, on constitue un stock qui peut être partagé entre les employés) pour être utilisé par ceux-ci selon leurs souhaits. Un jour (samedi), après le programme de travail, est destiné à la confection des objets d'habillement désirés par chaque employé, en utilisant les machines de l'atelier de production. Cette modalité de motivation prend en considération la difficulté d'acheter des vêtements (à cause du pouvoir d'achat réduit) et le fait qu'un grand nombre de ménages préservent l'habitude (fréquent pendant le régime communiste) de « transmettre » les vêtements d'une génération à l'autre ou de recevoir des vêtements déjà utilisés par des parents (la famille élargie) qui ont une meilleure situation matérielle ; on préserve aussi l'habitude de recevoir des vêtements de ceux qui sont partis pour travailler à l'étranger (un phénomène de grandes proportions en Roumanie, spécifique aussi à la petite ville de Maramureș)⁶⁸³.

Une autre modalité de motivation, similaire comme raisonnement à celle présentée ci-dessus, est la pratique d'accorder à chaque employé, une fois par an, un maillot de bain. Même si la règle prévoit un seul maillot de bain par employé, on a fait des exceptions pour ceux qui avaient une situation sociale considérée comme précaire (par exemple, mère seule, avec trois enfants mineurs).

Pourtant, les deux dernières modalités de motivation doivent être comprises plutôt comme une motivation consécutive à l'intérêt montré par la directrice générale pour les ouvriers qu'au sens d'une motivation matérielle avec un impact réel.

Une autre pratique est celle « du prêt » d'argent aux employés sur les fonds de l'entreprise (pratique illégale en fait) et de la « retenue » de la somme sur le salaire⁶⁸⁴. C'est un système très semblable à celui d'acheter des produits à crédit (système pratiqué depuis longtemps surtout dans les petites communautés où fonctionne encore l'économie de bonne

⁶⁸³ Ces observations personnelles sont confirmées par une étude réalisée par Liviu CHELCEA et Puiu LATEA : « Cultura penuriei : bunuri, strategii și practici de consum în România anilor '80 », publiée dans Adrian NECULAU (coord.) *Viața cotidiană în comunism, Iași, Polirom, 2004, pp. 152-174.*

⁶⁸⁴ Pratique qui est caractéristique non seulement pour l'entreprise X, mais aussi, comme nous le verrons, pour l'entreprise Y. Moi-même, j'ai travaillé dans une école de Rm. Vâlcea et dans une entreprise de Cluj-Napoca où cette pratique était présente.

foi⁶⁸⁵), encore en vigueur dans la petite ville de Maramureș⁶⁸⁶. On peut y identifier la persistance d'un système spécifique à la période communiste où les relations personnelles, l'aide réciproque, l'appartenance à un réseau informel assuraient la possibilité de « se débrouiller », même de survivre (pour plusieurs détails, voir la section « L'éthique du travail pendant la Roumanie socialiste » de notre thèse).

Dans notre justification de l'encadrement de l'approche du management pratiqué par l'investisseur italien dans la catégorie « ignorance de la différence culturelle », nous mentionnions le fait que l'entreprise ne visait pas des consommateurs /des clients du marché roumain. Mais, au-delà des clients, il y a plusieurs catégories de partie prenantes (stakeholders) externes visés /intéressés par l'activité de l'entreprise (les autorités locales, les partenaires d'affaires, la communauté locale etc.), dont l'importance ne peut pas être négligée. Ainsi, même si on ne conçoit pas d'activités de marketing pour le marché roumain, la directrice générale a initié deux activités qui pouvaient être incluses dans la sphère de la responsabilité sociale : la sponsorship d'une fête locale (Les Journées du Chioar) et la sponsorship du déplacement d'une formation de danses folkloriques en Italie.

« Je l'ai fait pour l'image ; on ne peut pas vivre isolé, on a besoin de bonnes relations avec le maire... parce que c'est comme ça ; on ne peut pas se débrouiller tout seul. » (T.R., l'ex-directrice générale)

Au-delà de créer une bonne image, la directrice générale voulait aussi « effacer » la mauvaise image créée par le comportement de E. (l'administrateur italien) au sein de la communauté locale. On peut voir, donc, de nouveau, l'idée de la nécessité d'avoir de bonnes relations pour « se débrouiller », mécanisme élargi du niveau personnel au niveau institutionnel. On peut retrouver à la base de ce mécanisme la continuation d'un principe de fonctionnement typique aux entreprises de la période communiste : la dépendance de bonnes relations avec les autorités d'État⁶⁸⁷. De même, on peut identifier un autre élément culturel spécifique : la honte

⁶⁸⁵ Pierre BOURDIEU, *Rațiuni practice. O teorie a acțiunii*, București, Meridiane, 1999, pp. 128-130, pp. 140-142.

⁶⁸⁶ Il y a, par exemple, un magasin alimentaire, situé au centre de la ville, qui pratique depuis plusieurs années ce système, les débiteurs étant enregistrés dans un cahier ; chaque mois, dans le cas des débiteurs qui reçoivent la pension de retraite, l'aide de chômage ou l'allocation pour les enfants par l'intermédiaire de la poste – la livraison est faite personnellement, au domicile, par un employé de la poste – la propriétaire du magasin s'en retient la somme due, avant que celle-ci soit livrée aux gens respectifs, la propriétaire du magasin ayant un « accord » avec l'employé de la poste et avec les débiteurs.

⁶⁸⁷ Katherine VERDERY considère qu'un des principes centraux de fonctionnement du socialisme a été le pouvoir allocateur, entendu plutôt dans le sens d'une allocation bureaucratique que d'une redistribution. Celui-ci a entraîné la prolifération de la corruption à grande échelle et des relations personnelles, qui aidaient les individus à obtenir les biens nécessaires. (Katherine VERDERY, *Compromis și rezistență. Cultura română sub Ceaușescu*, București, Humanitas, 1994, pp. 48-55.)

éprouvée par l'association de l'entreprise (par l'intermédiaire de l'administrateur italien) aux comportements socialement désapprouvés. D'où l'essai de réhabiliter l'entreprise (plutôt les personnes qui travaillaient dans des positions d'encadrement, similaires à celle occupée par l'administrateur italien) « dans les yeux » de la communauté (pour éviter de faire jaser le monde – en roumain : a intra în gura satului – qui a un fort pouvoir de sanction morale⁶⁸⁸).

L'opinion de la communauté est importante, mais l'intérêt pour une bonne image peut se limiter à sauver les apparences. Certains aspects de la culture créée dans cette entreprise en sont une illustration.

3.2.2. L'analyse de la culture d'entreprise

Notre démarche analytique ultérieure reposera sur la structure par niveaux d'une culture organisationnelle, proposée par SCHEIN (1985). Ainsi, nous analyserons les hypothèses fondamentales, les valeurs, les normes comportementales, les modèles de comportements, les artefacts et les symboles de l'entreprise X. Pour éviter le caractère artificiel d'une analyse qui respecte strictement les niveaux mentionnés antérieurement qui, en réalité, ne sont pas si clairement séparés, nous utiliserons ces niveaux uniquement comme des repères.

Nous commencerons notre analyse avec le niveau considéré le moins profond et le plus simple à changer de la culture d'entreprise : les artefacts et les symboles. Ce niveau peut refléter (mais pas nécessairement) les hypothèses fondamentales d'une culture, donc l'essentiel de celle-ci.

L'espace est aménagé dans un bâtiment situé au centre de la ville. Ce bâtiment, actuelle propriété de Consum Coop, a été un magasin propriété d'État avant 1989 (magasin « universel », où l'on pouvait trouver « des chaussures, des ombrelles et tout sorte d'autres objets inutilisables » – L.B., habitant de la petite ville de Maramureș). L'entreprise est située au deuxième niveau du bâtiment, au premier niveau étant situé un restaurant.

L'entrée dans l'entreprise est dotée d'un interphone, auquel peuvent répondre seulement ceux qui se trouvent dans le bureau, les cadres donc. Pendant le travail, seuls les visiteurs agréés par ceux-ci ont le droit d'y entrer. Un escalier intérieur assure l'accès au bureau et à l'atelier de production où l'on peut pénétrer par un petit hall commun. Sur les

⁶⁸⁸ Monica HEINTZ souligne aussi le fort désir de reconnaissance sociale comme une des caractéristiques de la société roumaine traditionnelle et le fait qu'un grand nombre d'actions sont faites seulement pour éviter les on-dit et de ne pas se couvrir de honte (de rușinea lumii). (M. HEINTZ, *Changes in Work Ethic...*, p. 179).

murs disposés au long de l'escalier il y a quelques grandes affiches (de type papier imprimé) encadrées en bois (genre de décoration spécifique à beaucoup de maisons de la localité de Maramureș), qui représentent des mannequins habillés des maillots de bain commercialisés par l'entreprise commanditaire⁶⁸⁹. Le bureau des cadres (utilisé notamment par la directrice générale) est conçu d'une telle manière qu'on puisse surveiller l'atelier de production, l'accès dans l'atelier et aussi l'accès aux toilettes des employés (les cadres ayant des toilettes séparées). Cette possibilité de surveillance est assurée par les trois murs construits par des carreaux en verre encadrés de bois (modèle nid d'abeille), qui offrent l'avantage de surveiller sans être vu(e).

Nous n'avons pas réussi à découvrir la raison à l'origine de cet aménagement réalisé pendant la période où l'administrateur italien conduisait l'affaire en Roumanie ; nous avons seulement le commentaire ironique de T.R. (l'ex-directrice générale) : « pour tout épier ». En fait, ce commentaire reflète une des hypothèses fondamentales de la culture de cette entreprise : l'employé, pour bien faire son travail et ne pas voler du temps de travail (à leur départ, les employés sont contrôlés dans leurs sacs à main et ils doivent aussi montrer des parties facilement visibles de leur lingerie intime pour que la contremaître s'assure qu'ils n'avaient pas volé de maillots de bain) doit, en permanence, être contrôlé, ce qui reflète une hypothèse plus générale concernant la nature humaine : dans l'homme il y a du mauvais par sa nature. Cette conception attire un management aux tendances autocratiques, qui pratique une très forte surveillance, « le bon comportement » des gens étant attribué à l'existence d'un système de contrôle et non pas à la bonté innée de ceux-ci, conception qui peut être retrouvée à la base de la Théorie X de MCGREGOR (1960).

Un exemple de la manière dont l'espace fonctionne en tant qu'instrument de contrôle est l'incident suivant, qui nous a été relaté par l'ex-directrice générale : une fois, la directrice générale a vu une des employées entrer aux toilettes où elle était restée environ 15 minutes, fait qui a suscité sa suspicion (car elle soupçonnait que l'employée fumait, ce qui était interdit pendant le travail et surtout aux toilettes où un incendie de petites proportions avait éclaté à cause d'une cigarette mal éteinte, le stock de matériels déposés dans la pièce voisine étant ainsi mis en danger). Par conséquent, elle a envoyé la contremaître pour voir ce qui s'y passait, celle-ci découvrit que l'employée se maquillait.

⁶⁸⁹ Nous avons reçu aussi un catalogue de présentation – type brochure A5 – pour les modèles de maillots de bain commercialisés, mais ces catalogues n'étaient pas destinés au public roumain, ils n'étaient exposés ni même dans le bureau des cadres. Nous l'avons reçu comme « cadeau », la directrice générale ayant quelques exemplaires apportés de l'Italie.

Dans l'atelier de production, les machines (leur nombre est variable, en fonction des opérations commandées ; en général, il dépasse le nombre d'employés) sont situées l'une derrière l'autre ce qui permet de voir si quelqu'un tourne la tête pour parler au collègue. Les employés ont développé des tactiques pour contourner cette règle : ils laissent tomber des morceaux de tissu et se cachent derrière la machine sous le prétexte de soulever le matériel, en parlant au collègue le plus proche.

Le sigle de l'entreprise a été conçu par le propriétaire italien de jure (nous n'avons pas eu la possibilité de l'interviewer, nous ne savons donc pas quel message il a voulu transmettre). Les couleurs utilisées renvoient aux couleurs du drapeau national roumain. Le nom (italien) de l'entreprise peut être interprété de plusieurs manières : soit comme un reflet de l'activité de l'entreprise (la production de maillots de bain), en accord aussi avec le nom de l'entreprise détenue en Italie par le propriétaire de facto, soit dans un sens élogieux relatif à la supériorité de l'entreprise par rapport à d'autres entreprises de la région, soit dans un sens de prospérité qui vient de l'Est (interprétation donnée par une des couturières interviewés, les autres en déclarant qu'elle ne se posaient pas cette question), soit dans un sens de prospérité apportée par l'entreprise à l'Est.

Une des normes informelles de comportement (mais qui fonctionne avec le pouvoir d'une règle écrite) très spécifique à cette entreprise est le silence imposé pendant le travail. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette norme vise les employés, les discussions étant permises seulement si elles sont initiées par la contremaître, la directrice générale ou le propriétaire italien (et sa famille). L'interdiction de parler et la sanction appliquée en cas de violation de cette interdiction (des critiques verbales parfois très violentes : « elle [M., la contremaître] te faisait vouloir mourir » – C.A., ex-employée confectionneuse) constitue une des principales raisons de démissions.

Interrogée sur les raisons de cette norme de comportement, la directrice générale a mentionné son désir d'éliminer un bruit supplémentaire à celui fait par les machines, bruit qu'elle entendait de son bureau et qui l'empêchait à se concentrer sur son travail et, en plus, pour des raisons de discipline :

« Je ne voulais pas qu'il fût ici comme dans d'autres ateliers de couture où c'est la pagaille, tout le monde parle, on entend des rires, on parle au téléphone [mobile]. » (T.R., l'ex-directrice générale)

Mais, une des couturières employées dès le début de l'activité de l'entreprise nous a déclaré que, en fait, la contremaître italienne avait institué cette règle, parce qu'elle ne comprenait pas la langue roumaine :

« Il est interdit de parler, de sortir pour fumer une cigarette, on peut le faire seulement pendant les pauses. En Italie ce n'est pas comme ça. F. [la contremaître italienne] a contribué à ce silence absurde, car elle ne comprenait pas ce qu'on disait et elle croyait qu'on se moquait d'elle. Nulle part comme chez nous. C'est comme au goulag. » (C.I., couturière)

On peut voir comment une norme imposée autrefois, qui tient à la coutume de l'entreprise, a été instrumentalisée pour servir à d'autres buts que celui initial.

Les comportements générés par cette norme du silence oscillent entre la démission à cause de celle-ci et son acceptation, en passant quelques fois par un état de terreur :

« Elle [M., la contremaître roumaine] m'a terrorisé. Pauvre de moi ! Je n'ai pas pu me lever de ma chaise. Elle riait et se moquait de tout le monde. Elle criait contre toi, elle te faisait ne pas vouloir sortir de la maison. » (C.A., ex-employée, confectionneuse)

« Il y a une très grande fluctuation de personnel. Celles-ci [les actuelles ouvrières], je les ai depuis 2 ans, mais je n'ai pas engagées de personnes comme j'aurais voulu ; car elles sont venues, sont restées pour quelque temps, mais elles n'ont pas réussi à s'accommoder et elles sont parties [...], elles n'ont pas réussi à s'accommoder avec la discipline. Par exemple, une personne, qui faisait 52% du temps – je considère que ça c'est bien après 2 semaines de travail –, est partie sans m'annoncer ; elle m'a envoyé sa carte horaire par l'intermédiaire d'une de ses collègues et elle m'a transmis qu'elle se retournait à l'autre fabrique où elle avait travaillé plusieurs années. [...] La raison [pour la démission de cette ouvrière] a été banale : "que je ne leur permets pas de parler au téléphone mobile", "qu'elles ne peuvent pas parler toute la journée" [la directrice générale imitait les paroles de l'ouvrière], des choses comme ça... [Dans d'autres entreprises] elles ne sont payées avec rien de plus, mais là elles ont cette liberté [de parler] [qui les poussent à quitter l'entreprise X]. » T.R. (l'ex-directrice générale)

L'acceptation de la norme du silence dérive soit de l'accoutumance soit d'une interprétation positive :

Je n'y [dans le silence imposé pendant le travail] vois rien de faux. Si je parle, je vole du temps du travail [...] L'Italien a imposé cette norme. C'est un modèle européen. Chez nous [en Roumanie] je n'ai pas entendu de ne pas parler pendant le travail. Mais, en Italie c'est comme ça. » (V.B., confectionneuse)

On peut déchiffrer du commentaire de cette ouvrière une croyance spécifique à la culture de l'entreprise X : parce que le propriétaire est d'origine italienne, il imposera en Roumanie les modalités de travail « spécifiques » aux entreprises italiennes. Cette croyance est parfois manipulée par les dirigeants roumains pour justifier, comme nous l'avons déjà vu, une série de normes (le silence, le temps de travail etc.) qui, en réalité, ne sont pas demandés par le propriétaire italien. L'intérêt des employés roumains pour l'activité de l'entreprise de l'Italie (l'entreprise mère) a dévoilé parfois la discordance entre la réalité et l'apparence, une autre caractéristique majeure du contrat psychologique spécifique à cette entreprise.

« Elle [M., la contremaître roumaine] nous a dit dès le début de ne pas parler, car les machines faisaient assez de bruit. [...] M. [la contremaître roumaine] et A. [l'adjointe de la contremaître] ont été là [à l'Italie] et elles ont dit que là c'était différemment, là on pouvait parler. » (M.B., confectionneuse)

« Le temps [par phase] est venu de l'Italie ; il est calculé après le temps d'une ouvrière qui n'est pas trop rapide. » (V.B., confectionneuse)

« Elle [M., la contremaître roumaine] dit que le temps [par phase] vient de l'Italie, mais, en réalité, il peut être arrangé. En Italie on ne sait pas combien de temps est nécessaire, car ils [les patrons] n'ont pas d'atelier de couture là-bas, ils y envoient seulement le matériel [en Roumanie]. » (C.A., ex-employée, confectionneuse)

Les dirigeants roumains font aussi des comparaisons entre les modalités de travail en Italie et en Roumanie, en expliquant les différences entre celles-ci en termes de « mentalités ».

« [...] même si l'Italie est un pays démocratique, le parti ouvrier [de l'Italie] est [pourtant] communiste, c'est [les ouvriers italiens ont] donc une mentalité communiste. En échange, chez nous [en Roumanie], non [il n'y a pas une mentalité communiste]. Même si nous avons été des communistes, nous sommes très démocratiques relativement au travail, c'est-à-dire : a beau jeu beau retour [chacun est récompensé en fonction des résultats de son travail]; je ne suis pas intéressée si tu ne sais pas combien je fais [travaille], que tu as plusieurs problèmes que moi et que je t'aide. Non : j'ai travaillé, je veux l'argent pour mon travail. En Italie, en échange, il n'est pas de la même manière. Par exemple, comment on travaille en pourcentage [la manière dont on calcule le temps travaillé] : si je fais 120% et toi, tu ne le fais pas – non parce que tu ne veux pas mais parce que tu ne le peux pas – que 80%, les 20% que j'ai en plus compensent ce que tu n'as pas réussi à faire pour que tous fassions 100%. C'est comme ça chez eux [en Italie], en échange, chez nous ce n'est pas comme ça. Mais c'est ton problème si tu as fait seulement 50% et j'en ai fait 75%! Il est clair donc que tu toucheras à un salaire plus bas que moi. En Italie, non : le salaire est le même. » (T.R., l'ex-directrice générale)

Les affirmations de l'ex-directrice générale, présentées ci-dessus, sont en contradiction avec la dimension culturelle du collectivisme identifiée comme une caractéristique de la culture roumaine à la suite de l'étude initiée en Roumanie par Gallup Organization dans le but de l'identification de la spécificité des dimensions culturelles nationales proposées par HOFSTEDE (1980). Car la façon dont la directrice générale décrit et conçoit la manière de calculer le temps travaillé et son paiement reflète, en fait, une orientation de type individualiste. Les affirmations suivantes contredisent aussi le résultat de l'étude réalisée par Gallup :

« J'ai travaillé [dans la Coopérative « Viitorul »] depuis 1986 jusqu'à la période de la démocratie [après la fin du régime communiste] quand elle [la coopérative] a fait faillite. Maintenant [après la Révolution de 1989, qui a marqué la fin du régime communiste] c'est plus stressant, car chacun se cramponne à sa fonction, chacun tire l'eau à son moulin [“trage focul la oala lui”– en roumain, en original], surtout les patrons. » (C.A., couturière)

Cette contradiction vient confirmer la théorie de KIDECKEL (2005) qui considère que dans la période postsocialiste les relations interhumaines sont caractérisées par un mélange de valeurs

/pratiques socialistes et valeurs /pratiques capitalistes (pour plusieurs détails, voir la section « L'éthique du travail pendant la Roumanie postsocialiste » de notre thèse).

Une autre norme informelle de comportement spécifique à la culture de l'entreprise X est le tutoiement imposé par l'ex-directrice générale entre ouvriers et entre ouvriers et les cadres roumaines. Cette norme se trouve en contradiction avec une norme culturelle plus générale : le vouvoiement des personnes plus âgées, des supérieurs hiérarchiques et des personnes avec lesquelles il n'y a pas de relations interpersonnelles proches (on peut parler d'une forte différenciation entre in-group et out-group). Aussi, on peut dire que cette norme informelle de comportement se trouve en contradiction avec la dimension culturelle nationale d'une distance hiérarchique forte par rapport au pouvoir. En plus, l'hypothèse fondamentale qui se trouve à la base de cette norme : égalité entre tous les membres de l'entreprise quelle que soit leur position hiérarchique se trouve dans une contradiction profonde avec l'hypothèse de l'inégalité que nous avons présentée antérieurement, en générant ambiguïté et tension (spécifiques au contrat psychologique initial, basé sur la discordance entre apparence et réalité).

On peut identifier dans cette norme du tutoiement l'emprunt de la part de l'ex-directrice générale d'un modèle considéré « américain », très à la mode en Roumanie, modèle popularisé par des écrits dans le domaine du management et du marketing (T.R. était étudiante en marketing), par des programmes de training dans des domaines tels que la communication, la négociation, la culture organisationnelle, le leadership, et, fait non négligeable, par l'intermédiaire des media qui inondent de messages désirants créer une relation personnalisée avec le consommateur / client (« C'est toi qui mérites... », « C'est pour toi... » etc.). On peut y identifier une forme de manifestation du fétichisme de l'Occident qui peut être rencontré au niveau plus général de la société roumaine.

Tout comme l'interdiction de parler pendant le travail, le tutoiement a été accepté (pourtant c'est une norme moins restrictive que celle du silence) même si, parfois, la gêne provoquée par la violation d'une prescription culturelle persistait : « Chez nous [dans l'entreprise] il n'y pas tant de „vous”, ici tout le monde se tutoie. »⁶⁹⁰ (V.B., confectionneuse ;

⁶⁹⁰ En roumain : « Nu ne mai domnim atâta, aicea tătă lumea îi la per tu. » Le verbe « a se domni » n'est pas traduisible en français. Il est spécifique surtout à la région de Transylvanie, en désignant le jargon utilisé surtout par les individus moins éduqués pendant l'interaction avec les autorités (y compris l'école, les supérieurs hiérarchiques au lieu du travail, les fonctionnaires, les autorités locales etc.). Le verbe dérive du nom « domn » qui désignait, souvent, une personne qui occupait une certaine position sociale surtout à la suite d'une éducation supérieure (comme nous le verrons, l'éducation, et surtout celle de niveau supérieur, constitue une importante source d'autorité). L'existence et l'utilisation en soi de ce verbe reflètent une grande distance par rapport au pouvoir, dans le sens du HOFSTEDE, en supposant un certain respect pour le statut social de quelqu'un, la reconnaissance de la différence de classe sociale, l'utilisation d'un autre langage, plus officiel, plus polis et le

elle parle ironiquement) ou « "Dis-moi M. !" [M., la contremaître lui a demandé de l'appeler par son prénom] Mais je n'ai pas pu, car je n'ai pas les mêmes études! » (C.A., ex-confectionneuse).

On peut donc identifier l'éducation (surtout les études supérieures) comme une des sources d'autorité⁶⁹¹. Une histoire racontée par l'ex-directrice générale est illustrative : à un moment donné, elle a été mise dans la situation d'engager comme confectionneuse (en fait, ouvrière non qualifiée, en vue de qualification comme confectionneuse) une des ex-professeurs du lycée de la localité. La contremaître lui a appliqué la même règle du tutoiement, mais la directrice générale en a été profondément dérangée et a interdit à la contremaître de la tutoyer, celle-ci restant la seule employée pendant la période où elle a travaillé à l'entreprise X qui était appelée « madame X ». Illustratif, aussi, est le commentaire, qui nous a été reproduit par une des ouvrières interrogées, commentaire fait par M. (la contremaître) après la démission de la directrice générale : « Il sera bien, celui-ci [le nouveau directeur], au moins il a une faculté »⁶⁹² (C.I., couturière)

Une autre source d'autorité identifiée est la compétence professionnelle, son absence constituant un manque de respect.

« F. [la contremaître italienne] connaissait son métier, mais M. [la contremaître roumaine] est comme le musicien qui ne sait pas reproduire une mélodie d'après les notes, mais d'après l'ouïe. » (C. I., couturière)⁶⁹³

Une autre source d'autorité très importante est l'humanité (omenia). Même si la position hiérarchique reste une des plus importantes sources d'autorité, le manque d'humanité peut la miner.

« T. [l'ex-directrice générale a su comment parler tant avec nous qu'au chef [le propriétaire italien], elle a su comment ménager la chèvre et le chou, dans la limite des possibilités. M. [la contremaître roumaine] tiendra tête elle aussi, mais les femmes ne la supportent pas. Elle a le style de regarder d'en haut (...) On voit que notre chef [le propriétaire italien] est plus calme et plus calculé⁶⁹⁴, mais il est

vouvoient. Mais, au-delà du respect, il y a aussi une forme subtile d'ironie dans l'utilisation de ce verbe ; c'est donc une forme de parler ambiguë qui implique à la fois distance et ironie.

⁶⁹¹ Comme nous l'avons mentionné dans la présentation de la localité, 17% de la population a suivi des études supérieures, une grande partie des agriculteurs ont terminé l'école de métiers ou la filière technologique du lycée de la localité, ayant des diplômes de mécanicien agricole.

⁶⁹² À ce moment-là, la directrice générale était encore étudiante.

⁶⁹³ C.I. raconte son expérience de travail à l'atelier de couture où elle avait travaillé pour environ un mois après son démission de l'entreprise X. Elle mentionnait le fait que le propriétaire de l'atelier respectif lui avait imposé une certaine modalité de coudre qu'elle avait respectait seulement quand la propriétaire avait été présente. C.I. considérait qu'elle savait mieux comment faire son métier. Elle racontait aussi, avec fierté, que le propriétaire italien regrettait qu'elle avait démissionné, car « il était conscient de la perte d'un bon employé ».

⁶⁹⁴ Le propriétaire italien est apprécié en comparaison avec l'administrateur italien, qui « hurlait à tout le monde».

comme le temps, ainsi que "sole"⁶⁹⁵ darde de ses rayons. Il ne serait un homme méchant, si n'existait pas l'avarice. Autrement, il est un homme d'honneur. » (C.I., couturière)

« Elle [M., la contremaître roumaine] te regarde comme si tu es un homme de rien. Pourtant, on ne doit pas te comporter si misérable avec un être humain. » (C.A., ex-employée, confectionneuse)

Si on fait l'analyse des fondements de cette source d'autorité, on découvre qu'à sa base est le besoin individuel de reconnaissance sociale, d'être traité avec respect ; qu'importe la position hiérarchique, chacun mérite le respect de l'autre (d'être traité comme un « être humain »)⁶⁹⁶. On peut donc identifier une autre hypothèse fondamentale, partagée surtout par les ouvriers de l'entreprise X, qui se trouve en discordance avec celle de l'inégalité profonde perçue entre les différentes positions hiérarchiques et avec celle de l'être humain « méchant par sa nature » qui, pour accomplir ses tâches, doit être strictement contrôlé et pénalisé.

3.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines

Si on dresse une analyse de cette entreprise du point de vue des principales pratiques de gestion des ressources humaines on peut identifier les caractéristiques suivantes.

Le recrutement des ressources humaines

Une caractéristique essentielle du processus de recrutement est l'utilisation des relations et des connaissances personnelles et d'un système informel de diffusion des informations concernant les besoins de personnel de l'entreprise. Parfois, l'entreprise a recours à des annonces publicitaires diffusées par la télévision locale, surtout quand l'appel à des relations personnelles n'a pas donné les résultats attendus, en raison du phénomène d'immigration de la main d'œuvre.

La sélection, la formation et la spécialisation du personnel

Même si plus de la moitié des employés (19 de 31 qui ont complété les questionnaires) ont choisi la variante « expérience antérieure de travail dans le domaine » comme critère qui se trouvait à la base de leur sélection (question fermée, à des variantes de réponses multiples),

⁶⁹⁵ En original, en italien. C'est une plaisanterie relative à une partie du nom composé de l'entreprise X.

⁶⁹⁶ Monica HEINTZ montre aussi que dans la culture roumaine le respect constitue la base de la reconnaissance sociale, étant un de plus recherchés (désirés) éléments dans les relations interpersonnelles. M. HEINTZ, *Changes in Work Ethic...*, p. 179)

les interviews ont démontré qu'en fait seulement quelques employés avaient de l'expérience antérieure dans le domaine de la confection et que même ceux-ci ont nécessité une formation sur des machines automatisées utilisées par l'entreprise X et pour le travail du lycra. Des critères de sélection plus importants que l'expérience /la qualification de spécialité semblent être la volonté /la capacité d'apprendre et le respect des règles de travail (une seule personne a donné, quand elle a complété le questionnaire, cette réponse).

« Il ne faut pas nécessairement qu'ils [les ouvriers] aient de l'expérience antérieure de travail. Au fur et au mesure, nous [les dirigeants] avons réalisé que l'expérience n'était pas importante, mais l'habileté. Parce que, s'ils avaient [les ouvriers] 10 ans d'expérience dans une fabrique, ils avaient déjà la mentalité et la modalité de travailler [spécifiques aux fabriques communistes]⁶⁹⁷ et on ne pouvait plus les habituer à travailler comme on le désirait. Et nous avons réalisé que, et ça s'est démontré graduellement, il serait mieux si on prenait une personne qui n'avait jamais travaillé dans une fabrique et on la formait de la manière qu'on désirait. [...] Nous avons pris [engagé] aussi des personnes jeunes, âgées de 18 ans, des personnes qui n'ont jamais travaillé et elles sont devenues les meilleures [ouvriers], parce qu'elles n'avaient aucune mentalité. [Nous leurs avons enseigné] que le travail est celui qui offre tout, que si on a un emploi, on a, premièrement, une occupation et on ne se plafonne pas 100% mais seulement 50% pour ainsi dire; deuxièmement, on a une assurance de santé, on a une contribution de retraite, de chômage [...] et, à la fin du mois, on a, en plus, un revenu qui permet un certain bien-être en comparaison avec les autres [femmes] qui ne font rien. Tu sais, il a fallu, premièrement leur enseigner ça. Il a fallu leur offrir une motivation pour venir au travail, pour se souhaiter d'être encadrées [...] Il y a un pourcentage de 30% qui ont travaillé dans une fabrique, le reste [des ouvriers] a été formé par nous. » T. R. (l'ex-directrice générale)

Chaque ouvrier est polyvalente et est capable de travailler sur des machines différentes (machine simple, machine à deux aiguilles etc.) en fonction de l'opération demandée (nettoyage, surfil, la mise de l'élastique etc.). Chaque opération nécessite l'introduction d'un code spécifique sur la machine. Les ouvriers savent seulement quelques codes pour des opérations simples, le travail de programmation étant fait par la contremaître. Ces connaissances de programmation deviennent un instrument de pouvoir car la contremaître refuse de former un autre ouvrier. Même l'ex-directrice a accepté certains abus de pouvoir de sa part et ne l'a pas renvoyée, car « il est difficile de trouver une contremaître formée dans le domaine où nous travaillons ; ça nécessite quelques années de préparation. » (T.R., l'ex-directrice générale)

L'intégration du personnel

Il n'y a pas de procédures spécifiques à l'intégration des nouveaux employés, leur intégration se produit graduellement sur le poste de travail. Avant d'être employées, les personnes sélectionnées sont prises à l'essai pour 2 à 3 semaines. La période d'essai légale est de 1 à 3 mois, l'employeur étant obligé de payer le(s) employé(s). Dans l'entreprise X, cette

⁶⁹⁷ On peut voir de nouveau la manière dont fonctionne le blâme de la « mentalité communiste ».

période n'est pas toujours payée – « Les premières deux semaines ils ne m'ont pas payé, [car] j'ai été débutante. » – V.B., confectionneuse).

Seulement ceux qui seront employés (et seulement parfois) sont présentés par la contremaître aux employés en postes. En général, il n'y a pas de problèmes graves d'intégration, car les gens se connaissent entre eux d'une certaine manière, les nouveaux employés étant, le plus souvent, introduits dans l'entreprise sur la base d'une relation avec une employée et grâce aussi au caractère communautaire de la localité.

Quelques-uns des employés ont mentionné la création de deux sous-groupes : les nouveaux venus et les « vieux » employés, mais cette différenciation n'est pas nécessairement conflictuelle. On peut identifier même des situations d'initiation de la part des derniers concernant les règles informelles d'activité (l'interdiction de parler, les sanctions appliquées dans le cas de la violation de la règle de travailler plus après l'horaire légal de travail, le comportement envers la contremaître etc.).

La motivation, la compensation et l'évaluation du personnel

La modalité principale de motivation positive est de nature financière, la rétribution étant accordée en fonction de la norme réalisée, des paramètres de temps et du nombre d'heures supplémentaires. Les salaires varient entre 250 RON (environ 70€)⁶⁹⁸ et 600 RON – 700 RON (170€ à 200 €). La possibilité d'obtenir un salaire plus élevé est la principale raison pour laquelle les heures supplémentaires sont acceptées, surtout dans le cas des confectionneuses qui doivent soutenir financièrement leur famille (et, comme nous l'avons déjà mentionné, sous la pression de la menace que l'entreprise sera fermée si les commandes ne sont pas honorées). En général, les salaires sont considérés bas par rapport au volume de travail.

« J'ai su que les salaires étaient plus bas [que dans d'autres entreprises]. Pourtant, il est peu, voyant combien on travaille : [je suis payée avec] minimum [le salaire minime sur économie] maintenant, mais, en travaillant 10-12 heures par jour, je suis arrivée à 6-7 millions et 20-22 tickets [des tickets-repas]. Il n'est pas suffisant. [...] En général, personne [des ouvriers de l'entreprise X] ne gagne de l'argent. » (V.B., confectionneuse)

À un moment donné dans l'historique de l'entreprise, il y avait « l'employé du mois » qui était récompensé par des éloges apportés pendant des réunions publiques et par une somme d'argent. Même si l'ex-directrice générale a mentionné cette modalité de motivation comme étant encore en vigueur, seuls les employés anciens s'en souvenaient.

⁶⁹⁸ En 2005, le salaire minimum brut par économie était de 310 RON (environ 90 €).

De plus, il y a un système de jours libres, comme nous l'avons déjà mentionné, qui fonctionne comme instrument de motivation positive, à côté du matériel reçu pour confectionner des vêtements à usage personnel et du maillot de bain reçu annuellement par chaque employé. Aussi, le jour du 8 Mars – La journée de la femme (la majorité des employés sont des femmes) – est célébré par un dîner payé par le patron italien.

Un système informel de pénalisation fonctionne comme modalité de motivation négative. Par exemple : 3 retards au travail sont sanctionnés par l'élimination de la somme d'argent reçue pour la navette, même s'il y a un système d'horaires « à la carte » qui permet de mesurer si le temps perdu a été ou non récupéré. Un autre exemple : la violation de l'interdiction de fumer dans les toilettes est punie par l'obligation de nettoyer les toilettes pour une certaine période de temps.

Les employés de l'atelier de production sont évalués en fonction de la norme réalisée et des paramètres de temps. Chaque ouvrier doit compléter un formulaire (scheda – voir l'emprunt d'un mot d'origine italienne) qui contient le nombre d'objets produits et le temps nécessaire pour chaque opération (on reçoit un temps de travail établi par le bénéficiaire, mais ce temps peut être ajusté si la grande majorité des employés n'arrivent pas à le respecter). Le temps pour chaque phase est calculé en unités (ainsi, une minute a 100 unités) ; le nombre de pièces produites est multiplié au temps par phase et le résultat est le temps effectivement travaillé (le temps produit) ; le temps produit se divise avec le temps de travail (en minutes) et le résultat correspond au pourcentage de temps travaillé. Le paramètre de temps minimum est de 65%. L'accomplissement de ce paramètre est demandé dès la période d'essai, en fonctionnant comme critère de sélection. Si un employé travaille pour une période plus longue de temps sous ce paramètre et qu'il ne soit pas connu pour une bonne performance antérieure, il est licencié.

Les opinions des cadres et celles des employés concernant la norme et le temps à accomplir sont différentes. Ainsi, la directrice générale considère que c'est « un temps assez facile à respecter », tandis qu'une partie des ouvriers le considèrent comme un facteur de stress :

« On reçoit un temps [par les entreprises concédantes] pour chaque article, temps qui devrait être moyen, car on prend en considération le fait qu'on va aux toilettes, qu'on doit changer le fil à coudre etc. Les temps morts y sont inclus aussi. C'est, donc, un temps assez facile à respecter. Il est vrai, il y a le danger que le temps soit établi selon une ouvrière rapide et que les nôtres [les confectionneuses] ne puissent pas suivre. Mais, en général, elles respectent le temps imputé. [...] Au début, elles [les confectionneuses] étaient très, très stressées par le temps, maintenant elles ne le sont plus. Elles ont réalisé que la qualité est importante. La rentabilité maximale pour tous les employés est de 92%. » (T.R., l'ex-directrice générale)

« Pendant les réunions, on discute le programme, le pourcentage – nous l’avons dépassé toujours. Mais, ce n’est pas facile. On nous donne un temps et c’est du stress quand on donne du temps : [sont demandées] rapidité et qualité aussi. [...] On a eu des situations où personne n’avait réussi à réaliser la norme. » (V.B., confectionneuse)

Même si les ouvriers complètent eux-mêmes leur scheda, ils n’ont pas la possibilité de tricher, car les machines indiquent le temps travaillé et le nombre total de pièces reçues pour la production est strictement comptabilisé. « Au début, ils écrivaient des pièces en plus, mais ils y ont renoncé, car ils ont réalisé qu’ils ne pouvaient pas tricher. » T. R. (l’ex-directrice générale)

La qualité du travail est aussi évaluée et les employés qui ont trop de rebuts doivent les corriger à la maison et les apporter le lendemain.

Le système d’évaluation constitue un fort système de contrôle, et est souvent, d’après les déclarations de certains ouvriers interrogés, utilisé abusivement par la contremaître. Soit elle établit un temps trop court pour l’exécution des opérations, soit elle modifie à la baisse le temps passé par les employés dans leur scheda ce qui influence la rémunération des employés (d’où, le plus souvent, un comportement d’obéissance de leur part).

« Elle [la contremaître roumaine] a le toupet de se servir à l’infini de sa fonction [...] Qu’est-ce qu’elle peut faire ? Elle te sape du temps : le pourcentage, les heures supplémentaires. (...) Les filles ne sont pas solidaires, elles ne connaissent pas leurs droits : [voyez-vous] les gens sont des frères et ils ne ressemblent pas les uns aux autres... » (C.I., couturière)

La communication.

La communication (verticale) est essentiellement orale. Comme nous l’avons déjà mentionné, c’est une communication de haut en bas, une caractéristique de l’entreprise étant le silence imposé pendant le travail (seuls les cadres ont le droit de s’adresser aux employés). Les employés ont le droit de parler entre eux seulement pendant les pauses (cumulative, il y a environ 50 minutes pendant une journée de travail). La communication de bas en haut se fait, en général, dans le cadre formalisé des réunions (au cas où l’opinion des employés est demandée, car la plupart des réunions sont de nature informative surtout concernant les commandes à réaliser). Au cas où le patron italien est présent, la communication est réalisée par l’intermédiaire d’un traducteur (l’ex-directrice générale, la contremaître). La directrice générale accordait aussi la possibilité d’être contactée dans son bureau par les employés pour des problèmes précis (surtout de nature personnelle). Les admonestations sont faites, aussi, en privé, dans le bureau des cadres.

La promotion

La structure organisationnelle de l'entreprise n'offre pas beaucoup de possibilités d'avancement sur l'échelle hiérarchique. Les seules possibilités, jusqu'au moment où nous avons réalisé notre recherche, consistaient, théoriquement, dans l'avancement d'un des ouvriers de l'atelier de production vers le poste d'adjoint de contremaître (l'actuelle contremaître a été initialement confectionneuse et elle a été formée par la contremaître italienne pour lui succéder) et de la contremaître sur la position de directeur général (même s'il y avait cette possibilité à la suite de la démission de la directrice générale, la contremaître a gardé sa position car sur le poste de directeur général a été nommée une personne extérieure à l'entreprise).

Les conflits

On peut parler d'un climat organisationnel caractérisé par des conflits négatifs, latents, destructifs. À la base de ces conflits il y a le type de contrat psychologique créé entre employeur et employés, contrat basé sur la discordance entre apparence et réalité et sur l'existence de présuppositions fondamentales contradictoires.

Un conflit latent qui, jusqu'à la fin, a éclaté sous la forme de la démission de la directrice générale, suite à un différend avec le patron italien. Les principales raisons de mécontentement de la part de la directrice générale étaient : le manque d'intérêt du propriétaire italien pour le « bien-être » de l'entreprise en Roumanie, celui-ci en accordant toujours la priorité à l'avantage coût (« (...) il est le type de l'avidité du système de lohn. », T.R.) ; l'implication à minima du propriétaire italien dans la direction effective de l'entreprise (« il vient une fois par mois et seulement pendant les week-ends ») ; le refus du propriétaire italien d'élever les salaires tant pour les employés que pour la directrice générale (son salaire « officiel » était de 550 RON (environ 157 €) et elle recevait encore 250 € qui n'étaient pas enregistrés dans la comptabilité, pour éviter la fiscalité).

La cause majeure de ce conflit a été l'installation d'Internet sans l'accord du propriétaire italien. Par conséquent, celui-ci lui a demandé de rembourser l'abonnement à Internet et de payer, aussi, le temps « volé » sur le temps de travail pour naviguer sur Internet (il l'a estimé à la valeur du salaire de T.R. pour deux mois ; T.R. soutient qu'elle n'a jamais navigué sur Internet pendant l'horaire du travail, seulement après.) Dans ces conditions, T.R. a démissionné (elle avait déjà l'intention à le faire, pour aller se marier et travailler à l'étranger, mais seulement dans quelques mois). Elle n'a pas annoncé sa démission aux employés.

« [...] pour qu'elles [les confectionneuses] doivent rester là ; elles ont un salaire sûr et les contributions sociales payées. Elles ne doivent pas partir si je pars, qu'elles supportent tant qu'elles peuvent et qu'elles restent tant que ça [l'entreprise] marche. » (T.R., ex-directrice générale)

Selon les déclarations des ouvriers interrogés, la démission de T.R. a été annoncée aux employés par la contremaître, sans qu'elle précise les raisons, sans les informer sur la future situation de l'entreprise. Un nouveau directeur a été nommé, mais celui-ci n'a pas été présenté aux employés, au moins au début de son activité, ceux-ci seulement l'ont « vu » dans le bureau.

Ce type de comportement envers les employés, dans une situation de crise pour l'entreprise, renforce l'hypothèse fondamentale pour la culture de l'entreprise X conformément à laquelle les ouvriers sont des simples exécutants dont le seul rôle est d'être productifs. Les employés ont assumé aussi cette attitude et, par conséquent, ils ne s'identifient pas avec l'entreprise et y restent non pour des raisons de loyauté, mais pour des raisons conjoncturelles, tels qu'un salaire plus élevé que dans des entreprises similaires, les bénéfices d'un contrat de travail légal ou la proximité physique de l'entreprise par rapport aux logements personnels.

« Il semble un emploi stable ; tant que ça marche, je marche. Je me suis habituée ici, il est proche [par rapport à son logement], et, dans la couture, il n'y a pas où aller ailleurs à contrat de travail et à un salaire meilleur. » (M.B., confectionneuse)

« Je ne me vois pas en travaillant ici pour des années. Mais, chaque jour a son souci. » (V.B., confectionneuse)

« Si [l'entreprise] ça dure encore 4 ans, il sera bien, si une autre [entreprise] vient, ce sera la même chose. La manière dans laquelle l'argent vient n'est pas importante. Tant que ça marche, les gens y iront. » (C.I., confectionneuse)

On peut donc identifier une autre caractéristique du contrat psychologique créé entre employeur et employés dans le cas de l'entreprise X : une relation basée sur un calcul rationnel réciproque.

3.3. Synthèse

On peut donc voir que le degré de dépendance des employés par rapport à l'entreprise n'est pas si élevé, contrairement à ce que laissent entendre les statistiques qui montrent qu'une

grande partie de la population recherche la stabilité dans le choix d'un emploi⁶⁹⁹ et les résultats de l'étude du Gallup qui indiquent un fort évitement de l'incertitude.

C'est vrai, il y a une recherche de stabilité, mais l'entreprise n'est pas la seule source de stabilité, car les stratégies de vie sont beaucoup plus complexes (cumul de plusieurs sources de revenu). Par exemple, l'ex-directrice générale avait en vue un futur mariage en Allemagne, une grande partie des employés soit sont partis, soit partent encore pour travailler à l'étranger. Dans ce sens-là, l'observation de Richard ROSE qu'en Roumanie les individus ne s'attendent pas à vivre seulement des ressources obtenues d'un seul emploi, mais par l'accumulation des ressources d'un « portefeuille d'économies » (voir la section « L'éthique du travail pendant la Roumanie postsocialiste » de notre thèse) est très pertinente. Le Baromètre d'Opinion Publique de mai 2005 indiquait aussi que dans 48% des ménages interrogés il y avait quelqu'un qui s'occupait du travail agricole, destiné seulement à l'obtention des produits pour la consommation dans le cadre de la famille, 56% des ménages avaient dans leur propriété un potager, un verger, un vignoble etc. et 51 % élevaient des bêtes, tandis que 21 % déclaraient que presque un quart des produits alimentaires consommés par mois étaient obtenus dans le cadre du ménage ou reçus par des parents, des amis etc.⁷⁰⁰

En plus, la grande majorité de la population rurale ne doit pas payer de location pour un logement, car les gens soit habitent avec les parents, parce que le modèle de la famille élargie y fonctionne encore, soit ils ont des logements en propriété personnelle, achetés avec l'argent obtenu en cadeau de mariage. Semblable à la période communiste, l'argent continue à être une condition nécessaire, mais pas suffisante⁷⁰¹.

« Plutôt je travaille dans l'agriculture que je reviens ici [à l'entreprise X]. » (C.A., ex-employée, confectionneuse)

Cette indépendance des employés par rapport à l'entreprise (indépendance relative, car on ne doit pas oublier les employés pour lesquels l'entreprise constitue la seule source de revenu) mine en quelque sorte le principe du coût le plus bas possible qui gouverne la production en système TPP. De même, on ne peut pas dire qu'il y a ce qu'on peut nommer « pression malthusienne », la concurrence pour ces emplois étant réduite, parce que la densité de la population est faible par rapport à la ville, la faiblesse des infrastructures de transports réduit

⁶⁹⁹ 38% de la population investiguée était totalement d'accord et 31% partiellement d'accord avec l'affirmation : Il est mieux d'avoir un emploi stable, même si mal payé, que d'avoir un emploi bien payé, mais instable. (Barometrul de Opinie Publică, mai 2005, p. 10.)

⁷⁰⁰ Barometrul de Opinie Publică, mai 2005, p. 14, p. 15.

⁷⁰¹ Gail KLIIGMAN, *Nunta mortului. Ritual, poetică și cultură populară în Transilvania*, Iași, Polirom, 1998, p. 189.

la concurrence des habitants des régions voisines. Pour ces raisons, les personnes qui ont démissionné et qui ont voulu revenir ont été réembauchées (cette situation est fréquente aussi dans des autres entreprises étudiées). Les tickets-repas ont été introduits lorsqu'un nouvel atelier de couture s'est implanté et a offert des salaires plus élevés et a cherché à débaucher de la main d'oeuvre.

Nous argumentons que l'ignorance de la différence culturelle était due, partiellement, à la spécificité de la production en système TPP de l'entreprise. Il ressort de notre enquête que l'on doit prendre en compte la spécificité culturelle de la région où on implante l'entreprise (faible mobilité des facteurs) et que même la production de type lohn, pour fonctionner efficacement, doit être adaptée. En outre, « la durabilité des coûts bas de production dépend de la rapidité de la modernisation et des évolutions dans les attentes des gens du milieu rural concernant la qualité de la vie et les habitudes de consommation »⁷⁰².

4. Etude de cas : l'entreprise Y du secteur du bois

4.1. L'historique de la constitution de l'entreprise

L'entreprise Y est une PME dont le capital souscrit est intégralement privé, 99% d'origine italienne et 1% d'origine roumaine, les investisseurs étant des personnes physiques. Constituée en 1993, son objet principal est l'usinage du bois brut. Les bénéficiaires des produits semi-finis (planches, parquet, des briquettes combustibles) sont cinq entreprises italiennes ; celles-ci sont les clients de l'entreprise Y depuis sa constitution. En 2004, le chiffre d'affaires de l'entreprise se situait entre 100 000€ et 500 000€. Sa structure organisationnelle comprend : un propriétaire, d'origine italienne, une associée, d'origine roumaine, une comptable, deux chefs d'équipe et 41 ouvriers⁷⁰³ (dans leur grande majorité des ouvriers non qualifiés).

⁷⁰² G. KOLUMBAN, op. cit., p. 83.

⁷⁰³ Conformément aux informations offertes par le site du Ministère de Finance pour l'année 2005 (<http://www.mfinante.ro/contribuabili/link.jsp?body=/bilant.do>, consulté le 17 août 2006). Comme nous le verrons, le nombre d'employé officiellement déclaré ne correspond pas aux nombres déclarés par l'associée roumaine.

La constitution de l'entreprise dans une période où les investisseurs étrangers manifestaient encore de la réticence à investir en Roumanie peut être expliquée par le fait que l'investisseur italien connaissait déjà la Roumanie car il faisait des affaires déjà sous le régime communiste. Après la fin du communisme, l'investisseur italien a commencé à chercher d'autres opportunités d'investissement.

La raison pour laquelle la petite ville de Maramureș a été choisie pour y créer l'entreprise a été la présence du bois dans la région et son faible coût (comme dans le cas de l'entreprise X, l'investisseur italien a été informé sur le potentiel de la région par une connaissance personnelle). De même, une autre raison qui a poussé l'investisseur à continuer à faire des affaires en Roumanie a été le coût bas de la main d'œuvre et, en plus, la faible concurrence existante.

Initialement, le capital de l'entreprise a été intégralement d'origine italienne, mais la possibilité pour l'investisseur italien d'obtenir, par la loi, le droit de propriété sur le terrain et sur les bâtiments où l'entreprise avait son siège social, seulement s'il avait un associé citoyen roumain, l'a incité à proposer à sa secrétaire de devenir son associée ; à présent, celle-ci détient 1% du capital de l'entreprise. Comme dans le cas des entreprises X et Z, l'entreprise Y est conçue comme une affaire de famille, la fille de l'investisseur italien étant enregistrée, officiellement, comme associée ; mais, en fait, elle n'est pas du tout impliquée dans l'activité de cette entreprise.

4.2. L'analyse des éléments de management interculturel

4.2.1. L'orientation managériale par rapport à la différence culturelle

L'analyse des éléments de management interculturel a révélé une orientation du management vers l'utilisation (la valorisation) de la différence culturelle (approche sensible à la spécificité locale).

Cette approche – distincte de celle de l'entreprise X où on a pu identifier des éléments d'ignorance de la différence culturelle mêlés à des éléments qui montraient une approche sensible à la spécificité locale – peut être interprétée comme le résultat de l'expérience antérieure de l'investisseur italien dans la pratique des affaires en Roumanie. En effet, celui-ci était dans le secteur du béton armé pendant le régime socialiste. Une étude réalisée parmi les

directeurs des ressources humaines avec expérience internationale de travail a montré que les entreprises qui ont un plus grand nombre d'années d'expérience internationale ont des pratiques plus diverses dans le domaine du management des ressources humaines, en conformité avec les demandes locales et régionales, tandis que les entreprises qui sont moins expérimentées dans le travail sur le plan international sont plus ethnocentriques dans leur approche de la ressource humaine, considérant qu'un seul type de pratiques dans le domaine de management des ressources humaines est valable partout dans le monde⁷⁰⁴. Même si les entreprises X, Y et Z n'ont pas un département formalisé dans le domaine du management des ressources humaines, nous avons constaté que les résultats de cette étude se vérifient aussi dans leur cas.

Outre l'expérience antérieure de l'investisseur italien en Roumanie, une autre explication de cette approche, qui pourrait être considérée comme sensible à la spécificité locale, serait, en fait, une acceptation de la manière dont les employés roumains travaillent, même si cette manière ne correspond pas nécessairement aux conceptions de l'investisseur italien.

Les processus de recrutement, sélection et intégration du personnel, comme dans le cas des entreprises X et Z (à l'exception du processus de sélection dans le cas de l'entreprise Z), sont dans une très grande mesure influencés par la spécificité culturelle de la région. Ainsi, pour le recrutement du personnel on utilise les deux mêmes méthodes : l'annonce publique des employés sur le besoin de personnel de l'entreprise et l'annonce publicitaire diffusée sur le poste local de télévision. Tandis que la première méthode de recrutement est influencée par des facteurs culturels, la deuxième est influencée par des facteurs socio-économiques spécifiques à la région.

Ainsi, la première méthode prend en considération le caractère de communauté traditionnelle de la petite ville de Maramureș où l'information est propagée par un système de communication informel, basé sur des relations personnelles. Ce système pourrait aussi être considéré comme un prolongement des pratiques du régime socialiste où l'accès aux informations importantes (vitales parfois) était assuré par l'intégration dans des réseaux élargis de relations personnelles.

La plus grande majorité des employés de l'entreprise sont embauchés à la suite d'une information reçue par ce système de communication informel. Par exemple, l'associée roumaine a été initialement employée comme secrétaire, elle a entendu parler de l'entreprise

⁷⁰⁴ R.-S. SCHULER, P.-J. DOWLING, H. DE CIERI, op. cit., pp. 752-753.

Y par « quelqu'un de connu » et presque tous les employés interviewés ont mentionné cette source d'information. Il y a aussi des cas où les employés ont « vu », en passant, l'entreprise et ils ont demandé à l'associée roumaine (après s'être informés, aussi à l'aide des connaissances, sur celui qui dirigeait l'entreprise) s'il n'y avait pas besoin de personnel. Ainsi, de manière informelle, on a constitué une sorte de « base des données » avec des employés potentiels.

« Après 1989 [la Révolution de 1989 qui a marqué la fin du régime communiste], j'ai travaillé à Carom [entreprise de la petite ville de Maramureş qui produisait de la moutarde], mais celle-ci a été fermée. Carom se trouvait près de l'entreprise de l'Italien (...) Je suis allée parler à S. [l'associée roumaine] (...) Je connaissais sa mère car nous avons fait ensemble la navette [au temps du régime communiste] à Baia Mare. » (D.R., ouvrière)

La méthode de recrutement par des annonces publicitaires diffusées sur le poste local de télévision est utilisée seulement au cas où l'entreprise n'a pas réussi à attirer le nombre désiré d'employés. Cette situation est déterminée par le fait que la petite ville est confrontée à l'émigration de la main d'œuvre et il n'y a pas d'infrastructure nécessaire qui assure le déplacement de la main d'œuvre des villages voisins dans cette localité. En plus, on ne doit pas oublier la concurrence de la part des autres entreprises qui ont besoin d'ouvriers non qualifiés (voir la section « Courte présentation de la région » de notre thèse).

La méthode de recrutement du personnel par l'intermédiaire du système informel de communication est étroitement liée au principal critère de sélection de celui-ci: la relation personnelle, critère qui fonctionne même dans une plus grande mesure que dans le cas de l'entreprise X, en dépassant, parfois, même un autre critère pris en considération en vue de l'emploi : « le sérieux ».

« Il y a beaucoup de critères [de sélection], mais si on a besoin, il faut le prendre [employer], même s'il est un alcoolique, car tu le connais [...] Les femmes sont plus sérieuses [que les hommes] » (S.L., l'associée roumaine)

« Le sérieux » n'a pas une définition très claire (par exemple, les interviews des employés de l'entreprise X ont révélé comme un des sens attribués au mot « sérieux » le respect des promesses, le paiement à temps des salaires et le travail légal). Indifféremment du sens attribué, le « sérieux » est valorisé positivement, en constituant une source d'autorité et de respectabilité. Nous l'avons rencontré (dans son sens de respect des promesses) aussi en association aux stéréotypes nationaux, négatifs ou positifs, dans le cas de toutes les trois entreprises étudiées.

« Normalement, c'est une grande différence entre un Italien, un Allemand et un Hongrois par rapport à un Roumain. Car s'ils [l'Italien, l'Allemand, le Hongrois] ont promis quelque chose, ils tiennent leurs promesses. De ce côté-ci [les Roumains], on parle beaucoup, mais on ne fait rien. » (S.L., l'associée roumaine)

On peut voir de nouveau, comme dans le cas de l'entreprise X, comment le stéréotype négatif plus général concernant le sérieux des Italiens est contredit. Et aussi on peut rencontrer le même stéréotype national du manque de sérieux concernant les Roumains (celui-ci est aussi un stéréotype assez répandu en Roumanie). Egalement, les paroles de l'associée roumaine peuvent être interprétées comme une forme de manifestation de la valorisation positive de l'Occident qui, comme nous l'avons déjà mentionné, est un phénomène rencontré au niveau plus général de la société roumaine post socialiste.

Une pratique assez commune pour l'entreprise Y est le travail informel. Pourtant, celui-ci ne constitue pas une raison pour l'apparition du stéréotype national négatif concernant « le sérieux » ou le manque d'« humanité » (omenia) des Italiens, les ouvriers impliqués dans cette forme de travail en le justifiant par le manque d'intérêt des cadres (en général, non seulement dans le cas de l'entreprise Y) pour le bien-être des ouvriers. Nous considérons que, dans certains cas, l'apparition de ces stéréotypes nationaux négatifs à l'égard des Italiens est contrainte par le calcul rationnel qui gouverne la relation employeur-employées, car une partie des ouvriers qui travaillent de façon informelle tirent aussi des bénéfices de ce type de travail (pour plusieurs détails, voir la description des pratiques de management des ressources humaines de l'entreprise Y).

Le processus d'intégration des nouveaux employés est, à son tour, influencé par le caractère de communauté traditionnelle de la petite ville de Maramureș car, à son entrée dans l'entreprise, le nouvel employé connaît, directement ou indirectement, une grande partie de ses collègues. Il y a aussi des cas où plusieurs membres de la même famille travaillent dans l'entreprise (des frères, mère et fille, belle-mère et belle-fille). Mais, à l'opposé de l'entreprise X, l'investisseur italien n'a pas fait de recommandations explicites concernant l'emploi des membres de la même famille et quand l'entreprise a été confrontée à la nécessité de la réduction du personnel, il a choisi de licencier les membres les plus jeunes de la famille, décision motivée par la plus grande difficulté pour les anciens de trouver un autre emploi. De même, nous avons rencontré un cas (les personnes impliquées déclaraient que c'était le seul dans l'entreprise) où la direction de l'entreprise avait accepté que la belle-mère (retraîtée, mais qui par la loi a le droit de travailler à temps partiel) partageât le travail avec sa belle-fille, afin que toutes les deux bénéficient de salaire et en même temps qu'elles s'occupent de

l'éducation de l'enfant de la dernière. Ce type « d'arrangement » leur permet de résoudre aussi des problèmes d'ordre personnel.

Même si l'associée roumaine déclare que toutes les décisions concernant l'entreprise sont le résultat d'un processus consultatif entre elle et l'investisseur italien, elle reconnaît qu'en fait celui-ci a le pouvoir final de décision : « Il est, finalement, *cappo di tutti capi* » (S.L., l'associée roumaine). On peut identifier des stéréotypes de genre pour la motivation d'un pouvoir plus grand de décision de l'investisseur italien : « (...) il est homme et il a aussi de l'expérience pour faire des affaires » (S.L., l'associée roumaine). Les ouvriers considèrent que celui qui dirige effectivement l'entreprise est l'investisseur italien, même si leurs interactions quotidiennes sont dans leur grande majorité réalisées avec l'associée roumaine (l'investisseur italien, même s'il habite en Roumanie, à Baia Mare, passe seulement quelques heures dans l'entreprise par semaine).

Les interviews des ouvriers et l'observation personnelle ont révélé une autorité diminuée de l'associée roumaine parmi les employés, une des principales raisons mentionnées par les ouvriers étant le manque de qualification/compétence professionnelle de celle-ci, doublée de la perception d'une relation amoureuse entre celle-ci et l'investisseur italien. On peut voir, pareillement aux résultats de la recherche effectuée dans l'entreprise X, que la compétence professionnelle constitue une importante source d'autorité. Ainsi, les chefs d'équipes sont les plus respectés par les ouvriers pour leur compétence professionnelle. De même, ils sont respectés parce qu'ils savent « (...) comment parler aux gens » et pour leur humanité (*omenie*) (sources d'autorité identifiés aussi dans le cas des entreprises X et Z).

L'humanité (*omenia*) est aussi appréciée positivement dans les cas de l'associée roumaine et de l'investisseur italien, celle-ci étant perçue en se manifestant sous la forme de l'emprunt accordé aux employés (c'est le système de « crédit » que nous avons présenté en détail dans le cas de l'entreprise X) pour résoudre des problèmes personnels ou de santé ou sous la forme d'argent accordé pour des rituels communautaires considérés comme important dans la vie d'un individu : les noces (personnelles ou des enfants de quelqu'un), le baptême des enfants ou l'enterrement des parents proches. Une pratique de l'entreprise Y, assez commune pour les entreprises /institutions de la Roumanie, est la constitution, au cas où un employé est sujet d'un des événements sociaux mentionnés antérieurement, d'une sorte de « fond » commun où les membres d'une entreprise déposent, volontairement, une somme d'argent (une phrase utilisée assez souvent dans ces situations est : « chacun donne en fonction de ses possibilités et de son intérêt ») qui sera livrée à l'employé respectif;

généralement, on attend que les cadres déposent une somme d'argent plus importante que le reste des employés.

« Si on a besoin de faire quelque chose, par exemple d'aller chez le stomatologue, S. [l'associée roumaine] nous donne de l'argent et puis elle le tire [retient] du salaire ; elle est une brave femme (...) Quand quelqu'un meurt, on collecte de l'argent. L'Italien, le patron, il met un million de lei et le reste [les employés] ce qu'ils peuvent ; il est un brave homme. » (D.R., ouvrière)

La décision de l'investisseur italien de licencier les membres les plus jeunes d'une famille dans les cas où plusieurs membres de la même famille travaillaient pour l'entreprise a été aussi appréciée positivement par quelques-uns des ouvriers, qui ont vu une manifestation de son « humanité ». Egalement, la pratique d'accepter que les employés qui sont partis pour travailler ailleurs reviennent dans l'entreprise Y est vue, par les ouvriers, comme une manifestation de « l'humanité » de l'associée roumaine et de l'investisseur italien. Des interviews des ouvriers il ressort que l'investisseur italien emploie lui-même dans son discours l'argument de « l'humanité » (de son « humanité ») quand il est mis dans la situation d'accepter le retour d'un employé.

« Vous avez cru qu'ailleurs c'était mieux [que dans l'entreprise Y]. Voyez-vous, si j'étais un homme méchant, je pourrais ne pas vous reprendre [recevoir travailler de nouveau pour l'entreprise Y] [...] » (Z. A., ouvrière, en racontant un épisode de retournement d'un employé)⁷⁰⁵

L'emploi de cet argument montre combien le management de l'entreprise est adapté à la spécificité locale car l'investisseur italien utilise un argument conforme à la logique de ses employés.

De même, nous avons pu identifier une autre source d'autorité de l'investisseur italien, que nous n'avons pas rencontrée dans les deux autres entreprises étudiées : la popularité (« être populaire »). Cette source d'autorité renvoie en quelque sorte au charisme, mais elle est aussi liée à la transgression de la distance hiérarchique de la part de ceux situés sur des positions hiérarchiques supérieures. Cette transgression est perçue par les employés comme un signe de respect et d'intérêt pour eux (ceux-ci sont des comportements aussi positivement valorisés parmi les ouvriers de l'entreprise et au niveau plus général de la communauté locale). Ainsi, l'investisseur italien parle aux ouvriers pendant les visites rendues dans l'atelier de production, il montre de l'intérêt pour leurs problèmes, tant professionnels que personnels, et une grande partie des ouvriers ont déclaré qu'ils se sentaient plus à l'aise de lui parler que

⁷⁰⁵ Les paroles de l'investisseur italien sont reproduites par l'ouvrière roumaine qui imitait la manière dont celui-ci parlait (avec des fautes) en roumain : « Crezut că în altă parte mai bine. Văzut, dacă io om rău, pot să nu mai iau pe tine [...] ».

de parler à l'associée roumaine. En plus, il organise des dîners (dans l'atelier de production) à diverses occasions (journée de la femme, la fin de l'année, etc.) qui prennent un degré d'informalité assez haut dans les relations avec ses employés.

« Nous avons fait la fête pour la fin de l'année [pour célébrer le Noël et le Réveillon] dans notre chère halle [elle parle ironiquement]. L'entreprise paie tout [pour la fête]. Nous avons reçu des cadeaux italiens [d'origine italienne] achetés de Metro [...] Il n'y avait pas trop d'apéritifs. Nous avons eu un ordinateur avec [qui jouait] de la musique folklorique. Je suis allée avec la fille [sa petite-fille]. D. [l'investisseur italien] danse avec tout le monde, en cercle, [manière de danser en groupe], il [D]. est très populaire. » (Z. A., ouvrière)

Cette description de la manière dont se déroule un rituel organisationnel de célébration est aussi très illustrative pour le degré de l'adaptation du manager italien à la spécificité locale.

Une autre explication possible du manque d'autorité de l'associée roumaine parmi des employés est son jeune âge (environ 25 ans) dans la mesure où il y a des ouvriers plus âgés. Car une norme plus générale de comportement spécifique à la région est le respect pour les plus âgés et l'hypothèse d'une autorité professionnelle /morale de ceux-ci, autorité qui n'est pas le résultat de leur compétence professionnelle ou de leurs qualités personnelles, mais de leur expérience de vie. Le fonctionnement de cette norme de comportement, nous l'avons identifié aussi dans le cas de l'entreprise X. L'appartenance à la même génération que la plus grande partie des ouvriers a facilité l'exercice du contrôle de la directrice générale de l'entreprise X, mais il est plus difficile dans le cas de l'entreprise Y où il y a des différences de génération plus grandes entre l'associée roumaine et les ouvriers. De même, plus que dans le cas de l'entreprise X, dans l'entreprise Y la différence d'âge prend la forme de la différence, négative, de mentalité entre ceux qui ont travaillé pendant le régime socialiste et ceux qui ont commencé à travailler pendant la période post-socialiste (pour plusieurs détails, voir la section « L'éthique du travail pendant la Roumanie postsocialiste » de notre thèse).

Une autre source d'autorité/respectabilité est la « moralité » perçue de quelqu'un. Ainsi, une des raisons du manque de respect parmi les ouvriers envers l'associée roumaine est, comme on l'a déjà mentionné, la perception d'une relation amoureuse entre elle et l'investisseur italien. Cette relation est considérée comme étant à l'origine de son avancement de la position de secrétaire à celle d'associée, avancement qui n'est pas considéré justifié dans la mesure où l'associée roumaine « (...) ne sait rien concernant les affaires avec bois ». En outre, une autre raison qui mine l'autorité de l'associée roumaine aux yeux des travailleurs est

la perception du fait « qu'elle a oublié ses origines (...) elle a oublié d'où elle était partie⁷⁰⁶ » (C. A., travailleuse) et de son comportement « hautain ».

« Pauvre S. [l'associée roumaine] est débinée par tout le monde : qu'elle se donne des airs, qu'elle se croit intelligente, qu'elle est orgueilleuse [...] Elle est arrivée ici [sur la position d'associée] car elle est l'amante de l'italien [l'investisseur] [...] Il la garde [comme amante] parce qu'elle est une gogo ; il ne la mène pas dans le monde, elle va toute seule au bord de la mer. C'est pitié que de la voir comme ça. » (C. A., ouvrière)

On peut voir de nouveau, comme dans le cas de l'entreprise X, la manière dont fonctionne le pouvoir de sanction morale des on-dit (gura satului). Même plus que l'entreprise X et l'entreprise Z, l'entreprise Y est une réplique à petite échelle des relations humaines spécifiques à la communauté traditionnelle qui est la petite ville de Maramureș. Ainsi, on peut retrouver le cancan et la rumeur comme formes principales de communication et de socialisation et, aussi, l'attitude ambivalente envers « la moralité ». Car, ce qui est sanctionné par la communauté ne semble pas être le manque de moralité mais son affichage. Car, en même temps que le comportement de l'associée roumaine est blâmé et constitue un des sujets préférés des cancans, des petits jeux érotiques /flirts sont initiés entre les ouvrières et un des chefs d'équipe pendant le programme de travail. À son tour, ce flirt n'a pas échappé à la sanction morale du « petit village » qu'est l'entreprise Y. Une des ouvrières impliquées dans un flirt a quitté l'entreprise suite aux reproches faits par une de ses collègues et des cancans.

En dépit de ces « incidents », les sujets de conversation entre les ouvriers sont, dans leur plus grande majorité, de nature personnelle. Notre expérience personnelle avec les interviewés, pendant la recherche, nous a démontré qu'en fait ces sujets de conversation qui pourraient être considéré comme personnel étaient, en fait, la manière habituelle de parler entre gens. Ainsi, on crée très rapidement une sorte de familiarité qui en fait est, dans une très grande mesure, impersonnelle. Mais, en dépit de cette familiarité au niveau des conversations, en réalité il y a une séparation très nette entre la famille (élargie) et ceux qui ne font pas partie de la famille.

L'impression que l'entreprise Y est une réplique à petite échelle de la communauté traditionnelle de Maramureș est amplifiée par la distribution des rôles selon le genre ce qui

⁷⁰⁶ Une des déclarations des interviewés a été celle que l'associée roumaine, en fait, était initialement employée comme ouvrière non qualifiée et seulement après elle était devenue secrétaire (à la suite de la relation amoureuse avec l'investisseur italien) et, ensuite, associée. Mais nous n'avons pas réussi à établir si c'était la vérité ou seulement une des histoires véhiculée dans l'entreprise (l'associée roumaine a mentionné seulement son poste de secrétaire dans l'entreprise). Vraie ou non, cette histoire de l'ascension hiérarchique de l'associée roumaine, histoire transmise aux nouveaux employés, entretient le manque de respect envers l'associée roumaine et accentue la perception d'un comportement actuel inapproprié de celle-ci dans la mesure où elle occupait initialement la position hiérarchique la plus basse dans la structure de l'entreprise.

semble reproduire le modèle de la communauté locale. Ainsi, même s'ils sont associés, en fait, l'investisseur italien est celui qui dirige l'affaire (comme nous l'avons déjà mentionné, l'associée roumaine considère qu'il est *capo di tutti capi*) et les décisions financières et administratives pour les problèmes quotidiens reviennent à l'associée roumaine. Cette situation renvoie fortement à la description faite par KLIGMAN (1988) concernant les rôles des femmes et des hommes d'une autre commune de Maramureș : Ieud, où elle a fait sa recherche pendant le socialisme. Ainsi, malgré le fait que les femmes ont des responsabilités financières et administratives croissantes dans le ménage, les affaires du village étaient toujours gérées par les hommes du village ou de l'extérieur du village⁷⁰⁷.

Un autre exemple est le fait que même si les toilettes de l'entreprise sont communes pour les femmes et les hommes, le nettoyage de celles-ci revient seulement aux femmes⁷⁰⁸.

« Dans l'ordre, deux femmes [ouvrières de l'entreprise Y], nettoient les toilettes des ouvriers [...] Non, les hommes ils ne les nettoient pas [...] Au début, ça ne m'a pas semblé être OK, mais je nettoie plutôt que m'asseoir dans la misère [...] ». (C.A., travailleuse)

Egalement, les ouvriers interviewés ont déclaré que les femmes et les hommes sont payés différemment pour les heures supplémentaires effectuées, les hommes recevant plus. Parce que l'associée roumaine n'a pas mentionné l'existence d'une telle différence de paiement en fonction de sexe, mais en fonction de la difficulté des opérations effectuées, nous avons insisté sur le sujet, mais la perception des ouvriers est que le paiement est accordé en fonction du sexe.

4.2.2. L'analyse de la culture d'entreprise

Comme pour l'analyse de la culture d'entreprise réalisée pour l'entreprise X, nous nous reposerons sur le modèle par niveaux de la culture organisationnelle proposé par SCHEIN (1985). Nous reprenons l'éclaircissement fait au début de l'analyse de la culture de l'entreprise X : pour éviter le caractère artificiel d'une analyse qui respecte strictement les

⁷⁰⁷ Gail KLIGMAN, *Nunta mortului. Ritual, poetică și cultură populară în Transilvania, Polirom, Iași*, p. 11.

⁷⁰⁸ C'est une règle informelle qui n'a pas été mise en question et qui fonctionne avec le pouvoir d'une règle formelle. La mention de cette pratique dans les interviews n'a pas été le résultat d'une critique ou de l'insatisfaction concernant son existence, elle a été mise en discussion relative à la parcimonie de l'associée roumaine dans l'allocation d'argent en général, étant mentionné aussi l'argent pour les produits nécessaires au nettoyage des toilettes.

niveaux proposés, niveaux qui, en réalité, ne sont pas si clairement séparés, nous les utiliserons seulement comme des repères.

Le premier niveau analysé est celui des artefacts et des symboles. L'entreprise a son siège dans les bâtiments où pendant le régime communiste fonctionnait le Centre de Légumes et Fruits (CLF). Ainsi, l'entreprise est connue des habitants de la localité comme l'entreprise qui fonctionne « où était le CLF » (on utilise presque toujours cette abréviation et non pas la dénomination complète de l'ex-centre). À la différence de l'entreprise X, où l'accès des visiteurs est plus restrictif, l'accès dans la cour de l'entreprise Y est très facile, malgré la présence d'un concierge (pendant notre première visite, personne ne surveillait l'entrée dans l'entreprise). La manière dont l'espace est utilisé et entretenu peut fournir des indices sur le système de contrôle existant dans l'entreprise et sur l'impact de l'avantage coût recherché par l'investisseur italien. Les habitants de la localité nous ont dit que l'espace n'avait pas beaucoup changé depuis qu'il est devenu la propriété de l'investisseur italien.

À une première vue, l'espace semble être abandonné ; sur cinq bâtiments, disposés séparément dans l'espace, seulement la moitié est utilisée et est tout aussi mal entretenue. Ainsi, il y a un bâtiment destiné à la halle où est usiné le bois pour des planches et pour le parquet ; un autre bâtiment est destiné à la production de briquettes combustibles, tandis qu'un troisième bâtiment est destiné aux bureaux de l'associée roumaine, de l'investisseur italien et de la comptable.

Si la construction de l'espace de l'entreprise X permet un contrôle très strict, la disposition des bâtiments où se développe l'activité de l'entreprise Y reflète son système de contrôle qui est plus faible. Ainsi, la position du bâtiment où se trouvent les bureaux des cadres ne leur permet pas de surveiller l'accès dans les deux halles de production, une d'elles ayant même deux entrées. On peut y identifier une possible explication du fait que l'investisseur italien, quand il visite l'entreprise, passe la plus grande partie de son temps dans les deux halles de production, en exerçant ainsi un contrôle plus direct sur les ouvriers. Le contrôle des ouvriers est aussi la responsabilité directe d'un des deux chefs d'équipe (de halle)

Mais, cette faiblesse du contrôle n'exprime pas une hypothèse fondamentale contradictoire avec celle exprimée par l'aménagement de l'espace de l'entreprise X conformément à laquelle l'homme est mauvais par sa nature et pour bien faire son travail doit être contrôlé. Car, les interviews indiquent presque la même conception, mais nuancée par une sorte de « fatalisme » consécutif à l'expérience : l'homme /l'employé est mauvais par sa nature, on a essayé de le changer, mais l'effort s'est révélé inutile.

« En vain [nous] leur répétons que ce n'est pas bien [comme ils travaillent], ce qu'ils doivent faire, parce que, de toute manière, ils font ce qu'ils veulent. [...] En général, celui qui fait une faute, même s'il est pénalisé par la suppression d'une partie de ses appointements, après deux mois il fera la même faute. Ils [les ouvriers] oublient très rapidement qu'ils ont été sanctionnés. Même s'ils ne sont pas du tout payés [à titre de sanction], ils feront la même chose ; ils n'apprennent pas de leurs fautes (...) » (S.L., l'associée roumaine)

Nous considérons que les salaires plus bas que ceux offerts par l'entreprise X, les conditions physiques de travail plus difficiles et l'investissement minimum dans les équipements et l'aménagement de l'espace sont d'autres facteurs qui réduisent la possibilité de contrôle de la part du management.

Aussi, même si le respect des standards de qualité établis par les bénéficiaires et le respect des termes de livraison sont des conditions nécessaires pour le renouvellement des contrats de production ceux-ci semblent, en fait, avoir peu d'importance pour les ouvriers qui même si pénalisés pour les rebuts ou pour le retard dans la réalisation de la norme persistent dans les mêmes comportements. Cette situation peut être interprétée comme étant le résultat d'un faible intérêt du management de l'entreprise pour la formation du personnel ou le résultat d'un système de contrôle peu efficient. Cela conforte surtout l'orientation du management pour la recherche d'un avantage coût. De même, les produits en soi sont moins soumis aux demandes de qualité que dans le cas de l'entreprise X et Z et la matière première (le bois) est moins coûteuse et disponible dans des grandes quantités (situation favorisée par les droits de propriété sur le bois qui n'existent pas encore et par le manque de législation claire qui établit la quantité de bois qu'on pourrait défricher sans endommager l'environnement naturel).

L'aménagement précaire des ateliers, le manque de réfectoire, l'existence d'un système d'aération qui en réalité ne fonctionne pas reflète une autre hypothèse fondamentale de la culture de l'entreprise Y : les ouvriers sont des simples exécutants, il ne faut pas investir pour leur assurer des conditions de travail meilleures. D'autres pratiques du management de l'entreprise reflètent aussi cette hypothèse fondamentale. Ainsi, il y a un grand nombre d'ouvriers qui travaillent de façon informelle, les congés médicaux des ouvriers légalement employés ne sont pas payés, le temps travaillé dépasse la limite légale (on travaille 60 à 72 heures par semaine tandis que la limite autorisée par semaine, conformément au Code du travail, est de 48 heures, y compris les heures supplémentaires). Aussi, il n'y a pas une procédure d'intervention en cas d'accidents du travail même si, selon les déclarations de l'associée roumaine, ils sont assez fréquents. L'associée roumaine considère que ces accidents sont, en fait, le résultat de la négligence des ouvriers.

« Les machines ne sont pas toutes nouvelles [...] Il n'y a pas de secourisme ; on peut mourir jusqu'à l'hôpital [...] Un copeau de bois a pénétré la main de M. [un ouvrier] quand nous travaillions avec ce hêtre misérable [...] J'ai été la seule inquiétée [...] Le chef d'halle est venu, a regardé la main de M. et il lui a donné un calmant⁷⁰⁹ comme si rien ne s'était passé. Je pense, pourtant, que si quelque chose perce ta main...Il [le chef d'halle] lui a dit d'aller à l'hôpital [...] » (C.A., ouvrière)

Une autre hypothèse fondamentale du management de l'entreprise est que l'employé fait des choix rationnels et qu'il est guidé dans son comportement de travail seulement par l'intérêt économique. On peut ainsi identifier le modèle rationnel-économique qui est associé aux principes du « management scientifique » : les individus font des jugements rationnels sur la base des critères économiques (ils font les choix après l'évaluation des résultats de leurs actions, en choisissant ceux qui leur apportent les plus grands bénéfices)⁷¹⁰.

Une autre hypothèse fondamentale, étroitement liée avec celle mentionnée dans le paragraphe précédent est celle d'une relation entre employeur et employés basée principalement sur un calcul rationnel.

« Quand on est sain, ils [les cadres] ont besoin de toi, mais quand on tombe malade [ils disent] "au revoir, merci pour coopération" et ça c'est tout. » (Z. A., ouvrière)

« Ils viennent seulement quand ils ont besoin [...] Un matin, ils se réveillent et décident de ne plus venir au bulot [...] Ils n'annoncent pas, même s'ils ont des téléphones ; ils ne veulent pas gaspiller les impulsions [téléphoniques] [...] » (S. L., l'associée roumaine)

Au-delà du « besoin », une autre raison qui détermine le choix de l'entreprise Y comme lieu de travail est sa proximité physique par rapport au logement. Cette raison a aussi une grande importance pour les employés des entreprises X et Z dans leur choix de travailler et de rester dans ces entreprises.

La prise en compte de cet aspect dans le choix d'un lieu de travail est, en grande partie, le résultat de l'infrastructure de transport qui ne permet pas le déplacement facile de la main d'œuvre de la petite ville à Baia Mare ou des villages voisins, car il n'y a pas de moyens de transport réguliers entre ceux-ci. Ainsi, les habitants des villages voisins qui travaillent à Baia Mare ou dans la petite ville de Maramureș se déplacent chaque jour soit avec leur automobile (le cas le plus heureux), soit ils font de l'auto-stop.

Parmi les facteurs qui ont permis la constitution de ce contrat psychologique basé sur le calcul rationnel, il y a une pratique assez commune parmi les habitants de la localité où se trouvent les entreprises : le travail saisonnier (en région ou à l'étranger). Cette pratique permet

⁷⁰⁹ Un analgésique faible, Algocalmin, utilisé en général contre les douleurs mineures.

⁷¹⁰ Colin CARNALL, *Managing Change in Organizations*, (deuxième édition), Prentice Hall, N.Y., London, 1995, p. 95.

aux ouvriers de développer des relations de travail pour des périodes courtes, de nature surtout transactionnelle, et de revenir plus facilement dans l'entreprise qui les a licenciés ou qu'ils ont quitté pour un emploi mieux rémunéré⁷¹¹.

Une meilleure rémunération constitue, à côté d'un travail sur la base d'un contrat légal, la principale raison pour laquelle les ouvriers quittent l'entreprise (comportement assez répandu en Roumanie). Pourtant, au-delà de la possibilité de gagner mieux, un autre facteur a aussi une très grande importance dans le choix de l'emploi : le paiement à temps du salaire qui, parfois, est plus important que sa valeur. Et même que le caractère légal du travail : (« Il n'a pas d'importance qu'il [le paiement] soit petit, qu'il soit grand, un salaire reste un salaire. Il est payé à temps. On peut se baser sur cet argent [...] »).

En continuant l'analyse des artefacts de la culture de l'entreprise Y, nous nous reposerons sur le nom de l'entreprise. Celui-ci renvoie à une possible origine allemande de l'investisseur, mais le drapeau de l'Italie arboré à l'entrée dans la cour de l'entreprise remet en question cette première impression. Questionnée sur l'origine et la signification du nom de l'entreprise, l'associée roumaine a avoué qu'elle ne savait pas sa signification, le nom étant choisi par un ami « (...) hongrois-allemand-roumain » (S.L., l'associée roumaine) de l'investisseur italien.

En général, le nom de l'entreprise n'est pas utilisé par les employés pour indiquer leur lieu de travail ; le plus souvent ils utilisent la formule « je travaille chez l'Italien » (la *italianu*). À la différence, les employés de l'entreprise X qui nomment leur lieu de travail par le nom de l'entreprise. Cette différence persiste même dans la communauté élargie de la petite ville de Maramureș : l'entreprise X est indiquée en utilisant son nom, l'entreprise Y est nommée d'après l'origine de l'investisseur, tandis que l'entreprise Z est nommée d'après l'activité de l'entreprise qui a précédé l'entreprise Z.

On peut en déduire une image et une identité plus faible de l'entreprise Y aux yeux de ses employés et de la communauté que l'entreprise X. La pratique de désigner une entreprise d'après le nom de son propriétaire est assez répandue parmi les habitants de la localité,

⁷¹¹ Une étude réalisée auprès des ouvriers temporaires des entreprises de l'Afrique du Sud indiquait la tendance de la création des contrats psychologiques entre les ouvriers temporaires et leurs employeurs qui, dans une première phase, sont caractérisés surtout par des éléments de nature transactionnelle : des obligations impersonnelles, un échange principalement économique, l'accent est mis sur l'accomplissement des tâches précises, sur les paramètres de temps et sur les compensations d'ordre financier. Seulement après quelque temps, le plus souvent environ 6 mois ou plus, le contrat psychologique sera basé sur des éléments de nature relationnelle tels que des obligations socio-émotionnelles sur longue terme et moins clairement définies, sur l'engagement et sur la confiance. (Gregory John LEE, Nicole FALLER, « Transactional and Relational Aspects of the Psychological Contracts of Temporary Workers », *South African Journal of Psychology*, 35(4), 2005, p. 831, p. 833, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=115&sid=fdcba897-aa65-4056-ab0a-48b6e09ab2df%40sessionmgr103>, consulté le 6 février 2007.)

l'entreprise X étant une des exceptions. De nombreuses explications sont envisageables parmi lesquelles on retiendra : la culture organisationnelle plus forte de l'entreprise X, l'image d'une entreprise « sérieuse » créée aux yeux de la communauté et même le fait que l'investisseur italien n'habite pas dans la localité évitant ainsi qu'il soit familier parmi habitants et parmi ses employés qu'il rencontre rarement. En outre, on ne doit pas ignorer le fait que l'entreprise X a un nom facile à retenir et à prononcer (c'est un nom composé, italien, dont on utilise seulement la première partie), tandis que les entreprises Y et Z ont des noms assez compliqués. Une autre explication possible pour l'emploi de cette dénomination (« chez l'Italien » – « la italianu' ») serait le fait que l'entreprise Y a été parmi les premières entreprises à capital étranger ouverte dans la localité (1993) ce qui a suscité l'intérêt de la communauté locale.

Une norme informelle de comportement révélée par les interviews des ouvriers est que les ouvriers doivent rester debout pendant le temps de travail. Ainsi, on a développé un modèle de comportement : pendant les visites faites par l'associée roumaine et l'investisseur italien dans la halle de production, les ouvriers se trouvent toujours debout qu'ils travaillent ou fassent semblant de travailler.

« Il est interdit de s'asseoir [pendant le programme de travail], car on [c'est la conception des cadres] ne travaille pas assis, mais debout. Le plus important quand D. et S. viennent [l'investisseur italien et l'associée roumaine] est de ne pas trouver quelqu'un assis. Beaucoup de mes collègues font semblant de travailler seulement lors qu'ils [l'investisseur italien et l'associée roumaine] viennent pour contrôler : ils [les ouvriers] font semblant de ramasser quelque chose ou ils déplacent des choses d'un lieu à l'autre. » (C.A., ouvrière)

« Il est important que D. [l'investisseur italien], quand il vient, ne te trouve pas assis. Il faut travailler quand il vient. » (D., ex-employée, ouvrière non qualifiée)

Un autre modèle de comportement que nous avons remarqué chez les personnes interviewées était le fait que, quand on parlait de l'associée roumaine, on imitait sa voix. Ce comportement nous l'avons observé aussi pendant notre visite de l'entreprise, quand l'associée roumaine demandait aux employés de lui retourner les questionnaires que nous lui avons donnés à leur intention (voir la section sur la méthodologie de recherche de notre thèse) ; ainsi, un des employés allait derrière elle et, en imitant sa voix, disait (tandis que les autres ouvriers riaient) : « Avez-vous travaillé avant 1989 ? Avez-vous travaillé au temps de Nicu Ceaușescu ? ». Même si le persiflage et la moquerie sautaient aux yeux, l'associée roumaine semblait être indifférente et ne faisait aucun commentaire à ce sujet.

Un autre modèle comportemental, qui est transmis par les anciens employés chez les nouveaux venus, est celui de ne pas contredire l'investisseur italien quand il fait des critiques

concernant la manière de travailler, même si ses critiques ne sont pas toujours exprimées d'une manière agréable. Car, même si ses relations avec les ouvriers sont perçues en général comme « bonnes » et il est apprécié pour son « humanité », l'investisseur italien, comme dans le cas de l'entreprise Z, aussi répond parfois aux mécontentements des ouvriers en leur offrant l'alternative de quitter l'entreprise (les paroles de l'investisseur italien reproduites par une ouvrière qui nous a raconté une dispute entre celui-ci et un de ses employés : « Si ça [le paiement] ne te convient pas, hors d'ici ! Ça c'est mon entreprise ! »⁷¹²).

4.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines

Le recrutement des ressources humaines

Le recrutement du personnel se produit de la même manière que dans l'entreprise X : par l'annonce publique du besoin de personnel parmi des employés de l'entreprise et par des annonces publicitaires diffusées par la télévision locale. La méthode la plus répandue est la première, la deuxième étant utilisée seulement dans le cas où la première n'a pas produit les résultats attendus.

La sélection, la formation et la spécialisation du personnel

Le critère principal de sélection du personnel est la relation personnelle et la recommandation de la part de « quelqu'un de connu » (parents, amis etc.), le « sérieux » étant aussi pris en compte.

L'utilisation de ces critères de sélection est possible par la spécificité de l'activité de l'entreprise, car seulement les chefs d'équipe doivent être qualifiés. Dans le cas des ouvriers, la qualification professionnelle n'a pas d'importance, la grande majorité étant employés comme ouvriers non qualifiés. Seule une minorité est formée pour travailler sur des machines automatisées. Des interviews des ouvriers ont montré qu'en général, ils exerçaient plusieurs activités, n'étant pas spécialisés pour certaines opérations (« Quelles activités ? Universelles... Il n'y a pas quelque chose de fixe »).

De plus, il y a un grand nombre d'ouvriers qui ne sont pas légalement engagés, n'ayant pas de contrat de travail. Le travail sur le marché noir, au-delà des désavantages de la non affiliation au régime de la sécurité sociale, a l'avantage commun pour l'employeur et les

⁷¹² En roumain (en gardant la prononciation incorrecte de l'investisseur italien) : « Nu convine, afora ! Aicea firma mia ! » (En roumain, correctement : « Nu-ți convine, afară ! Aici este firma mea ! »).

employés de l'exemption d'impôts, et permet aussi à une partie des ouvriers de garder leur aide de chômage ou la retraite. Dans ces conditions, « l'emploi » des « connaissances » peut être perçu comme une modalité pour fournir à celles-ci une source supplémentaire de revenus. L'absence de contrat de travail engendre une grande fluctuation de personnel et un très faible attachement du personnel à l'entreprise. Un des aspects du contrat psychologique entre employeur et employés est une relation basée sur un calcul rationnel et non sur des obligations morales comme on pourrait le croire si on prend en considération que le critère principal de sélection est la relation personnelle. Mais, il y a aussi des exceptions, l'associée roumaine engageait des personnes socialement stigmatisées dans la communauté locale (en transgressant ainsi le critère, qu'elle-même a imposé, du « sérieux ») ayant à la base l'existence d'une obligation morale personnelle.

Le grand nombre d'ouvriers non qualifiés de l'entreprise Y pourrait offrir une explication pour le statut social peu apprécié des employés de l'entreprise Y parmi les habitants de la localité. Car, le métier d'ouvrier non qualifié ne suppose pas une éducation trop élevée (et comme nous l'avons déjà vu, l'éducation est valorisée positivement, en constituant une importante source d'autorité /de respectabilité dans la communauté locale) et, de plus, il n'offre pas la possibilité d'une carrière professionnelle donc la possibilité d'un changement de statut social. En plus, l'associée roumaine est perçue comme peu éduquée, elle a achevé « seulement le lycée de la localité » (les positions dirigeantes sont associées, habituellement, aux études supérieures).

Une des ouvrières de l'entreprise Y nous a déclaré qu'elle avait réalisé l'existence de cette perception de la communauté quand elle avait changé d'emploi, pour aller travailler dans une institution publique de la localité qui lui avait apporté une attitude respectueuse de la part de ses connaissances, en marquant un changement positif dans son statut social. Au moment de notre recherche, elle est retournée travailler dans l'entreprise Y, car l'emploi dans l'institution publique était seulement temporaire, mais lui offrait la possibilité d'obtenir, à la cession du contrat de travail, l'aide au chômage, tandis que dans l'entreprise Y elle avait toujours travaillé sans contrat. Pourtant, elle a continué à bénéficier du respect de ses connaissances.

« Je suis contente de mon emploi [dans l'entreprise Y]. L'atmosphère est relâchée. Pourtant l'entreprise est mal vue [a une mauvaise réputation] [...] Mais à la mairie, ils [les habitants de la petite ville de Maramureş] travailleraient même gratuitement. Quand je travaillais ici [dans l'entreprise Y], ils [les connaissances] ils me saluaient à peine. » (C. A., ouvrière non qualifiée)

La formation du personnel, comme dans le cas de l'entreprise X, se réduit à la qualification au lieu de travail pour une partie des ouvriers – pour les raisons que nous avons mentionnées plus haut. Pour le reste des employés, il n'y a pas de programme de formation et de spécialisation. Cette situation est le résultat de la spécificité de l'activité de l'entreprise et de la structure organisationnelle qui ne nécessite du personnel qualifié que pour les positions de chef d'équipe et de comptable et qui offre peu de possibilités d'avancement sur l'échelle hiérarchique (la seule exception a été celle de l'associée roumaine qui, initialement, a été employée sur un poste de secrétaire ; comme nous l'avons déjà mentionné, cette « promotion » avait été plutôt le résultat de la conjoncture que de la performance professionnelle). La formation des ouvriers pour travailler sur des machines automatisées est la responsabilité des chefs d'équipes, mais de manière informelle on forme les nouveaux venus par les anciens employés qui ont de l'expérience, même si cette pratique ne donne pas toujours les meilleurs résultats.

« [...] il [le chef d'équipe] m'a dit que les autres femmes me feraient apprendre ce que je devais faire. Mais, même à ce moment je ne sais pas trop bien quand une planche a des défauts [...] Après cinq mois de travail je ne comprends pas trop bien ce que je dois faire. » (C. A., ouvrière)

« Nous [les femmes] nous apprenons l'une de l'autre ce qu'il faut faire [...] C'est facile : même un enfant de 10 ans pourrait l'apprendre. » (D.R., ouvrière)

L'intégration du personnel

À cause de la manière dont se produit la formation du personnel, le processus d'intégration de nouveaux employés devient plus facile. En outre, comme dans le cas de l'entreprise X, l'intégration est facilitée par l'importance de la communauté traditionnelle de la petite ville de Maramureș et par la sélection du personnel à la suite d'une recommandation. Même si l'intégration de nouveaux employés est, théoriquement, la responsabilité d'un des chefs d'équipe, en pratique les nouveaux employés sont rarement présentés à leurs collègues.

« Le chef [le chef d'équipe] est venu me voir seulement après une heure [depuis quand elle a commencé son premier jour de travail]. Personne ne te présente à personne, personne ne s'intéresse de toi ; seulement on débîne : attention, celle-ci est la belle-fille de la Vieille femme [...] » (C., ouvrière)

Le travail en équipes facilite aussi l'intégration et la socialisation des employés, en se créant des sous-groupes sur la base de l'accomplissement des tâches communes de travail (le travail est divisé en catégories opérationnelles différentes), la configuration spatiale suit le principe de la division du travail.

La motivation, la compensation et l'évaluation du personnel.

Le système d'évaluation du personnel productif est construit, partiellement, sur la base de ce caractère collectif du travail. Ainsi, il y a la norme de base qui est calculée soit en heures travaillées, soit en m³, en y ajoutant les heures supplémentaires et le nombre de longs véhicules chargés chaque mois avec des produits semi-finis destinés à l'exportation en Italie (1 à 3 longs véhicules par mois). Un long véhicule est chargé par une équipe qui s'occupe de toutes les opérations nécessaires à l'obtention des produits semi-finis exportés (planches, parquet, briquette combustible). C'est, donc, un système d'évaluation collectif, chaque ouvrier dépendant de la performance de son collègue. Même si l'associée roumaine a institué un système de pénalisation salariale individuel pour des rebuts, les ouvriers semblent avoir très bien intériorisé le caractère collectif du travail parce que, même s'ils savent qui est responsable des rebuts ou des retards dans le chargement d'un long véhicule, ils collectent l'argent de tous les membres de l'équipe pour payer la pénalité.

Comme dans le cas de l'entreprise X, la rémunération constitue le principal instrument de motivation positive ; on peut même dire le seul, car, à la différence de l'entreprise X, il n'y a pas de bénéfices supplémentaires ou d'autres modalités non financières de motivation. Le salaire est établi en fonction de la norme réalisée, des heures supplémentaires (payées différemment en fonction des opérations effectuées ; le paiement varie entre 0,8 RON/heure (environ 0,22 €) et 1,4 RON/heure (environ 0,40 €) et de l'expérience de travail. S'agissant des salaires reçus par les ouvriers, leurs déclarations et celle de l'associée roumaine ne se recoupent pas. Ainsi, les premiers déclarent des salaires qui varient entre 250 RON (environ 71 €) et 500 RON (environ 140 €), tandis que l'associée roumaine déclare des salaires entre 400 RON (environ 114 €) et 1 500 RON (environ 428 €).

Une possible explication pour cette discordance pourrait être le fait qu'un grand nombre d'ouvriers n'ont pas de contrat de travail. L'associée roumaine a donc évité pendant les interviews les questions s'y rapportant (le travail informel, le paiement des droits de sécurité sociale des employés, les pointages, le nombre d'heures supplémentaires etc.).

Les interviews des ouvriers ont dévoilé aussi, au-delà du fait que le travail au noir est une pratique commune pour l'entreprise, l'existence de pointages « faux », destinés aux contrôles des autorités. Conformément à ceux-ci, le temps travaillé respecte les 48 heures de travail par semaine, y compris les heures supplémentaires, prévues par le Code du travail. Il y a aussi des pointages « réels », qui contiennent le temps travaillé réellement qui peut atteindre 60 à 72 heures de travail par semaine. Les ouvriers sont payés sur la base de ces pointages réels.

De même, seuls les ouvriers légalement employés signent l'état des salaires. Cette situation peut expliquer aussi l'hésitation de l'associée roumaine concernant le nombre exact d'employés. Initialement, elle a déclaré environ 30 employés. Puis, elle a mentionné 60 à 70 employés. L'observation personnelle ne nous a pas permis d'établir un nombre approximatif d'employés car ils travaillaient en deux équipes (relèves) – de 7,30 h à 16,00 h et de 16,00 h à 22,00 h – et ceux qui fabriquaient les briquettes combustibles travaillaient seulement pendant la nuit. Les ouvriers n'ont pas réussi à indiquer un nombre approximatif d'employés, arguant une forte rotation du personnel et le travail par équipes. Une autre explication semble pouvoir être avancée : les ouvriers licenciés, ou qui sont partis de l'entreprise, avaient la possibilité de revenir dans l'entreprise s'ils le voulaient et si l'entreprise avait besoin de personnel.

Une pratique qui peut être considérée paradoxale compte tenu du calcul rationnel qui gouverne la relation employeur-employés (cette pratique a été identifiée aussi dans l'entreprise X) est le « crédit » ouvert pour les employés qui ont besoin d'argent pour différents problèmes personnels. Cette pratique n'est pas le résultat d'une intention de la part du management de faire motiver les employés, mais plutôt le résultat de l'influence du facteur culturel.

Au-delà de son caractère d'instrument de motivation positive, la rémunération peut constituer aussi un élément de motivation négative sous la forme de la pénalisation salariale (pénalité) appliquée en général pour des rebuts, pour absentéisme ou pour la négligence des standards de qualité. Une autre sanction appliquée aux ouvriers au cas où la norme n'a pas été accomplie est celle de travailler pour la réaliser en dehors de l'horaire de travail (y compris les heures supplémentaires), sans que l'ouvrier concerné soit payé.

On peut donc voir qu'à la différence de l'entreprise X, le système de motivation est moins complexe car le principal instrument utilisé est la rémunération. Cette situation peut être liée tant au calcul rationnel spécifique (contrat psychologique) qu'à la pratique du travail au noir qui fait du facteur financier (et du paiement à temps du salaire) la principale raison qui incite les ouvriers à travailler pour l'entreprise.

Une des principales raisons des intentions de quitter l'entreprise est, comme pour l'entreprise X, le rapport négatif entre le volume de travail et le paiement⁷¹³. Si la directrice générale de l'entreprise X était consciente de cette raison et la considérait justifiée, l'associée

⁷¹³ Le rapport négatif entre le volume de travail et le paiement est un des sujets fréquents des mécontentements qu'on peut entendre dans un grand nombre de discussions quotidiennes. Il semble que la situation n'ait pas beaucoup changé pour une partie d'employés qui travaillaient aussi pendant le socialisme, quand le rapport négatif entre le volume de travail et le paiement constituait aussi une source de mécontentement (D.-A. KIDCKEL, op. cit., pp. 16-17).

roumaine de l'entreprise Y était aussi consciente de cette raison, mais elle considérait que le paiement était équitable pour le travail effectué et qu'en fait les ouvriers voulaient gagner plus sans travailler plus et qu'ils mettaient toujours l'intérêt personnel au-dessus de l'intérêt de l'entreprise.

« C'est comme ça dans les firmes roumaines : ils [les employés] se réveillent un matin et ils ne viennent plus au travail. » (S.L., l'associée roumaine)

Par exemple, une des raisons de l'absentéisme des employés est leur participation aux travaux agricoles ou à d'autres activités dans le ménage. Le travail a constitué dès la période socialiste un sujet de conflit entre l'État socialiste et les ménages du village, la lutte étant donnée pour le contrôle du temps, de l'énergie et de la ressource humaine⁷¹⁴.

Une recherche effectuée dans les entreprises de l'industrie du textile de la région centrale de la Roumanie, région rurale, a indiqué que la fluctuation du personnel était plus grande pendant les travaux agricoles et les fêtes traditionnelles. Ainsi, pour réduire les coûts de transport et offrir aux ouvriers la possibilité de participer aux travaux agricoles (en diminuant ainsi, l'absentéisme), de petites entreprises de production dans l'industrie du textile et du prêt-à-porter ont délocalisé leur production dans les villages⁷¹⁵.

Une autre raison de démission est la difficulté des conditions de travail : l'hiver il fait très froid dans la halle, tandis que l'été il y fait très chaud. Il y a beaucoup de poussière car le système de ventilation ne fonctionne pas (nous avons observé cet aspect pendant nos visites de l'entreprise) et certains ouvriers ont mentionné qu'ils étaient admonestés s'ils faisaient fonctionner les ventilateurs. Pourtant, les ouvriers qui travaillaient depuis longtemps dans l'entreprise transgressaient l'interdiction quand l'air devenait irrespirable. L'explication donnée par les ouvriers à cette situation était le désir des dirigeants d'économiser des frais d'électricité. Les conditions de travail sont visiblement difficiles, une des constatations les plus frappantes que nous avons faites pendant notre recherche, au-delà de la poussière qui alourdissait la respiration, étant l'absence d'un réfectoire. Ainsi, les employés mangeaient soit dans la halle, assis sur des planches ou debout, les machines automatisées étant utilisées comme tables, soit dans la cour de l'entreprise (pendant l'été).

Un autre facteur d'insatisfaction est l'absence de paiement des congés maladies. Le travail au noir, au-delà de ses bénéfices déjà mentionnés, constitue un autre facteur

⁷¹⁴ Ibidem, p. 31.

⁷¹⁵ G. KOLUMBAN, op. cit., p. 78, p. 83.

d'insatisfaction qui pousse à l'abandon de l'entreprise. Il y a des situations où les ouvriers attendent en vain la signature de leur contrat de travail après la fin de la période d'essai.

Si dans le cas de l'entreprise X le contrôle trop strict est une cause importante de démissions, dans l'entreprise Y, le système de contrôle peut être défini plutôt comme faible. Les ouvriers ne sont pas surveillés tout le temps, leur contrôle étant partagé entre les chefs d'équipe, l'associée roumaine et l'investisseur italien. Les chefs d'équipe sont les chefs directs qui ont la capacité de résoudre tout problème qui apparaît dans l'activité de production ou dans les relations avec les ouvriers. En pratique, les deux chefs ont leurs responsabilités partagées : l'un mesure la norme réalisée et l'autre s'occupe du contrôle des employés. L'associée roumaine vient seulement de temps en temps dans la halle, pour une surveillance de routine (pour voir « si tout va bien »), tandis que l'investisseur italien, quand il est présent dans l'entreprise (3 à 4 heures par jour), il passe tout son temps parmi les ouvriers.

Même si le contrôle des ouvriers est partagé entre 3 personnes, des déclarations de certains ouvriers montrent qu'en fait ils ne se sentent pas trop contrôlés, et peuvent se soustraire à leurs devoirs : « (...) Oh là là ! De quelle façon on peut tirer au flanc...Le pauvre D. [l'investisseur italien] vient, S. [l'associée roumaine] vient, le chef [le chef d'équipe] vient et puis nous sommes seuls ; nous pouvons faire ce que nous voulons. » (C. A., ouvrière)

La communication

La communication verticale est orale et principalement informelle. Les réunions ont un caractère exceptionnel. Une caractéristique de cette entreprise est le fait que l'investisseur italien parle le roumain, ce qui facilite la communication et contribue à son caractère informel.

La promotion

La structure organisationnelle de l'entreprise Z n'offre pas de possibilités d'avancement sur l'échelle hiérarchique, les positions d'encadrement initial ayant un très haut degré de stabilité.

Les conflits

On peut parler d'un climat organisationnel peu conflictuel, l'atmosphère de travail étant la plus relâchée de toutes les entreprises étudiées.

4.3. Synthèse

L'analyse des éléments de management interculturel au niveau de l'entreprise Y a révélé une approche managériale qui utilise la différence culturelle (ou une approche sensible à la spécificité locale). Cette approche peut être interprétée comme le résultat de l'expérience antérieure de l'investisseur italien en Roumanie et de même, dans une certaine mesure, d'une acceptation de la manière dont les employés roumains travaillent, tant que l'avantage coût n'est pas remis en cause. Cette approche est aussi facilitée par le manque de demande très stricte de qualité de la part des bénéficiaires des produits alors que dans le cas des entreprises X et Z, les standards de qualité varient en fonction des prix des produits.

L'entreprise Y fonctionne comme une réplique, à petite échelle, des relations humaines spécifiques à la communauté traditionnelle de la petite ville de Maramureș.

Plus que dans le cas des autres entreprises étudiées, le contrat psychologique entre employeur et employés est basé sur le calcul rationnel et sur des éléments d'ordre plutôt transactionnel que relationnel. Par conséquent, la loyauté des employés envers l'entreprise est très faible ce qui se traduit par un fort turnover du personnel. Au-delà du calcul rationnel qui fait que les employés s'orientent vers d'autres emplois qui leur offrent un meilleur gain financier et de meilleures conditions de travail, un autre facteur à l'origine des nombreux départs de personnel est la pratique assez répandue dans l'entreprise Y du travail au noir.

Le principe qui gouverne les relations de travail entre employeur et employés est celui du « besoin mutuel ». Ainsi, les ouvriers qui sont partis pour travailler ailleurs sont réembauchés s'ils veulent revenir et si l'entreprise en a besoin. On a eu des cas où la directrice générale avait fait appel aux ex-employés pour leur s'ils ne voulaient pas revenir car l'entreprise enregistrait un déficit de personnel.

On peut donc identifier un degré assez réduit de dépendance économique des ouvriers par rapport à l'entreprise, qui dérive tant de leur situation socio-économique que d'une plus grande mobilité professionnelle qui dérive même de leur manque de qualification. Ainsi, les ouvriers de cette entreprise sont les plus proches de la communauté traditionnelle de la petite ville de Maramureș. Ils possèdent leur logement avec au moins un potager et /ou des terrains agricoles.

5. Etude de cas : l'entreprise Z du secteur du textile

5.1. L'historique de la constitution de l'entreprise

L'entreprise Z est une PME dont le capital souscrit est intégralement privé et d'origine italienne. Constituée en février 2006, son objet principal est la production d'articles et d'accessoires d'habillement, en système de production de type TPP. Plus précisément, on produit des articles d'habillement et de linge pour femmes et hommes. Le siège social officiel de l'entreprise Z est à Baia Mare, où les investisseurs italiens ont commencé à faire des affaires dans l'industrie du textile et d'habillement, mais aussi dans l'industrie de la construction et du transport.

L'entreprise de la petite ville de Maramureș fait partie d'une chaîne d'entreprises de production d'articles d'habillement que les investisseurs italiens ont ouvertes dans plusieurs localités du département de Maramureș, dans le département de Sălaj et dans le département de Cluj.

L'entreprise de la petite ville de Maramureș emploie 80 personnes. La structure organisationnelle comprend : les propriétaires (d'origine italienne), un directeur général (d'origine roumaine), un coordinateur des activités des entreprises situées en dehors de Baia Mare, deux contremaîtres, un inspecteur pour la qualité des produits et 80 ouvriers. Les 80 ouvriers sont partagés en deux équipes, l'une de 30 ouvriers, l'autre de 50 ouvriers. Les deux équipes fonctionnent indépendamment, chacune ayant sa contremaître et chacune produisant des articles d'habillement différents. L'inspecteur pour la qualité des produits est la même personne pour les deux équipes. L'équipe formée de 30 ouvriers produit des articles d'habillement pour femmes et l'équipe formée par 50 ouvriers produit des articles en soie et des articles de linge pour hommes et femmes. Le bénéficiaire des produits est une entreprise italienne qui, à son tour, a pour clients les grands noms de l'industrie.

La décision d'investir en Roumanie a été prise comme dans le cas de l'entreprise X pour des raisons conjoncturelles. Les investisseurs italiens ont eu dans leur entreprise des ouvriers d'origine roumaine. En trouvant qu'ils pourraient bénéficier en Roumanie d'une main d'oeuvre qualifiée et bon marché ils ont décidé d'y constituer une unité de production, à Baia Mare.

La création d'une entreprise dans la petite ville de Maramureș a été le résultat de l'opportunité pour les propriétaires italiens de reprendre, en 2004, une affaire de l'industrie du

textile et de l'habillement (les produits étaient destinés au marché canadien), affaire qui n'était plus profitable. À l'exception du siège qui a été donné en location aux nouveaux propriétaires de l'affaire, ceux-ci ont bénéficié intégralement de l'équipement et du personnel employé dans l'ancienne entreprise.

Mais, l'affaire s'est révélée peu rentable, le loyer de la location étant élevé. Par conséquent, les propriétaires italiens ont fermé l'entreprise, le personnel employé (15 ouvriers et une contremaître) ont été transférés dans l'entreprise de Baia Mare. Un microbus a été mis à leur disposition pour faire la navette vers l'entreprise de Baia Mare. Même s'ils avaient un moyen de transport assuré pour faire la navette, les employés partis percevaient la situation comme difficile et ils auraient préféré travailler dans la localité où ils avaient leur domicile.

Au début de l'année 2006, les propriétaires italiens ont eu l'opportunité d'acheter à un prix convenable un espace dans la petite ville de Maramureş, où auparavant fonctionnait une entreprise dans le domaine de l'usinage de la pierre. Ainsi, une autre entreprise a été ouverte. Par conséquent, les coûts du combustible pour le microbus ont été réduits et les investisseurs ont gagné l'accès à une force de travail assez nombreuse disponible. En avril 2006, la nouvelle entreprise a commencé à fonctionner.

Comme dans le cas des entreprises X et Y, il s'agit d'une entreprise familiale, les propriétaires étant époux et épouse.

5.2. L'analyse des éléments de management interculturel

5.2.1. L'orientation managériale par rapport à la différence culturelle

L'analyse des éléments de management interculturel a révélé comme dans le cas de l'entreprise X un mélange d'ignorance de la différence culturelle (ignorance, consécutive souvent, à une orientation du management vers l'avantage de coût) et son utilisation (une approche sensible à la spécificité locale). Mais, à la différence de l'entreprise X, tant l'ignorance que la prise en considération de la différence culturelle dans le processus de management se manifestent d'une manière plus atténuée.

Nous avons identifié aussi des situations où la spécificité culturelle, économique et sociale de la région permet l'orientation des investisseurs italiens vers des coûts bas.

Par exemple, l'orientation vers des coûts bas s'est combinée d'une manière avantageuse avec l'utilisation de la différence culturelle à la constitution de l'entreprise dans

la petite ville de Maramureș. Ainsi, on a créé de la valeur tant pour l'investisseur orienté vers le coût que pour la main d'œuvre, pour laquelle la proximité du lieu de travail par rapport au domicile était un facteur essentiel dans le choix d'un emploi.

Toutes les personnes que nous avons interviewées, qu'importe l'entreprise où elles travaillaient, ont mentionné comme facteurs déterminants de la prise d'un emploi : la proximité par rapport au domicile et le travail légal. Les mêmes facteurs sont pris en considération, en principal, dans la décision de changer de lieu de travail. Ainsi, ceux qui ont été obligés de faire la navette s'ils avaient l'opportunité de travailler, surtout légalement, ils auraient opté pour un autre lieu de travail, même si le salaire avait été plus bas et /ou le programme de travail trop chargé.

Cette spécificité locale a renforcé le pouvoir de négociation des propriétaires italiens de l'entreprise Z. Ainsi, les plaintes des ouvriers concernant la norme trop grande à réaliser dans un délai de temps trop court (ce qui engendre un horaire de travail extrêmement chargé) sont minimisées par les propriétaires italiens qui offrent aux employés l'alternative de quitter l'entreprise s'ils ne sont pas contents.

À la différence du propriétaire italien de l'entreprise X qui instrumentalise l'avantage coût, en menaçant de fermer l'entreprise et de délocaliser la production au cas où la commande n'est pas réalisée à temps, les propriétaires italiens de l'entreprise Z instrumentalisent, moins clairement la spécificité locale des attentes concernant le lieu de travail. Car, au-delà de la proximité par rapport au domicile, l'entreprise Z offre aux employés aussi « l'opportunité » de travailler légalement et, de plus, d'inscrire dans le contrat de travail le salaire réel reçu ce qui permet l'obtention des crédits bancaires et une cotisation plus élevée pour la retraite. De même, le paiement des heures supplémentaires entraîne, souvent, le doublement du salaire de base. Ainsi, les propriétaires italiens ont été appréciés surtout pour leur « sérieux » qui, comme dans le cas des entreprises X et Y, signifie le travail légal et le paiement à temps du salaire (y compris les heures supplémentaires).

Ces avantages sont contrebalancés par une cadence de travail considérée comme beaucoup trop longue et « inhumaine » (dans notre démarche de recherche, celle-ci était la description la plus souvent rencontrée concernant l'entreprise Z).

« Où travailler [autre part que dans l'entreprise Z] ? À Baia Mare ? Non, ici il n'y a pas de choix [une meilleure opportunité de travail]. J'ai travaillé aussi pour des Roumains, même plus [que dans l'entreprise Z] et je n'ai pas été payée. C'est mieux chez l'Italien : le salaire est plus grand, je peux obtenir donc un crédit et je toucherai une pension plus grande. J'ai fait, depuis que j'y travaille, plus de points pour la retraite que j'avais fait au total [dans toutes les entreprises où elle a travaillé]. » (V. F. ouvrière non qualifiée)

Mais, comme nous le verrons, le « sérieux » des investisseurs italiens a été mis en question, le contrat psychologique entre eux et leurs employés a commencé à se détériorer pour aboutir à une discordance entre l'apparence (ce qu'on dit que c'est) et la réalité (ce que c'est). Car, même si le salaire de base, jusqu'au moment où nous avons fini la première période de notre recherche (janvier 2007), a été toujours payé à temps, le paiement pour les heures supplémentaires (dont la valeur, habituellement, est presque égale avec celle d'un salaire de base) était reçu avec retard ou pas du tout.

Un exemple est le conflit ouvert entre les ouvriers et les propriétaires italiens. Ce conflit a été généré par le fait que les ouvriers de l'équipe formée par 50 ouvriers n'ont pas reçu leur paiement d'heures supplémentaires (les interviewés ont déclarés qu'ils avaient travaillé, continuellement, 24 à 31 heures pour honorer une commande). Par conséquent, ils ont déclenché une grève d'une semaine jusqu'à ce que les investisseurs italiens viennent apporter une solution à la situation. Quelques-uns des ouvriers interrogés ont déclaré qu'outre des investisseurs italiens et le traducteur qui les accompagnait presque toujours aux réunions, cette fois-ci les propriétaires italiens avaient été accompagnés aussi par un garde du corps.

La résolution du conflit n'a pas été dans en faveur des ouvriers et, finalement, ils n'ont pas reçu le paiement pour les heures supplémentaires effectuées. Les investisseurs italiens ont offert aux mécontents l'alternative de quitter l'entreprise. Les propriétaires italiens ont ainsi évité toute explication, en invoquant seulement leur effort d'investissement et l'ingratitude des ouvriers par rapport à cet effort. L'argument de la valeur apportée par l'investissement est souvent employé par les investisseurs qui poursuivent l'avantage coût au détriment des conditions de travail des employés malgré la demande des autorités en faveur d'un meilleur traitement du personnel.

Personne n'a démissionné immédiatement après ce conflit. En fait, les ouvriers ont été solidaires. La contremaître, pendant le conflit, a travaillé avec l'autre équipe non gréviste.

Un conflit qui se trouvait encore à ses débuts du temps de notre recherche (janvier 2007) était lié au fait que les heures supplémentaires qui avaient été effectuées avant Noël n'ont pas été payées à temps. La raison invoquée par l'investisseur italien et transmise aux ouvriers par l'intermédiaire des contremaîtres était la création d'une nouvelle entreprise dans une autre localité du département de Maramureș réduisait la capacité de payer aux employés les heures supplémentaires. Les personnes interviewées ne connaissaient pas exactement la situation. Elles parlaient de cet investissement et d'un crédit bancaire que l'investisseur n'avait pas réussi à obtenir comme causes du retard de paiement des heures supplémentaires.

Elles espéraient qu'après les fêtes d'hiver (le Noël et le Réveillon) la situation serait améliorée, tout en manifestant leur mécontentement de n'avoir pas touché à cet argent avant les fêtes.

Pourtant, des interviewees réalisées, nous avons pu constater que cette discordance entre apparence et réalité n'a pas changé l'image sur « le sérieux » du propriétaire italien. Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'analyse faite pour les entreprises X et Y, « le sérieux » est une importante source d'autorité morale et un facteur d'attractivité dans le choix d'un emploi. Une explication possible pour cette perception de la part des employés serait le fait qu'en général le salaire (y compris le salaire de base) était payé à temps. Même s'il y avait des retards, ceux-ci n'étaient pas commentés d'une manière négative par les ouvriers. Le commentaire le plus négatif a été : « [...] il semble qu'ils [les propriétaires italiens] ne respectent toujours pas leurs promesses ». Une autre explication serait qu'en fait, à cette époque, il n'y a eu qu'une fois (d'après les déclarations des personnes interrogées) où les heures supplémentaires n'ont pas été payées. De plus, le retard dans le paiement des heures supplémentaires effectué avant Noël a été perçu comme un retard et non comme une intention du propriétaire italien de ne pas payer les heures supplémentaires. De même, une part des ouvriers ont fait l'expérience de travailler pour des entreprises où ils n'ont pas été payés pour leur travail, le paiement avec retard apparaissant ainsi comme un moindre mal.

Mais, la situation a beaucoup changé entre janvier et août 2007 quand nous avons repris notre recherche sur l'entreprise Z. Car, le conflit déclenché par l'absence du paiement des heures supplémentaires effectuées en décembre 2006 a escaladé au point où les ouvriers n'ont pas du tout été payés pour le mois de janvier 2007. Presque tous les ouvriers qui faisaient partie de l'équipe de 50 ouvriers ont présentés leur démission, l'autre équipe continuant à travailler, mais avec un personnel réduit. Ainsi, en août 2007, il restait dans l'entreprise Z seulement 15 ouvriers des 80 employés initiaux. L'équipe qui a démissionné avait intenté un procès aux propriétaires italiens, jusqu'à la date de notre recherche le conflit n'était pas encore solutionné.

Pourtant, même si le « sérieux » des investisseurs italiens a été remis en question, nous avons rencontré parmi les ouvriers qui avaient démissionné des opinions qui justifiaient la situation créée non pas par un manque de « sérieux » des propriétaires italiens, mais par la tromperie de leurs comptables d'origine roumaine. Les mêmes opinions, nous les avons rencontrées aussi parmi les ouvriers qui étaient restés à travailler pour l'entreprise Z, qui utilisaient cet argument pour justifier leur option d'y rester. Pour certains d'entre-eux, les

investisseurs restaient encore « crédibles », parce que « jusqu'à la fin, ils ont commencé à payer les heures supplémentaires, mêmes si avec des retards ».

Au-delà du « sérieux », « l'humanité » (omenia) en tant que source d'autorité morale, apparaît aussi dans le discours des personnes interrogées de l'entreprise Z, tant sous la forme de l'appréciation positive de son existence, que sous la forme de l'appréciation négative de son inexistence. Seule une des contremaîtres a apprécié, positivement, « l'humanité » (omenia) des propriétaires italiens, mais en la nuancant avec l'idée de l' « entente réciproque ». On peut y identifier une manifestation de la relation de complicité entre « eux » et « nous » que nous avons présentée comme élément constitutif de l'éthique socialiste du travail gardé aussi, en quelque sorte, dans l'éthique du travail postsocialiste : « Ils sont tolérants, mais il faut que nous les entendions aussi » (L. I., contremaître).

L'idée de la « compréhension » est apparue aussi après le conflit finalisé avec la démission d'une des équipes d'ouvriers, mais au sens de l'appel des investisseurs italiens à « l'humanité » des ouvriers, qui leur faisait comprendre la situation financière critique des investisseurs, situation qui ne leur avait pas permis de payer les salaires à temps.

Généralement, « l'humanité » (omenia) en tant que source d'autorité morale s'est révélée dans les interviews des ouvriers. En particulier, dans la première période de notre recherche, par la critique faite aux propriétaires italiens pour leur absence d'humanité. Dans quelques cas, l'absence de « l'humanité » (omenia) a pris la forme du stéréotype national négatif concernant les Italiens et parfois on a suggéré même le manque de « sérieux » de ceux-ci :

« Les Italiens sont si abjects. Ils veulent seulement du travail, quant à l'argent, qu'on attend. » (V. F., ouvrière non qualifiée)

« Celui-ci [le patron italien de l'entreprise X] est un brave homme, il sait te respecter, même si je croyais que tous les Italiens étaient pareils [après son expérience de travail dans l'entreprise Z] » (C., confectionneuse)

Nous avons pu rencontrer aussi des stéréotypes nationaux négatifs concernant les Roumains, relativement à des aspects tels que la correction dans les relations de travail, le désir de s'enrichir et /ou obtenir le pouvoir dans une entreprise, la peur d'exprimer les opinions devant les supérieures hiérarchiques, l'acceptation des conditions pires de travail, le manque de solidarité.

« Bien, il [le propriétaire italien] a eu des employés, des comptables, peut-être trop nombreux car ils l'ont escroqué [...] parce qu'il a donné d'argent, mais les Roumains, vous savez comme ils sont, l'ont extorqué [...] » (D., ouvrière non qualifiée)

« En général en confections on travaille beaucoup et, à mon avis, ce n'est pas la faute aux patrons (mais, il y a aussi leur faute, car ils fixent les termes), c'est la faute aux Roumains, nos chefs, qui comme toujours, y prennent une bonne position et ils touchent à un salaire de 40 millions lei et ils puis nous exploitent [...] » (M., ouvrière non qualifiée)

Une autre caractéristique du contrat psychologique entre employeur et employés - caractéristique consécutive à la recherche de l'avantage de coût de la part de l'investisseur italien, et à la spécificité locale des conceptions du travail - est le calcul rationnel sur lequel se fonde la relation entre eux. Ainsi, les ouvriers choisissent de travailler et de rester dans l'entreprise, en dépit du programme de travail, pour les raisons déjà mentionnées au début de notre analyse, tandis que l'employeur bénéficie au maximum, pour le prix offert (parfois, comme nous l'avons déjà vu, sous la valeur négociée initialement), de l'effort de travail de ses employés. Un exemple est la maintenance du même volume de commandes dans les conditions où, à la suite des démissions, le nombre d'employés a diminué de 80 à 15, ce qui parfois a engendré un horaire de travail de 36 heures non stop, selon les déclarations des ouvriers interrogés.

Les paroles d'un des employés interviewés, dans la description de la manière dont le travail des ouvriers est évalué, sont très suggestives pour le calcul rationnel trouvé à la base de la relation entre employeur et employés : « Eux, ils [les investisseurs italiens] calculent en temps, nous, [les ouvriers] nous calculons en argent ». En fait, le calcul « en temps » est aussi un calcul « en argent », car l'unité de temps accordé pour chaque opération effectuée est un indice pour la capacité de production et une grande capacité de production signifie un bénéfice financier, surtout pour les entreprises qui produisent en système TPP.

Comme dans le cas de l'entreprise X, nous avons identifié des éléments d'ignorance de la différence culturelle. Ainsi, l'investisseur italien ne parle pas le roumain, pendant ses visites dans l'entreprise il étant le plus souvent accompagné par un traducteur. Quand ce dernier n'est pas présent, la communication est réalisée par l'intermédiaire de l'épouse de l'investisseur italien, elle aussi impliquée dans l'activité de l'entreprise ; mais la communication est unilatérale, car elle comprend le roumain, mais elle ne le parle pas. De même, quand le traducteur est absent, l'investisseur italien parle aux contremaîtres en italien, car celles-ci le comprennent (mais elles ne le parlent pas).

Pourtant, cette méconnaissance de la langue roumaine de la part de l'investisseur italien n'est ressentie d'une manière négative ni par les ouvriers, ni par les contremaîtres car les ouvriers interagissent directement avec la contremaître de leur équipe, tandis que les contremaîtres interagissent surtout avec le directeur général (d'origine roumaine) et avec le

coordinateur des entreprises et le plus souvent par voie téléphonique. Le directeur général, le coordinateur des entreprises et les investisseurs italiens travaillent et habitent à Baia Mare et visitaient l'entreprise de la petite ville de Maramureș seulement 2 à 3 fois par semaine, pour quelques heures, quand ils font le tour (« [...] ou "giro", comme ils disent [les investisseurs italiens] » - L.I., contremaître) des entreprises situées en dehors de Baia Mare.

Le fait que ni les propriétaires italiens, ni le directeur général n'habitent la localité où l'entreprise étudiée se trouve pourrait constituer une des explications de la faible image de l'entreprise Z parmi les habitants de la localité. De même, il y a une faible association de l'entreprise Z à un propriétaire d'origine italienne. L'entreprise Z n'est connue ni d'après son nom, ni d'après l'origine italienne du propriétaire, elle est le plus souvent dénommée en association avec l'activité de l'entreprise qui fonctionnait antérieurement dans le siège actuel de l'entreprise Z. Des explications dans ce sens-là nous pourrions les trouver tant dans la durée, relativement courte, de fonctionnement de l'entreprise que dans le manque d'un sigle avec le nom de l'entreprise. Egalement, une explication résiderait dans la faible culture organisationnelle de l'entreprise Z et le faible attachement des employés à l'entreprise.

Pourtant, dans la deuxième période de notre recherche, en août 2007, nous avons pu enregistrer un changement dans la perception des habitants de la localité sur l'entreprise Z à la suite de la démission d'un nombre si grand d'employés et du procès intenté aux investisseurs italiens, l'entreprise et l'origine italienne du capital en devenant ainsi plus connues.

5.2.2. L'analyse de la culture d'entreprise

Comme dans le cas de l'analyse des cultures des entreprises X et Y, nous utiliserons les niveaux proposés par SCHEIN (1985) seulement comme des repères. Nous commencerons l'analyse par le niveau le plus visible de la culture d'entreprise : les artefacts et les symboles.

L'espace de l'entreprise est aménagé dans un bâtiment où a fonctionné durant une longue période une entreprise d'usinage de pierres. L'aspect extérieur est celui d'une halle abandonnée, seulement une porte de verre termopan indique que le bâtiment a été rénové et qu'une potentielle activité s'y développe. Un mûr sépare les salles où travaillent les deux équipes, ayant des entrées séparées. Même si l'aménagement d'un réfectoire avait été prévu dans les plans initiaux de modernisation de l'espace et que quelques actions dans ce sens-là avaient été initiées, le réfectoire n'a pas été finalisé, les ouvriers prennent leur repas sur les

machines à coudre. Sur la façade extérieure il n'y a aucun sigle ou inscription avec le nom de l'entreprise.

Ainsi, le niveau des artefacts (corrélé à d'autres éléments de la culture de l'entreprise Z) reflète une hypothèse fondamentale de la culture de cette entreprise : l'ouvrier est seulement un exécutant. Par conséquent, il ne faut pas investir pour lui assurer des conditions de travail meilleures. Au-delà de l'absence d'un réfectoire, les conditions physiques de travail sont perçues par les ouvriers comme difficiles. Ainsi, en été il fait trop chaud à cause de l'absence d'un système de ventilation, tandis qu'en hiver il fait assez froid, même s'il y a un système de chauffage à bois (une des causes du froid est une mauvaise isolation des portes d'entrée dans les ateliers de production). Les ouvriers interrogés ont mentionné l'existence de plusieurs cas de maladie à cause de ces conditions de travail et la diminution de la capacité productive pour la même raison (« Avec ce froid, on ne peut pas produire »). Le patron italien avait été informé de cette situation, mais jusqu'au moment où nous avons fini notre recherche, il n'avait fait aucune démarche pour remédier à la situation.

Nous considérons qu'un rôle majeur dans la formation de cette hypothèse fondamentale (« l'ouvrier est seulement un exécutant ») revient à l'avantage de coût sur lequel est basée la production en système TPP et aussi au calcul rationnel spécifique au contrat psychologique créé entre les propriétaires italiens et leurs employés.

Cette hypothèse fondamentale est reflétée par plusieurs pratiques de l'entreprise, le programme de travail extrêmement chargé étant un exemple très suggestif dans ce sens-là. Les ouvriers ont raconté que les jours où ils avaient travaillé 24 à 31 heures (à ce temps-là il y avait encore 80 employés) continuellement, l'ambulance avait été appelée plusieurs fois (quelques-unes des confectionneuses se sont évanouies), mais la production n'a pas été arrêtée. Le refus des propriétaires italiens de payer ce grand nombre d'heures supplémentaires et même le salaire de base est aussi une manifestation de l'hypothèse fondamentale mentionnée antérieurement. La modalité de communication entre le propriétaire italien et les ouvriers par intermédiaire (traducteur ou contremaîtres) reflète également une conception instrumentale de l'entreprise. De même, la position de force sur laquelle les propriétaires italiens se sont situés, notamment dans la première période de notre recherche, dans leurs négociations avec les employés sur des questions concernant le paiement, le rythme du travail ou les conditions du travail, en offrant aux mécontents l'alternative de quitter l'entreprise, reflète leur approche instrumentale par rapport à l'employé.

Cette hypothèse fondamentale a été renforcée⁷¹⁶ par le calcul rationnel spécifique au contrat psychologique créé entre employeur et employés. En fait, cette hypothèse est une réflexion du calcul rationnel de l'employeur. Mais, le calcul rationnel des employés renforce aussi cette hypothèse, ceux-ci acceptant (pour des raisons variées) de travailler pour cette entreprise.

Par conséquent, l'attachement des employés à l'entreprise est généralement faible. Nous considérons que cet attachement faible résulte aussi de l'existence de deux groupes distincts d'employés : ceux qui ont travaillé pour l'entreprise prise initialement par les propriétaires italiens dans la petite ville de Maramureş et ensuite, à la suite de la faillite de cette entreprise, pour l'entreprise détenue par les propriétaires italiens à Baia Mare et le groupe de ceux qui ont été employés ultérieurement à la création d'une nouvelle entreprise (l'entreprise Z) dans la petite ville de Maramureş. De même, le fonctionnement depuis (relativement) peu de temps de l'entreprise Z et l'histoire qui a précédé sa création constituent aussi des raisons pour le faible attachement des employés à l'entreprise.

La crise à laquelle est confrontée l'entreprise Z, crise finalisée avec la démission d'un très grand nombre d'employés a révélé qu'en fait l'attachement /la loyauté des employés est plutôt envers leurs contremaîtres qu'envers l'entreprise. Ainsi, une vingtaine des ouvriers démissionnaires ont suivi leur contremaître, en travaillant pour une autre entreprise, toujours dans le domaine des confections, à Baia Mare et ensuite pour les propriétaires de celle-ci dans une entreprise ouverte dans la petite ville de Maramureş d'où les ouvriers étaient originaires. Plusieurs de ces ouvriers ont travaillé aussi sous la direction de la même contremaître dans l'entreprise prise initialement par les propriétaires de l'entreprise Z. Également, une partie des ouvriers restés à travailler pour l'entreprise Z y sont restés pour des raisons de loyauté envers leur contremaître.

La rotation du personnel, même si une des contremaîtres ne la considère pas trop grande, pourrait constituer aussi une autre explication possible du faible attachement à l'entreprise. La principale raison pour laquelle les employés quittent l'entreprise pendant la première période de notre recherche était le programme de travail trop chargé. Les plus affectés par le programme de travail sont les employés qui habitent les villages voisins de la localité, car ceux-ci doivent faire la navette et les propriétaires italiens n'ont pas mis à leur disposition un minibus ainsi qu'ils avaient procédé, avant la création de l'entreprise Z, pour les employés de la petite ville qui travaillaient dans l'entreprise de Baia Mare. Pour arriver à

⁷¹⁶ Conformément à Edgar SCHEIN, les hypothèses fondamentales se créent à la suite du succès ou de la validation sociale d'un certain comportement.

temps au travail, les employés de villages voisins devaient se mettre en route à 2 heures du matin pour être sûres de trouver un moyen de transport. Pourtant, d'après les déclarations d'une des contremaîtres, seulement une des ouvrières des villages voisins a renoncé à son emploi à cause de la navette.

Mais, le programme de travail est considéré trop chargé aussi par les ouvriers qui sont des habitants de la petite ville de Maramureş. Ainsi, une part des ouvriers attirés par le salaire plus haut offert par l'entreprise Z et par le renom d'entreprise « sérieuse » (qui paie à temps et qui conclut des contrats de travail avec les ouvriers) sont retournés dans les entreprises d'où ils étaient partis ou avaient cherché un autre emploi. Par exemple, une employée de l'entreprise X est partie travailler pour l'entreprise Z et elle s'est retournée travailler pour l'entreprise X, après 5 mois de travail dans l'entreprise Z. Elle nous a déclaré qu'elle préférerait un salaire plus bas et le silence imposé pendant le travail dans l'entreprise X que d'avoir un programme de travail si chargé. Elle-même considérait que la règle du silence conférait une « unité » à l'entreprise X, unité dont l'entreprise Z ne bénéficiait pas.

On peut identifier un autre élément significatif : l'histoire professionnelle est plus relayée par le nombre d'années de travail dans une certaine entreprise, par le domaine d'activité de l'entreprise, par la localité où l'entreprise fonctionne ou a fonctionné et par le nom du propriétaire que par le nom de l'entreprise.

Cette situation peut être rencontrée surtout dans le cas des personnes qui ont travaillé aussi pendant le régime socialiste. Ainsi, celles-ci emploient, en général, dans la description de leur trajectoire professionnelle, le nom de l'entreprise où elles ont travaillé (le plus) pendant le régime socialiste, les entreprises où elles ont travaillé depuis le post socialisme étant désignées en fonction des éléments mentionnés ci-dessus. Les personnes plus jeunes emploient le nom de l'entreprise mais aussi par les éléments mentionnés ci-dessus pour décrire leur trajectoire professionnelle. Un cas illustratif dans ce sens-là est celui d'une ouvrière qui a travaillé tant pour l'entreprise Y que pour l'entreprise Z et qui, pendant l'interview, ne comprenait pas nos références à l'entreprise Y quand nous utilisons son nom. L'ouvrière respectueuse désignait l'entreprise Y par « la italianu' » (« chez l'Italien ») et par l'indication de la main vers la direction où l'entreprise (« là-bas ») se trouve et l'entreprise Z par « ici, où je travaille maintenant », en indiquant aussi la direction où l'entreprise est placée.

Nous considérons que ce type de rapport sur le lieu de travail est très représentatif de la période de transition caractérisée par changements rapides et imprévisibles dans la législation de travail (et non seulement), par l'apparition du « portefeuille d'économies » et de « l'ouvrier de portefeuille » et, en général, par une plus grande insécurité de l'emploi. Par

conséquent, le sentiment d'appartenance à la communauté de l'entreprise, sentiment qui autrefois était assez fort, a beaucoup faibli. Le manque d'intérêt et de connaissances de la part du management des entreprises (surtout dans le cas des PME où le management est le plus souvent intéressé par la survie de l'entreprise à court terme) pour l'instrumentalisation de la culture de l'entreprise afin d'accroître la loyauté des employés en leur offrant le sentiment d'appartenance, contribue aussi à l'affaiblissement de l'attachement des employés à leur lieu de travail. De plus, l'expérience professionnelle (post socialiste) des ouvriers interrogés a montré que dans la plupart des cas, le travail pour des investisseurs étrangers attirés par les avantages coûts ne donne pas lieu à des améliorations des conditions de travail et d'existence.

Tous ces éléments alimentent les anticipations souvent sombres sur l'avenir de l'entreprise telle que :

« Seulement Dieu le sait [combien de temps l'entreprise fonctionnera encore]. [Il est possible] qu'un jour il [le propriétaire italien] soit parti avec tout [sans annoncer personne] » (V. D., confectionneuse)

Une telle perspective peut devenir plus nuancée quand elle est combinée avec l'idée de la responsabilité des employés. Ainsi, ceux-ci doivent travailler pour que l'entreprise ne soit pas fermée. On peut y voir une similarité avec l'entreprise X où l'avantage du coût le plus bas est transformé en menace de fermeture de l'entreprise si les ouvriers ne respectent pas les délais :

« Je ne sais pas combien ça [l'entreprise] résistera, seulement Dieu le sait [...] [Mais] si nous ne travaillons pas, nous aurons la surprise qu'il ferme [l'entreprise]. » (L. I., contremaîtresse)

L'hypothèse fondamentale de l'ouvrier en tant qu'instrument d'exécution est reflétée aussi par le système de contrôle de l'entreprise Z, au moins dans sa conception. Ainsi, le propriétaire italien a donné aux contremaîtres la consigne d'interdire aux ouvriers de parler pendant l'horaire de travail (cas identique pour l'entreprise X), afin qu'ils se concentrent mieux sur la production et sur la qualité de leur travail et qu'ils « ne perdent pas leur temps ». Mais, les contremaîtres n'ont pas mis en pratique cette instruction car le système de contrôle leur permet de transgresser cette règle. Les propriétaires italiens et le directeur général visitent l'entreprise seulement 2 à 3 fois par semaine, pendant quelques heures et le contrôle quotidien de l'activité de l'entreprise Z est exercé par les contremaîtres qui rapportent téléphoniquement aux dirigeants de Baia Mare.

Les ouvriers, en général, ressentent une assez forte distance hiérarchique par rapport aux propriétaires italiens, et déclarent modifier leur comportement en présence de ceux-ci (au sens d'un plus haut degré de formalisation).

« On ne peut pas dialoguer d'une manière personnelle dans la présence des chefs [y compris les propriétaires italiens], il faut être officiel, neutre ; on ne peut pas dire de trop. » (C., confectionneuse)

Un autre indice de la forte distance hiérarchique par rapport aux propriétaires italiens est la crainte des ouvriers d'exprimer leurs mécontentements au sujet de leurs conditions de travail. La crainte d'exprimer leurs mécontentements se manifeste aussi envers les personnes qu'ils ne connaissent pas (notre cas), à cause des potentielles répercussions négatives possibles au cas où les propriétaires auraient vent de leurs opinions. Par exemple, une des ouvrières interviewées nous a donné au début de l'interview seulement des réponses « socialement correctes », hésitant à parler du paiement des salaires, du programme de travail, des relations avec les propriétaires italiens. En comprenant sa réticence, nous avons repris les assurances de confidentialité que nous lui avons données quand nous l'avions contactée pour l'interview : « [...] je ne sais pas si je peux vous dire... je travaille pour un Italien et...ce chef, il est assez fou... il veut seulement qu'on travaille... » (V.F., ouvrière non qualifiée).

Les relations avec les contremaîtres sont plus informelles et leur autorité peut être mise en question. Ainsi, les ouvriers ont mentionné des conflits verbaux assez durs entre eux et les contremaîtres, mais ils les ont considérés soit comme « quelque chose de normal pour un atelier de couture », soit comme « quelque chose de normal » pour les relations « entre femmes » (la plus grande majorité des ouvriers étant des femmes). D'autre part, pour une des contremaîtres interrogées adopter un comportement autoritaire avec les ouvriers est un élément nécessaire pour affirmer sa position dans l'entreprise : « [...] en qualité de contremaître, il faut être autoritaire sinon ils [les ouvriers] deviennent insolents ». Mais, elle comprenait aussi la dureté des conditions de travail pour les ouvriers, ce qui la rendait plus indulgente dans les relations avec ceux-ci. Les ouvriers considèrent aussi que les contremaîtres (et les supérieures hiérarchiques en général) doivent avoir un comportement plus autoritaire dans les relations avec les ouvriers afin que ceux-ci accomplissent convenablement leurs tâches et qu'ils suivent les indications données.

Le caractère différencié des relations avec les individus situés sur des positions hiérarchiques différentes a généré certains modèles de comportement. Ainsi, les relations informelles avec les contremaîtres et la complicité avec celles-ci dans la transgression de la

règle du silence pendant le programme de travail sont à opposer au modèle de comportement plus « officiel » adopté lors des visites des propriétaires italiens dans l'entreprise.

Si l'autorité du propriétaire dérive dans la plus grande mesure de sa position hiérarchique, l'autorité de son épouse dérive de ses connaissances professionnelles et de son implication dans l'activité de l'entreprise. On peut saisir de nouveau, comme dans le cas des entreprises X et Y, le fait que l'expertise professionnelle et le travail assidu (cette perception nous l'avons rencontrée seulement dans le cas de l'entreprise Y à l'égard du travail d'un des chefs d'équipe) constituent des sources d'autorité :

« Elle ? Elle est une femme très diligente, elle travaille beaucoup, du matin à soir, surtout à l'entreprise de Baia Mare [...] Elle, la chef, est l'organisatrice de l'affaire, car elle est celle qui sait faire le métier [la couture] [...] elle est celle qui se mêle [dans des questions de production pendant les visites rendues à l'entreprise Z] » (V.F., ouvrière non qualifiée)

Ces sources d'autorités différentes des propriétaires italiens et les déclarations des ouvriers interrogés ont révélé qu'en fait le propriétaire italien était considéré comme le responsable pour de la manière dont l'entreprise fonctionnait et comme ayant le plus grand pouvoir de décision.

Nous considérons que les hypothèses fondamentales principales pour la culture de l'entreprise Z (le calcul rationnel et « l'ouvrier en tant qu'instrument d'exécution ») constituent - à côté du court historique de fonctionnement de l'entreprise et de l'existence de deux groupes différenciés par leur historique de travail et par le travail actuel dans cette entreprise - des facteurs explicatifs pour la culture faible de l'entreprise Z. Car, ces hypothèses fondamentales rendent difficile l'apparition des valeurs partagées parmi les membres de l'entreprise. La crise récente à laquelle est confrontée l'entreprise a affaibli sa culture, une des questions posées par une partie des employés restés étant la période pendant laquelle l'entreprise survivra.

5.2.3. Pratiques de gestion des ressources humaines

Le recrutement du personnel

Comme dans le cas des entreprises X et Y, le recrutement du personnel se fait essentiellement par l'intermédiaire des relations et des connaissances personnelles et du système informel de communication spécifique aux communautés traditionnelles. De plus,

l'entreprise Z a bénéficié d'une partie de ses employés à la suite de la reprise, dans la petite ville de Maramureș, d'une affaire déjà existante, mais peu rentable, dans le domaine de la confection. De même, on a diffusé des annonces publicitaires sur le poste local de télévision pour attirer de la main d'œuvre disponible des villages voisins.

Le système de recrutement considéré comme le plus efficace par une des contremaîtres interrogée est celui de la communication informelle. Cette spécificité du système de recrutement a affecté l'entreprise Z aussi d'une manière négative. Car à la suite de la crise qui a engendré la démission d'une grande partie des ouvriers, l'entreprise Z s'est retrouvée en déficit de personnel, et a été confrontée à la difficulté de trouver de nouveaux employés. Une des conséquences a été l'appel des investisseurs italiens, par l'intermédiaire de la contremaître restée dans l'entreprise, au retour des employés qui avaient démissionné, avec la promesse du paiement des salaires et des heures supplémentaires restantes.

La sélection, la formation et la spécialisation du personnel

À la différence des entreprises X et Y, dans le processus de sélection du personnel, la qualification et l'expérience professionnelle est le principal critère pris en considération. On cherche du personnel qui a un certificat de qualification dans le domaine de la confection. Cette préférence pour un personnel qualifié peut être considérée aussi comme le résultat de l'orientation des investisseurs italiens vers l'avantage de coût :

« [On n'emploie pas] des jeunes filles [sans qualification]...c'est une perte [un gaspillage] d'électricité, de temps, de qualité... » (L.I., contremaître)

Pourtant, l'absence de qualification professionnelle n'empêche pas l'embauche du personnel si l'entreprise en a besoin. Car il y a trois catégories d'ouvriers, en fonction de leur qualification et d'années d'expérience professionnelle : « débutants », « ouvriers non qualifiés » et « confectionneurs », le salaire de base négocié étant, dans la première période de notre recherche, différent en fonction de la catégorie dont ils faisaient partie.

Le personnel n'est pas formé ou spécialisé sur le lieu de travail. Si quelqu'un désire obtenir une qualification dans le domaine de la confection, l'entreprise ne paiera pas de formation dédiée. Par conséquent, l'encadrement initial reste dans une très grande mesure stable.

Au cas où la commande reçue suppose la production d'un modèle nouveau, un technicien issu de l'entreprise italienne se déplace pour donner des explications et des

indications de production aux contremaîtres (le technicien parle le roumain) et à l'inspecteur sur les demandes de qualité des produits. À leur tour, les contremaîtres instruisent les ouvriers.

L'intégration du personnel

Il n'y a pas de procédures spécifiques d'intégration des nouveaux employés, leur intégration se produisant graduellement, par le travail, ce processus étant favorisé par le caractère communautaire de la localité où se trouve l'entreprise.

La motivation, la compensation et l'évaluation du personnel

Le système de motivation du personnel, comme dans le cas de l'entreprise Y, est fortement influencé par l'orientation coût, tout en étant moins complexe que dans le cas de l'entreprise X.

La principale motivation positive est de nature financière. Pendant la première période de notre recherche, la politique de compensation du personnel supposait le salaire de base, qui était négocié en fonction de la catégorie d'encadrement, et le paiement pour les heures supplémentaires. Le paiement des heures supplémentaires dépendait aussi de la catégorie d'encadrement. Par conséquent, un débutant était moins payé qu'un confectionneur et même qu'un ouvrier non qualifié.

Même si la rémunération en fonction de la qualification professionnelle est un principe souvent rencontré dans des entreprises qu'importe leur domaine d'activité, la modalité où il est mis en pratique dans l'entreprise Z peut laisser s'entrevoir une orientation des cadres dirigeants vers le coût le plus bas possible. Ainsi, une femme avec une expérience de travail de 14 ans dans le domaine de la confection, qui a un certificat de qualification dans le domaine du tricotage, est encadrée en tant qu'ouvrier non qualifié, car elle n'a pas un certificat de qualification dans le domaine de la confection.

Nous n'avons pas réussi à apprendre quelle était la somme reçue par heure supplémentaire en fonction de catégorie, car les ouvriers ne le savaient pas exactement. Pourtant, chaque ouvrier recevait son salaire dans une enveloppe où il y avait aussi des détails concernant les éléments composant la somme totale reçue et le nombre total d'heures supplémentaires.

Nous considérons qu'une explication possible serait de nature procédurale : le nombre réel d'heures supplémentaires n'est pas écrit dans la pièce justificative du salaire parce que celui-ci dépassait beaucoup les prévisions légales. Car, dans l'entreprise Z la durée du temps de travail par semaine est, en moyenne, de 110 heures (selon les déclarations d'une des contremaîtres interrogées). L'horaire régulier de travail dans l'entreprise Z est du lundi au

vendredi de 5h à 17h (avec pause à 8h (30 minutes), repas de midi (20 minutes) et à 14h (pause cigarette) et le samedi de 5h à 12h. Mais, d'après les déclarations des personnes interrogées, cet horaire se prolongeait beaucoup. Ainsi, il y a des jours où les horaires commencent avant 5h (2h du matin) et dure jusqu'au soir. Comme nous l'avons déjà mentionné, il y a eu même des situations où l'on a travaillé en continu pendant 24 heures (les déclarations concernant cet épisode de l'histoire de l'entreprise ont varié, de 24 heures à 31 heures). De même, on travaille souvent les dimanches.

Par conséquent, pour les ouvriers il était difficile de connaître exactement le nombre d'heures supplémentaires et le paiement accordé pour celles-ci. Par exemple, une des ouvrières qui a quitté l'entreprise Z et qui est retournée travailler pour l'entreprise X appréciait que le système de pointage et de calcul des heures supplémentaires fût plus « transparent » dans l'entreprise X que dans l'entreprise Z.

Pourtant, nous avons reçu des informations sûres concernant les catégories d'encadrement et le salaire de base net : les débutants avaient un salaire de base de 400 RON (environ 114 €), les ouvriers non qualifiés – 500 RON (environ 140 €) et les confectionneurs – 600 RON (environ 170 €). De même, nous avons appris que le paiement des heures supplémentaires doublait le salaire de base. Le salaire de base d'une contremaître était de 1000 RON (environ 285 €).

On peut y identifier aussi, au-delà d'une explication procédurale, un élément de nature culturelle : la moindre attention accordée par les ouvriers (surtout ceux issus de milieux ruraux) aux formes écrites qui réglementent leur travail. Ainsi, une situation que nous avons souvent rencontrée parmi les ouvriers interrogés dans les trois entreprises, était la méconnaissance du contenu de leur contrat de travail (si c'était le cas) : le salaire ; s'il s'agissait d'un contrat à plein temps ou à mi-temps ; l'encadrement, etc. Par exemple, dans la partie du questionnaire concernant la position occupée dans l'entreprise, un grand nombre d'ouvriers interrogés ont écrit les activités déroulées. De même, aux interviews, une réponse souvent rencontrée à la question concernant la position occupée dans l'entreprise a été : « je ne sais pas exactement ». En général, les ouvriers se posent des questions concernant leur contrat de travail que lorsqu'ils se trouvent dans la situation d'avoir besoin de leur assurance maladie.

Au-delà de la motivation financière sous la forme du salaire de base et le paiement pour les heures supplémentaires, il n'y a pas d'autres instruments de motivation positive.

Dans la deuxième période de notre recherche, le système de rémunération a été changé, le paiement étant calculé en fonction de différentes phases de la production.

L'introduction de ce nouveau système, selon les déclarations des ouvriers interviewés, a été le résultat des plaintes des ouvriers concernant le salaire négocié en fonction de la catégorie d'encadrement qui ne permettrait pas une récompense différenciée de la performance.

Au-delà de la motivation financière du personnel, on pratique un système combiné de pénalisation individuelle et collective en cas de rebuts. Tous les membres d'une équipe doivent rester dans l'entreprise jusqu'à la finalisation de la vérification de la qualité de toutes les pièces produites le jour respectif. En cas de rebut on identifie les personnes responsables qui doivent retoucher la pièce ou les pièces respective(s). Mais tous les membres de l'équipe doivent rester dans l'entreprise jusqu'à la finalisation de la retouche, et effectuent différentes opérations simples (nettoyage, surfilage, etc.) ou, s'ils le veulent, peuvent aider les collègues responsables des rebuts. Par conséquent, dans les conditions où le programme de travail est généralement très chargé, tous les membres d'une équipe sont impliqués dans la retouche des rebuts. De plus, l'aide réciproque est valorisée d'une manière positive, au-delà des exigences fonctionnelles du travail.

Une des ouvrières qui a travaillé aussi dans l'entreprise de Baia Mare nous racontait que dans la période où elle y avait travaillé, le jour de 1^{er} Mars, le propriétaire italien passait par l'atelier de production et offrait à chaque ouvrière un bouquet de perce-neiges. Ce rituel n'est pas pratiqué dans l'entreprise de la petite ville de Maramureș, les fêtes religieuses ou laïques (8 Mars, journée de la Femme) ne constituant pas d'occasions pour récompenser le personnel d'une manière financière ou non financière.

Pendant la première période de notre recherche, le personnel était évalué en fonction de la norme de production réalisée par équipe. Par conséquent, les membres d'une équipe étaient dépendants les uns des autres. Un exemple est la manière dont on retouche les rebuts, lorsque toute l'équipe doit rester jusqu'à la finalisation de la production conformément aux paramètres de qualité demandés. Chaque opération avait spécifié le temps de production et la valeur en argent (combien était payée l'opération respective). Ainsi, la valeur en argent du temps travaillé apparaît très clairement.

Les commandes reçues varient entre 1 200 et 2 000 pièces et dépendent de la qualité et de la rapidité de la production. Ainsi, il y a des bénéficiaires qui font premièrement une commande de petites taille (même 10 pièces) et s'ils sont contents en font une de plus grandes proportions. En général, la commande et son temps de réalisation sont mal appréciés au regard des capacités de production. La démission d'un grand nombre d'ouvriers a augmenté le volume de travail pour le personnel en place et a prolongé les horaires du travail.

La communication

La communication (verticale ou horizontale) est essentiellement orale. La communication de bas en haut se fait dans le cadre formalisé des réunions. Mais, en général, dans le cadre des réunions, la communication part du haut vers le bas, la plupart des réunions ayant une nature informative. Ainsi, on met l'accent sur les commandes à réaliser et sur la nécessité de respecter les délais et les standards de qualité. De même, nous avons pu identifier l'intention de la direction de motiver (une forme de motivation négative), par ces réunions, les ouvriers pour travailler de plus, par l'intermédiaire des critiques.

« [Pendant les réunions] ils [les propriétaires italiens] disent qu'ils ne sont pas contents par la production, que nous travaillons insuffisamment [...] ». (V. F., ouvrière non qualifiée)

Il y a eu des exceptions quand les employés avaient demandé la réalisation des réunions pour requérir le paiement de leurs droits salariaux.

La communication entre l'investisseur italien et les ouvriers se réalise soit par l'intermédiaire d'un traducteur qui l'accompagne parfois, soit il parle directement aux contremaîtres en italien (celles-ci comprennent la langue italienne, mais elles ne la parlent pas). Aussi, lorsque le traducteur est absent, la contremaître parle à l'investisseur italien en roumain, celui-ci comprend vaguement le roumain, même s'il ne le parle pas. De même, il est presque toujours accompagné par son épouse qui comprend bien le roumain, mais qui ne le parle que très rarement.

Les réunions organisées par le propriétaire italien et son épouse n'ont pas un caractère régulier. Mais, il y a aussi des réunions organisées parfois chaque jour par les contremaîtres dans le but d'expliquer aux ouvriers la nécessité de travailler plusieurs heures pour réaliser la norme de production et de livrer la commande à temps.

Une autre forme de communication de bas en haut est celle téléphonique entre les contremaîtres d'une part et les propriétaires italiens, le directeur général et le comptable de l'entreprise (ceux-ci travaillent et habitent à Baia Mare), de l'autre. Ainsi, chaque jour, les contremaîtres les informent des cadences de production réalisée.

La promotion

La structure organisationnelle de l'entreprise Z n'offre pas de possibilités d'avancement sur l'échelle hiérarchique, les positions d'encadrement initial ayant un très haut degré de stabilité.

Les conflits

Les principaux conflits identifiés dans l'entreprise Z sont ceux déjà présentés, entre les ouvriers et les propriétaires italiens, pour des raisons salariales.

Des déclarations d'une des contremaîtres interrogées et des ouvriers ont montré que les contremaîtres avaient un rôle d'interface⁷¹⁷ qui impliquait souvent des conflits de rôle. Car, d'une part, elles représentent les intérêts des propriétaires italiens, d'autre part elles représentent les intérêts des ouvriers. Ainsi, elles se trouvent dans la situation de demander aux ouvriers de travailler de plus, tandis qu'elles doivent transmettre aux propriétaires italiens les plaintes des ouvriers concernant l'horaire de travail trop chargé et les demandes de paiement des heures supplémentaires. De plus, les contremaîtres ont, en quelque sorte, un rôle de leader et peuvent influencer la décision des ouvriers de quitter ou de rester dans une entreprise.

Le programme prolongé de travail, même s'il représentait une des raisons principales des mécontentements et des démissions des ouvriers, n'a pas engendré de conflits forts sauf en cas de non paiement. Car, il est associé par les employés à l'opportunité de gagner plus (c'est une situation assez répandue parmi les ouvriers qui travaillent pour des entreprises qui produisent en système lohn) et il est vu comme une garantie de la pérennité de l'entreprise et donc de l'emploi :

« [...] dans les entreprises avec capital roumain, ce n'est pas toujours sûr ; il y a des cas où il y a des commandes, il y en a où il n'y en a pas, mais ici [dans les entreprises avec participation étrangère au capital d'investissement], on a beaucoup à travailler, mais c'est sûr [...] » (C., confectionneuse)

5.3. Synthèse

L'analyse de la culture organisationnelle et des pratiques du management des ressources humaines de l'entreprise Z a identifié une orientation du management qui peut être décrite comme un mélange d'ignorance de la différence culturelle et son utilisation.

Un facteur essentiel qui détermine l'ignorance de la différence culturelle est l'orientation des investisseurs italiens vers l'avantage coût, orientation qui est permise parfois même par des éléments qui tiennent de la spécificité culturelle, économique et sociale de la région. Ainsi, la valorisation positive parmi les habitants de la localité d'un emploi qui ne suppose pas faire la navette et qui offre la possibilité d'obtenir des crédits bancaires par

⁷¹⁷ Gary JOHNS, *Comportement organizationnel*, Ed. Teora, București, 1998, p. 437.

l'enregistrement dans le contrat de travail du salaire brut réellement gagné par l'employé⁷¹⁸ permet aux propriétaires italiens d'imposer un temps de travail excessif pour honorer les commandes qui dépassent souvent la capacité de production de l'entreprise et leurs permet aussi, parfois, même de ne pas payer les heures supplémentaires effectuées par les ouvriers.

La possibilité d'obtenir des crédits bancaires accroît le degré de dépendance des employés par rapport à l'entreprise, en renforçant aussi le pouvoir de négociation des investisseurs italiens. Aussi, par l'intermédiaire d'une de nos informatrices, habitante de la petite ville, qui travaille dans le domaine de l'assistance sociale dans les structures de l'administration publique locale, nous avons appris qu'un assez grand nombre d'ouvriers de l'entreprise Z bénéficiait d'aide sociale de l'Etat pour les membres de leur famille. Par conséquent, le degré de dépendance des employés par rapport à l'entreprise est plus haut relativement aux entreprises X et Y, ce qui est reflété aussi dans l'acceptation des conditions de travail plus dures.

Pourtant, cette dépendance par rapport à l'entreprise à cause des crédits bancaires ou du manque d'une autre source de revenu a diminué le pouvoir de négociation des investisseurs italiens dans les conditions où ceux-ci n'ont pas payé les heures supplémentaires et pour un mois ni même le salaire de base. Car, les employés ont été mis dans la situation d'emprunter l'argent pour payer leurs versements à termes fixes et /ou pour assurer les revenus nécessaires pour les besoins de leurs ménages. Dans les conditions où la situation n'a pas été corrigée, ces employés ont été pressés de trouver un autre emploi pour s'assurer les revenus nécessaires.

« Seulement s'il nous donnait de l'argent et nous resterions [...] mais beaucoup de nous ont eu des versements à la banque, des taxes à payer [...] car si on ne paye pas ça [...] Nous avons eu assez des mensonges et nous sommes parties [...] Ici on nous donne l'argent à temps, même avant de 15 [du chaque mois] Nous sommes intéressés seulement qu'ils nous paient à temps [...] » (V., confectionneuse)

Ainsi, une assez grande partie des ouvriers ont suivi leur contremaître, pour travailler dans le domaine de la confection. D'autres ont trouvé d'autres emplois, en dehors du domaine de la confection, tels que vendeuse, femme de ménage, ouvrier non qualifié dans le domaine des constructions ou conducteur auto.

La plus grande pression a été exercée sur les membres de la même famille qui travaillaient dans cette entreprise. L'exemple d'un couple, avec trois enfants, qui travaillait sur la même position (ouvrier non qualifié) pour l'entreprise Z. Pendant un mois, ce ménage n'a

⁷¹⁸ Une pratique assez répandue parmi les entreprises de la Roumanie est celle d'enregistrer dans le contrat de travail un salaire plus bas pour éviter la fiscalité tant pour l'employeur que pour l'employé, le reste d'argent étant « reçu au noir », ce qui ne permet pas l'obtention des crédits.

eu aucune source de revenu, l'époux a décidé de démissionner et de travailler en tant qu'ouvrier non qualifié pour entretenir sa famille et pouvoir payer les versements à termes fixes. L'épouse est resté travailler pour l'entreprise Z. Mais elle percevait le futur de l'entreprise Z d'une manière pessimiste, en doutant de sa durabilité. L'alternative qu'elle envisageait était soit le retour au lieu de travail antérieur (l'entreprise Y) soit le travail à l'étranger, cette dernière alternative étant envisagée aussi par son mari.

Les ouvriers qui sont restés travailler dans l'entreprise Z étaient en général moins pressés par la question financière car, dans leur ménage, existait une autre source de revenus et /ou un faible endettement. D'autres raisons invoquées ont été le pessimisme concernant la possibilité de trouver localement un emploi meilleur, doublé d'un refus de faire la navette pour des raisons de coûts, tant financiers que de temps, ou la confiance dans le redressement financier des propriétaires italiens.

De même, nous avons rencontré, tant parmi les ouvriers partis ailleurs que parmi ceux restés, la perception de la difficulté en général de travailler dans le domaine de la confection en raison des horaires lourds de travail.

« Les femmes partent pour trouver un emploi plus confortable [...] c'est un travail stressant, après tant d'années dans la couture, on est déjà fini [...] On dit que n'importe où, on travaille 8 heures... Dans la couture ce ne serait pas possible [...] si on fait des contrôles, oui, on travaille seulement 8 heures, mais si on vient après l'heure 2 ou 3 ou à 5 heures du matin, nous serions toujours-là [...] » (A., confectionneuse)

Ainsi, il y avait des ouvriers qui envisageaient la possibilité de travailler dans d'autres domaines et les uns, comme nous l'avons déjà mentionné, même l'ont fait à la suite de leur démission de l'entreprise Z.

6. Comparaisons et analyse des pratiques de terrain

6.1. Les éléments de convergence

L'analyse de l'historique de la constitution des entreprises X, Y et Z indique des similarités du point de vue des facteurs d'attractivité qui ont déterminé les investissements en Roumanie. Ainsi, tous les trois investisseurs ont été attirés par la main d'œuvre bon marché,

s'inscrivant ainsi dans la tendance plus générale des investisseurs étrangers présents en Roumanie.

Les raisons qui ont déterminé l'emplacement de l'entreprise dans la petite ville de Maramureş sont assez variées, mais dans le cas des trois entreprises il y a comme élément commun l'avantage coût. Ainsi, dans le cas de l'entreprise X, la raison a été l'aspect, la position du bâtiment élu pour loger la nouvelle entreprise et la location demandée par le propriétaire de l'espace. Dans le cas de l'entreprise Y, les raisons ont été l'existence de la matière première et son coût bas et dans le cas de l'entreprise Z, la reprise d'une affaire peu rentable dans le domaine de la confection, une main d'œuvre originaire de la localité et l'acquisition d'un espace pour le siège de l'entreprise à un prix convenable.

Tableau 7 : L'historique de la constitution des entreprises X, Y et Z – une approche comparative

	Objet principal d'activité	Année de la création de l'entreprise	Facteurs d'attractivité pour les investisseurs italiens en Roumanie	Raisons qui ont déterminé la localisation de l'entreprise
Entreprise X	<ul style="list-style-type: none"> ○ la production (en système TPP) d'articles et d'accessoires d'habillement (des maillots de bain) ; 	2001	<ul style="list-style-type: none"> ○ la main d'œuvre bon marché ; ○ des raisons conjoncturelles (la femme de l'investisseur italien était d'origine roumaine) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'aspect, la position du bâtiment élu pour loger la nouvelle entreprise et la location demandée par le propriétaire de l'espace ;
Entreprise Y	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'usage du bois brut (la production des produits semi-finis : planches, parquet, des briquettes combustibles) 	1993	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'expérience antérieure de l'investisseur italien de faire des affaires en Roumanie ; ○ la faible concurrence dans le domaine ; ○ la main d'œuvre bon marché ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ l'existence de la matière première (le bois) dans la région ; ○ le coût bas de la matière première ;
Entreprise Z	<ul style="list-style-type: none"> ○ la production (en système TPP) des articles et des accessoires d'habillement (articles d'habillement pour femmes et aussi des articles de lingerie pour hommes et femmes) ; 	2006	<ul style="list-style-type: none"> ○ la main d'œuvre bon marché ; ○ des raisons conjoncturelles (la main d'oeuvre de l'entreprise de l'Italie de l'investisseur italien était d'origine roumaine) ; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ la prise d'une affaire peu rentable dans le domaine de la confection ; ○ main d'œuvre originaire de la localité ; ○ l'acquisition d'un espace pour le siège de l'entreprise à un prix convenable ;

Toutes les trois entreprises sont des entreprises familiales. La structure organisationnelle suppose dans les trois cas des cadres dirigeants d'origine roumaine. Dans le cas des entreprises Y et Z, les investisseurs italiens habitent en Roumanie, dans le chef-lieu du département de Maramure et non pas dans la petite ville où se trouvent les entreprises étudiées. L'administration quotidienne des affaires est la tâche des cadres dirigeants d'origine roumaine. Dans le cas des entreprises X et Z, il y a un haut degré de contrôle des employés et aussi des cadres dirigeants roumains de la part des investisseurs italiens, les dirigeants roumains rendant compte, chaque jour, téléphoniquement, de la production et du fonctionnement de l'entreprise.

L'analyse des pratiques de management interculturel a révélé des similarités entre les entreprises X et Z du point de vue de l'approche de la différence culturelle, caractérisée par un mélange d'ignorance et utilisation de la différence culturelle.

Une forte similarité a été identifiée concernant les sources d'autorité à l'intérieur de l'entreprise. Au-delà de l'autorité conférée par la position formelle, les plus importantes sources identifiées sont : « le sérieux » (*seriozitatea*), « l'humanité » (*omenia*), l'éducation et l'expertise professionnelle.

Les deux premières sources d'autorité fonctionnent aussi comme des critères d'évaluation d'un emploi. « Le sérieux » signifie notamment le paiement à temps du salaire et le travail légal, sur la base d'un contrat de travail. De même, nous avons pu identifier des similarités concernant d'autres critères d'évaluation d'un emploi, le plus important critère commun étant la proximité de l'entreprise par rapport au logement personnel, pour éviter de faire la navette. On pourrait même considérer que celui-ci est le plus important critère d'évaluation d'un emploi. Ces critères d'évaluation d'un emploi permettent aux investisseurs italiens l'utilisation de la différence culturelle dans la poursuite de l'avantage de coût et pour le renforcement de leur position dans les conflits /les négociations avec les ouvriers relativement à leurs mécontentements.

D'autres similarités ont pu être identifiées dans la manière dont le caractère de communauté traditionnelle de la localité influence le processus de recrutement, de sélection et d'intégration du personnel qui se fait sur la base d'un système de communication informel et des relations personnelles. De même, ce système peut être compris comme une continuation des pratiques du régime socialiste où l'accès aux informations vitales était permis grâce à l'appartenance à des réseaux élargis des relations personnelles.

Autres similarités déterminées par la spécificité culturelle ont pu être identifiées dans le rapport des ouvriers avec le pouvoir hiérarchique qui peut être apprécié en général comme

haut, mais étant doublé d'une relation de complicité avec les supérieurs hiérarchiques, relation qui a ses racines dans l'éthique socialiste du travail. La spécificité culturelle, sociale et économique influence d'une manière similaire le degré de dépendance économique des employés par rapport à l'entreprise, dans le cas des entreprises X et Y. Les employés de ces entreprises ont un degré assez faible de dépendance économique par rapport à leurs entreprises. Les facteurs qui y contribuent sont : l'existence du « portefeuille d'économies », l'existence d'autres sources de revenu (l'agriculture y joue un rôle essentiel), la possession d'un logement propriété personnelle (l'absence de la pression de la location donc), le fonctionnement (encore) de la famille élargie ou même la mobilité professionnelle donnée par le manque de main d'œuvre.

L'analyse de la culture organisationnelle des entreprises X, Y et Z a identifié deux hypothèses fondamentales spécifiques aux cultures des trois entreprises : « l'ouvrier est seulement un exécutant » et « les relations de travail entre employeur et employés sont basées sur un calcul rationnel ». La constitution de ces hypothèses fondamentales est fortement influencée tant par l'orientation des investisseurs vers l'avantage coût que par la spécificité culturelle.

L'analyse des pratiques du management des ressources humaines a mis en évidence des similarités dans les processus de recrutement, de sélection et d'intégration du personnel, qui sont fortement influencés par la spécificité culturelle de la région. Les éléments culturels qui influencent de plus ces processus sont le système de communication informel et les relations personnelles spécifiques aux communautés traditionnelles dont la petite ville de Maramureş fait encore partie.

De même, dans le processus de recrutement, les trois entreprises utilisent les mêmes méthodes : l'annonce publique sur le besoin en personnel de l'entreprise et la diffusion des annonces publicitaires sur le poste local de télévision pour attirer ainsi la main d'œuvre disponible des villages voisins, la deuxième méthode étant employée seulement au cas où la première n'a pas donné les résultats attendus.

Des similarités ont été identifiées concernant les critères utilisés dans le processus de sélection de la main d'œuvre. Ainsi, dans le cas des trois entreprises, la relation et la recommandation personnelle jouent un rôle important. Dans le cas des entreprises X et Y c'est même le principal critère.

L'analyse du système de motivation et de compensation a identifié aussi des similarités. Pour toutes les trois entreprises, la principale forme de motivation positive est de nature financière. Le système d'évaluation qui se trouve à la base du système de compensation

est similaire pour les trois entreprises étudiées. Il s'agit d'une norme de base à réaliser à laquelle on ajoute les heures supplémentaires effectuées, chaque entreprise ayant une modalité spécifique de calcul.

La communication (verticale ou horizontale) est essentiellement orale dans les trois cas. Des similarités existent entre les entreprises X et Z du point de vue de l'utilisation d'un traducteur dans la communication entre les investisseurs et les employés car les investisseurs italiens ne connaissant pas la langue roumaine. De même, dans ces deux entreprises, la communication verticale est plus formalisée, et se produisant surtout dans le cadre des réunions.

Toutes les trois entreprises sont caractérisées par des opportunités réduites de promotion hiérarchique, la spécificité de l'activité y jouant un rôle essentiel.

L'analyse des pratiques de terrain a révélé des similarités aussi entre les valeurs et les comportements de travail des sujets interrogés. La caractéristique de notre recherche d'interviewer des gens qui avaient travaillé pour deux ou trois entreprises étudiées nous a permis d'identifier quelques valeurs et comportements de travail relativement stables, peu dépendants du contexte organisationnel. Les critères pris en considération dans le choix d'un emploi en sont un exemple : la proximité par rapport au domicile personnel, le travail légal, le paiement à temps des salaires et des heures supplémentaires. Le rapport à l'entreprise est principalement pragmatique, le lieu de travail étant considéré seulement comme une source de revenus. L'attachement au lieu de travail est faible. Les relations entre employeur et employés sont gouvernées par le principe du besoin réciproque.

Une autre similarité identifiée est l'impact de l'orientation vers l'avantage coût des investisseurs étrangers sur le processus de gestion. Cette orientation se manifeste plus dans les entreprises X et Z organisée en système TPP. L'orientation vers l'avantage coût engendre une tendance à l'ignorance ou minimisation de la différence culturelle. Elle agit également en défaveur d'une amélioration des conditions de travail. De plus, elle contribue à la constitution des hypothèses fondamentales telles que « l'ouvrier est seulement un exécutant », « les relations de travail entre employeur et employés sont basées sur un calcul rationnel » que nous les avons pu identifier dans le cas de toutes les trois entreprises étudiées.

Une autre similarité se retrouve dans l'existence de spécificités culturelles et socio-économiques fortes de la région. Par exemple, l'option des employés de travailler dans une entreprise, qu'important les conditions de travail, pourvu que l'entreprise se trouve à proximité de leurs logements. Ou l'acceptation d'un salaire plus bas par rapport au volume de travail si le salaire est payé à temps.

La gestion des trois entreprises est pratiquée d'une manière empirique. La culture organisationnelle et la gestion des ressources humaines manquent le caractère formalisé, consciemment pratiqué, d'instruments de gestion de la différence culturelle.

6.2. Les éléments de différenciation

L'analyse de l'historique de la constitution des entreprises X, Y et Z indique des différences concernant les raisons qui ont déterminé l'orientation des investisseurs italiens vers le marché roumain. Ainsi, les propriétaires des entreprises X et Z y ont été menés par des raisons conjoncturelles. Dans le cas de l'entreprise X, la femme de l'investisseur italien était d'origine roumaine et dans le cas de l'entreprise Z la main d'œuvre de l'entreprise en Italie, détenue aussi par les propriétaires italiens, était d'origine roumaine. Dans le cas de l'entreprise Y, l'investisseur italien avait de l'expérience de faire des affaires pendant le régime socialiste. Une autre différence est donnée par le fait que l'investisseur italien de l'entreprise Y a été attiré, hormis l'existence d'une main d'œuvre bon marché, par la faible concurrence dans le domaine. Cette différence du point de vue des facteurs d'attractivité se reflétera dans l'approche de la différence culturelle.

Le degré de contrôle est différent dans les trois entreprises. Si dans les entreprises X et Z le degré de contrôle est plus élevé, dans l'entreprise Y il est plus bas. Une raison pour le degré plus bas de contrôle dans l'entreprise Y est la spécificité de son activité, qui ne demande pas les mêmes standards de qualité, le même volume de travail et la même rapidité d'exécution des commandes que dans le cas des entreprises X et Z. Également, les relations entre le propriétaire italien et les employés de l'entreprise Y ont un haut degré d'informalité, la distance par rapport au pouvoir n'étant pas si grande que dans le cas des entreprises X et Z.

Une autre différence est donnée par le fait que, dans le cas de l'entreprise X, l'investisseur italien n'habite pas en Roumanie, l'administration de l'usine en Roumanie étant la tâche des dirigeants d'origine roumaine, dès la constitution de l'entreprise. Une autre spécificité pour l'entreprise X est l'expatriation, au début de l'activité de l'entreprise en Roumanie, d'une contremaître d'origine italienne pour former les employés roumains. L'analyse des pratiques de management interculturel a révélé des différences entre l'approche de la différence culturelle dans l'entreprise Y et dans les entreprises X et Z. Dans le cas de l'entreprise Y il y a une utilisation de la différence culturelle et une approche sensible à la spécificité locale, tandis que dans le cas des entreprises X et Z, il y a un mélange d'ignorance

et d'utilisation de la différence culturelle. Pourtant, une petite différence existe aussi entre les entreprises X et Z, car dans le cas de l'entreprise Z prédominent des éléments d'ignorance de la différence culturelle. L'explication pour cette différence réside dans la composition de l'équipe managériale, dans la distribution de son autorité et de sa responsabilité, dans le processus décisionnel et dans le système de contrôle. Ainsi, dans le cas de l'entreprise X, la directrice générale d'origine roumaine a été celle qui avait porté un changement en faveur d'une approche plus sensible à la spécificité locale.

Des différences ont été enregistrées du point de vue de l'influence de la spécificité culturelle, sociale et économique sur le degré de dépendance économique des employés par rapport à l'entreprise. Ainsi, si dans le cas des entreprises X et Y le degré de dépendance économique est assez faible, dans le cas de l'entreprise Z il est plus élevé. Le principal facteur qui y contribue est un salaire réel plus élevé inscrit dans le contrat de travail, ce qui permet aux employés d'obtenir des crédits bancaires.

L'analyse de la culture organisationnelle des entreprises X, Y et Z a identifié, à côté des hypothèses fondamentales similaires pour les cultures de toutes ces trois entreprises, des hypothèses fondamentales différentes. Par exemple, des hypothèses fondamentales spécifiques à la culture de l'entreprise X sont : « l'employé, pour bien faire son travail et pour ne pas voler du temps de travail doit être contrôlé en permanence », « l'homme est méchant par sa nature » ; « n'importe la position hiérarchique, chacun mérite le respect de l'autre » ; « entre les différentes positions hiérarchiques il y a une inégalité profonde ». Ou « l'homme /l'employé est méchant par sa nature et tout essai de changement s'est prouvé inutile », qui est une hypothèse fondamentale spécifique à la culture de l'entreprise Y.

De même, l'analyse des cultures organisationnelles a révélé des degrés différents de leur pouvoir. Ainsi, l'entreprise avec la culture organisationnelle la plus forte (dans le sens des valeurs partagées) est l'entreprise X, étant en fait la seule entreprise qui a bénéficié par un effort managérial en quelque sorte conscient (de la part de la directrice générale) de la création d'une entreprise unitaire et en quelque sorte distincte. Les résultats de cet effort sont reflétés aussi par l'image de l'entreprise X dans la communauté locale, étant l'entreprise la plus renommée parmi les habitants de la localité (même s'il y a des entreprises plus larges et qui fonctionnent depuis plus longtemps). En l'absence de tout effort managérial en ce sens, les cultures des entreprises Y et Z peuvent être appréciées plutôt comme faibles car elles sont exclusivement le résultat de l'interaction entre les membres organisationnels. De plus, la fluctuation du personnel (très haute dans le cas de l'entreprise Y) et, dans le cas de l'entreprise Z, le court historique du fonctionnement et l'existence de deux groupes différenciés par leur

histoire de travail et par le travail actuel dans cette entreprise ont rendu difficile l'apparition de valeurs partagées parmi les membres de l'entreprise.

L'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines a identifié des différences concernant le processus de sélection. Ainsi, la relation et la recommandation personnelle exercent un rôle important dans les trois entreprises, mais à des degrés différents. Tandis que dans le cas des entreprises X et Y la relation et la recommandation personnelle est plus importante que la qualification professionnelle, dans le cas de l'entreprise Z, le principal critère pris en considération pour la sélection du personnel est la qualification professionnelle. Dans le cas de l'entreprise X, les ouvriers sont instruits ultérieurement (d'après les déclarations de la directrice générale, seulement 30% ont de l'expérience ou de la qualification dans le domaine des confections) et dans le cas de l'entreprise Y la qualification n'est pas importante, les ouvriers en effectuant des activités multiples (« des ouvriers universaux »). Par conséquent, la qualification professionnelle n'est pas si importante.

Concernant la motivation et la politique de compensation du personnel, nous avons identifié tant des similarités que des différences. Ainsi, si dans toutes les trois entreprises, la principale forme de motivation positive est de nature financière, seulement dans le cas de l'entreprise X le système de motivation est plus complexe et plus adapté à la spécificité locale. Ainsi, les ouvriers de l'entreprise X bénéficient de tickets-repas, d'objets de vêtements produits dans l'entreprise et d'un système de jours libres accordés en fonction des fêtes religieuses importantes dans la région. Aussi, il y a un système de motivation négative au cas des rebuts qui, dans l'entreprise X, consiste dans leur retouche, individuellement, après l'horaire de travail et en dehors de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise Y, les retouches sont faites dans l'entreprise, mais en dehors de l'horaire de travail, individuellement, et il y a aussi des pénalités salariales, tandis que dans le cas de l'entreprise Z les rebuts sont retouchés individuellement à la fin du programme de travail, mais tous les ouvriers sont obligés de rester dans l'entreprise jusqu'à ce que les retouches soient finies.

Quant à la communication, dans les entreprises X et Z, la communication de bas en haut se fait notamment dans le cadre formalisé des réunions, tandis que dans l'entreprise Y celle-ci est plus informelle, situation explicable par le fait que l'investisseur italien de l'entreprise Y parle la langue roumaine et visite l'entreprise presque chaque jour, tandis que les investisseurs italiens des entreprises X et Z parlent aux ouvriers seulement par l'intermédiaire d'un traducteur et ils font des visites plus rares aux entreprises. À l'inverse de leur présence dans l'entreprise, le contrôle est plus strict dans le cas des deux dernières entreprises que dans le cas de l'entreprise Y.

Des différences ont été aussi enregistrées dans la manière dont la recherche de l'avantage coût influence le processus de gestion et l'approche de la différence culturelle. Ainsi, dans le cas de l'entreprise Y, l'orientation vers l'avantage coût a attiré, comme dans le cas d'autres deux entreprises, l'aggravation des conditions de travail pour les employés. Mais, l'approche de la différence culturelle n'est pas une de minimisation ou d'ignorance, la gestion de cette entreprise étant la plus adaptée à la spécificité locale. Une autre différence est donnée par l'attitude de l'investisseur italien de l'entreprise X qui instrumentalise l'avantage coût, en menaçant de délocaliser l'entreprise au cas où les employés demanderaient une augmentation de leur salaire ou ils refuseraient le temps excessif de travail.

6.3. Synthèse

Au-delà des différences et des similarités révélées par l'analyse des trois entreprises, on peut observer un cadre général donné par la spécificité de l'infrastructure de la région (où sont implantées les entreprises), qui fait que tant l'employeur que les employés sont en quelque sorte « captifs ». Ainsi, l'absence de gare, l'absence de moyens de transport réguliers entre les localités voisines, la migration de la main d'œuvre, le besoin des entreprises locales en main d'œuvre non qualifiée, une concurrence assez forte pour la main d'œuvre qualifiée existante, surtout dans le domaine du textile etc. limitent les prédispositions de toutes les parties impliquées. Car ni l'employeur ne peut se permettre de rejeter un individu et ni les employés ne se permettent de rejeter un certain employeur.

Cela ne signifie pas que les entreprises n'ont pas licencié des employés ou que les employés n'ont pas quitté les entreprises. Mais, assez souvent, des employés qui ont quitté l'entreprise, après avoir migrés d'une entreprise à l'autre, sont retournés dans l'entreprise d'origine. Et ils ont été réembauchés par les entreprises car elles avaient besoin de personnel. Il y a peu de chances de rencontrer une telle situation dans un autre cadre, les employés qui ont quitté l'entreprise ayant des fortes réticences à y retourner et les employeurs des réticences à reprendre une relation de travail qui s'est prouvée inadaptée. Par conséquent, on pourrait dire que ce cadre, qui fait partie de la manière de vivre des « natifs », flexibilise les options et les prédispositions de toutes les parties impliquées, en ne leur permettant pas de devenir dogmatiques. Par exemple, sur le marché de travail de Cluj nous avons pu observer que tant

l'employeur que les employés ne sont pas prêts à reprendre une relation de travail après rupture.

De même, le degré variable de dépendance des employés par rapport à l'entreprise peut empêcher l'ignorance de la spécificité locale de la part des investisseurs étrangers. Ainsi, dans les entreprises X et Y, il y a un degré assez faible de dépendance économique des employés par rapport à leurs entreprises. Parmi les principaux facteurs qui y contribuent, nous avons pu identifier : l'existence du « portefeuille d'économies », l'existence d'autres sources de revenu (l'agriculture y joue un rôle essentiel), la possession d'un logement en propriété personnelle (l'absence donc d'endettement ou de location), le fonctionnement (encore) de la famille élargie, etc. Un degré plus haut de dépendance économique des employés par rapport à l'entreprise favorise une approche d'ignorance/minimisation de la différence culturelle de la part des investisseurs étrangers. Par exemple, dans le cas de l'entreprise Z, les salaires plus élevés, enregistrés dans le contrat de travail, permettent aux employés d'obtenir des crédits bancaires, en les rendant plus dépendants par rapport à cette entreprise.

La recherche de l'avantage coût et l'ignorance/la minimisation de la différence culturelle sont favorisées en quelque sorte par la spécificité culturelle et socio-économique de la région. Par exemple, l'option des employés de travailler dans une entreprise, qu'importent les conditions de travail, si l'entreprise se trouve à la proximité de leurs logements. Ou l'acceptation d'un salaire plus bas par rapport au volume de travail si le salaire est payé à temps.

Dans le cas de toutes les entreprises étudiées, la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle ne sont pas formalisées, elles manquent le caractère d'instruments (conscients) de gestion de la différence culturelle. En général, la gestion dans ces entreprises est pratiquée d'une manière empirique. La spécificité culturelle, économique et sociale de la région, la recherche de l'avantage coût de la part des investisseurs italiens et la spécificité du domaine d'activité des entreprises ont une forte influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines et sur la culture organisationnelle. La différence culturelle, même si elle n'est pas reconnue voire même ignorée, est intégrée d'une manière intuitive au processus de gestion des entreprises. L'origine roumaine des cadres qui dirigent l'activité quotidienne de l'entreprise (directeurs, contremaîtres, chefs d'équipe) joue un rôle important.

L'analyse du rôle joué par les cadres roumains dans les entreprises étudiées fournit des informations riches sur la manière dont les éléments culturels influencent le processus de gestion et les relations de travail. Ainsi, pour les cadres roumains il y a une forte pression, qui résulte de leur rôle d'intermédiaires entre les demandes des investisseurs italiens et les

demandes des employés roumains. L'analyse de cette pression /tension permet une meilleure identification de la manière dont le système des relations personnelles (la principale caractéristique de cette communauté traditionnelle où fonctionnent les entreprises et aussi un élément de continuité par rapport à l'éthique socialiste du travail) fonctionne et influence la gestion des entreprises.

Ce système de relations personnelles est, d'une part, un système très pragmatique qui, au-delà de toute norme morale ou valeur partagée, est utilisé par les parties prenantes pour atteindre des objectifs précis. D'autre part, même le pragmatisme de ce système crée l'impression de l'existence de normes morales et de valeurs partagées qui sous tendent les relations. Parce que ce pragmatisme (et non les normes et les valeurs partagées) permet, dans la majorité des cas, d'éviter la détérioration des relations suite à la volonté de chaque partie d'atteindre ses objectifs.

Ainsi, les cadres roumains des entreprises, pris entre deux feux - les demandes des investisseurs italiens et des employés roumains - risquent de détériorer leur système des relations à l'intérieur de la communauté. Pour protéger leur position dans ce système de relations, les cadres roumains initient des actions qui parfois se trouvent en contradiction avec les demandes des investisseurs italiens. Par exemple, dans le cas de l'entreprise Z, les contremaîtres n'ont pas mis en pratique la directive des investisseurs italiens d'imposer aux employés le silence pendant le travail. Un autre exemple est le système de « crédit » pratiqué, qui implique le prêt d'argent aux employés prélevés sur les fonds des entreprises à des fins personnelles. De même, dans le cas de l'entreprise X, la directrice générale pratiquait un système de motivation adapté à la spécificité locale, qui lui permettait d'entretenir de bonnes relations avec les employés et, en même temps, ne contrecarrait pas l'avantage coût recherché par l'investisseur italien. Les employés, à leur tour, même s'ils quittent les entreprises, essaient de ne pas détériorer les relations avec elles, afin qu'ils puissent y revenir si besoin y est.

Ce système de relations personnelles a une forte influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines et sur la culture organisationnelle. Le caractère pragmatique de ce système se trouve à la base du calcul rationnel et du principe du besoin réciproque qui sous tendent les relations de travail, tout en influençant le contrat psychologique, les valeurs, les normes comportementales et, parfois, les hypothèses fondamentales des cultures des entreprises étudiées.

De même, d'autres éléments culturels, tels que l'importance du « sérieux » et de « l'humanité », influencent les relations de travail, dès la décision d'opter pour un certain

emploi. Ces éléments, à côté de l'éducation et de l'expertise professionnelle constituent aussi des sources d'autorité (informelle) qui influencent les relations de travail. D'autres éléments spécifiques à l'éthique du travail des individus de la région étudiée, tels que le faible attachement par rapport à l'entreprise, les éléments pris en considération dans le choix d'un emploi (la proximité par rapport au domicile, le travail légal, etc.), la mobilité et la tendance de migrer d'une entreprise à l'autre influencent aussi les interactions au sein des entreprises.

Pour conclure, parmi les facteurs ayant une influence majeure sur l'interaction culturelle dans ces entreprises, nous avons pu identifier : l'acquisition ou non d'une expérience antérieure de travail des investisseurs étrangers en Roumanie, la spécificité de l'activité de l'entreprise, la recherche de l'avantage coût de la part des investisseurs étrangers, les infrastructures de la localité, le rôle joué par les cadres roumains dans la direction de l'entreprise, le caractère communautaire et traditionnel de la localité et l'éthique du travail.

L'orientation managériale vers la différence culturelle est caractérisée par un mélange d'ignorance et de reconnaissance (au sens de l'utilisation, de l'intégration intuitive dans la gestion de l'entreprise) de celle-ci. L'expérience antérieure de travail des investisseurs italiens en Roumanie et la recherche de l'avantage coût y joue un rôle important. Ainsi, dans le cas de l'entreprise Y du secteur du bois, l'expérience professionnelle antérieure de l'investisseur italien en Roumanie a déterminé, dans une très grande mesure, l'approche la plus sensible à la spécificité locale des trois PME étudiées. La recherche de l'avantage coût, dans la mesure où elle entraîne une orientation à court terme du management de l'entreprise, facilite l'ignorance de la différence culturelle. La spécificité de l'activité de l'entreprise y joue un rôle important. Ainsi, dans le cas des entreprises X et Z du secteur du textile, qui produisent en système TPP, la recherche de l'avantage coût est maximale et les investisseurs italiens implantent les entreprises dans des régions où ils peuvent obtenir cet avantage. Si l'obtention de cet avantage coût est mise en danger, ils sont prêts à délocaliser leur usine. Ainsi, dans le cas des entreprises X et Z, nous avons pu identifier des éléments d'ignorance de la différence culturelle plus accentués que dans le cas de l'entreprise Y, qui ne produit pas en système TPP et où l'investisseur italien, même s'il recherche l'avantage coût, a une orientation sur le long terme concernant le fonctionnement de l'entreprise en Roumanie.

Au-delà des éléments ci-dessus mentionnés, l'ethnocentrisme des investisseurs italiens influence aussi l'ignorance de la différence culturelle. C'est notamment le cas des entreprises X et Z, où nous avons pu identifier des éléments ethnocentriques comme le refus des investisseurs italiens d'apprendre le roumain. Mais, même dans le cas d'une approche ethnocentrique, la différence culturelle s'impose comme un facteur qui la limite. Par

conséquent, la différence culturelle, même si elle n'est pas gérée d'une manière consciente, intentionnée, doit être intégrée au processus de gestion. Dans les entreprises étudiées, cette intégration se produit d'une manière intuitive.

Conclusion générale

Domaine d'étude relativement récent, le management interculturel, avant d'être parvenu à consolider ses fondements, est déjà remis en question. Les débats visent l'état actuel des recherches dans le domaine. Les principaux problèmes posés visent la nomenclature, la théorie, la conception de la culture et la méthodologie de recherche. Les conclusions principales sont celles d'une nomenclature qui n'est pas clairement délimitée, d'une théorie faiblement développée (on parle même du management interculturel comme un domaine a-théorique), d'une conception sur la culture principalement « positiviste », essentialiste et déterministe qui engendre l'emploi d'une méthodologie de recherche essentiellement quantitative, basée le plus souvent sur des modèles axés sur les dimensions de la culture nationale.

Un autre problème posé dans l'interrogation sur l'état actuel des recherches en management interculturel est l'étude des cultures « nationales », les différences entre celles-ci étant perçues comme des différences entre des systèmes des valeurs. Une des principales limites d'une telle approche est l'omission d'autres cultures/niveaux culturels qui influencent l'individu et, implicitement, le processus de gestion : culture régionale, ethnique, de genre, de génération, culture organisationnelle, culture occupationnelle etc. Également, l'influence de la variable « culture nationale » est souvent surestimée, l'influence d'autres facteurs (économiques, sociaux, politiques, organisationnels, contextuels, individuels, etc.) qui font partie de stratégies de vie des individus étant souvent ignorés.

Les tendances récentes et les nouvelles directions de recherche dans le domaine du management interculturel proposent le développement d'une théorie qui guide d'une manière efficace la pratique. Ce changement de conception engendra un changement aussi dans la méthodologie de recherche, en faveur de l'utilisation d'une méthodologie à dominante qualitative. De même, la prise en compte d'autres facteurs considérés comme non-culturels, qui influencent le processus de gestion, le comportement organisationnel, les valeurs et les comportements de travail, permet une meilleure compréhension des variations au sein de

ceux-ci. La prise en compte de ces facteurs a une importance critique dans le cas des États post socialistes, où la fin du régime communiste a marqué un changement de système politique, économique et culturel.

La délimitation encore peu claire de la nomenclature et le faible développement théorique du management interculturel n'ont pas permis la constitution d'instruments spécifiques au management interculturel en vue de la gestion de la différence culturelle. Traditionnellement, la gestion de la différence culturelle s'est révélée être la prérogative des ressources humaines. À présent, la situation n'a pas beaucoup changé. La gestion des ressources humaines comprend aussi, assez souvent, la gestion de la culture organisationnelle.

Tant les pratiques de gestion des ressources humaines que la culture organisationnelle peuvent être instrumentalisées en vue de la gestion de la différence culturelle. Cette instrumentalisation se produit le plus souvent au niveau des entreprises multinationales, qui ont le savoir-faire et l'infrastructure nécessaire. L'instrumentalisation de la culture organisationnelle au sens de changement apporté aux valeurs, normes, modèles de comportement et hypothèses fondamentales ne peut annuler son caractère de résultat des interactions entre les différents membres d'une organisation. L'organisation est le cadre où se produit l'interaction entre différentes cultures/niveaux culturels. La culture organisationnelle est non seulement le produit des interactions entre différents facteurs culturels, mais aussi celui des interactions entre facteurs économiques, sociaux, législatifs, industriels, technologiques, contextuels, individuels, etc. Par conséquent, l'analyse des pratiques des ressources humaines et de la culture organisationnelle permet la compréhension de la manière dont la différence culturelle est intégrée aux processus de gestion d'une entreprise.

Un des principaux problèmes dans l'étude, au niveau des entreprises multinationales, de l'instrumentalisation des pratiques de gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle en vue de gérer la différence culturelle est la possibilité d'obtention des résultats biaisés par le discours formel de reconnaissance/valorisation de la différence culturelle, qui alourdit ainsi la connaissance réelle de l'interaction culturelle.

L'étude de l'interaction culturelle au niveau des PME s'est avérée être une piste de recherche extrêmement utile pour l'obtention de riches informations, valides, peu biaisées par le discours formel de valorisation de la différence culturelle. Ainsi, l'étude de l'interaction culturelle dans les PME étrangères de Roumanie nous a permis une bonne compréhension de la manière dont la différence culturelle est intégrée au processus de gestion. Et, plus

important, cette étude nous a permis de comprendre la principale différence culturelle qui influence le processus de gestion des entreprises en Roumanie : l'éthique post socialiste du travail.

Même si l'éthique du travail apparaît souvent dans le discours sur la différence culturelle, surtout dans le contexte des comparaisons entre la Roumanie et l'Ouest, celle-ci, à de rares exceptions près, n'est pas prise en compte dans l'étude des interactions culturelles dans les entreprises roumaines. L'analyse de la littérature roumaine dans le domaine du management interculturel a révélé une des principales causes de cette situation : les auteurs, au lieu de produire des connaissances, reproduisent le discours largement répandu dans la société roumaine, de l'opposition entre « les mentalités communistes » et « les mentalités capitalistes ». De plus, on tente de répliquer les recherches basées sur les modèles classiques axés sur des dimensions de la culture nationale plutôt que de suivre l'étude des réalités quotidiennes des entreprises confrontées à des pratiques, des comportements et des systèmes de valeurs différents.

La littérature roumaine dans le domaine du management interculturel a échoué dans l'exercice de son rôle de promoteur et de formateur de savoir-faire pour la gestion économique de la différence culturelle, pour la simple raison que la différence culturelle la plus importante pour toute interaction culturelle dans le cadre défini d'une entreprise active en Roumanie n'a pas été correctement identifiée. Ou, même si elle a été correctement identifiée, elle a été niée ou minimisée, d'autres différences étant mises en valeur. Cette différence culturelle, qui a été ignorée, minimisée ou niée est l'éthique post socialiste du travail. Difficile à définir et à comprendre, à cause de son caractère changeant et parfois contradictoire, l'éthique postsocialiste du travail influence l'activité de toute entreprise en Roumanie qu'elle soit à capital étranger ou roumain, entreprise multinationale ou PME.

Les recherches menées dans le but d'identifier une « spécificité de la culture nationale », afin que celle-ci soit instrumentalisée par les entreprises intéressées par une meilleure compréhension de la ressource humaine employée, ont débouché sur l'encadrement de la « culture nationale » roumaine dans des modèles prédéfinis de la culture nationale, peu utilisables dans la compréhension de la différence culturelle qui affecte réellement les relations de travail.

Car les dimensions de ces modèles peuvent être nuancées, complétées ou éliminées, dans des combinaisons multiples, pour qu'elles puissent refléter la réalité étudiée, pour

arriver, à la fin, à une forme totalement différente de la forme proposée initialement. Un bon exemple est les résultats de l'étude réalisée dans le but d'identifier les dimensions de la culture roumaine selon le modèle de HOFSTEDE (1980). Ainsi, pour donner seulement un exemple, l'orientation à court terme, identifiée comme une des dimensions de la « culture nationale » de la Roumanie, doit être comprise dans le contexte d'une société en transition, confrontée à la disparition d'un grand nombre de repères, à de nombreux changements, à un haut degré d'imprévisibilité et d'une société où des valeurs contradictoires coexistent et où une partie des valeurs sont en voie de formation. L'orientation à court terme doit donc être comprise plutôt comme une caractéristique contextuelle que comme une caractéristique définitive de « la culture nationale » roumaine.

L'échec de la compréhension de la différence culturelle est parfois accompagné par l'échec de la compréhension du but final du management qui est celui d'assurer à une entreprise, par la gestion efficace des ressources disponibles et des conditions existantes, l'accomplissement de ses objectifs. Car, au lieu de connaître /comprendre les ressources et les conditions existantes, en y adaptant le management, et de faire des recommandations pour une gestion efficace, le discours des chercheurs roumains tente plutôt de modifier les conditions existantes pour les adapter à certains modèles managériaux considérés à succès.

Notre essai d'analyse, à l'aide d'une recherche secondaire de la presse spécialisée, des pratiques de management interculturel des entreprises multinationales implantées en Roumanie a mis en évidence l'éthique du travail comme un facteur important dans l'interaction culturelle. Cet aspect a pu être étudié plus en profondeur dans les PME, où les pratiques de gestion sont moins formalisées et standardisées que dans les entreprises multinationales.

L'étude de l'interaction culturelle au niveau des PME nous a permis de comprendre l'importance de la formation des responsables de la gestion des ressources humaines et de la culture organisationnelle. Car, la gestion de la différence culturelle est un phénomène compliqué, qui ne peut pas être réduit à la connaissance des éléments disparates dont l'influence relève parfois dans des épisodes évidents (par exemple, des conflits considérés comme ayant une base culturelle). La formation la plus appropriée pour les responsables de la gestion de la différence culturelle serait donc dans le domaine des études culturelles. Une telle formation serait utile non seulement dans le cas de l'existence de différences culturelles

nationales, mais aussi pour la gestion de toute entreprise, influencée par de nombreuses autres différences culturelles (religion, genre, génération etc.).

Par ailleurs, notre recherche primaire nous a permis de comprendre le rôle important que l'étude de cas pourrait et devrait jouer dans la formation des responsables de la gestion de la différence culturelle. Parce que le management interculturel est un domaine qui étudie le particulier et non pas le général. Si on examine d'une manière attentive le domaine général du management ou du marketing, par exemple, on pourra saisir que ce sont des domaines où une grande partie de la théorie est faite par l'intermédiaire des exemples de succès ou d'échecs de l'activité des entreprises. L'utilisation de cette méthode permet le développement d'une certaine conscientisation des situations des entreprises. Dans le cas du management interculturel, c'est la conscientisation de la différence culturelle et de son influence sur le processus de gestion. Nous recommandons la réalisation des recherches qui mettent en évidence les conditions existantes (dans notre cas, la différence culturelle) afin que celles-ci soient mieux comprises et gérées dans des buts d'efficacité de l'entreprise. De même, pour mettre en question l'universalisme des recherches réalisées à grande échelle, finalisées souvent par la création des modèles de la culture nationale, nous recommandons la réalisation de plusieurs études à petite échelle, car la réalité peut contredire les résultats des études à grande échelle.

Dans le cas de la Roumanie, au moins, la réalisation de ces études serait extrêmement utile tant pour les entreprises multinationales que pour les PME à capital étranger. Ainsi, les entreprises multinationales obtiendraient des informations valides sur la gestion d'une ressource humaine profondément influencée par l'éthique post socialiste du travail, tandis que les PME auraient accès à des exemples plus proches de la réalité qu'elles affrontent.

En plus, les PME deviendraient plus conscientes de l'existence d'un impact de la différence culturelle sur leur activité et des manières possibles de gestion de celle-ci afin que l'entreprise en tire des bénéfices. Car, reconnue ou non, l'influence de la différence culturelle sur l'activité d'une entreprise existe. De même, la gestion de la différence culturelle se produit, d'une manière plus ou moins intuitive, les résultats de nos études le prouvant. Parce que, même dans les conditions d'un penchant ethnocentrique de la direction d'une entreprise et d'une recherche de l'avantage coût, la différence culturelle est intégrée dans les activités et les processus des entreprises respectives. Mais, le problème est que, le plus souvent, cette

intégration n'est pas faite d'une manière consciente, formalisée et fluide, mais d'une manière peu consciente, informelle et accompagnée par des blocages et des frictions.

Le management interculturel, comme domaine indépendant d'étude, pourrait offrir des connaissances et instruments nécessaires pour la gestion efficace des différences culturelles. En plus, il pourrait offrir des connaissances et instruments à d'autres domaines intéressés aussi par la gestion de la différence culturelle dans des buts économiques, tels que la gestion des ressources humaines, la culture organisationnelle ou même le marketing.

Relatif à la question centrale posée par notre recherche à la théorie (« Comment adapter le management interculturel, de logique anglo-saxonne, à la situation de la Roumanie post socialiste ? »), notre réponse est qu'on ne peut pas tout importer et, en même temps, qu'on ne peut pas tout rejeter. Nous proposons donc une logique d'hybridation : on importe du management interculturel « général » les éléments qui sont assimilables par le tissu social et productif roumain et on prend en même temps en compte les éléments qui sont spécifiques au management interculturel en Roumanie. Nous considérons que l'élément spécifique au management interculturel en Roumanie est « l'éthique post socialiste du travail » qui est la principale différence culturelle qui devrait être mise en valeur dans l'analyse de toute interaction culturelle au sein des entreprises en Roumanie.

Le management interculturel en Roumanie doit donc s'inscrire dans une logique d'hybridation, en reprenant des éléments du management interculturel « général » adaptés à la Roumanie et en prenant en compte l'éthique post socialiste du travail comme la principale différence culturelle qui doit être reconnue et intégrée dans le processus de gestion. De notre point de vue, les entreprises étrangères en Roumanie ainsi que les entreprises roumaines pourraient avoir du succès si elles respectaient un tel modèle de management interculturel.

Bibliographie

Articles et livres

1. ***, « Outward Processing – Definitions and Concepts », *Economic Bulletin for Europe*, 0041638x, vol. 47, 1995:109; la base de données Academic Search Premier, consulté le 15 mai 2006
2. ***, « Factors Stimulating the Development of OPT in Eastern Europe », *Economic Bulletin for Europe*, 0041638x, vol. 47, 1995: 119; la base de données Academic Search Premier, consulté le 15 mai 2006
3. ABRUDAN, Ioan, *Premise ale culturii manageriale românești*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1999
4. ADLER, Nancy J., « Cross-cultural Management: Issues to Be Faced », *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, No. 1-2, M.E. Sharpe, Inc., 1983, pp. 7-45
5. ADLER, Nancy J., « Understanding the Ways of Understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed », dans FARMER, Richard N. (ed.), *Advances in International Comparative Management. A Research Annual*, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, 1984, pp. 31-67
6. ADLER, Nancy J., « Organizational Development in a Multicultural Environment », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 19, no. 3, 1983, pp. 349-365, <http://jab.sagepub.com> , consulté le 18 février 2007
7. ADLER, Nancy J., DOKTOR, Robert, REDDING, Gordon, « From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-cultural Management Reviewed », dans HUNT, J. G., BLAIR, J. D. (eds.), *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 1986, volume 2, no. 12, pp. 295-318
8. ADLER, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, fourth edition, Ohio, South-Western Thomson Learning, 2001
9. AGGARWAL, Raj, « The Strategic Challenge of Third World Multinationals: A New Stage of the Product Life Cycle of Multinationals? », dans FARMER, Richard N. (ed.), *Advances in International Comparative Management. A Research Annual*, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, 1984, pp. 103-122
10. ANGHEL, E. Ion, *Investițiile străine directe, modernizarea și înzestrarea cu factori*, vol. 19, Centrul de Informare și Documentare Economică, București, 2002
11. ARMSTRONG, Michael, *A Handbook of Personnel Management Practice*, Ed. Kogan Page, London, 1996

12. AYCAN, Zeynep, « Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. Contributions, Past Developments, and Future Directions », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 31, no. 1, janvier 2000, pp. 110-128, <http://jcc.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
13. AYCAN, Zeynep, « The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices », *The International Journal of Human Resource Management*, 16 :7, juillet 2005, pp. 1083-1119, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007
14. BAKER, Kathryn A. « Chapter 11. Organizational Culture », 06.08.02., <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf>. p. 1, consulté le 4 décembre 2006
15. BARENDT, Regina, MUSIOLEK, Bettina (coordination), « Workers' Voices. The situation of women in the Eastern European and Turkish garment industries », http://www.cleanclothes.org/ftp/05-workers_voices.pdf, consulté le 22 septembre 2006
16. BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL Sumantra, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, deuxième édition, Harvard, Business School Press, 2002 (1ère édition : 1998)
17. BARUCH, Yehuda, « Global or North American ? A Geographical Based Comparative Analysis of Publications in Top Management Journals », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1(1), pp. 109-126, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
18. BAUM, Joel, A.C. (ed.), *Companion to Organizations*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 2002
19. BEEMAN, Don R., « Falling between the Chairs: An Essay on International Business Activities Which Do Not Conform to Our Models », dans FARMER, Richard N. (ed.), *Advances in International Comparative Management. A Research Annual*, volume 1, JAI Press Inc., Greenwich, London, 1984, pp. 83-102
20. BERGER, Suzanne, LOCKE, Richard M., "Il Caso Italiano and Globalization", MIT IPC Globalization Working Paper 00-008, 2000, <http://ipc-lis.mit.edu/globalization/globalization%2000-008.pdf>, accès le 16 mai 2006
21. BERNARD, Russell, *Research Methods in Anthropology*, Alta Mira Press, 1995
22. BERNOUX, Philippe, *La sociologie de l'entreprise*, Paris, Editions du Seuil, mai 1995
23. BERTHOIN-ANTAL, Ariane, « Le défi culturel de la mondialisation », dans JOURNET, Nicolas (coord.), *La culture. De l'universel au particulier*, Auxerre Cedex, Editions Sciences Humaines, 2002
24. BIBU, Nicolae, *Management Comparat. Abordarea interculturală, o abordare modernă*, Ed. Mirton, Timișoara, 2003
25. BIRD, Allan, OSLAND Joyce S., « Teaching cultural sense-making », dans BOYACIGILLER Nakiye Avdan, GOODMAN Richard Alan, PHILLIPS Margaret E.

- (eds.), *Crossing Cultures: Insights from Master Teachers*, Routledge, New York, 2003, pp. 89-100
26. BÎRSAN, Maria, « Foreign Direct Investment in Romania », *Caietele Tranziției*, Institutul de Antropologie Culturală, Facultatea de Studii Europene, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2000, pp. 43-46
 27. BÎRSAN, Maria, *Integrare economica europeana*, vol. II, Maramures, Editions de la Fondation CDIMM, 1999
 28. BÎRSAN, Silvia, *Cultura organizațională și dezvoltarea organizațiilor*, Ed. Briliant, București, 1999
 29. BOLLINGER, Daniel, HOFSTEDE, Geert *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Les Éditions d'Organisations, Paris, 1987
 30. BONCIU, Florin, « Investițiile străine directe în România: 1991-2001 », <http://www.cerope.ro/pub/study42ro.htm>, consulté le 15 octobre 2006
 31. BOND, Michael Harris, FU, Ping Ping, PASA, Selda Fikret « A Declaration of Independence for Editing a New International Journal of Cross Cultural Management? », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, pp. 24-30, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
 32. BOSCAIU, Voicu ; Mazilu, Anda, « Evaluarea impactului investițiilor străine directe asupra industriei prelucrătoare », <http://www.cerope.ro/pub/study41ro.htm>, consulté le 15 octobre 2006
 33. BOURDIEU, Pierre, *Rațiuni practice. O teorie a acțiunii*, București, Meridiane, 1999
 34. BRILMAN, Jean, *Gagner la compétition mondiale*, Paris, Les Éditions d'Organisations, 1991
 35. BRISLIN, R. W., CUSHNER, C. Cherrie, YOUNG, M. *Intercultural Interactions. A Practical Guide*, London, Sage Publications, 1986
 36. BUDHWAR, Pawan S.; SPARROW, Paul R., « Strategic HRM through the Cultural Looking Glass: Mapping the Cognition of British and Indian Managers », *Organization Studies*, 2002, 23/4, pp. 599-638
 37. CAMILLUS, John C., « Technology-driven and Market-driven Life Cycles: Implications for Multinational Corporate Strategy », *Columbia Journal of World Business*, Summer 1984, pp. 56-60
 38. CÂMPEANU, Pavel, *România: coada pentru hrană un mod de viață*, Litera, București, 1994
 39. CARNALL, Colin A., *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall, London, 1995

40. CAZACU, H. ; CERNEA, M. ; CHEPEȘ, Gh. ; VLAD, C. (coord.), Profilul spiritual al clasei muncitoare în socialism. Pe baza unor cercetări sociologice in uzine, Ed. Academiei Republicii Populare Române, București, 1964
41. CHARASSE, David, « Rites corporatifs et stratégies d'entreprises dans le basin sidérurgique de Longwy », dans Cultures du travail. Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine (Ministère de la culture et de la communication, Direction du patrimoine, Mission du patrimoine ethnologique, Collection Ethnologie de la France, cahier 4, Séminaire de Royaumont, janvier 1987), Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 221-234
42. CHEE, Harold, HARRIS, Rod, Global Marketing Strategy, Pitman Publishing, Londra, 1999
43. CHELCEA, Liviu, LĂȚEA, Puiu, « Cultura penuriei : bunuri, strategii și practici de consum în România anilor '80 », dans Neculau, Adrian (coord.) Viața cotidiană în comunism, Iași, Polirom, 2004, pp. 152-174
44. CHELCEA, Liviu, LĂȚEA, Puiu, România profunda în comunism: dileme identitare, istorie locala si economie secundara la Sântana, Nemira, București, 2000
45. CHEN, Guo-Ming, STAROSTA, William, J., Foundations of Intercultural Communications, Allyn and Bacon, Boston, 1998
46. CHEVRIER, Sylvie, Le management des équipes interculturelles, Presses Universitaires de France, Paris, 2000
47. CHEVRIER, Sylvie, Le management interculturel, Presses Universitaires de France, Paris, 2003
48. CHILD, John, FAULKNER, David, PITKETHLY, Robert, The Management of International Acquisitions, Oxford, University Press, 2003
49. COLE, Gerard A., Managementul personalului, Codecs, București, 2000
50. COMĂNESCU, Mihaela, Management european, Ed. Economică, București, 1999
51. COMMISSION EUROPEENNE. DG ENTREPRISES, « L'internationalisation des PME », Observatoire des PME européennes, 2003, no. 4, p. 9, http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report4_fr.pdf, consulté le 26 novembre 2006
52. COMMISSION EUROPÉENNE. DIRECTION GENERALE DE L'EDUCATION ET LA CULTURE, « Mise en oeuvre du programme de travail "Education et formation 2010" », novembre 2004, http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe_fr.pdf, consulté le 24 novembre 2006
53. CONSO, Pierre, « Les stratégies des firmes multinationales », dans DE BOISSIEU, Christian (ed.), Les mutations de l'économie mondiale, Ed. Economica, Paris, 2000, pp. 69-86

54. CROZIER, Michel, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1989 (1ère édition : 1963)
55. CUCHE, Denys, *Noțiunea de cultură în științele sociale*, Institutul European, Iași, 2003 (1ère édition : 1996)
56. CZINKOTA, M.R. ; RONKAINEN, M.A. ; MOFFET, M.H., *International Business* (sixth edition), Harcourt College Publishers, 2002
57. D'IRIBARNE, Philippe, « The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations », *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, no. 4, Winter 1996-1997, pp. 30-47, la base de données PROQUEST, consultée le 12 mai 2008.
58. D'IRIBARNE, Philippe « The Honour Principle in the 'Bureaucratic Phenomenon' », *Organization Studies*, 1994, n° 15/1, pp. 81-97
59. D'IRIBARNE, Philippe, « National Cultures and the Integration of Foreigners », *European Journal of Education*, vol. 28, no. 3, 1993, pp. 359-367
60. DE CIERI, Helen L., DOWLING, Peter J., « The Tortuous Evolution of Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises », *Department of Management Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relations*, no. 5, Août, 1998, <http://www.management.unimelb.edu.au/Research/papers/wpd5.pdf>, consultée le 27 juillet 2007
61. DE WITTE, Karel, VAN MUIJEN, Jaap J., « Organizational Culture : Critical Questions for Researchers and Practitioners », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Psychology Press Ltd., 1999, 8 (4), pp. 583-595
62. DE WITTE, Karel, VAN MUIJEN, Jaap J., « Organizational Culture », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, 8 (4), 497-502
63. DENUȚA, Ioan, *Investițiile străine directe*, Ed. Economică, București, 1998
64. DOUGLAS, Mary, *Cum gândesc instituțiile*, Ed. Polirom, Iași, 2002 (1ère édition : 1986)
65. DUMITRIU, Camelia, *Management internațional și relații economice internaționale*, Iași, Ed. Polirom, 2000
66. DUPRIEZ, Pierre (coord.), *Entreprises roumaines en transition : Études de cultures organisationnelles*, Collection Mouvements Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan, 2005
67. EASTERBY-SMITHY, Mark, MALINA, Danusia, YUAN, Lu, « How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies », *The International Journal of Human Resource Management*, 6 :1, février 1995, pp. 31-59, la base de données EBSCO, consultée le 6 août 2007
68. EBBERS, Haico, « The Investment Development Path and FDI Competition in Central and Eastern Europe; A conceptual Model », dans Bîrsan, Maria; Paas, Tiiu (eds.),

Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union, Cluj-Napoca, EFES, 2003, pp. 115-136

69. EGGER Hartmut; EGGER Peter, « The Determinants of EU Processing Trade », Blackwell Publishing Ltd 2005, 9600 Garsington Road, Oxford, OX4 2DQ, UK and 350 Main Street, Malden, MA 02148, USA, pp. 147-168, www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/j.1467-9701.2005.00679.x/abs/, consulté le 2 mai 2007
70. EICHHORN Peter, « Responsabilité régionale des dirigeants », dans RICCIARDELLI, Marina, URBAN, Sabine, NANOPOULOS, Kostas (eds.), Mondialisation et sociétés multiculturelles. L'incertain du futur, P. U. F., Paris, 2003, pp. 41-51
71. EYRAUD, François, MARSDEN, David, SILVESTRE, Jean-Jacques, « Occupational and Internal Labour Markets in Britain and France », International Labour Review, vol. 129, no. 4, 1990, pp. 501-517, la base de données PROQUEST, consultée le 12 mai 2008.
72. FABRY, Nathalie ; ZEGHNI, Sylvain, « Attractiveness and Inward Foreign Direct Investment Pattern in the Candidate Countries », dans BÎRSAN Maria ; PAAS, Tin (eds.), Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union, EFES, Cluj-Napoca, 2003, pp. 137-152
73. FONTAINE, Rodrigue, « Cross-cultural Management : Six Perspectives », Cross-Cultural Management : An International Journal, vol. 14, no. 2, 2007, pp. 125-135, www.emeraldinsight.com/1352-7606.htm, consulté le 15 mai 2007
74. GALLUP ROMÂNIA, « Dimensiuni culturale. Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale (metoda Geert Hofstede) », http://www.gallup.ro/romana/poll_ro, consulté le 17 Mai 2006
75. GAZIER, Bernard, Strategiile resurselor umane, Iași, Institutul European, 2003 (1ère édition : 2001)
76. GERHART, Barry, FANG, Meiyu « National Culture and Human Resource Management: Assumptions and Evidence », The International Journal of Human Resource Management, 16:6, juin 2005, pp. 971-986, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007
77. GIDDENS, Anthony, Sociologie, București, Ed. Bic All, 2001
78. GOFEE Robert, JONES, Gareth, « Organizational Culture : a Sociological Perspective », dans COOPER, Cary L., CARTWRIGHT Sue, EARLEY, P. Christopher (eds.), The International Handbook of Organizational Culture and Climate, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, 2001, pp. 3-20
79. GRILLO, R.-D., « Cultural Essentialism and Cultural Anxiety », Anthropological Theory, vol. 3(2), 2003, pp. 157-173, <http://ant.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
80. HACKETT, Graham, CAUNT, David, Quantitative Methods. An Active Learning Approach, Blackwell Publishers, Oxford, Cambridge, 1994

81. HAFSI Taïeb, « Les périls du management stratégique des organisations internationales », dans RICCIARDELLI, Marina, URBAN, Sabine, NANOPOULOS, Kostas (eds.), Mondialisation et sociétés multiculturelles. L'incertain du futur, P. U. F., Paris, 2003, pp. 52-75
82. HALL, Edward T.; HALL, Mildred Reed, Les différences cachées. Une étude sur la communication interculturelle entre Français et Allemands, Hambourg, Stern, avril 1984
83. HAMPDEN-TURNER, Charles ; TROMPENAARS, Fons, Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble, Paris, Éditions d'Organisation, 2004
84. HARNEY, Brian, DUNDON, Tony « Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs », Human Resource Management Journal, vol. 16, no. 1, 2006, pp. 48-73, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007
85. HARPER, John ; CORMERAIE, Sylvette, « Mergers, marriages and after : how can training help ? », Journal of European Industrial Training, volume 19, no. 1, 1995, pp. 24-29,
<http://caliban.emeraldinsight.com/vl=916747/cl=74/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/03090590/v19n1/s4/p24>, consulté le 3 août 2005
86. HARRISON, Michael, SHIROM, Arie, Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice, Sage, Thousand Oaks, California, 1999
87. HEINTZ, Monica, Changes in Work Ethic in Postsocialist Romania, PhD Thesis, University of Cambridge, 2002, http://monica.heintz.free.fr/HEINTZ_PhDthesis.pdf .
88. HEINTZ, Monica, Etica muncii la români de azi, Ed. Curtea Veche, București, 2005
89. HENNER, Henri F., Commerce international, Montchrestien, Paris, 1992
90. HOBBSAWM, Eric, Era Revoluției (1789-1848), Chișinău, Cartier, 2002 (1ère édition : 1962)
91. HOBBSAWM, Eric; Era imperiului (1875-1914), Chișinău, Cartier, 2002 (1ère édition : 1987)
92. HOFSTEDE, Geert, « Dimensions Do Not Exist – A Reply to Brendan McSweeney », Human Relations, 2002, vol. 55, no., 11, p. 38, dans MCSWEENEY, Brendan, Is 'National Culture' A Myth?, Background papers for Research Seminar, 12th November 2003, Royal Holloway, University of London, www.rhul.ac.uk/Management/News-and-Events/seminars_mcsweeney.pdf, consulté le 24 décembre 2006
93. HOFSTEDE, Geert, Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Volume 5, Cross-Cultural Research and Methodologies Series, Sage Publications, Beverly Hills, London, 1980
94. HOFSTEDE, Geert, Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii, Ed. Economică, București, 1996 (1ère édition: 1991)
95. HOLMES, Leslie, Postcomunismul, Iași, Polirom, 2004 (1ère édition : 1997)

96. HORNSBY, Jeffrey S., KURATKO, Donald F., « Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's », *Journal of Small Business*, juillet 1990, pp. 12-16, la base de données EBSCO, consultée le 7 août 2007
97. HORNSBY, Jeffrey S., KURATKO, Donald F., « Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 8, no. 1, avril 2003, pp. 73-92, la base de données EBSCO, consultée le 7 août 2007
98. HOUGAARD JENSEN, Svend E., RASMUSSEN Tobias N., RUTHERFORD Thomas F., « Economic Transition, Entrepreneurial Capacity, and Intergenerational Distribution », *IMF Working Paper (WP/02/180)* October 2002, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp02180.pdf>, consulté le 05 Janvier 2007
99. HUNYA, Gábor « FDI – Led Economic Growth in Romania? » dans BÎRSAN, Maria; PAAS, Tiiu (eds.), *Competitiveness of National Economies and the Efficient Integration into the European Union*, Cluj-Napoca, EFES, 2003, pp. 167-184
100. HUSSEY, Jill, HUSSEY, Roger, *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, MacMillan Press Ltd., Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and London, 1997
101. HUȚU, Carmen, Aida, *Cultură organizațională și transfer de tehnologie. Premise pentru transformarea competitivă s organizațiilor românești*, Ed. Economică, București, 1999
102. INTERACT, « Studiu despre valorile si comportamentul romanesc din perspectiva dimensiunilor culturale dupa metoda lui Geert HOFSTEDE », Avril 2005, <http://www.training.ro/docs/studiu2.pdf>, consulté le 17 Mai 2006
103. IONESCU, Gh. Gh., *Dimensiuni culturale ale managementului*, Ed. Economică, București, 1996
104. IONESCU, Gh. Gh.; TOMA, Andrei, *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Ed. Economică, 2001
105. JACKSON, Terence (ed.), *Cross-Cultural Management*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1995
106. JACKSON, Terence ; AYCAN Zeynep, « Editorial: From Cultural Values to Cross Cultural Interfaces », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 6(1), 2006, pp. 5-13, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 19 février 2007
107. JAEGER, Alfred M., « Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation: Theory, Practice and Implications », *International Studies of Management and Organization*, vol. XII, no. 1, M. E. Sharpe, Inc., 1982, pp. 58-82, la base de données PROQUEST, consulté le 12 mai 2008
108. JENKINS, Richard, *Social Identity*, Routledge, London&New York, 1996
109. JOHNS, Gary, *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1996 (1ère edition : 1983)

110. KIDECKEL, D.A., « Alteritatea absolută: antropologia occidentală și economia politică est-europeană », dans Magyari-Vincze, Enikő, Quigley, Colin, Troc, Gabriel (eds.), Întâlniri multiple. Antropologi Occidentali în Europa de Est, Cluj-Napoca, EFES, 2000, pp. 41-66
111. KIDECKEL, David A., Colectivism și singurătate în satele românești. Țara Oltului în perioada comunistă și în primii ani după Revoluție, Polirom, Iași, 2006 (1ère édition : 1993)
112. KIDECKEL, David A., conférence : « Post-socialism and Changing Value », dans le cadre de Conférences et ateliers sur le développement, l'intégration et l'évaluation du programme d'études anthropologiques. Anthropologie américaine dans des universités américaines (Lectures and workshops on developing, integrating, and evaluating the anthropological curriculum. American anthropology in American universities), Mars - Avril 2005, Faculté d'Etudes Européennes, Université « Babeș-Bolyai » Cluj-Napoca, Roumanie.
113. KLIGMAN, Gail, Nunta mortului. Ritual, poetică și cultură populară în Transilvania, Iași, Polirom, 1998 (1ère édition : 1988)
114. KLIGMAN, Gail, Politica duplicității. Controlul reproducerii în România lui Ceaușescu, București, Humanitas, 2000 (1ère édition : 1998)
115. KNOTTS, Rose, « Cross-cultural management: Transformations and Adaptations », Business Horizons, janvier-février 1989, pp. 29-33
116. KOGUT, Bruce, « International Management and Strategy », dans « International Management and Strategy », dans PETTIGREW Andrew, THOMAS Howard et WHITTINGTON Richard (eds.), Handbook of Strategy and Management, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2002, pp. 261-278
117. KOLUMBAN, Gabor « Human Resource Policy Implications of the Regional Workforce Migration Pattern. Case of the Clothing Industry in the Center Region of Romania », la www.cenpo.ro/files/06%20Migration.pdf, consulté le 15 juillet 2006
118. KORNAI, János, Contradictions and Dilemmas. Studies on the Socialist Economy and Society, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, 1986
119. KORNAI, János, Drumul nepietruit al transformării, Kriterion, București, Cluj, 2000
120. KOSLOWSKY, Meni, SAGIE, Abraham, STASHEVSKY, Shmuel « Introduction : Cultural Relativism and Universalism in Organizational Behaviors », International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 2(2), 2002, pp. 131-135, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
121. KOTLER, Philip, Marketing Management, The Millenium Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000
122. KROEBER A.-L., KLUCKHOHN Clyde, Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, Massachusetts, U.S.A., Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, 1952

123. KULVISAECHANA, Somboon, « Human capital development in the international organization: rhetoric and reality », *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 9, 2006, pp. 721-734, la base de données Emerald, consultée le 30 juillet 2007
124. LAFAYE, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Ed. Polirom, Iași, 1998 (1ère édition : 1996)
125. LANE, Henry W., DISTEFANO, Joseph J., MAZNEVSKI, Martha L. (eds.), *International Management Behavior*, quatrième édition, Oxford, Blackwell Publishing, cinquième édition, 2006 (1ère édition : 1998)
126. LAURENT, André, « The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management », *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, No. 1-2, M.E. Sharpe, Inc., 1983, pp. 75-96
127. LEE, Gregory John, FALLER, Nicole, « Transactional and Relational Aspects of the Psychological Contracts of Temporary Workers », *South African Journal of Psychology*, 35(4), 2005, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=115&sid=fdcba897-aa65-4056-ab0a-48b6e09ab2df%40sessionmgr103>, consulté le 6 février 2007
128. LEEDS, C.; KIRKBRIDE, P.S.; DURCAN, J., « The cultural context of Europe », dans KIRKBRIDE, P.S. (ed.), *Human Resource Management in Europe. Perspectives for the 1990s*, London&New York, Routledge, 1994, pp. 11-28
129. LES AMIS DE L'ECOLE DE PARIS, “Do National Management Models Really Exist?” (debate with Phillipe d'Iribarne, Jean-Louis Beffa, Erhard Friedberg), Session no. 4, 1994, <http://www.ecole.org>, consulté le 15 novembre 2005
130. LIBERMAN, Leonardo, TORBIÖRN, Ingemar, « Variances in staff-related management practices at eight European country subsidiaries of a global firm », *International Journal of Human Resource Management* 11:1 February, 2000, pp. 37-59
131. MAJLERGAARD, Finn Drouet, « Release the Power of Cultural Diversity in International Business », p. 1, http://www.clubofamsterdam.com/contentarticles/cross_cultural_competence/Release%20the%20power%20of%20cultural%20diversity%20in%20international%20business.pdf, consulté le 21 décembre 2006
132. MASSEY Douglas S. et al, « Theories of International Migration: A Review and Appraisal », <http://ssr1.uchicago.edu/NEWPRE/Pop2/Massey.html>, consulté le 10 août 2007
133. MATEESCU, Veronica, « Scurt raport despre starea pieței muncii clujene [1] », *Exit. Revistă de critică socială*, pp. 6-7, no. 1, Juillet 2004, éditée par Institutul de Antropologie Culturală, Cluj-Napoca
134. MATEESCU, Veronica-Maria, « Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble – compte rendu », *Studia Europea*, vol. 1, 2006, pp. 336-338

135. MAZILU, Anda, Transnaționalele și competitivitatea. O perspectivă est-europeană, Ed. Economică, București, 1999
136. MCSWEENEY, Brendan, « Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: a Triumph of Faith - a Failure of Analysis », Human Relations, Vol. 55, No. 1, [Janvier] 2002, pp. 89-118, www.it.murdoch.edu.au/~sudweeks/b329/readings/mcsweeney.doc, consulté le 24 décembre 2006
137. MEAD, Richard, International Management. Cross-cultural Dimensions, Blackwell Publishing, Malden, Oxford, Carlton Victoria, 2005 (1ère édition : 1994)
138. MEIER, Olivier, Management interculturel, Paris, Dunod, 2004
139. MENDENHALL, M., PUNNETT, B.-J., RICKS, D., Global Management, Blackwell Publishing, Massachusetts, 1995
140. MENON, Sanjay T., « Introduction to ISSWOV Special Section Culture's Consequences for 21st Century Research and Practice », International Journal of Cross-Cultural Management, vol. 4(2), 2004, pp. 135-140, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 21 juillet 2007
141. MEREUȚĂ, C. (coord.), Tranziția managementului societăților comerciale românești, perioada 1990-2000, Ed. Tehnică, București, 1995
142. MEREUȚĂ, Cezar (coord.), POP, Luana, VLAICU Carmen, POP, Lucian, Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante, FIMAN, 1998
143. MERKENS, Hans, « Les cultures d'entreprise et le management interculturel », <http://www.dfjw.org/paed/texte2/intmanagfr/intmanagfr.html>, consulté le 12 mai 2005
144. MIGANI, Philippe, Les systèmes de management, Les Editions d'Organisation, Paris, 1993
145. MIHUȚ, Ioan, Euromanagement, Ed. Economică, București, 2002
146. MINTZBERG, Henry, « Managing Otherwise », dans Henry MINTZBERG, Joseph B. LAMPEL, Sumantra GHOSHAL, James Brian QUINN (eds.), The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases, quatrième édition, Prentice Hall, 2003, pp. 460-483
147. MOCKLER, Robert, J., Management strategic multinațional. Un proces integrativ pe bază de contexte, Ed. Economică, București, 2001 (1ère édition : 1993)
148. MORDEN, Tony, « Models of National Culture – A Management Review », Cross-Cultural Management, vol. 6, no. 1, 1999, base de données Emerald, consulté le 5 octobre 2005
149. MORLEY, Michael J., GUNNIGLE, Patrick, O'SULLIVAN, Michelle, COLLINGS, David G. « New directions in the roles and responsibilities of the HRM function », Personnel Review, vol. 35, no. 6, 2006, pp. 609-617, la base de données Emerald, consultée le 30 juillet 2007

150. MUSIOLEK, Bettina (and others), « Made in... Eastern Europe. The new 'fashion colonies' », Berlin, 2004, <http://cleanclothes.org/publications/04-01-made-in-eastern-europe.htm>, consulté le 22 septembre 2006.
151. MUSSELIN, Christine, The Long March of French Universities, Routledge U.S.A., 2004
152. NÊME, Colette, Economie internationale. Fondements et politiques, Paris, Litec, 1996
153. PERLMUTTER, Howard V., « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », Columbia Journal of World Business, Janvier-Février 1969, pp. 9-18
154. PICHAULT, François, NIZET, Jean, Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, Paris, Éditions du Seuil, février 2000
155. PÎSLARU, Dragoș (Grupul de Economie Aplicată – Le Groupe d'Économie Appliquée), "Către o politică industrială bazată pe aglomerări economice competitive – clustere (II). Identificarea clusterelor emergente în România", <http://www.gea.org.ro/documente/ro/clustere/identificareclusteredragospislaru.pdf>, consulté le 16 mai 2006
156. POP, Nicolae Al.; DUMITRU, Ionel, Marketing Internațional, Ed. Uranus, București, 2001
157. POPA, Ioan; FILIP, Radu, Management internațional, Ed. Economică, București, 1999
158. PORTER, Michael, Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1998
159. RACOLȚA-PAINA, Nicoleta-Dorina; MATEESCU, Veronica-Maria « Aspects actuels des investissements directs étrangers en Roumanie », Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Studia Europaea, L, 2-3, 2005, pp. 239-263
160. RADCLIFFE-BROWN, A. R., Structură și funcție în societatea primitivă. Eseuri și discursuri, Ed. Polirom, Iași, 2000 (1ère édition : 1979)
161. RASMUSSEN, Tobias, « Les générations de la transition économique », FMI Buletin, Problèmes économiques, mercredi 28 mai 2003, hebdomadaire, n° 2811, pp. 31-32
162. RIBEILL, Georges, « Cultures d'entreprises : le cas des cheminots des compagnies à la SNCF », DANS MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, DIRECTION DU PATRIMOINE, MISSION DU PATRIMOINE ETHNOLOGIQUE, COLLECTION ETHNOLOGIE DE LA FRANCE, CAHIER 4, Cultures du travail. Identités et savoirs industriels dans la France contemporaine (Séminaire de Royaumont, janvier 1987), Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, pp. 251-265
163. RICHET, Xavier, « Délocalisations de proximité et intégration régionale : les stratégies des grands groupes industriels dans l'Europe élargie », 1ère version, mai 2007, http://www.ps2d.com/site/PDF/colloque_2007/parallele%201/xavier_richet.pdf, consulté le 14 mars 2008

164. RICHET, Xavier, « Nouvelles économies de marché et stratégies des firmes multinationales », Région et Développement, n° 16, 2002, pp. 223-245, http://www.regionetdeveloppement.u-3mrs.fr/pdf/R16/R16_ND_Richet.pdf, consulté le 12 mars 2008.
165. ROBERTS, Russ, HIRSCH, Paul, « Evolution and Revolution in the Twenty-first Century: Rules for Organizations and Managing Human Resources », Human Resource Management, l'été 2005, vol. 44, no. 2, pp. 171-176, la base de données EBSCO, consultée le 31 juillet 2007
166. ROJOT, Jacques, Théorie des organisations, Paris, Éditions Eska, 2003
167. ROSE, Richard, « Who Needs Social Protection in East Europe? A Constrained Empirical Analysis of Romania », Societies in Transition : East-Central European Today, Prague Papers on Social Responses to Transformation, A Central European University Publication, Avril 1993, pp. 175-220
168. ROSENZWEIG, Philip M, « Stratégies pour la gestion de la diversité », http://www.lesechos.com/formations/entreprise_globale/articles/article_6_2.htm, 2003
169. RUSU, Mirela, Investițiile străine directe, Ed. Paideia, București, 2000
170. SABA, Tania, BLOUIN, Mathieu, LEMIRE, Louise « Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et comportements au travail : L'effet médiateur de la violation du contrat psychologique », Canadian Journal of Administrative Sciences (Revue canadienne des sciences de l'administration), 23(4), 2006, pp. 318-333
171. SAINSAULIEU, Renaud, L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation, troisième édition, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1988 (1ère édition : 1977)
172. SAIZU, Ioan, « România interbelică în căutarea unei căi proprii de dezvoltare », dans Zub, Al. (coord.), Cultură și societate. Studii privitoare la trecutul românesc, Ed. Științifică, 1991, pp. 104-128
173. SAMPSON, Steven, « Transformând banii în cultură : „Distincție” printre noii îmbogățiți ai Europei de Est » dans Magyari-Vincze, Enikő, Quigley, Colin, Troc, Gabriel (eds.), Întâlniri multiple. Antropologi Occidentali în Europa de Est, Cluj-Napoca, EFES, 2000, pp. 261-282
174. SANDU, Dumitru et all, Locuirea temporară în străinătate. Migrația economică a Românilor : 1990-2006, Fundația pentru o Societate Deschisă, București, noiembrie 2006, <http://www.osf.ro>, consulté le 2 Mars 2007.
175. SARU, Essi, « Organisational learning and HRD: how appropriate are they for small firms? », Journal of European Industrial Training, vol. 31, no. 1, 2007, pp. 36-51, la base de données Emerald, consulté le 30 juillet 2007
176. SCHEIN, Edgar H., Organizational Culture and Leadership, troisième édition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004 (1ère édition : 1985)

177. SCHERMERHORN, John R., « Intercultural management training: an interview with Asma Abdullah », *Journal of Management Development*, 1994, Vol. 13 Issue 3, p 47, 18p, <http://search.epnet.com>
178. SCHULER Randall S., DOWLING Peter J., DE CIERI, Helen, « An integrative framework of strategic international human resource management », *The International Journal of Human Resource Management* 4:4 December 1993, pp. 717-764
179. SCOTT, W. Richard, *Instituții și organizații*, Ed. Polirom, Iași, 2004 (1ère édition : 1995)
180. SEGALLA, Michaël, « Cultures nationales et activités internationales », http://www.lesechos.com/formations/entreprise_globale/articles/article_6_1.htm, 2003
181. SEGRESTIN, Denis *Sociologie de l'entreprise*, Armand Collin, Paris, 1992
182. SEUROT, François, *Les économies socialistes*, Paris, Presses Universitaires de France, 1983
183. SMIRCICH, Linda « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*. (Sep., 1983), pp. 339-358, la base de données JSTOR, consultée le 28 juillet 2007
184. SMITH, Adrian, STENNING, Alison, « Beyond household economies: articulations and spaces of economic practice in postsocialism », *Progress in Human Geography* 30, 2 (2006)
185. SMITH, Peter B. « The End of the Beginning? », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, pp. 21-24, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
186. SØDERBERG Anne-Marie, HOLDEN, Nigel « Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2(1), 2002, pp. 103-121, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
187. SØNDERGAARD, Mikael, « 'In my opinion' - Mikael Søndergaard on 'Cultural differences' », <http://international-business-center.com/geert-hofstede/Sondergaard.shtml>, consulté le 26 décembre 2006
188. SPARROW, Paul R. « Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures », dans COOPER, Cary L., CARTWRIGHT Sue, EARLEY, P. Christopher (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, 2001, pp. 85-106
189. STABER, Udo « Social Capital Processes in Cross Cultural Management », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6(2), 2006, pp. 189-203, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 19 février 2007
190. STAEHELI, Benjamin *Cross-Cultural Management within Switzerland: An In-depth Case Study of a Swiss Financial Services Company*, Dissertation no. 2787, Der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, BS-Verlag, Zürich, 2003,

[www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentif/2787/\\$FILE/dis2787.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentif/2787/$FILE/dis2787.pdf), consulté le 10 février 2007

191. STAHL, Günter K., « Synergy springs from cultural revolution », *Financial Times*, 5 octobre 2006, <http://www.ft.com/cms/s/de124234-52fa-11db-99c5-0000779e2340.html>, consulté le 21 décembre 2006
192. STEINMANN, Horst, SCHERER, Andreas, « Considérations philosophiques sur le pluralisme culturel et le management », dans RICCIARDELLI, Marina, URBAN, Sabine, NANOPOULOS, Kostas (eds.), *Mondialisation et sociétés multiculturelles. L'incertain du futur*, P. U. F., Paris, 2003, pp. 99-130
193. TAYEB, Monir « Conducting Research Across Cultures: Overcoming Drawbacks and Obstacles », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, pp. 91-108, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 15 février 2007
194. TAYEB, Monir « Organizations and National Culture : Methodology Considered », *Organization Studies*, 15/3, 1994, p. 430, <http://oss.sagepub.com>, consulté le 15 février 2007
195. TAYLOR, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, http://www.gutenberg.org/catalog/world/readfile?fk_files=12287, consulté le 21 mars 2008
196. TRIANDIS, Harry C. « The many dimensions of culture », *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1, février 2004, p. 90, la base de données EBSCO, consulté le 15 février 2007.
197. TRIANDIS, Harry C. « The Study of Cross Cultural Management and Organization: The Future », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, pp. 17-20, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 22 juillet 2007
198. TROMPENAARS, Fons, HAMPDEN-TURNER, Charles, *21 Leaders for The 21st Century. How Innovative Leaders Manage in The Digital Age*, Oxford, Capstone Publishing Ltd., 2001
199. ULIJN, Jan, « Geert Hofstede, the Founder of a Culture "Science" », contribution à *Dale Research Encyclopedia of Management (troisième édition)*, p. 5, <ftp://tm.tue.nl/capaciteitsgroep/osm/ulijn/papers/hofstede.doc>, consulté le 25 décembre 2006.
200. USUNIER, Jean-Claude, *Marketing Across Cultures*, (troisième édition), *Financial Times Prentice Hall*, Harlow: England, London, New York, 2000
201. VAN MUIJEN, Jaap J., KOOPMAN, Paul, DE WITTE, Karel, DE COCK, Gaston, SUSANJ, Zoran, LEMOINE, Claude, BOURANTAS, Dimitri, PAPALEXANDRIS, Nancy, BRANYICKI, Imre, SPALTRO, Enzo, JESUINO, Jorge, GONZALVES DAS NEVES, José, PITARIU, Horia, KONRAD, Edvard, PEIRÓ, José, GONZÁLEZ-ROMÁ, Vincente, TURNIPSEED, David, « Organizational Culture : The Focus Questionnaire », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Psychology Press Ltd., 8 (4), 1999, p. 551-568

202. VERDERY, Katherine « Ethnic relations, economies of shortage, and the transition in Eastern Europe », dans Hann, C.- M. *Socialism : Ideals, Ideologies and Local Practice*, Routledge, London and New York, 1993
203. VERDERY, Katherine, *Compromis și rezistență. Cultura română sub Ceaușescu*, București, Humanitas, 1994 (1ère edition : 1993)
204. VERDERY, Katherine, *What Was Socialism, And What Comes Next?*, Princeton New Jersey, Princeton University Press, 1996 (VERDERY, Katherine, *Socialismul Ce a fost și ce urmează?*, Institutul European, Iași, 2003)
205. VLĂSCEANU, Mihaela, *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003
206. WALTERS, Robert S., BLAKE, David H., *The Politics of Global Economic Relations*, New Jersey, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992
207. WEBER, Max « Caracterul „obiectiv” al cunoașterii în domeniul științelor sociale și politice (1904) », pp. 9-66, dans Weber, Max, *Teorie și metodă în științele culturii*, Iași, Ed. Polirom, 2001, pp. 46-66.
208. WOLFE, Thomas C. « Cultures and Communities in the Anthropology of Eastern Europe and the Former Soviet Union », *Annu. Rev. Anthropol.*, no. 29, 2000
209. YEGANEH, Hamid, SU, Zhan, « Conceptual Foundations of Cultural Management Research », *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 6(3), 2006, pp. 361-376, <http://ccm.sagepub.com>, consulté le 19 février 2007
210. YIN, Robert K., *Studiul de caz. Designul, colectarea și analiza datelor*, Iași, Polirom, 2005 (1ère edition : 2003)
211. ZAIȚ, Dumitru (coord.), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, București, Ed. Economică, 2002
212. ZAIȚ, Dumitru, *Management intercultural*, Iași, Ed. Universității « Alexandru Ioan Cuza », 2004/2005
213. ZLATE, Mielu, CREȚU, Romeo, Zeno, « Mobbing-ul sau psihoterapia la locul de muncă », *Revista de psihologie organizațională*, vol. II., nr. 1, 2002, pp. 11-25

Presse

214. ***, « Bune si rele în 2006 », *Dialog textil*, mars 2006, <http://www.dialogtextil.ro/>, consulté le 18 septembre 2006
215. ***, « Liberalizarea pietei începând cu ianuarie 2005 », *Dialog textil*, janvier 2005, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
216. ***, « Lohn-ul este inca o solutie pentru Romania », *Dialog textil*, janvier 2003, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006

217. ***, « Piata accesoriilor din România este în creștere », Dialog textil, april 2005, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
218. ***, « Piata hainelor sport va avea un viitor stralucit », Dialog textil, april 2003, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
219. ***, « O viziune pesimista », Dialog textil, janvier 2006, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
220. ***, le journal Capital, l'archive électronique, 2002-2006
221. BOBOCEA, Mihai, « Ernst&Young: Romania, in top 10 al destinatiilor europene pentru investitii », Ziarul Financiar, 15 février 2007, http://www.zf.ro/articol_112060/ernst_young_romania_in_top_10_al_destinatiilor_europene_pentru_investitii.html, consulté le 13 août 2007
222. CUNCEA, Cristina; STAVARACHE, Georgiana, « Investițiile străine au crescut cu numai 7% în șapte luni », Ziarul Financiar, 12 septembre 2005
223. GRAPINI, Maria, « Despre industria textila romaneasca. Managementul de calitate - conditia nr. 1 a succesului in afaceri », Dialog textil, juillet-août 2001, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
224. HANDOLESCU, Camelia, « Comunitatea Europeana considera Romania un furnizor ieftin si convenabil de confectii de calitate », Dialog textil, février 2001, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
225. HANDOLESCU, Camelia, « Evolutia industriei textile românesti în 2004, conform Programului Economic de Preaderare », Dialog textil, mai 2005, pp. 16-20, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
226. NEAGU, Bogdan, « Achiziții și fuziuni: s-au născut primele multinaționale din noua Europă », <http://www.businessmagazin.ro/articole/ACHIZITII-SI-FUZIUNI--S-au-nascut-primele-multinationale-din-noua-Europa-4625-1.html>, consulté le 17 Mai 2006.
227. ONIGA, Delia « Mihaela Coroiu, HR & quality officer la Philips Romania: In ultimii trei ani am avut o rata de retentie de peste 90% », Ziarul Financiar, 9 août 2007, http://www.zf.ro/articol_135434/mihaela_coroiu_hr_quality_officer_la_philips_romania_in_ultimii_trei_anii_am_avut_o_rata_de_retentie_de_peste_90_.html, consulté le 10 août 2007
228. ONIGA, Delia « Salariul unui CFO local, la jumătate fata de vestul Europei » ; Ziarul Financiar, 9 juillet 2007, http://www.zf.ro/articol_131784/salariul_unui_cfo_local_la_jumatate_fata_de_vestul_europei.html, consulté le 13 août 2007.
229. ONIGA, Delia, « Scolile de MBA, centre de recrutare pentru angajatorii de top », Ziarul Financiar, 13 août 2007, http://www.zf.ro/articol_136388/scolile_de_mba_centre_de_recrutare_pentru_angajatorii_de_top.html, consulté le 13 août 2007

230. PAHONCIA, Alina, « Accenture: Interesul pe care il arata investitorii Bucurestiului demonstreaza ca acesta este locul in care trebuie sa fii », Ziarul Financiar, 31 juillet 2007, http://www.zf.ro/articol_134718/accenture_interesul_pe_care_il_arata_investitorii_bucurestiului_demonstreaza_ca_acesta_este_locul_in_care_trebuie_sa_fii.html, consulté le 13 août 2007
231. PAHONCIA, Alina, « Oracle angajează 500 de oameni într-un an », Ziarul Financiar, 9 août 2007, http://www.zf.ro/articol_136053/oracle_angajeaza_500_de_oameni_intr_un_an.html, consulté le 10 août 2007
232. PAHONCIA, Alina, « Pas asigurarilor de viata. Angajatorii vor pensii facultative pentru angajati », Ziarul Financiar, 6 août 2007, http://www.zf.ro/articol_135431/pas_asigurarilor_de_viata_angajatorii_vor_pensii_facultative_pentru_angajati.html, consulté le 13 août 2007
233. PARCALABESCU, Maria, « Despre industria textila romaneasca », Dialog textil, novembre 2001, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
234. PENA, Andrei « Industrie, 16 ani, caut încredere de sine », Dialog textil, décembre 2005, p. 5, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
235. POPESCU, Mihaela, PRICOP, Roxana, « Angajatii fac regulile » ; Ziarul Financiar, 2 avril 2007, http://www.zf.ro/articol_118724/angajatii_fac_regulile.html, consulté le 13 août 2007
236. TURP-BALAZS, Amelia, « De la Bruxelles la Botosani », Dialog textil, juillet-août 2006, pp. 16-18, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006
237. TURP-BALAZS, Amelia, « Marconfpop SA fabrica lenjerie barbatesca în lohn », Dialog textil, juin 2005, pp. 24-25, <http://www.dialogtextil.ro>, consulté le 18 septembre 2006

Statistiques

- 238.***, « ROMÂNIA. Strategia Nationala de Export 2005-2009 », Bucarest, octobre 2005, www.ugir1903.ro/download/SNE_2005.pdf, consulté le 2 mai 2007
239. ***, « Ce sectoare ne duc in UE si ce ne trage in jos », EurActiv, le 27 janvier 2006, <http://www.romani-online.co.uk/Stiri/Economie/Ce-sectoare-ne-duc-in-UE-si-ce-ne-trage-in-jos.html>, consulté le 18 septembre 2006
240. ***, « Statistical Data Regarding Foreign Investment in Romania », <http://www.aneir-cpce.ro/chapter5/fiif1.htm>, mai 2005
241. ***, « Strategia guvernamentală pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii în perioada 2004-2008 », http://www.mimmc.ro/files/imm/strategia_20042008.pdf, consulté le 17 mai 2006

242. Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Raport anual. Investiții străine directe în IMM, http://mimmc.ro/raport_anual/macroeconomia/raport_anual_investitiistraine, consulté le 24 mars 2008.
243. AMBASADA Italiei la București, Biroul Economico-Comercial, « Relații economice și comerciale între Italia și România », http://www.ambitalia.ro/comerciale_ro.html, à la date de 1 août 2005
244. DELOITTE & TOUCHE, « Romania - Economic Overview », Romanian Business Digest, www.tipograph-21.ro/RBD/Articles, 2004, consulté le 10 octobre 2005
245. DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE, MINISTERE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE, « DGTPE Statistiques Roumanie », <http://www.missioneco.org/economie>, consulté le 25 mai 2005
246. FOREIGN INVESTORS COUNCIL, « Current Issues of Foreign Investors in Romania », Romanian Business Digest, <http://www.tipograph-21.ro/RBD/Articles>, 2004
247. FUNDATIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISA, « Valori legate de muncă », Barometrul de Opinie Publică, l'automne 2005, http://www.osf.ro/ro/detalii_program.php?id_prog=19, consulté le 9 août 2007
248. FUNDAȚIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISĂ, Barometrul de Opinie Publică, România, octombrie 2002, <http://www.osf.ro>, consulté le 17 août 2005
249. FUNDAȚIA PENTRU O SOCIETATE DESCHISĂ, Barometrul de Opinie Publică, România, mai 2004, <http://www.osf.ro>, consulté le 17 août 2005
250. GALLUP ORGANIZATION HUNGARY, « Eurobarometer 2004.1. Public Opinion in the Acceding and Candidate Countries », Fieldwork: February - March 2004, Publication: May 2004, FIRST RESULTS, Spring 2004, <http://europa.eu.int>, consulté le 22 juillet 2006
251. MINISTERUL JUSTIȚIEI; OFICIUL NAȚIONAL AL REGISTRULUI COMERȚULUI, Societăți Comerciale cu Participare Străină la Capital. Sinteza statistică a datelor din registrul central al comerțului – la 31 decembrie 2007 – date provizorii, no. 116, p. 4, http://www.onrc.ro/statistici/is_decembrie_2007.pdf, consulté le 24 mars 2008.
252. NATIONAL BANK OF ROMANIA, « Macroeconomic Statistics », Romanian Business Digest, <http://www.tipograph-21.ro/RBD/Articles>, 2004
253. NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS, « Statistical Indicators », Romanian Business Digest, <http://www.tipograph-21.ro/RBD/Articles>, 2004
254. ROMANIAN AGENCY FOR FOREIGN INVESTMENT, « Statistical Data Regarding Foreign Investment in Romania », <http://www.aneir-cpce.ro/chapter5/fiif1.htm>, mai 2005

255. ROMANIAN AGENCY FOR FOREIGN INVESTMENTS, « The Legal and Institutional Framework Regarding Foreign Investment », Romanian Business Digest, <http://www.tipograph-21.ro/RBD/Articles>, 2004
256. SAUNIER, Fabien, « Investissements Directs Etrangers en Roumanie », Ambassade de France en Roumanie, Mission Economique, <http://www.missioneco.org/economie>, 25 août 2004 ; 05 octobre 2004.
257. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, « World Investment Report. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development », United Nations, New York and Geneva, 2007, http://www.unctad.org/en/docs/wir2007_en.pdf, consulté le 07 avril 2008
258. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, « World Investment Report. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D », United Nations, New York and Geneva, 2005, www.unctad.org/en/docs/wir2005_en.pdf, consulté le 20 octobre 2006

Annexes

Annexe 1 :

Guide d'interview pour les employés roumains (interview semi-structuré)

1. Depuis quand travaillez-vous pour cette entreprise ?
2. Quelle est votre qualification professionnelle ?
3. Avez-vous travaillé avant 1989 ?
 - o oui – les questions 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et puis 14...
 - o non – les questions 11, 12, 13, 14...
4. Dans quel domaine ?
5. Dans quelle localité ?
6. Après 1989, en combien d'entreprises avez-vous travaillé ?
7. Dans quel domaine d'activité ?
8. Dans quelle localité ?
9. Y a-t-il des différences entre la manière dont vous travailliez dans le socialisme et la manière dont vous travaillez maintenant ?
10. Quelles sont ces différences ?
11. En combien d'entreprises avez-vous travaillé jusqu'à présent ?
12. Dans quel domaine d'activité ?
13. Dans quelle localité ?
14. D'où avez-vous appris l'existence de votre emploi actuel ?
15. Quelles sont les raisons qui vous ont déterminé de travailler pour cette entreprise ?
16. Quels sont les critères selon lesquels vous avez été sélectionné(e) pour travailler dans cette entreprise ?
17. Qui vous a sélectionné ?
18. Avez-vous eu une période d'épreuve ?
19. Qui a été le responsable de votre instruction /formation ?
20. En combien de temps vous êtes-vous adapté aux exigences de travail de l'entreprise ?
21. Quel est l'aspect que vous le considérez le plus difficile dans votre travail ?
22. Comment trouvez-vous votre horaire de travail ?
23. Vous êtes-vous intégré facilement ou difficilement dans votre collectif de travail ?
24. Quelles sont vos relations avec :
 - o vos collègues ?
 - o la contremaîtresse/le chef d'équipe ?
 - o la directrice/le directeur général ?
 - o l'investisseur/les investisseurs italien(s) ?
25. Combien souvent on organise des réunions ?
26. Décrivez, s'il vous plaît, en quelques mots, une des réunions à laquelle vous avez participé.
27. Comment votre norme de travail est-elle calculée ?
28. Outre la norme de travail, il y a aussi d'autres éléments qui sont pris en compte dans votre évaluation ?
29. Qui est responsable de l'évaluation de votre activité ?
30. Comment votre salaire de base est-il calculé ?
31. Combien sont payées les heures supplémentaires ?
32. Combien gagnez-vous, en moyenne, sur mois ?
33. Votre salaire est-il suffisant pour satisfaire vos besoins de vie ?
34. Avez-vous d'autres sources de revenu que le salaire ?
35. Y a-t-il un autre membre de votre famille qui a un revenu salarial ?
36. Comment appréciez-vous votre salaire par rapport au volume de travail ?
37. Outre le salaire de base, y a-t-il d'autres bénéfices ?
38. Y a-t-il un système de pénalisations dans votre entreprise ?
39. (Si oui) En quoi ce système des pénalisations consiste-il ?
40. Avez-vous été impliqué(e) dans des conflits avec :
 - o vos collègues ?
 - o la contremaîtresse/le chef d'équipe ?
 - o la directrice/le directeur général ?
 - o l'investisseur/les investisseurs italien(s) ?

41. (Si oui) Quelles ont été les raisons qui ont conduit à conflit ?
42. Quels sont vos principaux mécontentements à l'égard de votre lieu de travail ?
43. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous restez travailler dans cette entreprise ?
44. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous choisiriez un autre lieu de travail ?
45. Qui a l'autorité la plus grande dans votre entreprise ?
46. Combien souvent l'investisseur italien rend-il des visites à l'entreprise ?
47. Décrivez, s'il vous plait, une visite de l'investisseur/les investisseurs italien(s) dans l'entreprise.
48. Dans quelle langue parlez-vous à l'investisseur/aux investisseurs italien(s) ?
49. Considérez-vous qu'il y ait des différences entre le travail dans des entreprises qui ont des propriétaires roumains et les entreprises qui ont des propriétaires italiens ?
50. (Si oui) Quelles sont ces différences ?
51. Considérez-vous qu'il y ait des différences dans la manière de travail entre les gens qui ont travaillé pendant le communisme et ceux qui ont commencé à travailler après 1989 ?
52. (Si oui) Quelles sont ces différences ?
53. Depuis quand vous travaillez pour cette entreprise, ont été des périodes d'inactivité à cause d'un manque de commandes ?
54. Êtes-vous parti(e), jusqu'à présent, de cette entreprise pour travailler ailleurs ?
55. Travaillez-vous dans cette entreprise sur la base d'un contrat de travail ?
56. Quel est votre poste de travail ?
57. Quelles sont vos principales attributions ?
58. Combien de temps avez-vous l'intention de rester dans cette entreprise ?

Annexe 2 :

Guide d'interview pour les directeurs/associés roumains (interview semi-structuré)

1. Depuis quand travaillez-vous pour cette entreprise ?
2. Quelle est votre qualification professionnelle ?
3. Avez-vous travaillé avant 1989 ?
 - o oui – les questions 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 et puis 14...
 - o non – les questions 11, 12, 13, 14...
4. Dans quel domaine ?
5. Dans quelle localité ?
6. Après 1989, en combien d'entreprises avez-vous travaillé ?
7. Dans quel domaine d'activité ?
8. Dans quelle localité ?
9. Y a-t-il des différences entre la manière dont vous travailliez dans le socialisme et la manière dont vous travaillez maintenant ?
10. Quelles sont ces différences ?
11. En combien d'entreprises avez-vous travaillé jusqu'à présent ?
12. Dans quel domaine d'activité ?
13. Dans quelle localité ?
14. Avez-vous travaillé jusqu'à présent sur une position dirigeante ?
15. D'où avez-vous appris l'existence de votre emploi actuel ?
16. Quelles sont les raisons qui vous ont déterminé de travailler pour cette entreprise ?
17. Quels sont les critères selon lesquels vous avez été sélectionné(e) pour travailler dans cette entreprise ?
18. Qui vous a sélectionné ?
19. Avez-vous eu une période d'épreuve ?
20. En combien de temps vous êtes-vous adapté aux exigences de travail de l'entreprise ?
21. Quel est l'aspect que vous le considérez le plus difficile dans votre travail ?
22. Comment trouvez-vous votre horaire de travail ?
23. Quelles sont vos relations avec :
 - o les ouvriers ?
 - o la contremaîtresse/les chefs d'équipe ?
 - o l'investisseur/les investisseurs italien(s) ?
24. Combien souvent organisez-vous des réunions ?
25. Quel sont les buts de ces réunions ?
26. Comment la norme de travail des ouvriers est-elle calculée ?
27. Outre la norme de travail, il y a aussi d'autres éléments qui sont pris en compte dans l'évaluation des ouvriers ?
28. Comment le salaire de base des ouvriers est-il calculé ?
29. Combien sont payées les heures supplémentaires ?
30. Comment trouvez-vous l'horaire de travail des ouvriers ?
31. Qui est le responsable de l'évaluation de votre activité ?
32. Combien gagnez-vous, en moyenne, sur mois ?
33. Votre salaire est-il suffisant pour satisfaire vos besoins de vie ?
34. Avez-vous d'autres sources de revenu que le salaire ?
35. Y a-t-il un autre membre de votre famille qui a un revenu salarial ?
36. Comment appréciez-vous votre salaire par rapport au volume de travail ?
37. Outre le salaire de base, y a-t-il d'autres bénéfices ?
38. Y a-t-il un système de pénalisations dans votre entreprise ?
39. (Si oui) En quoi ce système des pénalisations consiste-il ?
39. Avez-vous été impliqué(e) dans des conflits avec :
 - o les ouvriers ?
 - o la contremaîtresse/le chef d'équipe ?
 - o l'investisseur/les investisseurs italien(s) ?
40. (Si oui) Quelles ont été les raisons qui ont conduit à conflit ?
41. Quels sont vos principaux mécontentements à l'égard de votre lieu de travail ?
42. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous restez travailler dans cette entreprise ?
43. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous choisiriez un autre lieu de travail ?

44. Dans quelle langue parlez-vous à l'investisseur/aux investisseurs italien(s) ?
45. Considérez-vous qu'il y ait des différences entre le travail dans des entreprises qui ont des propriétaires roumains et les entreprises qui ont des propriétaires italiens ?
46. (Si oui) Quelles sont ces différences ?
47. Considérez-vous qu'il y ait des différences dans la manière de travail entre les gens qui ont travaillé pendant le communisme et ceux qui ont commencé à travailler après 1989 ?
48. (Si oui) Quelles sont ces différences ?
49. Depuis quand vous travaillez pour cette entreprise, ont été des périodes d'inactivité à cause d'un manque de commandes ?
50. Quelles ont été les causes pour le manque de commandes ?
51. Comment le processus décisionnel fonctionne-t-il dans votre entreprise ?
52. Combien souvent l'investisseur italien rend-il des visites à l'entreprise ?
53. Quels sont les buts de ses visites ?
54. Quelles sont vos principales attributions ?
55. Combien de temps avez-vous l'intention de rester dans cette entreprise ?