

Rôle de la gestion des Ressources Humaines dans la conduite du changement : le contexte des économies en transition

Mouloud MADOUN

IEA
Marseille

*"Every man is in certain respects a)like all other men b)Like some other man c)Like no other man.
(Kluckhohn and Murry, 1948.)*

RÉSUMÉ

L'objet de ce papier est de montrer l'importance de l'impact de la culture sur le style de management et la GRH, mais aussi de relativiser la place de la culture comme facteur explicatif des différences des styles de management et de gestion des ressources humaines.

Une étude empirique dans les entreprises algériennes et roumaines a été réalisée pour vérifier cette hypothèse.

Le papier montre que la Gestion des Ressources Humaines est la fonction la mieux placée pour faciliter le changement organisationnel car c'est la fonction qui intègre le mieux la dimension culturelle.

Une mutation de cette fonction sera nécessaire pour que ce changement soit conduit efficacement.

INTRODUCTION

Le management des entreprises est fortement marqué par la culture à laquelle elles appartiennent.

Les caractéristiques culturelles d'un pays influencent la façon de gérer les entreprises et tout particulièrement la gestion des ressources humaines. Ces caractéristiques résultent de plusieurs facteurs tels que la langue, la géographie, l'histoire, les traditions.

Ainsi, dans le cas de l'Algérie, la religion islamique rythme jusqu'à un certain point, la vie sociale et professionnelle des individus, avec des surenchères non négligeables, telles que l'acceptation des mosquées à l'intérieur des entreprises. Des combinaisons très

complexes de l'irrationnel et du rationnel vont colorer la prise de décision dans les entreprises et les attitudes des employés vis-à-vis du travail et du chef hiérarchique.

Il faut toutefois se garder de généraliser les effets de ce facteur culturel et d'en tirer des conclusions en termes de relations de causalité. En effet, des pratiques variées et nuancées de la religion laissent souvent apparaître des attitudes et des comportements contradictoires allant du conformisme et l'obéissance résultant d'un certain fatalisme à des attitudes et des sentiments de révolte que génèrent la structure d'entreprise, le style de leadership ou des problèmes mal résolus, et qu'inspirent d'autres principes de la religion musulmane.

I - CONCEPT D'EFFICACITE ET CULTURE:

Une récente étude empirique que j'ai menée et actualisée en Algérie sur 30 entreprises publiques m'a permis d'identifier les principales dimensions de l'efficacité perçue par les managers de ces entreprises. Un questionnaire de 20 questions sur l'efficacité a été administré à 50 managers, membres des conseils de direction de ces entreprises, à l'exclusion des représentants des employés (Les syndicats).

Une analyse de régression multiple pas à pas a été effectuée. En voici les résultats:

Table 1: Dimensions de l'efficacité perçue

VARIABLES	R2	SE	T-ratio	p	F-partiel
Emploi	.38		.055	6.92	.0005 48
Productivité .	.34		.063	5.48	.0005 42
Satisfaction .	.20		.046	4.32	.0005 36
Quantité .	.19		.060	3.17	.005 30
Qualité du management	.16		.056	3.07	.005 27
Efficience	.12		.060	1.92	.05 23
Absentéisme .	-.08		.052	-1.82	.05 20
Qualité	.07		.052	1.63	.05 18

R .62 (Coefficient de corrélation multiple)

R2 .40 (Coefficient de régression).

F 10 (F-ratio, $p < .001$).

DWT 1,93 (Variable de durbin watson).

Après avoir montré dans une première étape l'impact de la culture sur la définition même de l'efficacité des entreprises et les styles de leadership, je montrerais dans une deuxième phase la place centrale de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la conduite des changements que l'environnement rend nécessaires. Je conclurais sur les perspectives d'évolution de la GRH pour qu'elle soit en mesure d'accompagner ces changements efficacement et répondre aux attentes souvent difficiles à concilier des différents partenaires.

Il est intéressant de remarquer que l'efficacité dans les entreprises publiques est définie et opérationnalisée par des indicateurs d'emploi et de satisfaction des employés. Dans ces entreprises, l'emploi est un objectif essentiel à la fois pour l'individu et l'Etat.

La satisfaction et le bien-être des employés occupent une place prioritaire, car les employés sont considérés comme des membres de la société tout entière. Comme on le verra plus loin, le facteur culturel est un des facteurs explicatifs.

Dans une deuxième phase, j'ai effectué une analyse canonique pour mettre en relation l'ensemble de variables dépendantes, identifiées plus haut, et l'ensemble de variables indépendantes, représentées par la structure, les processus managériaux et les attitudes des employés.

Il s'agissait d'identifier les déterminants de l'efficacité.

Table 2: Analyse canonique: Relations entre les variables

FONCTION	R	L	X	DL	p
1	.71	.41	216	38	.001
2	.40	.83	44	18	.01

R: Coefficient de corrélation canonique.

L: Lambda de Wilks

X2: Khi-deux

DL: Degré de liberté.

p: Probabilité

Ces deux fonctions ont permis d'identifier les relations suivantes entre les ensembles de variables. Les variables dépendantes ont été décomposées en deux catégories: Dimension économique et dimension non-économique: cette catégorisation peut paraître arbitraire, néanmoins, elle est significative de la réalité économique et sociale de ces entreprises: La dimension économique regroupe les objectifs quantitatifs, la productivité, l'efficacité, alors que la dimension non économique regroupe les objectifs de satisfaction et de bien-être des employés. Ces deux dimensions sont bien représentées par les résultats de l'analyse factorielle.

Table 3: Analyse canonique: 1re fonction.

Variables d'efficacité	STR	Variables indépendantes	STR
- Dimension économique	.22	Leadership	.51
- Dimension non économique	.98	Feed-back	.44
		Implication (Fidélité)	.51
		Implication (Volonté).	.61
		Valeurs	.65
		Participation	.51
Coefficient de redondance	.34		

Ces résultats montrent que lorsque la dimension non économique est prédominante, les variables explicatives sont essentiellement les variables de processus et d'attitude. (Leadership, style orienté sur les relations) et feed-back, ainsi que l'implication, les valeurs et la participation).

Table 4: Deuxième fonction:

Variables d'efficacité	STR	Variables indépendantes	STR
Dimension économique	.97	Formalisation	.55
Dimension non économique	.14	Contrôle	.67
		Style axé sur les tâches	.33
		Feed-back	.34
Coefficient de redondance	.34		

Ce résultat montre que la dimension économique est surtout associée aux variables de structure (la formalisation), le contrôle et un style orienté sur les tâches.

Ces résultats montrent que l'entreprise publique opère une combinaison complexe de différentes dimensions de l'efficacité. Leur conciliation n'est pas toujours facile. En effet l'emploi et la rentabilité n'ont pas la même importance pour les différents partenaires au sein de l'entreprise, et ne sont pas déterminés par les mêmes facteurs. Le but est d'expliquer pourquoi les entreprises privilégient ces dimensions d'efficacité et quel style de management serait le plus approprié.

I/ LES CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES DU MANAGEMENT:

Dans les entreprises Algériennes, on rencontre souvent les principales caractéristiques suivantes marquées essentiellement par l'appartenance culturelle de ces entreprises:

- 1/ Le statut, la position hiérarchique et l'ancienneté souvent confondue avec expérience, sont significativement plus importants que la compétence ou la performance.
- 2/ La centralisation du pouvoir de décision prévaut sur la délégation.
- 3/ Le style de management est plus autoritaire et paternaliste.
- 4/ La prise de décision et l'implication personnelle sont le résultat d'un processus de négociation avec les organes politiques et les représentants des employés;
- 5/ La consultation informelle et directe est privilégiée pour éviter la formation de groupes.
- 6/ Le besoin social et d'affiliation est le principal facteur de motivation.
- 7/ L'esprit d'innovation et l'orientation pour le risque sont plutôt mal perçus voire punis, car ils constituent une menace pour l'autorité du chef hiérarchique, et une remise en cause de la "mentalité" consultative.
- 8/ Très forte orientation sur le relationnel et les personnes et très faible orientation sur les tâches.
- 9/ La fidélité est privilégiée par rapport à l'efficacité.
- 10/ Les critères de délais et de ponctualité sont peu importants dans l'évaluation de la performance des employés.
- 11/ L'employé est considéré plus comme un être que comme une ressource dont on doit évaluer la performance.;

- Implications sur la management et le style de management:

Pour comprendre et expliquer les styles de management, il est fréquent de recourir à toutes les approches classiques, américaines pour la plupart d'entre elles, du leadership, telles que celles de Stogdill, Tannenbaum, Blake et Mouton, Fiedler, etc. Or, ces théories sont souvent inopérantes, car inadaptées à un environnement de transition, où le changement concerne tous les domaines, affecte toutes les fonctions et les connaissances ainsi que le style de management et la façon de gérer les ressources humaines.

Dans les cas algérien et roumain, il ne s'agit pas de manager des entreprises mais d'accompagner et d'assurer le changement d'une économie étatisée, dirigée et administrée, vers une économie de marché et de liberté. En d'autres termes, l'objectif majeur est de construire le concept même d'entreprise, et passer ainsi d'une entreprise, "appendice étatique" et entité administrative, à une entreprise, véritable instrument reconnu de développement économique et social.

Le style de management et les activités de gestion de ressources humaines doivent être axés beaucoup plus sur les processus, et moins sur le contenu même.

L'examen de l'organisation et du fonctionnement des entreprises d'État laisse apparaître les principaux styles de management que j'aimerais discuter puis analyser les effets sur la gestion des ressources humaines.

Signalons sans trop nous y attarder que beaucoup de travaux ont été consacrés à l'analyse des styles de leadership et leur efficacité. Dans leur quasi totalité, ces travaux portent sur les entreprises privées en situation économique et sociale "normale". Très peu de recherches ont exploré les entreprises publiques dans les contextes de transition. Deux dimensions me semblent intéressantes pour caractériser ce contexte:

1/ **La dimension politique:** En période de transition, particulièrement dans les pays de l'Est, tels que la Roumanie et l'Algérie, les entreprises restent encore en partie sous le contrôle de l'État, avec une autonomie dont l'importance est étroitement liée à l'amélioration de la performance de ces entreprises. Le manager doit oeuvrer pour avoir une plus grande autonomie, en mettant l'accent sur la négociation avec les partenaires.

2/ **La dimension commerciale:** L'objectif de l'entreprise est d'améliorer les résultats économiques et financiers. Le manager va fonder sa légitimité et ses exigences croissantes en termes d'autonomie sur la rentabilité commerciale de l'entreprise.

A partir de ces exemples et des travaux de ZIF, on peut alors proposer une typologie des styles de leadership qui s'articulerait autour de ces deux axes:

Typologie des styles de management dans les entreprises d'Etat:

ORIENTATION POLITIQUE	Faible	1. Négociateur	2. Commercial
	Elevé	3. Politique	4. Entrepreneur-social
		Faible	Elevé
		ORIENTATION COMMERCIALE	

Le style 1: Le négociateur: Il recherche essentiellement le compromis. Il veut minimiser, voire éviter les conflits et les controverses avec les syndicats et les médias. Pour maintenir ou rétablir momentanément un climat de paix social, l'État peut faire appel à ce type de managers qui se recrutent dans la haute administration, les ministères, l'ancien parti unique.

Le style 2: l'entrepreneur commercial: Ce style est centré sur la réalisation des objectifs économiques et commerciaux de l'entreprise qui constituent le fondement et la légitimation de l'autorité et l'autonomie du manager. Ce style est de plus en plus recherché car l'État ne peut plus subventionner les entreprises auxquelles il demande de plus en plus d'être efficaces.

Le style 3: "Le politique": Pour ce type de manager, l'entreprise publique est un tremplin pour une carrière politique plus importante que le poste occupé. Il cherchera surtout les faveurs des autorités de tutelle.

Le style 4: "L'entrepreneur social": Ce style est orienté essentiellement sur le bien-être social des employés. C'est le manager moderne qui fait impliquer les employés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Performance économique et performance sociale sont alors étroitement liées. Ces managers sont conscients que leur autonomie dépend à la fois de l'efficacité économique de l'entreprise et la légitimité perçue par les employés et les partenaires sociaux.

II- QUELLES IMPLICATIONS SUR LE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:

Le type de manager et le style de leadership adopté vont influencer les contenus de la gestion des ressources humaines et les processus de leur mise en œuvre.

Ainsi, la dominance du style 1, "le négociateur" favorisera les activités de relations industrielles et de droit social. La gestion des ressources humaines devra rechercher le consensus dans la prise de décision avec les partenaires sociaux, les syndicats et l'assemblée des travailleurs. Un verrouillage par des textes, règlements et procédures est utilisé pour éviter les conflits. Les activités de la GRH sont quasi inexistantes. La rémunération est réduite aux aspects administratifs.

Le style 2: "L'entrepreneur commercial": Deux activités de gestion de ressources humaines sont privilégiées: L'évaluation de la performance et la rémunération. C'est le cas des entreprises industrielles ayant une longue tradition, telles certaines usines de l'ex SONIPEC (Emac) héritées de l'ancienne "Bata", ou les usines modernes dont le rythme de production est imposé par la technologie ou l'exportation, exemples des usines de l'Ex Sempac. Le responsable de la GRH tente de doter l'entreprise de grille de critères pour évaluer la performance des employés, se limitant souvent aux ouvriers de la production.

Le style 3: "Le style politique": Il peut être aisément assimilé au style "laissez faire". Il s'agit d'un style plutôt paternaliste, orienté vers une gestion toujours différée des conflits individuels et collectifs de travail. Les arbitrages externes sont recherchés, avec les "autorités locales syndicales ou politiques" pour résoudre les conflits. L'activité de la GRH est essentiellement centrée sur la communication interne, directe, et l'implication dans la gestion des œuvres sociales.

Le style 4: "L'entrepreneur social": Il tente de développer des projets pour améliorer la performance de l'entreprise, en recherchant constamment à impliquer l'ensemble des employés. Une des principales sources de légitimité du pouvoir est la compétence, d'autant plus respectée par les employés que le manager reste attentif à leurs attentes et préoccupations. Ce style est basé sur la compétence et la proximité avec les employés. La gestion

des ressources humaines est structurée et formalisée. Elle est de plus en plus intégrée. Les principales activités sont la formation du personnel, l'évaluation des performances et un système de rémunération qui tente de prendre en considération les résultats. Une politique de promotion interne est développée.

Ce que l'on peut constater, à partir des exemples roumains et algériens est la quasi inexistence de la gestion des ressources humaines. Dans les deux cas, l'individu est censé s'impliquer de façon enthousiaste dans la réalisation des objectifs de l'entreprise dont il est propriétaire. Il n'est pas utile de mettre en place une gestion des ressources pour motiver les employés à défendre leur propre bien et l'intérêt général. Les conséquences de cette conception sont bien connues: Performance très faible des entreprises et des employés, attitudes et comportements négatifs vis à vis du travail, absentéisme, climat conflictuel sont les caractéristiques communes dans les entreprises roumaines et algériennes. Ainsi en Roumanie, le responsable technique et commercial de l'entreprise "Dacia" me demanda au cours du séminaire sur la GRH que j'animai en Mai dernier: Comment discipliner les employés, par exemple les obliger à porter le casque de sécurité, "Si je le sanctionne, non seulement je cours le risque de conflits, mais je peux aggraver la situation sociale de ces employés déjà largement affectée par la crise économique qui les touche en premier".

Les facteurs explicatifs sont multiples et le facteur culturel ne me semble pas décisif:

Il est certain que les attitudes et les comportements des employés des entreprises algériennes peuvent être expliqués par le facteur culturel, arabo-islamique d'égalitarisme et de fatalisme: Les individus sont tous égaux et seul Dieu peut les juger, ce qui ne favorise pas le développement des activités d'évaluation des performances et de rémunération au mérite, par exemple.

En fait dans les deux cas l'inexistence des activités de ressources humaines s'explique par des raisons idéologiques et économiques.

Les principaux facteurs explicatifs sont :

- La rareté des ressources et leur répartition peu rationnelle, voire peu équitable.
- La technologie;
- La taille des entreprises.
- La compétence des managers, et le style utilisé.

- **Les tendances lourdes:** Après les conceptions administrative et militaire de la gestion des ressources humaines, la conception techniques orientée sur les fonctions et les activités propres, la conception systémique, la conception stratégique enfin développée essentiellement par Charles Henri Besseyre Des Horts a permis la prise de conscience de l'importance de la GRH comme fonction essentielle, managériale et stratégique au sein de l'entreprise.

Toutefois la subordination de la GRH aux autres fonctions et la direction générale continue à être la

caractéristique de la plupart des entreprises. La phase de transition actuellement vécue par les entreprises à la fois des pays industriels et en développement sera d'autant plus difficile à mettre en oeuvre que la GRH restera une fonction secondaire: Les exigences de performance, de qualité et d'implication des employés, mais aussi les problèmes de licenciements massifs et de résistance qui risque de devenir de plus en plus active nécessitent non seulement l'intégration de la GRH dans le fonctionnement stratégique de l'entreprise, mais de lui accorder une place prépondérante pour réussir le changement et donc la phase de transition actuellement en cours.

- **Le facteur humain est une vraie nébuleuse:** il englobe la formation des hommes pour qu'ils puissent s'adapter aux exigences du changement, la mise en place de critères d'évaluation de la performance des employés, l'évaluation des postes pour conduire efficacement et équitablement les politiques de reconversion et de licenciements, et enfin l'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'entreprise.

- **Les nouvelles compétences de la GRH:** De plus en plus, la Gestion des ressources humaines devra s'orienter vers:

- La formation des attitudes et des comportements. Attitudes interpersonnelles, tolérance et cohérence entre les attitudes, les comportements et les valeurs.

- Engagement vers la démarche qualité, l'amélioration de l'image de la GRH et la permanence de l'action.

- Les aptitudes pour maîtriser les techniques, les valider.

- Les connaissances pour pouvoir continuellement s'adapter.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES: VERS UNE CONCEPTION ET UN PARADIGME POLITIQUE DE LA GRH:

Le modèle rationnel de prise de décision et de fonctionnement de l'entreprise est incapable de rendre compte de la façon dont les individus se comportent à l'intérieur de leur entreprise. Au cours de cette phase de transition, et particulièrement dans les exemples roumain et algérien, les outils modernes de management sont insuffisants pour assurer ce processus de changement: En effet, non seulement il faut moderniser le management dans ces entreprises qui n'ont pas de traditions dans ce domaine, mais il faut aussi être en mesure de montrer la pertinence et l'efficacité de ces outils.

La GRH est la mieux placée pour convaincre les employés car elle veillera à ce que le sentiment de plus en plus fort d'équité soit satisfait. Dans les entreprises algériennes rien ne peut être entrepris si les employés ne sont pas convaincus du caractère juste des outils et de la démarche.

La Gestion des ressources humaines doit s'assurer que le modèle rationnel, nécessaire pour mettre en place

les outils modernes de management, tels que les critères d'évaluation de la performance qui est une des priorités de ces entreprises, soit constamment l'objet de validation pour obtenir l'adhésion des employés.

C'est en ce sens que la GRH doit adopter une démarche politique pour accompagner ce processus de modernisation managériale, par la réduction des inévitables conflits et divergences d'intérêts.

Tout changement est à la fois menace, enjeu et opportunités. Son interprétation par les différents acteurs peut entraîner des attitudes positives (plutôt rares) ou négatives. Ce changement peut alors être réapproprié pour s'adapter aux nouvelles exigences, ou pour perpétuer les anciennes habitudes. Dans les entreprises algériennes, toute innovation est perçue comme une menace ou une dissidence, car elle signifie remise en cause de la structure et de la hiérarchie. Il s'agira alors de concilier ces deux attitudes contradictoires, grâce à un processus de négociation et de validation.

La gestion de ressources humaines est l'instrument clé de changement culturel.

Les axes à court terme doivent privilégier:

- Le recrutement et la sélection en vue de mettre fin au recrutement politique.
- L'évaluation des performances pour faciliter le redressement des entreprises et fonder les décisions de rémunération et de licenciements qui seront inévitables;
- Développer un système de rémunération fondé sur une évaluation des postes et des performances.

Conclusion: Dans son étude classique sur les conséquences culturelles, Hofstede a montré de façon

souvent percutante l'impact de la culture nationale sur le management. Plusieurs limites ont été mises en évidence: Parmi les plus importantes à mentionner, la relation entre la culture et l'efficacité et le comportement individuel de façon générale est intéressante à soulever: Il n'y a en effet aucune étude sérieuse qui ait réussi à montrer clairement ce lien. Ainsi l'exemple de la relation entre l'individualisme, une des dimensions culturelles identifiées par HOFSTEDES, et le PNB, un des critères de richesse et donc d'efficacité, un coefficient de corrélation de .82 a été trouvé. On peut s'interroger sur la signification de ce coefficient: Ces pays sont-ils devenus riches grâce à cette dimension culturelle, l'individualisme, ou sont-ils individualistes parcequ'ils sont riches? Cette richesse ne s'explique-t-elle pas par d'autres facteurs que le facteur culturel. Sinon comment expliquer le succès des pays ayant un score plutôt faible en individualisme, tels que le Japon.

A travers ces quelques exemples, il me semble possible de relativiser l'impact de la culture, et de nuancer la conception culturaliste du management.

Des variables importantes telles que la technologie, la consommation, la diffusion des connaissances, la taille des entreprises, la rareté des ressources exercent une grande influence sur le management et l'efficacité des entreprises. Le facteur culturel intervient comme facteur modérateur. Des valeurs transversales prennent de plus en plus place à côté des valeurs spécifiques, propres au pays lui-même.

On peut récapituler de façon synthétique ces différents éléments en montrant sous forme de tableau les relations entre la culture, les styles de leadership et la GRH, et ouvrir la voie à de nouvelles pistes de recherche:

Tableau 5: Relations entre culture, styles de leadership et GRH:

Dimensions Culturelles	Style de leadership	Dimensions GRH
Egalité	- Orienté sur les employés - style 1 et 3	- Evaluation de la performance mal perçue - Rémunération collective - Négociation sociale
Justice	- Orientation sociale - Communication directe, informelle	- Avantages sociaux et en nature - Participation en commission - Résolution des conflits
Solidarité (individualisme perçu négativement)	- Orienté sur le travail de groupe - Orientation sur les tâches mal perçue	- Recrutement direct - Parrainage - Rémunération collective - Budget "oeuvres sociales" - motivation orientée sur les besoins sociaux, d'affiliation
Famille : employé : membre de la famille, de la société Place secondaire de l'entreprise considérée à tremplin	- Style 1 et 3 - Interaction directe - Style paternaliste	- Avantages sociaux - "Oeuvres sociales" - Pour les membres de famille

Dimensions Culturelles	Style de leadership	Dimensions GRH
Incertitude, ambiguïté non tolérées	- Style 1 et 3 - Orientation sociale - Style informel pour dissiper ambiguïté	- Communication interne directe - Utilisation des commissions
Aversion au changement Il est subi, car "inéluçtable" —>Fatalisme	- Style 3 - Axé sur les attitudes et comportements	- Sanction peu opératoire - Plutôt "renforcement positif axé sur "être", non tâches
Conception linéaire des temps : passé vs présent vs futur	- Style 1 - Orientation sociale - Importance de l'informel	- Expérience = ancienneté, est valorisée - Salaire de l'ancienneté - Récompense de la fidélité
Respect de la hiérarchie, du statut	- Style 1 et 3 - Style paternaliste voire autoritaire - Protection, sécurisant	- Récompenses : gratifications basées sur les "relations" personnalisées sur le travail
Efficacité plutôt sociale, humaine qu'économique	- Style orienté sur les employés, être	- Motivation orientée sur l'employé, non les tâches. Evolution de la performance économique mal perçue, source d'inégalité.

La GRH catalyseur du changement

La GRH occupe une place centrale. C'est la charnière, le relais entre les exigences de l'entreprise qui sont essentiellement économiques et les préoccupations des employés qui se considèrent d'abord comme des membres de la société, appartenant socialement à une conscience collective.

Pour réaliser ses objectifs, l'entreprise en transition a eu recours à des outils de management importés et mis en application sans prise en compte de la spécificité du contexte.

La gestion des ressources humaines a consisté à mettre en place des mécanismes plutôt structurés et formalisés pour gérer les employés, les motiver. Il s'agit essentiellement d'une gestion administrative des employés axée sur des procédures routinières pour payer les employés, les contrôler et les apprécier.

Ainsi, à titre d'exemple, la formation est décidée par le directeur de l'entreprise sur la base d'une étude du dossier de l'employé : son ancienneté, son statut et son "casier" (pas de faute, pas de sanction). La formation est une récompense, un privilège et non la réponse à un besoin organisationnel, voire individuel. Ainsi, le décalage entre le vécu et l'enseigné n'étonne personne. Il n'y a aucune étude de besoins de formation.

Par ailleurs, le statut et le pouvoir sont perçus, non pas en tant que produit de la compétence ou la capacité, mais comme la consécration d'un privilège. Le besoin d'accomplissement, de McClelland n'a plus aucun sens dans ce type d'entreprise.

Les responsables de la fonction "personnel" consacrent un temps important à résoudre les conflits qui sont souvent le produit de malentendus, d'interprétation ou de perception.

La communication, consistant en contacts directs, face à face, est souvent émotionnelle : la critique et

l'évaluation sont mal vécues et assimilées à une agression personnelle. La distinction entre le travail à effectuer et l'employé, comme être est souvent difficile à faire. Ainsi le système de rémunération est orienté sur l'individu et non le travail accompli.

GRH face à un dilemme : s'adapter ou impulser le changement ?

La prise en compte des caractéristiques culturelles est une condition indispensable pour réussir, c'est à dire réaliser les objectifs de l'entreprise. Jusqu'à ces dernières années en France, l'entreprise n'était pas reconnue non plus.

Dans les pays de transition, la situation est plus complexe encore : car il y a un enchevêtrement entre la culture nationale et la culture d'entreprise en formation. Dans ces entreprises, cohabitent le "moderne", représenté par des outils de management importés par des cabinets ou des cadres formés à l'extérieur, souvent déconnecté du réel, d'un vécu marqué par le traditionnel dont le renforcement se nourrit des échecs des tentatives de modernisation sociale forcée. Le fatalisme qui gagne les employés et cette nostalgie du passé glorifié n'est pas propre à la culture arabo-islamique. En Roumanie, beaucoup d'employés et cadres découragent les "avantages" du système passé, voire sa supériorité sur l'économie de marché.

Relativer l'importance du facteur culturel

La culture, stricto sensu, n'est pas le facteur essentiel pour expliquer la situation actuelle. Souvent, la culture dans les pays arabo-islamiques est assimilée au phénomène religieux, à un ensemble compact et homogène. C'est en fait beaucoup plus complexe.

Dans une étude, assez ancienne, England¹ montrait que les entreprises efficaces étaient celles qui s'orientaient sur les mêmes valeurs de performance, d'innovation et de besoin d'accomplissement, que ce soit au Japon, aux USA, en Australie et en Inde. Des valeurs universelles, transversales peuvent être efficacement appliquées.

Une autre étude sur les croyances managériales en IRAK et en Arabie Séoudite a montré des différences significatives dans les valeurs et attitudes vis à vis du travail dans ces deux pays qui appartiennent à un même patrimoine culturel, historique et linguistique².

Une récente étude³ sur les influences sur les valeurs a montré que 60 % de la variance était expliquée par les variables d'environnement, dont la culture et 40 % de la variance était expliquée par les variables individuelles. Enfin, une étude comparative France-Zaïre, montrait que les mêmes besoins étaient ressentis par les cadres et non cadres du Zaïre et de France et que la culture expliquerait surtout la structure et la cohérence de ces besoins chez les individus et non leur existence⁴.

Ces différentes références et ces exemples nous permettent d'affirmer qu'en période de transition, en cours actuellement non seulement dans les pays en développement vers l'économie de marché mais aussi dans les pays développés où une crise des valeurs du travail est de plus en plus perceptible, il est nécessaire et possible de changer les valeurs. Dans les entreprises que nous avons étudiées, la GRH est le principal agent de changement qui permettra à l'entreprise de devenir un lieu de travail, de production et de réalisation des objectifs non seulement sociaux mais surtout économiques. En tant qu'interface entre l'entreprise et la société, la GRH contribuera plus facilement à l'émergence de ces nouvelles valeurs. Le développement de l'entreprise suppose sa légitimation. L'efficacité sera d'autant mieux acceptée comme objectif essentiel que l'entreprise prenne en compte de façon méthodique les valeurs actuelles et les attentes des employés.

Vers un modèle global et cohérent de la GRH

Dans les pays développés, les effets de mode génèrent souvent des conséquences perverses à l'intérieur des entreprises : ainsi les expériences de la DPO, la DPPO, les cercles de qualités...

Cet échec s'explique essentiellement par l'étroitesse de la vision et l'incohérence dans le fonctionnement de l'entreprise et la façon dont sont gérées les ressources humaines.

En effet, pendant que tout l'effort est concentré sur une activité, un secteur donné qui se trouve sur développé, les autres activités sont en "repos", sont reléguées au second rang : ainsi, récemment toutes les entreprises s'orientaient vers la rémunération au mérite avec des mécanismes sophistiqués de calcul des salaires, souvent conçus et chèrement vendus par des cabinets spécialisés ; les résultats sont plutôt mitigés ; pour que le salaire au mérite devienne un instrument efficace de motivation et facilement calculé, il faut définir le mérite, le mesurer. Il faut évaluer la performance et s'assurer de l'équité perçue, souvent fondamentale pour qu'un système soit accepté, quelque soit le degré de sophistication.

La GRH doit intégrer les valeurs culturelles, les dimensions managériales afin de développer un modèle modeste mais cohérent de ressources humaines qui facilite

la transition et le changement des valeurs.

Cette cohérence est l'outil essentiel de crédibilité de la GRH et de l'entreprise et l'instrument de légitimation des changements recherchés, car elle permet d'apporter des réponses claires aux préoccupations d'équité des employés.

NOTES

¹England : Managerial values and Managerial success, Journal of Applied Psychology vol 59, n° 3, p 411.

²Al-Shakhis : Managerial Beliefs about work in two Arab States Organizational studies, 1989, p 169 à 186

³Keller-Bouchard...: Work values, Journal of Applied psychology, vol 77, p; 79

⁴Kibangu : Etude interculturelle et besoins, Psychology Europe Août 1993, n° 4

BIBLIOGRAPHIE

BRYSON, John.M: A strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations, Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, 1988.

GREFFE, Xavier: Les entreprises Publiques dans la politique de l'Etat. Revue Economique, Mai 1983.

LERAY, Catherine: L'appréhension de l'efficacité dans les EPIC. Revue Economique, Mai 1983.

RAMAMURTI Ravi: Public Entrepreneurs; Who they are and how they operate. California Lanagement Review, No. 3, Spring 1986.

ZIF, J: Managerial Strategic Behavior in State-Owned-Enterprises. Management Science, Vol 27, No. 11.