

# LES BOULEVERSEMENTS DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES DE LA R.D.A.

I. BRUNSTEIN

IAE/IECS

Université R.-Schuman Strasbourg

*Dans l'ancienne RDA, la GRH se trouve dans une phase de bouleversements profonds. — Dans le passé, l'homme était considéré comme un être à dimension essentiellement collective. L'image du salarié était à la fois normative et non-empirique. On ne pouvait pas ou ne devait pas le voir comme acteur du système.*

*L'objectif de la GRH était alors de "produire" des personnalités socialistes parfaites. Le développement orienté des RH jouait un rôle-clé pris en charge par le département Kader & Bildung, assimilable au service du personnel. Pour des raisons politiques, ce service disparaît en 1990.*

*Alors la GRH se trouve décapitée !?*

*Des témoignages collectés sur place permettent de comprendre l'évolution de la fonction avec ses forces et faiblesses face aux contraintes nouvelles de l'efficacité économique.*

## I - REMARQUES INTRODUCTIVES

L'unification de l'Allemagne, avec ses ruptures économiques et sociales concernant avant tout l'ancienne RDA, est un événement sans précédent dans l'histoire. Il agit comme un éclairage halogène et cru projeté sur certaines difficultés auxquelles d'autres pays de l'Est seront peut-être également confrontés dans un proche avenir. Des nuances sont évidemment à apporter ; néanmoins on peut dire que les anciens pays communistes ont aujourd'hui les mêmes aspirations mais ne profiteront pas d'une aide financière, logistique et managériale aussi intense que l'Allemagne orientale.

Dans cette communication nous essaierons :

- de tracer les traits marquants hérités du régime communiste, car sans leur prise en considération, rien de ce qui se passe en 1991 n'est compréhensible ;
- d'établir l'état des lieux de la gestion des ressources humaines pendant cette phase de transition dont on connaît pour le moment surtout les dates d'enclenchement : le 9 nov. 1989 puis le 2 juillet 1990 ;
- d'indiquer des perspectives d'avenir.

Le terme "transition" qui vu de chez nous semble convenir, ne reflète ni le caractère dramatique, ni la rapidité époustouflante, ni l'aspect radical des changements. — Si la brutalité des ruptures socio-économiques appelle de façon urgente l'observation et l'analyse scientifique, celles-ci s'avèrent difficiles ; bien que les rayons des bibliothèques universitaires soient pleines à craquer d'ouvrages sur le fonctionnement de l'entreprise socialiste, nulle recherche objective n'avait jamais été menée avant la chute du mur de Berlin et aucune réflexion anticipatrice n'a donné des repères auxquels on pourrait se référer aujourd'hui.

Un ouvrage "interallemand" remarqué sur la gestion du personnel dans l'ancienne RDA<sup>1</sup> prouve bien la difficulté de la tâche : des auteurs est-allemands (pour la plupart des enseignants-chercheurs universitaires) décrivent différents champs de la GRH, descriptions auxquelles répondent des professeurs-collègues des universités ouest-allemandes. On est frappé par la non-convergence des logiques, des préoccupations et des méthodes d'approche.

Nous avons constaté sur le terrain que les bouleversements sont profonds et se produisent quotidiennement. Leur description ressemble à une photographie instantanée figeant la situation au moment de la prise de vue et étant déjà dépassée lorsque l'on essaie de la comprendre. Pourtant une trajectoire globale et commune se dessine.

Elle trouve son départ dans le système politique économique qui a prévalu durant quarante-cinq ans ; il s'agit donc de mieux le connaître pour comprendre

le présent et pouvoir anticiper sur l'avenir et aussi peut-être en extraire des leçons applicables à l'ensemble des pays de l'Europe centrale.

## II - LA CONCEPTION DE L'HOMME DANS L'ENTREPRISE "PROPRIÉTÉ DU PEUPLE"

Dans le passé, la conception de l'homme dans l'entreprise socialiste était déduite des représentations du marxisme-léninisme sans vérification par rapport à la réalité. L'homme était considéré comme un être à dimension essentiellement collective et non comme individu. L'image de l'homme était à la fois normative et non-empirique<sup>2</sup>.

L'objectif de la GRH n'était pas la valorisation des ressources humaines pour une meilleure efficacité de l'entreprise, sur un marché marqué par la concurrence mondiale.

L'objectif de la GRH était de "produire" la personnalité socialiste parfaite<sup>3</sup> caractérisée par :

- une ferme conviction politique ancrée dans le marxisme-léninisme et capable de développer des activités politiques pour renforcer le socialisme,
- des compétences professionnelles,
- des besoins intellectuels et culturels en accord avec les principes communistes,
- des qualités sociales (honnêteté, camaraderie, solidarité) et un comportement avant tout collectif.

Atteindre cet objectif était la tâche principale du "DRH". — A priori, cela ne devait pas poser de problème puisque l'objectif se trouvait en parallèle avec trois potentialités<sup>4</sup> :

- **l'homme** : il est par essence collectif et non-individuel. La personnalité est toujours à voir comme celle d'un membre de la collectivité. Dans le socialisme, elle fait partie intégrante du collectif ;
- **la propriété** : elle revient à la collectivité. Il y a identité de personne entre propriétaire, producteur et consommateur. Cette identité convergente explique le comportement humain qui est, par définition, en harmonie avec les exigences de la collectivité sociale ;
- **le travail** : il est bien le lieu et constitue l'occasion unique où l'homme (socialiste) puisse se réaliser, affirme Engels. Le travail constitue l'expression de son existence-même et donne un sens à sa vie.

Cette valorisation tripartite (homme-propriété-travail) n'a jamais été envisagée comme une hypothèse mais constituait une vérité absolue. S'y ajoutait une autre "évidence" : le parti jouait un rôle prédominant pour le maintien et le renforcement de ces potentialités.

Tout ceci est avancé avec une rigueur idéologique sans pareil ; elle est nourrie par des travaux "scientifiques" produits dans les universités et soutenue par

un appareil administratif omniprésent pour la sauvegarde du pouvoir.

Cette étroite entre vérité idéologique et omniprésence administrative a fait naître une structure économique qui ne laissait aucune place à l'épanouissement différencié de l'individu.

On ne pouvait pas ou ne devait pas voir l'homme comme acteur individuel du système, capable d'évoluer et d'agir pour influencer lui-même sur l'objectif, le contenu ou le déroulement de son travail. Des notions comme la motivation ou l'aspiration individuelle étaient quasi-inconnues. Là où elles se manifestaient, elles étaient perçues, d'après des témoignages poignants recueillis "après coup", comme une perturbation de l'organisation du travail.

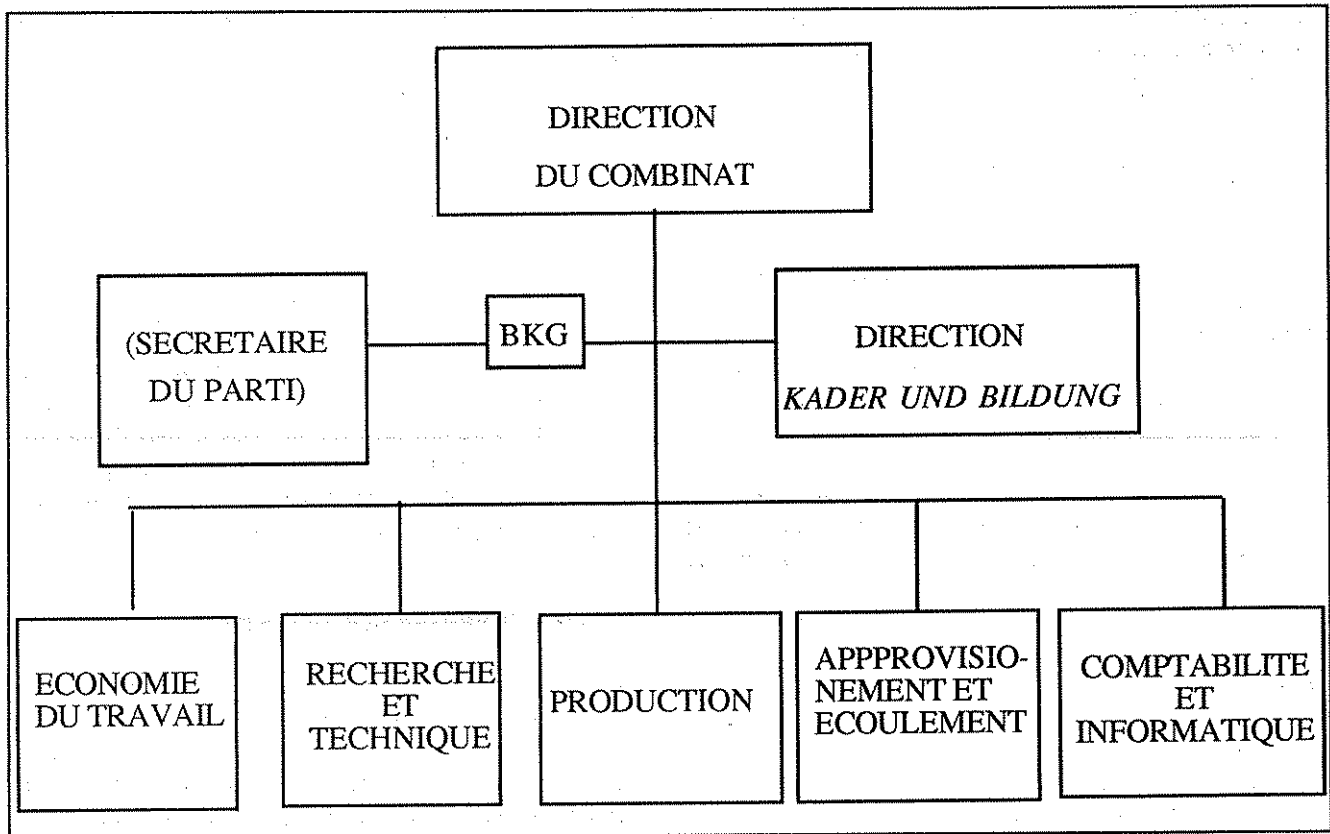
## III - LA FONCTION "PERSONNEL" DANS L'ENTREPRISE SOCIALISTE

L'objectif, "produire" la personnalité socialiste parfaite, permet de comprendre le rôle prépondérant de la formation pour la fonction "personnel". Celle-ci était éclatée mais les tâches nobles appartenaient au département *Kader und Bildung* (K & B = Gestion des cadres et formation) celui qui, d'une certaine manière, peut être assimilé à un service du personnel<sup>5</sup>. L'organigramme (page suivante) correspond à des situations qui nous été décrites par différents anciens *Kaderleiter* (chefs du personnel).

L'organigramme reflète bien le rôle primordial que jouaient la formation et le développement orientés des hommes dans l'entreprise. Ces tâches étaient donc prises en charge par le département K & B, haut lieu de la gestion du personnel ("le *Kaderleiter* était le bon Dieu") promu apparemment au rang de centre décisionnel.

La description de la conception de l'homme dans l'entreprise socialiste est indispensable pour comprendre les tâches qui incombaient au directeur du département *Kader und Bildung*, service clé pour la gestion des hommes :

- liaisons avec les écoles et universités,
- respect de la planification des embauches,
- formation du personnel d'encadrement et des éléments à haut potentiel (politico-idéologique),
- gestion des carrières de ces mêmes catégories,
- sélection des "cadres voyageurs" (*Reisekader*) pour les pays à économie socialiste ou, bien plus rarement, pour tous les pays,
- assistance à apporter :
  - au BKG (*Betriebskontrollgruppe* - groupe de contrôle et conseil),
  - à la STASI (*Staatsicherheitsdienst* - Services généraux et d'espionnage),
  - aux syndicats,
  - à l'inspection (contrats, surveillance, sécurité).



Les décisions concernant ces tâches n'étaient pas prises librement et avaient de toute façon, dans une économie si totalement planifiée, un caractère politico-administratif. En voici un exemple : le plan, imposé à une entreprise du secteur aéronautique, prévoyait l'envoi d'un contingent de sept cadres voyageurs à la foire de Hanovre pour tenter d'y vendre un système améliorant le caractère aérodynamique des avions. Deux d'entre ces cadres devaient avoir des compétences précises en mécanique des fluides pour convaincre d'éventuels clients des qualités techniques du système. Ces spécialistes étant "entachés" de *Westkontakte* (relations familiales à l'ouest) on les remplaça par des *Kader* chargés de l'organisation du travail ; leur attitude politique irréprochable l'emportait sur la compétence professionnelle. Aussi bien le plan que la ligne du parti étaient respectés. Les commandes partirent... ailleurs.

Etant donné l'utilisation massive de critères politiques pour la prise de ce type de décisions qui, à leur tour, avaient un impact fort sur les carrières individuelles, la présence de la direction K & B (et des *Kader* en général) devenait insupportable à partir de 1990. Tous les responsables du monde économique, administratif et... universitaire ont été *Kader*, c'est-à-dire ils ont activement porté le système et le parti<sup>6</sup>. Depuis 1990, beaucoup d'entre eux ont été remerciés.

**Mais alors, les entreprises en général et la GRH en particulier, se trouvent décapités !?**

Décapités de quelles compétences ? D'une compétence de GRH endoctrinante et endoctrinée ? D'une com-

pétence de suivi administratif et statistique minutieusement planifié ? Ces deux compétences provoqueraient dans les entreprises des nouveaux *Länder* plutôt des contre-performances. La liste précédemment dressée des responsabilités incombant à un *Kaderleiter* montre bien le décalage entre les compétences existantes et celles nouvellement requises pour la gestion des hommes dans une entreprise de l'économie de marché. Le regret devant la disparition de la majorité de ces directeurs K & B ne se justifie donc pas.

#### IV - QUELLES COMPETENCES NOUVELLES POUR UNE VERITABLE GRH EN ALLEMAGNE ORIENTALE ?

Nous nous référons au raisonnement de Kahn qui décrit la configuration des compétences nécessaires pour tout responsable dans une entreprise. Il distingue entre trois sortes de *skills* :

Compétences conceptuelles et de stratégie
Compétences relationnelles et humaines
Compétences techniques

Si l'on applique ce schéma au rôle d'un DRH, on constate que celui-ci partage une partie de sa responsabilité, surtout aux niveaux relationnel et conceptuel-stratégique, avec les autres cadres et doit donc intégrer leurs compétences. L'efficacité économique de l'entreprise dépend justement de la qualité de ce partage.

Où le creux et le plein de compétences des nouveaux responsables du personnel dans les entreprises est-allemandes se trouvent-ils ?

#### Compétences techniques

Il s'agit ici de la fiabilité face aux tâches administratives. Si le contenu nouveau des tâches pose souvent problème — le droit du travail ouest-allemand est à assimiler dans sa quasi-totalité ; le calcul des salaires suit d'autres règles ; les instances de couverture sociale ont changé ainsi que la logique qui leur est propre etc. — les responsables du personnel qu'il ait pu être leur poste précédent ont, comme tous les habitants de l'ancienne RDA, intériorisé la discipline nécessaire pour tout bon fonctionnement bureaucratique-administratif. Travailleurs acharnés, ils assimilent rapidement les connaissances qui leur manquent.

Ils ont donc bien les atouts qui font d'eux de bons techniciens.

De toute façon, on souffre partout et en même temps de pannes identiques : ainsi, un responsable de personnel se dit heureux parce que, contrairement à ses collègues dans les entreprises voisines, il a réussi l'organisation des élections au comité d'entreprise du premier coup. "Les autres ont dû recommencer à cause d'erreurs de procédures."

Cette fierté touchante montre malgré tout la difficulté qui apparaît même dans ce domaine technique : on ne peut apprendre par mimétisme, en faisant comme l'autre, parce que personne ne sait faire ! Nous reviendrons ultérieurement sur ce problème de fond.

#### Compétences relationnelles et humaines

Ces compétences étaient, dans le passé, fortement sollicitées, mais sur le plan individuel et personnel uniquement : l'écoute et l'intervention par rapport aux problèmes familiaux et matériels (crèches, logement, vacances, voiture) faisait du "DRH" la plaque tournante de l'entraide généralisée, sans lien avec la logique d'entreprise.

Par contre, le responsable du personnel d'aujourd'hui se sent désemparé devant l'acrobatie qu'on lui demande : être funambule, capable d'avancer sur la corde sans ce filet de sécurité qu'était la planification, apte à équilibrer le mouvement en utilisant la longue perche dont les extrémités (apparemment contradictoires) s'appellent objectifs personnels et objectifs d'entreprise, afin d'atteindre l'autre rive, celle de la productivité globale... Etre funambule demande une adresse qui s'apprend lentement et exige une immersion permanente dans le monde étrange des saltim-

banques. Image de l'incertitude existentielle que vivent les responsables de la fonction personnel.

Comment faire pour développer une logique et une qualité relationnelle qui suscitent de la part des salariés un comportement orienté vers une efficacité micro et macro-économique accrue, dans le contexte concurrentiel qui est le nôtre ?

Et la difficulté augmente, dans la mesure où la fonction personnel, nous le disions, est une fonction partagée. C'est-à-dire, il s'agit pour le nouveau DRH, non seulement de développer ses propres capacités à motiver le personnel, mais de créer ex nihilo(!) pour l'ensemble des cadres des occasions et des structures de réflexion, des méthodes et des supports pour qu'ils puissent eux aussi et avec leurs subordonnés entrer dans la dynamique motivationnelle.

Le processus de désapprentissage puis d'apprentissage risque de prendre du temps pour deux raisons :  
- d'abord à cause de l'absence d'un modèle géographiquement proche par rapport auquel pourrait s'opérer un mouvement alternatif de copie et d'écart, avec la possibilité de rectifier par petites touches permanentes.

Prenons un exemple, comme l'embauche (plus réjouissant que le licenciement avec montage d'un plan social qui reste la première des tâches dans la situation actuelle). Dans l'économie planifiée, la notion de marché du travail et de mobilité du personnel n'existait pratiquement pas ; l'entreprise se retrouvait à des moments précis avec des contingents préprogrammés de personnes à intégrer. Maintenant que cette automaticité de l'intégration fait place à la sélection et à l'embauche proprement dite, deux incompétences se rencontrent : les responsables du personnel apprennent sur le tas :

- à tracer une convergence motivante entre profil du poste et profil du candidat,
- à détecter compétences actuelles et des potentialités futures pour un projet d'entreprise... non-encore construit,
- à trouver une cohérence entre salaire du poste en fonction des résultats et prétentions du candidat précis,
- et tout "simplement" à trouver "le meilleur" dans la foule des demandeurs d'emploi.

De l'autre côté, ceux-ci :

- ne savent pas écrire un CV,
  - n'ont souvent pas conscience de la nécessité de révéler leurs qualités, compétences professionnelles et motivations pour obtenir un poste,
  - n'ont aucune idée ni aucune source d'information fiable sur le salaire qu'ils sont en droit d'attendre.
- Ensuite le processus d'apprentissage des uns et des autres ne profite pas toujours des synergies souhaitables avec le modèle ouest-allemand parce que "la brutale confrontation avec les standards de la

plus puissante économie européenne" crée des blocages et rend donc particulièrement difficile le processus d'ajustement<sup>7</sup>.

### Compétences stratégiques et conceptuelles

Ces compétences n'étaient sollicitées qu'en "souterrain" pour contourner les obstacles et pannes résultant de la planification à outrance.

Aujourd'hui, il s'agit de formuler des objectifs managériaux qui permettent de s'éloigner de cette économie planifiée pour intégrer l'économie de marché. Sur cette trajectoire, l'homme joue le rôle non plus uniquement de facteur de coûts mais de facteur d'efficacité économique, à condition que soient respectés les principes de démocratie, participation et coopération ; principes dont la mise en œuvre incombe au responsable du personnel.

Il est chargé de concevoir les moyens stratégiques pour transformer ces concepts en réalité ; les objectifs étant peut-être une sélection du personnel orientée vers la productivité, une appréciation du personnel orientée vers les résultats, une valorisation du personnel orientée vers le potentiel... Langage de sourd pour qui n'y entend que du chinois.

### CONCLUSION

Malgré la sincérité et toute l'emphase avec laquelle les responsables rencontrés disent leur volonté de s'en sortir et d'inventer de nouvelles voies, le syndrome du mur subsiste<sup>8</sup> sous forme de vocabulaire, de références et raisonnements "à l'ancienne". Le rapprochement culturel, l'adaptation des mentalités et des comportements n'obéissent pas aux mêmes rythmes que la privatisation des entreprises.

Plus grave que l'obsolescence des installations est l'irrationalité des raisonnements, nourrie par une psychologie répressive non encore effacée. L'habitant de l'ex-monde communiste, "habitué à considérer l'unanimité en général et celle de la pensée en particulier, comme une vertu suprême découvre avec stupeur qu'il ne sait pas penser, ou plus exactement qu'il ne sait pas penser par lui-même"<sup>9</sup>.

Il n'y a que l'humour pour rendre supportable ce qui est tragique : un dessin humoristique paru dans un journal est-allemand montre deux hommes en train de discuter : "Le parti veut s'autodissoudre." — "Le parti a toujours raison".

Une première conclusion pourrait donc être : le déficit des compétences surtout aux niveaux relationnel (donc motivationnel) et conceptuel-stratégique élimine, dans l'immédiat, les responsables du personnel comme courroie de transmission pour de nouvelles

mentalités. Nous serions tentés de dire : ils vont mettre du temps à savoir faire naître l'esprit d'initiative, la créativité, l'envie de communiquer, la flexibilité et la motivation. Dans les prochains temps, il vaut mieux ne pas miser sur l'Est, qu'il soit proche ou plus lointain.

Alors c'est nous qui, enfermés dans nos schémas de pensée, souffririons d'un syndrome du mur à l'envers.

La stratégie de l'Europe de l'Ouest inclue obligatoirement des préoccupations pour le progrès économique à l'Est. L'ancienne RDA peut servir d'exemple anticipateur par rapport aux bouleversements qui vont peut-être se produire dans d'autres pays de l'ancien bloc soviétique. Or, les responsables du personnel et les managers est-allemands comme certainement leurs collègues au-delà de l'Oder/Neisse possèdent des compétences éminemment utiles<sup>10</sup> que nous mesurons mal parce qu'ils constituent des paramètres non-intégrés dans nos schémas :

- la capacité et la propulsion à s'engager pour des idéaux à long terme en renonçant aux intérêts personnels et immédiats,
- l'expérience de vivre et de travailler en intégrant en permanence la tension entre deux pôles : le nécessaire et le possible,
- l'endurance psychologique et une forme de débrouillardise pour accomplir les tâches quotidiennes malgré mille et une limitations,
- la qualification d'organiser et d'utiliser la formation du personnel comme (seul) support stratégique en absence d'un marché du travail,
- discipline, responsabilisation, acceptation des règles établies... des qualités indéniables si les règles sont bonnes,
- un comportement social responsable particulièrement développé vis-à-vis de subordonnés.

Analyser et puis réduire la déclivité des compétences — qui ne se constate pas seulement de l'autre côté du mur désormais symbolique — peut devenir un enjeu humain et économique qui nous concerne.

L'audace a besoin d'encouragement... l'audace de faire autrement, de rechercher des solutions différentes, d'expérimenter des voies managériales nouvelles qui permettent de valoriser les qualités et valeurs développées à la fois dans et contre le régime communiste. Et si nous encourageons nos collègues en ex-RDA à ne pas opter pour la copie conforme, mais plutôt à trouver un tracé adapté à leur histoire ! Nous nous donnerions alors la chance de nous enrichir socialement et humainement à leur contact.

## NOTES

- 1 Hsg. D. von Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, R. Wunderer - Personalwirtschaftliche Probleme in DDR Betrieben Rainer Hampp - Verlag 1990.
- 2 Voir R. Piper Personalmanagement und personalwirtschaftliches Wissen in der DDR - Versuch einer Bestandsaufnahme dans Paul Löbe Institut Berlin 1991.
- 3 R. Piper idem p. 12.
- 4 Voir B. Manske, Personalwirtschaft - Ansprüche und Probleme dans Wirtschaftswissenschaftliche Zeitung Leipzig 2/1991 p. 109 - 112.
- 5 Voir G. Ranft Bisherige und zukünftige Aufgaben der Personalabteilung im Unternehmen der DDR dans Hrsg. D. von Eckartstein et alt. op. cit. p. 41-51.
- 6 A travers ce seul mot de *Kader*-cadre, nous comprenons une difficulté que les Allemands "d'ici et de là-bas" rencontrent quotidiennement : les mêmes mots ne recouvrent pas les mêmes concepts. Or, comment faire pour d'abord oublier puis remplacer le concept quand on continue à utiliser le même mot ?
- 7 X. Richet "Au défi d'entreprendre - privatisation, réorganisation industrielle et stratégies d'entreprise" dans Projet Juin 1991 p. 19 à 28.
- 8 Voir W. D. Hartmann "Mentales Mauersyndrom beseitigen" dans Hrsg. D. von Eckartstein et alt. op. cit. p. 135-141.
- 9 Catherine Vincent "Sigmund chez les Sovièts" dans Le Monde du 7 mars 1990, p. 16.
- 10 Hartmann op. cit. p. 139.