



### **Chapitre 3. Les comportements organisationnels depuis la fin du communisme**

“ Tous les citoyens seront transformés en salariés de l'État ” V.I. LÉNINE.

Les deux premiers chapitres ont mis en évidence les mutations qui affectent l'Europe centrale et orientale. De la même manière, les comportements des individus au travail ont subi de considérables bouleversements. Après avoir analysé les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre, il conviendra d'évoquer les débats théoriques concernant les politiques de management des ressources humaines à adopter.

<b>Première partie. Les différents niveaux de la transition vers l'économie de marché</b>
Chapitre 1. Une transformation politique, économique et sociale
Chapitre 2. Les firmes occidentales en Europe centrale et orientale
Chapitre 3. Les comportements organisationnels depuis la fin du communisme
<b>Deuxième partie. Les réalités sociales, organisationnelles et humaines en République tchèque</b>
Chapitre 4. Panorama économique et social de la République tchèque
Chapitre 5. Les firmes occidentales en République tchèque
Chapitre 6. Comportements organisationnels et management des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV

Copyright : [www.centreeurope.org](http://www.centreeurope.org)

#### **I. Les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre**

Dans les entreprises post-communistes, deux types d'influences, parfois mêlées, caractérisent les individus. Ainsi les comportements restent-ils marqués par l'héritage communiste. Cependant, les changements actuels sont à l'origine de la création d'un nouvel état d'esprit au travail.

##### *A. L'influence du passé*

##### **1. La gestion du personnel sous l'Ancien Régime**

###### *Une marge de manœuvre restreinte*

Dans les entreprises communistes, la gestion du personnel se focalisait sur un nombre limité d'attributs. D'une part, le volume de la main-d'œuvre était fixé de manière centralisée. L'emploi résultant des besoins planifiés, mais également du principe selon lequel chacun devait travailler, les firmes étaient le plus souvent submergées de main-d'œuvre alors que leur volume d'activité ne nécessitait pas autant de personnel. Il en découlait une situation paradoxale, caractérisée par une pénurie de travail à l'extérieur des firmes et du chômage à l'intérieur. D'autre part, les gestionnaires du personnel se voyaient ôter toute responsabilité dans le choix des recrues. Les apprentis intégraient directement l'entreprise avec laquelle leur École était liée, tandis que les professeurs utilisaient leurs réseaux pour placer les étudiants en fin de scolarité dans les firmes de leur choix. Le système garantissait la sécurité de l'emploi et les individus ne connaissaient en principe qu'une entreprise dans leur

carrière. Sous l'Ancien Régime, il n'existait donc pas de marché du travail à proprement parler <sup>1</sup>. En ce qui concerne la promotion et la mobilité interne à l'entreprise, les décisions revenaient exclusivement aux responsables du Parti. L'opacité des prises de décision s'accompagnait alors d'une lourdeur administrative, propre aux firmes bureaucratiques.

#### *Une gestion du personnel administrative*

Contrairement à une idée répandue, il existait une gestion du personnel relativement développée dans les entreprises communistes, même si celle-ci se restreignait principalement à des tâches comptables et administratives. La gestion des hommes dans les firmes communistes a pu être qualifiée de “ quantitative ”, dans le sens où elle s'appliquait à la communauté de travailleurs, l'individu n'ayant d'importance que dans le cadre de sa contribution à la collectivité. Traditionnellement, les gestionnaires du personnel tenaient une comptabilité précise des congés, de même qu'ils s'efforçaient de fournir un grand nombre de prestations sociales et de loisirs aux travailleurs. L'objectif était de réaliser l'épanouissement de l'individu, mais les aspects psychosociologiques de la relation de travail étaient totalement négligés. L'épanouissement de chacun était supposé résulter de l'accomplissement personnel de sa tâche.

#### *Un système d'incitations égalitaires et honorifiques*

De même que pour la gestion administrative du personnel, le système d'incitations dans les firmes communistes divergeait nettement de ceux en vigueur dans les entreprises capitalistes. Contrairement à une idée répandue, le système de rémunération admettait de larges écarts entre les salaires d'individus occupant des postes de niveau différent. En revanche, pour le même niveau de poste et le même nombre d'heures travaillées, les salaires étaient théoriquement identiques, quels que soient le sexe <sup>2</sup> et les performances des employés. La propagande soviétique valorisait le dévouement au travail, et plus particulièrement les tâches physiques et éprouvantes <sup>3</sup>. En principe, les récompenses n'étaient pas pécuniaires mais honorifiques. Dans l'ensemble des firmes communistes, l'honneur suprême était de recevoir des gratifications portant le nom d'ouvriers modèles, tels que A. STAKHANOV, mineur du Donetz de qui découle le mot “ stakhanovisme ” et qui était réputé atteindre des rendements 200 à 300 % supérieurs à ceux de ses collègues <sup>4</sup>. De grands principes réglaient ainsi l'entreprise et l'environnement de travail, mais la réalité des firmes était toute autre.

## **2. Le climat social dans les firmes communistes**

#### *Un contrat social implicite*

L'idée d'austérité et de stricte réglementation qui caractérise traditionnellement le Monde du Travail dans les pays de l'ancien Bloc de l'Est apparaît en fait largement injustifiée. Bien que les droits sociaux fussent octroyés, les travailleurs appréciaient leurs conditions de travail. Dans les firmes communistes, le travail n'était pas ressenti

---

<sup>1</sup> Un embryon de marché du travail existait néanmoins en Tchécoslovaquie et en Yougoslavie.

<sup>2</sup> Les femmes souffraient cependant d'une certaine discrimination, puisqu'elles avaient plus difficilement accès aux emplois les mieux rémunérés.

<sup>3</sup> Les emplois du secteur tertiaire étaient au contraire peu considérés.

<sup>4</sup> Il est cependant prouvé qu'il dut avoir recours à divers stratagèmes (falsifications, complicité de ses collègues..) pour parvenir à ses exploits de productivité.

comme une contrainte mais comme un acte normal de la vie sociale, où chacun exprimait sa propre personnalité. Malgré une forte hiérarchie, les classes sociales, les rapports de force et les conflits professionnels restaient peu apparents. Il régnait dans les entreprises une sorte de contrat social qui garantissait aux individus la sécurité de l'emploi (y compris lors de l'introduction de nouvelles technologies), la paix sociale, des cadences de travail faibles ainsi qu'une multitude de services et de prestations gratuites. C. CLAGUE a proposé une explication institutionnelle de l'émergence d'un tel contrat social<sup>5</sup>. Pendant les années 1950, les dirigeants du Parti disposaient d'un fort contrôle sur leurs subordonnés et pouvaient ainsi imposer des objectifs impératifs. Il s'en est suivi d'importants gains de productivité dans les entreprises et une forte croissance économique dans les pays de l'Est. Cependant, les subordonnés ont pu, à force de coopération, de coordination et d'ententes, dissimuler certaines informations afin d'améliorer leur existant quotidien. Progressivement, le pouvoir est passé des "gens d'en haut", vers les "gens d'en bas".

Les modes de régulation des rapports sociaux en Europe centrale et orientale différaient profondément de ceux rencontrés dans les pays occidentaux. Sous le communisme, les conflits d'intérêts entre les différents acteurs de l'entreprise étaient inconcevables puisque les objectifs personnels et les objectifs collectifs se confondaient officiellement dans le dévouement à l'entreprise. Même les syndicats ne s'inscrivaient pas dans un rapport de logique conflictuelle avec les directions d'entreprise mais au contraire dans un rapport de logique convergente. Mis à part en Hongrie et surtout en Pologne, leur rôle était ainsi strictement confiné à la gestion du système de protection et d'assurances que garantissait l'entreprise communiste à ses salariés.

#### *La démotivation générale des travailleurs*

Bien que le système fût basé sur le dévouement au travail, les pratiques se traduisaient par un laxisme et une triche généralisée. Plusieurs faits conduisaient à la démotivation des travailleurs et au développement de comportements de *free rider* (passager clandestin). D'une part, les pratiques de gestion ne traduisaient que l'exécution des buts politiques et idéologiques, vis-à-vis desquels les travailleurs se montraient le plus souvent indifférents, et aucune attention n'était portée aux revendications du personnel, ce qui s'en ressentait sur la motivation générale. D'autre part, la promotion résultait moins des performances professionnelles que de tractations au sein du Parti, tandis que les rémunérations égalitaires incitaient peu à l'effort. Enfin, les firmes étant détenues à cent pour cent par l'État, il en résultait une absence d'initiative individuelle et d'esprit d'entreprise. Pour toutes ces raisons, le travail tendait à s'effectuer à des cadences variables et la plupart du temps faibles.

Si le système communiste d'organisation des entreprises et de gestion du personnel a formellement disparu en Europe centrale et orientale, il continue d'influencer les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre de ces pays.

---

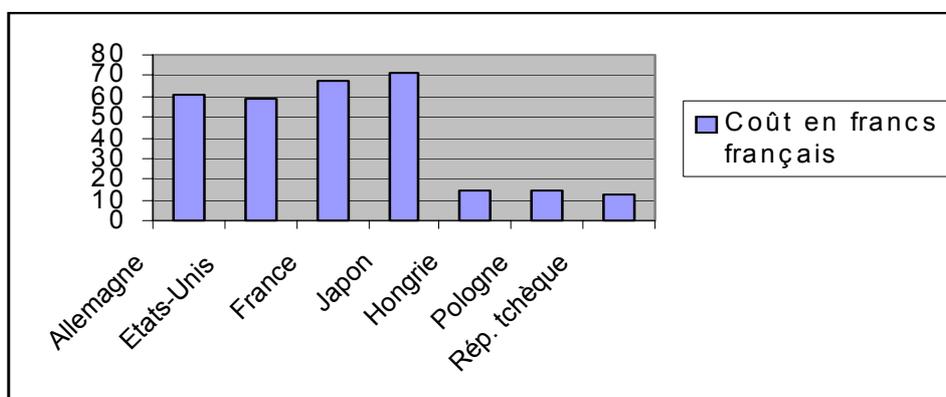
<sup>5</sup> C. CLAGUE, The Transformation of Socialist Economies: Alternative Approaches and Early Lessons of Experience, Human Systems Management, n°12, fév. 1994.

### 3. Les caractéristiques héritées de la main-d'œuvre

#### *Des avantages comparatifs*

Globalement, la main-d'œuvre en Europe centrale et orientale présente un niveau de qualification élevé, particulièrement en ce qui concerne les compétences techniques. Ce fait doit être directement relié à la tradition industrielle qui s'est instaurée dans les pays de l'Est sous le communisme, ainsi qu'à l'importance donnée à l'éducation pour tous. Le taux d'alphabétisation dépasse ainsi 99 % en Hongrie, en Pologne, en République tchèque et en Slovaquie. De même, les collégiens d'Europe centrale et orientale obtiennent, selon une enquête en 1996 de l'IEA (Association Internationale pour l'Évaluation de l'Enseignement), les meilleurs résultats d'Europe en mathématiques et en sciences. D'autres matières, telles que les sciences sociales, les sciences économiques ou le management accusent cependant un certain retard. Sous le communisme, de tels enseignements n'étaient pas dispensés ou bien orientés idéologiquement.

**Figure 4. Coût d'une heure de travail ouvrier dans différents pays**



Source : BNP-Dresdner Bank, mars 1995

Le niveau de qualification de la main-d'œuvre devient particulièrement appréciable lorsqu'il est comparé au coût moyen de l'heure de travail. Malgré un degré de qualification proche des standards occidentaux, le coût de revient d'une heure de travail ouvrier s'avère en Hongrie, Pologne et République tchèque de l'ordre de quatre à cinq fois inférieurs à celui observé en Allemagne, en France, au Japon ou aux États-Unis (cf. figure 4)<sup>6</sup>. Le différentiel de coût constitue le principal facteur incitant les investisseurs étrangers à implanter des unités de fabrication dans les PECO. La fascination exercée par l'Occident, la volonté d'apprendre des populations locales, corrélative à celle d'accéder à l'économie de marché, ainsi que la robustesse générale de la main-d'œuvre, due à la pénibilité du travail sous le communisme, sont d'autres facteurs également couramment évoqués. En contrepois de ces avantages comparatifs,

<sup>6</sup> Les différences sont plus nettement accrues en ce qui concerne certains métiers qualifiés, tels que les docteurs ou les ingénieurs.

la main-d'œuvre des entreprises d'Europe centrale et orientale est cependant marquée par un certain nombre de résistances.

### *Des résistances tenaces*

Comme par le passé, l'ambiance de travail dans nombre d'entreprises post-communistes se caractérise par la quiétude, voire par le laisser-aller<sup>7</sup>. L'expérience montre que les travailleurs continuent à se porter en faveur d'une bonne atmosphère professionnelle, d'une meilleure technologie et d'une maîtrise de leurs cadences de travail. De leur côté, les managers recherchent les profits à court terme et l'accroissement de leur autonomie et demandent des mesures protectionnistes et la reconstitution des monopoles<sup>8</sup>. En Europe centrale et orientale, la privatisation de masse n'a pas significativement changé les comportements organisationnels. Les attitudes des participants se caractérisent encore par une inertie et un héritage de l'économie de pénurie. En l'absence de politique volontariste forte, les changements restent donc négligeables et les licenciements massifs sont exclus, sauf lorsque les firmes sont rachetées par des investisseurs étrangers. Il semble en définitive qu'entreprises et managers fonctionnent comme un écran protecteur entre les travailleurs et le marché.

## *B. La mutation actuelle*

### **1. Les relations industrielles**

#### *Un cadre ultra-libéral*

Depuis 1989, les législations sociales dans les PECO favorisent fortement les employeurs. Exceptées quelques pressions telles que celles provoquées par les grèves de 1992-1993 en Pologne, les revendications ne sont pas encadrées par des actions organisées. La population active se retrouve en situation de faiblesse, tant sur le marché du travail qu'à l'intérieur des firmes. Cependant, bien que le droit du travail privilégie le recours aux mécanismes de marché au détriment de l'intervention publique, le fonctionnement de la "Main invisible" connaît certaines limites. Se plaçant dans une perspective historique, M. MENDELL et K. NIELSEN expliquent que la démocratie et le libéralisme sont des valeurs trop récemment importées pour réellement représenter l'Europe centrale et orientale. Ainsi le parrainage reste-t-il le principal mode de recrutement des entreprises. De la même manière que sur le marché du travail, des relations implicites se tissent à l'intérieur des firmes.

#### *Les rapports entre la direction et le personnel*

Globalement, l'essentiel des éléments de la politique salariale dans les PECO relève de la responsabilité des dirigeants d'entreprises, sans obligation de négocier avec les partenaires sociaux. La grève constitue un recours rarissime, qui n'aboutit par ailleurs

---

<sup>7</sup> La déclaration au journal "L'Equipe" du joueur de tennis ukrainien A. MEDVEDEV illustre ces faits d'une manière humoristique : " Mon père a un bureau, une auto, un gros ventre et il mange beaucoup ; ça doit être quelqu'un d'important mais il ne fait rien. Chez nous, dans les bureaux ou bien ils ne travaillent pas, ou bien ils travaillent mal... ".

<sup>8</sup> S'ils sont favorables au marché à long terme, les managers souhaitent en priorité protéger leurs intérêts à court terme. Aussi continuent-ils comme autrefois à négocier avec l'État pour obtenir des subventions.

presque jamais à des concessions des patrons. D'autre part, le chômage, et surtout la peur du chômage, brident les velléités de contestation.

Les syndicats se présentent sous la forme de syndicats d'entreprises, rarement dépendants de fédérations nationales. Leur action s'exerce en majorité dans les entreprises publiques et il n'existe pas encore réellement de syndicats patronaux. Leurs taux d'adhésion extrêmement élevés s'expliquent principalement par le fait que l'appartenance syndicale confère des avantages sociaux dans l'entreprise. Malgré le changement de régime, la tradition syndicale telle qu'elle s'exerçait dans le passé prévaut encore aujourd'hui dans les PECO, c'est-à-dire que les syndicats ne jouent pas de rôle de contre-pouvoir contestant la suprématie de la direction de l'entreprise<sup>9</sup>. Ceux-ci s'opposent en général aux partenariats et aux rachats qui entraînent des licenciements et réorganisations, mais ils acceptent les modernisations et l'avenir des entreprises les préoccupe davantage que les hausses des salaires ou le maintien de l'emploi. Dans ces conditions, les dirigeants d'entreprise pourraient en théorie imposer leurs décisions sans contrepartie, dans la limite du respect d'obligations légales encore laconiques. Or, la soumission de principe de la main-d'œuvre occulte mal sa considérable capacité de résistance. Dans les faits, les managers choisissent le plus souvent d'adopter une attitude autoritaire, tout en s'efforçant de maintenir un grand nombre de prestations sociales. L'immobilisme, qui caractérise les firmes en Europe centrale et orientale, rend en effet impossible toute changement radical vers des conditions de travail plus dures sans compensations substantielles.

## 2. L'impact des nouvelles exigences du marché

### *La perte des repères*

Sous le communisme, les entreprises se trouvaient très fréquemment en situation de sureffectif. Désormais, elles réalisent des " coupes " plus ou moins douloureuses dans leur surabondante main-d'œuvre. Face au *downsizing* (dégraissage), ou au *delaying* (réduction des niveaux de hiérarchie), les travailleurs sont contraints à la mobilité, ce qui constitue une forte rupture par rapport au passé<sup>10</sup>. L'introduction de nouvelles directives dans le management bouleverse les habitudes d'une partie du personnel, dont les mentalités restent ancrées dans l'ancien système. Dans la nouvelle structure où ils ne peuvent s'exprimer, l'organisation perd de son efficacité. Les problèmes de fond concernent les difficultés d'adaptation psychologique des travailleurs. Dans l'actuel bouleversement, une partie des individus sont perturbés car ils ne comprennent que progressivement les objectifs qui peuvent changer instantanément de nature ou de proportion. Un sous-courant du management des entreprises post-communistes postule également que les travailleurs sont motivés par la nouveauté et que leurs efforts croissent dans un premier temps, avant de faiblir par la suite. L'ivresse du travail toucherait même une partie de la main-d'œuvre, les " *workaholics* ", qui seraient ensuite atteints de fréquents surmenages.

---

<sup>9</sup> Le pouvoir des syndicats est cependant important en Pologne, bien qu'il ait beaucoup décliné par rapport au temps de SOLIDARNOSC, et dans une moindre mesure en Hongrie, notamment pour l'établissement des conventions collectives. Mis à part en République tchèque, les syndicats en Europe centrale et orientale restent dominés, mais de moins en moins, par les anciens syndicalistes communistes.

<sup>10</sup> La promotion évoluant auparavant principalement en fonction de l'ancienneté, les individus avaient peu intérêt à changer d'emploi. De plus, la mobilité sociale est un tabou sous-jacent à l'idée de classe, donc inacceptable.

*Des compétences et des mentalités inadaptées*

De même qu'ils conservent leurs habitudes passées, les individus dans les entreprises restent imprégnés des connaissances qu'ils ont acquises pendant l'époque communiste. À ce titre, leurs compétences se restreignent souvent au domaine de la production, au détriment de nombreuses autres fonctions de l'entreprise. Tout utiles qu'elles sont, les formations techniques ou à la gestion apportent des réponses qui ne peuvent être que ponctuelles et provisoires. Au-delà de la nécessité de développer les savoirs, et même les savoir-faire, il s'agit de changer les mentalités.

**Tableau 5. Les rôles de l'entrepreneur en économie de marché et en économie administrée**

<b>L'entrepreneur en économie de marché</b>	<b>L'entrepreneur en économie administrée</b>
Se procure les ressources sur des marchés de facteurs en échange de monnaie	Reçoit les ressources productives qui lui ont été allouées par le plan.
Fixe en fonction du prix des facteurs la combinaison productive la moins coûteuse	Doit appliquer la combinaison productive qui lui a été imposée
Fixe le niveau de sa production en fonction du prix de marché des produits	Doit impérativement respecter le niveau de production fixé par le plan
Vend ses produits sur un marché	Doit écouler ses produits auprès de clients désignés par l'Administration
Ses ressources financières proviennent de la vente de ses produits.	Reçoit des ressources financières en grande partie indépendantes de la vente des produits.

D'après J.-P. BRISACIER, J.-F. PERETTI-WATEL (1992).

Les anciens managers présentent une double inadaptation au nouveau système. D'une part, le rôle de l'entrepreneur en économie de marché diffère fondamentalement de celui qu'il occupe dans la firme communiste (cf. tableau 5). D'autre part, il existe une forte suspicion concernant les dirigeants de l'ancien régime : de par leurs fonctions passées, ils n'offrent a priori pas les gages d'autonomie et d'intégrité requis pour emporter la confiance des acteurs et des partenaires de l'entreprise. À l'opposé, ceux qui ont refusé toute compromission pendant le communisme n'ont pu exercer de responsabilités sous l'Ancien Régime, ce qui les dessert en termes d'expérience. Les problèmes d'inadaptation des mentalités touchent également la main-d'œuvre, qui est accusée d'assimiler le passage à l'économie de marché au passage à un niveau de vie occidental. En Occident, le contrat social dans les entreprises est celui d'une forte discipline et d'une intensité de travail élevée, afin de permettre une consommation de produits de qualité. Or, selon la plupart des spécialistes de la transition, les travailleurs d'Europe centrale et orientale demandent à en bénéficier sans s'astreindre à une telle discipline ; ils considèrent l'investisseur étranger comme un bon payeur allant augmenter les salaires, sans exiger la modification de leurs comportements. Ces

décalages mentaux compliquent la réalisation des objectifs du management des ressources humaines des firmes étrangères en Europe centrale et orientale.

## II. Le management des ressources humaines

Les changements survenus depuis 1989 en Europe centrale et orientale ont bouleversé le système social et technique qu'est l'entreprise. Bien que les littératures managériales locales développent peu de recommandations en termes de management des ressources humaines<sup>11</sup>, l'analyse des théories en présence a rendu possible la distinction de deux principaux types de discours. D'une part, les principaux modèles normatifs occidentaux sont supposés s'appliquer universellement dans les entreprises confrontées à l'économie de marché. D'autre part, certains auteurs rejettent cette logique et élaborent un modèle de management des ressources humaines spécifique à la transition.

### A. Un MRH normatif<sup>12</sup>

#### 1. Contenu

##### *Origine*

Le remplacement de l'économie planifiée par l'économie de marché a fait naître un besoin de réforme des systèmes de gestion en Europe centrale et orientale. Dirigeants et managers locaux ont très tôt sollicité l'assistance de spécialistes occidentaux pour adapter leurs entreprises aux exigences de l'économie de marché. Les principaux modèles de gestion occidentaux ont alors été transposés dans les PECO, avec quelques aménagements mineurs.

Les défenseurs des approches normatives de MRH admettent que les comportements organisationnels dans les firmes post-communistes diffèrent de ceux observés dans les pays occidentaux. Cependant, les modèles classiques trouvent d'une manière générale à s'appliquer car ces divergences résultent non pas de mentalités ancrées dans l'Ancien Régime, mais de conditions économiques et sociales propres aux PECO. E.G. NELSON et J. TAYLOR voient comme principale particularité en Europe centrale et orientale l'insuffisance de capitaux privés<sup>13</sup>. A.A. GIBB relève également le trop modeste rôle des banques locales. En conséquence, les comportements organisationnels ne sont pas portés à tendre naturellement vers l'efficacité. Le remplacement de l'ancien système par de nouvelles normes nécessite alors quelques

---

<sup>11</sup> Dans les Universités et centres de recherche locaux, la gestion des ressources humaines est rarement considérée comme une matière autonome ; elle se rattache en principe à l'organisation et à la sociologie du travail et traite le plus souvent de sujets techniques, tels que l'ergonomie ou la retaylorisation.

<sup>12</sup> Le présent développement s'intéresse davantage au management des ressources humaines qu'à la gestion des ressources humaines. Si le mot " management " signifie en anglais " gestion ", les deux concepts ont cependant des sens différents. D'une manière schématique, la gestion des ressources humaines s'intéresse aux techniques de gestion des hommes telles que l'évaluation, le recrutement, la formation, etc., tandis que le management des ressources humaines traite ses aspects plus qualitatifs, tels que la culture d'entreprise, le travail en équipe, le leadership...

<sup>13</sup> E.G. NELSON, J. TAYLOR, New ventures and entrepreneurship in an eastern European context: a training and development programme for managers in state-owned firms, Journal of European Industrial Training, vol. 19, n°9, 1995.

aménagements des modèles occidentaux, et notamment des programmes de rebureaucratiation ou de retaylorisation plus ou moins impératifs, qui évincent dans un premier temps la dimension participative des modèles classiques de MRH.

#### *Postulats de base*

La littérature d'inspiration anglo-saxonne sur le management des ressources humaines en Europe centrale et orientale se base sur des postulats sur la nature humaine empruntés à divers auteurs classiques tels que A. MASLOW, F. HERZBERG, T. PETERS et R. WATERMAN, etc. À titre d'illustration, le *Personnel and Human Resource Management* de R. SCHULER<sup>14</sup>, et le *Human Resource Management* de M. BEER et al.<sup>15</sup> servent couramment de référence à ces standards. D'une manière générale, il s'agit de conceptions humanistes de l'individu, qui ne remettent pas en cause la rationalité unique et maximisatrice postulée par l'économie néo-classique. La conception taylorienne de la main-d'œuvre en tant que "Main" de l'entreprise est remplacée au profit d'une considération de l'être humain comme principale ressource d'une entreprise. Ainsi, de plus en plus, la richesse des entreprises provient-elle de leurs hommes<sup>16</sup>. Si le travailleur n'est plus considéré comme un instrument de production dépourvu de qualités humaines, il est néanmoins réifié, dans le sens où il est possible de conditionner ses comportements. Ses résistances sont supposées s'effacer sans délai devant les incitations adéquates, en principe pécuniaires.

## **2. Principaux axes**

### *La soumission à la stratégie*

Au-delà des conflits d'écoles, il est admis que le MRH n'est pas une fonction isolée ou autonome et qu'il s'intègre dans un processus global de management. Toute politique de MRH se doit ainsi d'être en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, même si elle peut l'influencer. En accord avec ce principe, les systèmes normatifs utilisés dans les PECO sont des systèmes finalisés orientés vers l'accomplissement des buts stratégiques. Nonobstant des préoccupations sociales manifestes, l'objectif premier reste l'harmonisation du fonctionnement des entreprises et l'amélioration de leur rentabilité. Les mesures sociales éventuelles se justifient donc par leur rendement, les enjeux de la compétitivité primant sur tout aspect purement humain. Pour réconcilier efficacité économique et justice sociale, il convient de trouver les moyens de lier l'amélioration de la productivité à celle des conditions de travail. À l'international s'ajoutent à ces impératifs la nécessité d'opérer l'adéquation entre les pratiques de management des ressources humaines et le renforcement des avantages comparatifs.

### *La qualité*

Les systèmes normatifs de MRH élaborés pour les PECO accordent une importance fondamentale à la recherche de qualité et de conformité aux normes, traditionnel point

---

<sup>14</sup> M. BEER, B. SPECTOR, P.R. LAURENCE, P.Q. MILLS, R. WALTON, *Human Resource Management*, Glencoe, Illinois Free Press, 1985.

<sup>15</sup> R. SCHULER, *Personnel and Human Resource Management*, St-Paul, (Miss.), West, 3ème édition, 1987.

<sup>16</sup> Leur importance est d'ailleurs à la fois positive et négative car une personne en conflit avec l'entreprise pourra lui nuire tout autant que le personnel motivé la servira.

faible des entreprises post-communistes. La qualité s'affirme comme un des arguments majeurs de vente dans le secteur secondaire, encore majoritaire dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale. De plus, outre les coûts de stockage superflu, le coût des rebuts ampute dangereusement les marges des entreprises <sup>17</sup>. Des démarches essentiellement pragmatiques s'imposent dans un premier temps, les mesures sophistiquées utilisées prématurément étant néfastes car la qualité se juge par l'aptitude à l'usage. Le développement d'approches des notions de chaînes de valeur ou de qualité par les clients est susceptible d'instaurer un nouvel esprit. La recherche de qualité permet alors de cimenter la culture d'entreprise, comme le montre l'exemple polonais de POLKOLOR <sup>18</sup>.

En management des ressources humaines, le concept de qualité doit être entendu de manière vaste. Le fonctionnement et la fiabilité du produit sont des critères nécessaires mais insuffisants pour attirer la clientèle et se démarquer de la concurrence. Le management par la qualité totale, qui passe par la mobilisation de chacun, nécessite l'extension des procédures de prévention, de contrôle et de maintenance de la production à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. S.R. WILSON et al. montrent que ces principes répondent parfaitement aux besoins des pays d'Europe centrale et orientale.

### *La flexibilité*

Les systèmes normatifs de MRH utilisés en Europe centrale et orientale accordent une place importante à la flexibilité, qui peut se concevoir selon deux aspects. Réaliser l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines nécessite tout d'abord une flexibilité en termes d'emplois, permise par les systèmes juridiques des PECO <sup>19</sup>, mais la flexibilité s'entend également en termes d'efficacité et de souplesse des structures. Dans le cadre du démantèlement des conglomérats en Europe centrale et orientale, l'entreprise doit alors réduire ses échelons hiérarchiques afin de se rapprocher de l'entreprise *lean* <sup>20</sup>. D. KOTCHEN et al. recommandent de ne pas s'arrêter au niveau des privatisations. Seules les PME, issues du démantèlement des conglomérats ou créées grâce au soutien des pouvoirs publics, sont ainsi capables de diffuser les nouvelles technologies, résoudre les problèmes d'emploi et moderniser les structures <sup>21</sup>. Les réductions d'effectifs et le renouvellement de la main-d'œuvre constituent les meilleurs viatiques pour parvenir à la flexibilité. Se pose alors le problème de l'implication du personnel.

### *L'implication du personnel*

---

<sup>17</sup> Pour le cas de la République tchèque, la Banque Nationale tchèque l'estimait à 8% du PIB national en 1994.

<sup>18</sup> Décrite par C. DURAND et J.L. LE GOFF, cette entreprise productrice de tubes pour téléviseurs, proche de la faillite, fut reprise par THOMSON pour former un joint-venture qui affiche désormais des niveaux de productivité parmi les meilleurs mondiaux.

<sup>19</sup> Le recours aux emplois dits "précaires" reste cependant encore peu développé. De plus, pour certains postes clés, ce type de flexibilité empêche de remplir les exigences en termes de qualité.

<sup>20</sup> Mot anglais qui signifie "mince, sans graisse" en français, à comprendre au sens figuré.

<sup>21</sup> À cette position officielle s'opposent différents pays, en tête desquels la Slovaquie, qui souhaite fonder la réussite de leurs entreprises sur la taille afin de ne pas se placer en position d'infériorité vis-à-vis des concurrents occidentaux.

Le management participatif, illustré le plus souvent par des Directions par Objectifs (D.P.O) ou des Directions Participatives Par Objectifs (D.P.P.O), associe les acteurs à la discussion des objectifs ou à leur réalisation. La quantification, la précision et la difficulté des objectifs accroissent le dynamisme et la motivation des participants, mais il convient d'instituer des mécanismes de contrôle de la réalisation des objectifs. À ce titre, un des rôles urgents de la GRH est d'améliorer les systèmes d'évaluation des performances dans les firmes post-socialistes <sup>22</sup>.

Des enquêtes dans plusieurs pays ont montré que l'engagement évoluait négativement avec la taille de l'organisation et positivement avec l'importance donnée par la structure à l'individu. L'implication est alors obtenue à partir d'une forte communication, basée sur la recherche d'une culture d'entreprise cohésive. De cette manière, l'ensemble du personnel s'approprié les objectifs. Si la division du travail reste une nécessité pour l'entreprise, la direction doit responsabiliser le personnel en insistant sur l'importance de chacun, quelle que soit sa tâche. Le développement de la culture d'entreprise nécessite donc des systèmes d'évaluation et de performance fondés sur un mode de régulation plus près du clan ou du club que du marché. Les systèmes normatifs de MRH reposent ainsi sur " l'assimilation ", au sens de l'École sociologique de Chicago <sup>23</sup>. Le processus adéquat consiste alors à construire une culture d'entreprise qui transcende les différences et dans laquelle les cadres de toutes origines se reconnaissent.

### 3. La mise en œuvre du changement

#### *Licencier et recruter*

Dans les entreprises post-communistes se posent des problèmes particulièrement aigus en termes de recrutement. L'utilisation des machines nécessite de l'expérience, mais le rendement diminue avec l'âge du personnel et l'apport de jeunes dynamise la production. Les anciens bénéficient en principe d'une meilleure connaissance du travail mais ils s'adaptent plus difficilement aux changements et les besoins en termes de qualification ont fondamentalement changé. D'une manière générale, la demande est désormais beaucoup plus forte dans les PECO pour les diplômés que pour l'expérience. Une partie importante du personnel des entreprises post-communistes est en effet jugée réfractaire ou inapte à l'adaptation à l'économie de marché. Dans ces conditions, le " remplacement " de ces individus améliore sensiblement l'efficacité productive des entreprises. Il s'agit dans un premier temps de licencier une fraction du personnel, pour ensuite recruter des individus aux compétences adéquates. L'opération s'avère doublement fructueuse car elle améliore le niveau des compétences dans l'entreprise et permet de réduire le sureffectif, le niveau d'embauches nécessaire étant souvent inférieur au nombre de personnes licenciées.

#### *L'individualisation des rémunérations*

---

<sup>22</sup> M. MARUYAMA met néanmoins en garde contre les évaluations écrites, qui rappellent selon lui aux individus les méthodes de la police secrète. De plus, les notes sont systématiquement falsifiées (par exemple afin de favoriser ceux qui partent en retraite), ce qui entraîne des déceptions dans les entreprises.

<sup>23</sup> Le vocabulaire actuel utilise plutôt le terme d'intégration. Ce terme n'implique pas une homogénéité culturelle totale mais suppose que les conflits soient surmontés, que des moyens de communiquer existent et que certaines valeurs soient partagées.

Sous l'Ancien Régime, la détermination des rémunérations résultait de considérations principalement égalitaristes. Désormais, le nouveau système se caractérise par l'abandon pur et simple des récompenses honorifiques. La nature de l'emploi, les aptitudes de l'employé, la capacité à payer de l'organisation et la productivité de la main-d'œuvre constituent les principaux déterminants de la rémunération internes à l'entreprise. Outre le respect de l'équité, il convient également de tenir compte de pressions externes telles que l'état du marché du travail ou le niveau de rémunération dans les entreprises comparables.

Les systèmes normatifs de MRH visent à faire partager aux membres du personnel l'objectif de maximisation des profits de l'entreprise, notamment grâce aux intéressements aux résultats et aux primes. La déconfiture de la pensée communiste ayant laissé place à un vide idéologique et à un sens matérialiste aiguisé, les incitations pécuniaires sont très à même d'orienter les comportements dans ce sens. La main-d'œuvre se montre en effet sensible à ce type d'incitations, seul véhicule permettant l'accès à la société de consommation. Les primes doivent répondre à des critères objectifs, sans quoi elles risquent d'être davantage perçues comme des sanctions que comme des motivations<sup>24</sup>.

#### *L'animation des hommes*

La fonction communication connaît actuellement en Europe centrale et orientale un départ euphorique, semblable à celui observé en France dans les années 1970. La communication interne, nécessairement cohérente avec la communication externe, est l'œuvre des cadres, voués à l'entreprise. Davantage une affaire d'intentions que de techniques, elle passe d'une mission instrumentale et ouverte à un rôle stratégique. Les directions suivantes constituent les objectifs clés couramment retenus dans les systèmes normatifs pour développer la communication des entreprises post-communistes :

- \_ informer et mobiliser les énergies, promouvoir l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ;
- \_ diffuser les initiatives et les succès des équipes de travail, inciter à l'expression collective ;
- \_ développer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance de l'entreprise par une culture d'entreprise efficace ;
- \_ prohiber toute discrimination et respecter le sens de l'équité en général ;
- \_ assurer la cohérence entre communication externe et communication interne.

Les dirigeants doivent faire passer un message, une idéologie d'entreprise à l'aide d'un projet concrétisé par une charte des valeurs qui répond à des questions reformulant les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le document, ambitieux, se veut collectif, valorisant et motivant pour chaque personne, voire même affectif. Les projets

---

<sup>24</sup> Les rendements collectifs à grande échelle sont jugés peu efficaces : les individus ne souhaitent pas s'investir, estimant que leur action sera diluée dans la totalité des activités du groupe. Au lieu de stimuler la motivation, la productivité est inférieure car nombre de travailleurs adoptent plus ou moins consciemment un comportement de " passager clandestin " (*free rider*).

d'entreprises contrôlées par des capitaux étrangers nécessitent en outre un diagnostic culturel, afin de fournir une grille de lecture aux actionnaires.

Les systèmes normatifs de MRH, dont la large diffusion semble consacrer l'efficacité, sont supposés s'appliquer à tout système d'économie de marché. En pratique, l'ouverture internationale et l'homogénéisation des produits, des procédés et des modes de consommation débouchent sur l'adoption de formes d'entreprises similaires de par le monde. Dans les PECO comme ailleurs, nombre d'entrepreneurs organisent et dirigent les entreprises comme celles de leur pays d'origine. S'il est exact que la standardisation des systèmes normatifs de MRH facilite l'application de normes et les comparaisons internationales, certains auteurs ont cependant déjà mis en évidence les limites de ce type de modèles. C. DURAND et J.L. LE GOFF ont notamment montré que l'application des modèles de gestion classiques d'inspiration anglo-saxonne se heurte à des incompatibilités qui en limitent l'efficacité. Pour importer de tels systèmes de gestion, il est en effet nécessaire d'appliquer des normes contraignantes conduisant à remplacer l'ancienne bureaucratie par une bureaucratie d'une nouvelle sorte. Dans ces conditions, la soumission aux normes rend hors d'atteinte l'objectif affiché de management participatif et d'initiative des acteurs.

Au contraire des systèmes normatifs, les approches spécifiques à la transition visent à répondre à des problèmes précis et contingents. Leur champ d'application se limite à l'Europe centrale et orientale, dont elles visent à intégrer les dimensions socio-historiques.

## *B. Un MRH spécifique à la transition*

### **1. Contenu**

#### *Origine*

De même que pour le modèle normatif, la littérature consacrée au management des ressources humaines en Europe centrale et orientale est actuellement en construction. Les recommandations théoriques recensées proviennent de références parfois inscrites dans des sujets plus vastes tels que le management international, le management interculturel, la transitologie, etc. Ainsi, le MRH spécifique à la transition ne constitue-t-il pas encore un courant réellement unifié. Tout au plus assiste-t-on à un consensus sur une idée-force : la nécessité d'adapter les systèmes de gestion aux fondements culturels de chaque société, afin de bâtir des organisations économiques efficaces et stables. Il s'agit de propositions recourant aux concepts et aux théories occidentales, mais de manière graduelle et exploratoire ; elles se construisent autour d'un noyau commun dont il est possible d'extraire les postulats de base.

#### *Postulats de base*

Les structures et les modes de gestion des entreprises d'Europe centrale et orientale se transforment pour s'adapter à l'économie de marché. Dans les faits, la plupart des dirigeants étrangers engagent les réformes en assimilant les firmes autochtones aux entreprises de leur pays d'origine. Pourtant, il existe des rigidités et des inerties culturelles, professionnelles et légales qui rendent incertaine la réussite de la

transformation <sup>25</sup>. Compte tenu de leurs habitudes passées et de leur attachement à d'autres valeurs, les travailleurs assimilent avec difficulté leurs nouvelles conditions de travail. La GRH ayant pour rôle de réactualiser les compétences mais également de familiariser les individus à l'esprit capitaliste, il convient de porter une nouvelle considération au personnel, en tenant compte des facteurs sociaux et culturels dans l'entreprise dont les particularités locales s'accrochent mal à la gestion moderne.

## 2. Principaux axes

### *La reconnaissance de l'hétérogénéité dans l'entreprise*

Les systèmes de MRH spécifiques à la transition rejettent le postulat néo-classique de convergence des buts des acteurs autour de la maximisation du profit de l'entreprise. Contrairement à la firme communiste où l'ensemble des acteurs poursuivaient en théorie le même but, la firme capitaliste se caractérise par la conflictualité de ses relations internes : les intérêts des actionnaires, représentés par la maximisation du profit, s'opposent à ceux des salariés, recherchant l'augmentation de leur satisfaction personnelle. Par ailleurs, les structures fonctionnelles des entreprises d'Europe centrale et orientale et les déficiences de la circulation interne des informations amplifient la survenance de conflits. Le management des ressources humaines sert alors d'interface entre les salariés et la direction, en essayant de rapprocher leurs intérêts divergents.

Dénonçant l'ethnocentrisme occidental, J.-F. BAYART remarque que les fondements capitalistes de besoin et de dévouement au travail professionnel tels qu'ils ont été posés par M. WEBER sont étrangers aux peuples d'Europe centrale et orientale. De même que le capital physique, le capital humain et les habitudes de travail restent adaptés au passé. Les individus ont notamment appris à partager, à travailler pour la collectivité, et les conséquences de cet "endoctrinement", selon l'expression de J. KORNAI, perdurent <sup>26</sup>. Pour que les peuples d'Europe centrale et orientale puissent comprendre les affaires, la spéculation ou le capitalisme, l'économiste hongrois appelle de ses vœux un vaste mouvement de réforme des pensées, aspect selon lui fortement négligé par les investisseurs étrangers.

Les divergences de mentalités décelées en Europe centrale et orientale incitent à recommander de travailler à partir de contrats très stricts plutôt que sur des accords consensuels ou des engagements qui n'auront pas la même valeur pour toutes les parties et seront probablement sources de problèmes. M. MONTHUBERT-LANCEREAU ajoute, pour le cas de la Roumanie, l'urgence d'élaborer un code des affaires. Pour l'observateur occidental, certains comportements de la main-d'œuvre en Europe centrale et orientale paraissent irrationnels. Plutôt que de croire à de l'irrationalité, il convient d'étendre les modes de compréhension des phénomènes en concevant l'existence d'autres types de rationalités. Dans le cas des joint-ventures, les dirigeants doivent autant agir sur la main-d'œuvre que sur eux-mêmes, afin d'aboutir à des processus d'apprentissages réciproques.

### *La réinsertion de l'individu dans l'organisation*

---

<sup>25</sup> Les techniques de gestion des ressources humaines relèvent d'une vision particulière de l'entreprise, variable dans le temps et dans l'espace.

<sup>26</sup> J. KORNAI reconnaît avoir lui-même participé à cet endoctrinement puisqu'il exerçait d'importantes responsabilités en Hongrie sous le communisme.

Au sein de la firme communiste, unité de production impersonnelle, le travailleur n'existait pas en tant qu'être, mais seulement au travers de sa participation à l'activité de production. Le système primait sur l'individu et l'homme en tant que tel était évincé<sup>27</sup>. Désormais, le travailleur se voit de plus en plus fait appel à son savoir-faire et à ses initiatives. Dans ces conditions, il est fondamental d'obtenir sa coopération afin de le placer dans les dispositions les plus propices à développer son efficacité.

Visant à mieux appréhender les nouvelles relations de travail, les approches spécifiques à la transition recommandent aux dirigeants locaux de considérer l'entreprise comme un lieu d'interactions multiples entre des individus et des fonctions. Pour ce faire, il importe de réintégrer les dimensions psycho-politique et socio-historique de l'organisation, pour ne plus l'envisager sous le seul angle de la production de biens et de services. En particulier, cerner les résistances au changement et les logiques de prise de décision des managers nécessite de tenir compte des représentations et de l'imaginaire organisationnel, du rôle idéal de l'entreprise, de la fonction des procédures et des systèmes de contrôle. Le changement s'accompagne en effet de résistances dues à la perception sélective des nouvelles directives, aux habitudes prises pendant le communisme, à la peur de l'inconnu, aux intérêts économiques et à la recherche de la sécurité d'emploi. Les systèmes de MRH spécifiques à la transition proposent donc une considération repensée des inévitables résistances aux nouvelles conditions de travail.

#### *Le caractère progressif des changements*

Dans les entreprises, les objectifs ont changé instantanément mais les structures informelles et les mentalités s'adaptent difficilement : les travailleurs subissent donc davantage leurs nouvelles conditions de travail qu'ils ne les acceptent. Selon J. SVEJNAR, les politiques générales d'entreprises doivent favoriser la transformation progressive du système passé d'« assistanat » en une organisation efficace, sans abuser de mesures radicales qui provoqueraient le rejet du nouveau système. À partir d'une étude sur cinquante-et-un joint-ventures en Hongrie, P.X. MESCHI remarque une relation entre le temps, la distance culturelle organisationnelle et la distance culturelle nationale dans les joint-ventures<sup>28</sup>. Selon lui, la compatibilité entre les cultures est la meilleure chance de durer pour un joint-venture international, ce qui nécessite d'accepter de ne pas prendre de front les traits les plus résistants des diverses formes de culture, de persévérer et même de perdre du temps et accessoirement des marchés à court terme, plutôt que de rechercher des gains financiers immédiats<sup>29</sup>.

### **3. La mise en œuvre du changement**

#### *La formation*

---

<sup>27</sup> K MARX ne pose pas ce principe comme un objectif mais comme une réalité universelle : « Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être, c'est inversement leur être social qui détermine leur conscience ».

<sup>28</sup> P.-X. MESCHI, Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management, *Human Relations*, vol. 50, n°2, 1997.

<sup>29</sup> Pour P.X. MESCHI, la dimension temporelle est un modérateur culturel de première importance, mais elle doit être combinée avec une volonté stratégique d'intégration culturelle. Recommandant de ne pas attendre mais de construire, il conseille la démarche suivante : diagnostic de compatibilité culturelle, intégration culturelle dans le joint-venture, recherche des synergies culturelles.

Dans l'actuel bouleversement, la formation, qui n'en est qu'à ses prémices, constitue une des priorités en Europe centrale et orientale. La réussite des entreprises nationales est jugée indissociable du développement des compétences de la main-d'œuvre : polyvalence, flexibilité et capacité d'adaptation sont devenues les nouvelles exigences du personnel des entreprises post-communistes. De par sa fonction adaptative, la formation participe activement à la gestion du changement, en particulier dans la conversion du personnel dans l'actuelle transition vers l'économie de marché. D'autre part, la capacité à créer du savoir (approche *resource-based*) harmonise les qualifications et joue un rôle offensif d'atout stratégique et d'investissement en compétence<sup>30</sup>.

Dans la plupart des cas, le recours aux formateurs étrangers semble indispensable. Le rattrapage technologique et les formations à la gestion, discipline très jeune en Europe centrale et orientale, constituent les deux axes principaux de développement. Le paradigme de l'organisation apprenante<sup>31</sup> revient fréquemment dans les recommandations de MRH spécifique à la transition. À l'inverse de tout plan ou méthode normative de développement de la connaissance, chaque organisation doit conserver sa singularité, son immatériel humain (le *wetware*). J. DESMAZES propose un processus d'apprentissage progressif et implicite pour les PECO : il conseille la découverte de la productique par son expérimentation en faisant en sorte que cette expérimentation génère un apprentissage explicite et maîtrisé.

#### *Le développement de la cohésion interne*

Une préoccupation rémanente dans les entreprises post-communistes est d'occuper rationnellement le personnel, fréquemment sous-utilisé. Même si les entreprises d'Europe centrale et orientale ne supportent pas d'obligations juridiques comparables à celles en cours dans certains pays occidentaux, le licenciement reste un acte de gestion à éviter<sup>32</sup>. Les partisans d'un MRH spécifique à la transition préfèrent adapter la main-d'œuvre aux besoins futurs, plutôt que la remplacer. Il existe toujours, en cas de sous-activité, d'efficaces moyens d'utiliser le personnel. De plus, le personnel ne peut être remplacé sans coût.

En ce qui concerne la fonction communication des entreprises (cf. tableau 6), de considérables progrès restent à réaliser dans ce domaine en Europe centrale et orientale où les entreprises souffrent d'une sorte d'apathie étouffant l'esprit d'initiative. Pendant longtemps, aucune considération n'était portée aux revendications du personnel. De même, quarante ans de désinformation ont remplacé la confiance passée par une méfiance de tous les instants vis-à-vis des messages et des promesses de la direction.

---

<sup>30</sup> La formation n'est cependant réellement bénéfique que sous sa forme associative, c'est-à-dire lorsqu'elle est ressentie comme utile et enrichissante par le salarié.

<sup>31</sup> Il existe trois niveaux dans l'apprentissage organisationnel : l'apprentissage par adaptation, l'apprentissage de processus et l'apprentissage restructuratif. Lors de l'apprentissage par adaptation, l'entreprise ne fait que s'adapter aux objectifs qu'elle s'est déjà fixés grâce à la maîtrise des facteurs contextuels. L'apprentissage restructuratif conduit à une remise en cause des valeurs organisationnelles et à une restructuration du cadre de référence de l'entreprise. L'apprentissage de processus, dernière étape, débouche sur " l'apprentissage de l'apprentissage ".

<sup>32</sup> Lorsqu'il est indispensable, le licenciement peut s'accompagner de mesures de reconversion. L'*outplacement*, qui consiste à former et à aider dans leur recherche d'emploi des personnes dont on souhaite se séparer, se développe à mesure que le rythme des restructurations s'accélère. Cette technique permet de mieux faire accepter les licenciements et contribue à renforcer l'image de marque d'une firme ou d'un groupe.

Les membres du personnel des firmes post-communistes se satisfont désormais de pouvoir disposer de panneaux d'affichage, de tribunes libres, de boîtes à idées. En revanche, ils ressentent comme des agressions les participations forcées aux projets d'entreprise ou autres outils de communication visant à la cohésion interne. Dans les entreprises post-communistes, où les repères sociaux s'évanouissent progressivement, la culture d'entreprise forge la cohésion interne, favorise la conciliation des attentes des salariés et des objectifs de l'entreprise et offre du sens aux actions des individus.

**Tableau 6. Exemples de mesures du système de MRH spécifique à la transition**

Mesures	Effets attendus
<b>Agir sur le climat et les conditions de travail, donner d'avantage d'autonomie</b>	Augmente la satisfaction et le goût au travail des employés
<b>Aménager les horaires de travail : limiter le non-dit, communiquer avec les individus</b>	Améliore le consensus entre la direction et le personnel
<b>Développer le counselling <sup>33</sup>, c'est à dire guider l'employé plutôt que le punir</b>	Aide le personnel à évoluer dans le sens voulu par l'entreprise
<b>Améliorer l'adéquation poste-individu</b>	Augmente la satisfaction et la motivation du personnel.

La division du travail, caractéristique des entreprises post-communistes, semble par nature s'opposer au développement de la culture d'entreprise. Comment pourrait-on parvenir à une cohésion d'ensemble en choisissant de cloisonner l'entreprise et de marquer les différentes catégories d'exécutants ? Dès la fin du siècle passé, E. DURKHEIM précisait les conditions pour lesquelles les deux sont compatibles <sup>34</sup>. Il insistait en particulier sur l'importance de l'emblème de ralliement et de l'existence de caractéristiques communes, favorables à une reconnaissance mutuelle. La conscience collective de l'entreprise s'impose alors à la conscience individuelle des travailleurs. Sachant qu'un manager occupe jusqu'à quatre vingt pour cent de son temps à communiquer, soit comme locuteur, soit comme récepteur, la qualité de la communication détient une place considérable dans les entreprises. Il paraît donc indispensable de porter une attention particulière à la communication interne et ceci d'autant plus que dans les firmes à participation étrangère le choc des cultures accroit

<sup>33</sup> Le counselling est une méthode performante dans le cas de l'intoxication d'alcool ou de drogue, qui trouve des applications nouvelles dans le traitement des résistances face aux nouvelles directives du management. Il s'inscrit dans le prolongement de la psychologie béhavioriste, et notamment dans les avancées de B.F. SKINNER qui critiquait le mode d'enseignement traditionnel, essentiellement fondé sur des renforcements négatifs, et proposait de remplacer ceux-ci par des renforcements positifs.

<sup>34</sup> La division du travail n'est pas seulement une différenciation des métiers ou des activités industrielles mais également une conséquence de la différenciation sociale et un facteur d'intégration sociale. Évolutionniste convaincu, E. DURKHEIM prétendait qu'une loi irréversible fait " qu'on avance plus qu'on ne recule de la solidarité mécanique vers la solidarité organique ", terme idéal où les individus assumeront leurs différences par leur complémentarité.

les cas d'incompréhensions et de rejets mutuels. Comprendre l'autre culture améliore la communication, évite les malentendus et offre la possibilité d'enrichir sa propre culture. En pratique, la communication interne ne doit pas être omniprésente, afin de ne pas bouleverser les habitudes. Le responsable de communication a pour mission d'écouter, d'écrire et de produire des supports individuels. La bonne communication vise non pas satisfaire tout le monde mais à ce que les conflits puissent émerger. L'autorité, qui joue un rôle de catalyseur d'accords au sein du groupe, doit moins ordonner que convaincre. Dans tous les cas, le conseil et l'assistance sont des priorités de la hiérarchie.

*La recherche d'un système de rémunération juste et incitatif*

Le taylorisme continue d'influencer les mentalités des dirigeants des firmes post-communistes. Ceux-ci admettent encore l'opinion des théoriciens de l'O.S.T. selon laquelle les écarts de productivité des travailleurs évoluent linéairement avec les variations de salaires. Cette approche matérialiste, qui ne retient que des motivations de nature économique et professionnelle et identifie l'homme au travail à l'homo-economicus, débouche logiquement sur la rationalisation du travail et sur la détermination d'un système de rémunération incitatif. Selon les partisans d'un MRH spécifique à la transition, la rémunération doit satisfaire au principe de justice interne, grâce à l'homogénéisation des salaires. La rémunération au rendement a un effet pervers non négligeable : les salariés s'auto-limitent inconsciemment de peur de voir les normes de rendement augmenter. Le recours fréquent aux primes pour les ouvriers est également risqué car celles-ci vont à l'encontre de l'ancien système et elles sont chères et peu stimulantes. Les intéressés finissent par les considérer comme un dû, en particulier lorsqu'elles résultent d'augmentations de la productivité<sup>35</sup>. Les autres avantages sociaux de rémunération indirecte tels que l'intéressement aux résultats ont de même des répercussions sur la productivité souvent réduites. Il semble en définitive que la productivité des individus ne dépende pas seulement des incitations pécuniaires mais également d'autres facteurs, propres à l'environnement de travail.

*L'amélioration des conditions de travail et de la représentation du personnel*

Les relations de travail sont un élément essentiel de la réussite de la transformation. En complément d'un système de rémunération incitatif, l'amélioration des conditions physiques de travail, l'importance de l'attention portée par la direction sur les salariés hiérarchiquement inférieurs ou le travail au sein de groupes intégrant les valeurs personnelles déterminent aussi la productivité des travailleurs. Les mesures visant à assainir le climat social apparaissent en ce sens extrêmement bénéfiques car la multiplication des conflits internes est traditionnellement un poison de l'entreprise. Des acteurs s'inscrivent dans une logique en principe conflictuelle vis-à-vis de la direction : les syndicats. J.R. NILAND et al. remarquent dans les entreprises post-communistes une demande nouvelle pour des fonctions syndicales. Dans les faits, les organisations syndicales des pays d'Europe centrale et orientale servent rarement d'intermédiaire entre la direction et la main-d'œuvre, alors que ce rôle de représentation améliorerait la communication dans les entreprises. La négociation constitue également un moyen d'échanges favorisant la diffusion d'informations et la stabilité des rapports sociaux,

---

<sup>35</sup> B. MULLER a observé lors d'enquêtes dans des filiales conjointes à Moscou que les salariés demandaient systématiquement une augmentation des salaires à chaque augmentation de la productivité.

grâce aux accords trouvés. La faible influence des syndicats dans les firmes des PECO expliquerait donc en partie les niveaux d'absentéisme et de rotation de la main-d'œuvre observés.

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) constituent une tentative moderne de mettre un terme aux principes sur lesquels repose le taylorisme, particulièrement prégnants en Europe centrale et orientale. Les méthodes sont élaborées sur la base de connaissances ergonomiques et psycho-sociologiques, adaptées au secteur secondaire. L'analyse des conditions de travail se situe d'abord dans une logique curative puis elle s'inscrit progressivement dans une logique préventive. De meilleures conditions de travail sont recherchées au niveau matériel, mais également psychologique, car la transition s'accompagne d'une inévitable schizophrénie sociale. L'entreprise est un refuge face au bouleversement du monde, et c'est la raison pour laquelle il faut conserver certains aspects protecteurs de sa forme passée, au moins à titre transitoire.

En conclusion de ce troisième chapitre, il semble que la main-d'œuvre des entreprises post-communistes se caractérise par une inefficacité au travail, résultant principalement de la prégnance des habitudes passées. Deux types de politiques de MRH, normatives et spécifiques à la transition, sont recommandées pour transformer les compétences et les mentalités vers des comportements productifs. Il convient désormais d'évaluer ces apports théoriques ainsi que l'ensemble de ceux de la première partie en regard à une phase approfondie d'observation dans un pays d'Europe centrale, la République tchèque.

### Bibliographie

- F. BAFOIL, N. FRATELLINI, T. LOWIT, *Le pouvoir nu : la parole donnée aux ouvriers polonais*, Paris, Syros, 1984.
- M. BATEMAN, *Business Cultures in Central and Eastern Europe*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.
- D.G. BLANCHFLOWER, R.B. FREEMAN, *The Legacy of Communist Labor Relations*, National Bureau of Economic Research, Working Paper, mai 1994.
- C. BREWSTER, S. TYSON (sous la dir. de), *International Comparisons in Human Resource Management*, London, Pitman, 1991.
- J. CHILD, L. MARKÓCZY, *International mixed management organizations and economic liberalization in Hungary: From State Bureaucracy to New Peternalism*, in H. THOMAS, D. O'NEAL, J.KELLY, *Strategic Renaissance and Business Transformation*, New York, John Wiley & Sons, 1995
- J. DESMAZES, *Quelle démarche productive pour les PME des pays de l'Est ? La Réponse n'est pas à l'Ouest*, in C. PIGANIOL-JACQUET (dir.) *Analyses et controverses en GRH*, L'Harmattan, 1994.
- P. DOWLING, R. SCHULER, *International Dimensions of Human Resource Management*, PWS Dent, 1990.
- T. GLOBOKAR, *The Role of Culture in the Reconstruction of Enterprises in East and Central European Countries*, Conference of the Society for the Advancement of Socio-Economic, HEC, Jouy-en-Josas, juil. 1994.
- A.A. GIBB, *Creating small businesses out of large in central and eastern Europe*, in A.A. GIBB, M. REBERNIK (sous la dir. de), *Small Business Management in the New Europe*, Proceedings of the 24th European Small Business Seminar, Slovenia, vol. 2, EFMD, Ekonomiski Institut, Maribor, 1994.
- C.W. GREY, R.J. HANSON, *Corporate governance in Central and Eastern Europe: Lessons from Advanced Market Economies*, World Bank Working Paper WPS 1182, sept. 1993.
- G. HAMILTON, *Management Development in East-West Joint Ventures: A Guide for Managers in the Economies in Transition*, New York, United Nations, 1993.
- J. HAUSNER, B. JESSOP, K. NIELSEN (sous la dir. de), *Strategic Choice and Path-Dependency in Post-Socialism*, Brookfield, VT: Edward Elgar, 1995.
- W. KIEZUN, *Management in Socialist Countries: USSR and Central Europe*, New York, Walter de Gruyter, 1991.
- S. KIRKBRIDE, *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London, NewYork, Routledge, 1994.
- M. KOSTERA, *Modern crusade: the missionaries of management come to Eastern Europe*, in B. MULLER, *À la recherche des certitudes perdues*, Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin, 1996.
- J. KOZINSKI, T. LISTWAN, *Management in Poland*, in R.B. PETERSON (sous la dir. de), *Managers and National Culture: A Global Perspective*, Westport, CT, Quorum Books, 1993.

- M. MARUYAMA, *Management reform in Eastern and Central Europe: use of pre-communist cultures*, Alershot, 1993.
- Z. MIKOLAJCZYK, *Les conditions du management des ressources humaines en économie post-centralisée : le cas de la Pologne*, in P. HERMEL (sous la dir. de), *Management européen et international*, Économica, 1993.
- B. MULLER, *À la recherche des certitudes perdues, Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation*, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin, 1996.
- J.R. NILAND, R.D. LANSBURY, C. VEREVIS, *The Future of Industrial Relations*, Sage, 1995.
- W.R. PENDERGAST, *Transforming Management in Central Europe*, in R.C. CULPAN et N. KUMAR, *Transformation Management: Organizational Reforms in Post-Communist Countries*, Westport, CT, Greenwood Publishing, 1995.
- J.-M. PERETTI, *Le management international des ressources humaines*, in D. CAZAL, J.-M. PERETTI et F. QUIQUANDON, *Vers le management international des ressources humaines*, Liaisons, 1990.
- H. SLOMP, J. VAN HOOF, H. MOEREL, *The Transformation of Industrial Relations in Some Central and Eastern European Countries*, in J. RUYSSSEVELD (van), J. VISSER (sous la dir. de), *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*, Sage, 1996.
- P.R. SPARROW, J.M. HILTROP, *European Human Resource Management in Transition*, New York, Prentice Hall, 1994.
- V. SRICA, *Managing people in Central Europe*, in T. GARRISON, D. REES, *Managing people across Europe*, Butterworth-Heinemann limited, 1994.
- G. SZELL, *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, W. de Gruyter, 1992.
- J. THIRKELL, R. SCASE, S. VICKERSTAFF (sous la dir. de), *Labor relations and political change in eastern Europe: A comparative perspective*, UCL Press, 1995.
- A. TOURAINÉ, *L'émergence des sociétés post-communistes*, EHESS, 1991.
- Y. VIDAL, *Ressources humaines et management, cadres sans frontières, gestion internationale des ressources humaines*, Liaisons, 1991.
- S.R. WILSON, R. BALLANCE, J. POGANY, *Beyond Quality. An Agenda for Improving Manufacturing Capabilities in Developing Countries*, Edward Elgar, 1995.
- B. ZOLTAN, I. VOLGYES, *The Legacies of communism in Eastern Europe*, Baltimore and London, Johns Hopkins University Press, 1995.

