

**« La gestion des ressources humaines
dans les pays en transition de l'Europe Centrale :
une analyse institutionnaliste du cas tchèque »**

Proposition de communication au 11ème Congrès de l'AGRH
(Paris, 16-17 novembre 2000)

Y.F. Livian
Professeur à l'IAE
Université Jean-Moulin Lyon 3
15, quai Claude Bernard - 69007 Lyon

Tél. 04 72 72 20 74
Fax. 04 72 72 20 81

Résumé

Les recherches comparatives en management privilégient souvent les explications culturelles. Le papier proposé a pour objectif de présenter l'une des approches institutionnalistes les plus intéressantes, celle des « business systems » et de l'appliquer à la réalité de la GRH en République Tchèque.

Des facteurs liés à la structuration du marché du travail, aux difficultés de logement, à l'importance des avantages sociaux influencent fortement le type de gestion possible.

De même, les politiques bancaires ont indirectement eu un effet sur la gestion de l'emploi. La communication analyse la cohérence du contexte institutionnel propre aux pays en transition et spécifie, dans le cas tchèque, les ruptures auxquelles il est soumis (syndicats en recherche d'identité, accroissement du chômage, forte rotation des jeunes diplômés...). L'intérêt et les limites de l'analyse par les « business systems » sont présentés pour conclure.

Mots-clés : transition, institution, République Tchèque, mobilité, marché du travail, emploi, avantages sociaux

Comparative research in management is dominated by cultural explanation. The proposed paper has the purpose of presenting one of the most interesting institutionalist approach, the «business systems » approach, and of implementing it on HRM in Czech Republic. Factors related to labour market segmentation, housing shortage and extension of fringe benefits greatly influence the type of management possible. Banking policies have also an indirect effect on employment policies. The paper analyzes the coherence of institutional context in transition countries and specifies, in the Czech case, the changes to which this context is now submitted (unions seeking a new identity, increase of unemployment, development of young graduates rotation...). The interest and limits of the «business systems » approach are finally presented.

Key words : institutionalism, Czech Republic, transition, countries, business systems, labour market, employment, fringe benefits.

Les recherches comparatives ou internationales concernant la gestion des ressources humaines souffrent encore, soit d'une absence de cadre théorique clair, soit d'une prédominance marquée de l'explication culturelle.

Selon une étude récente, 41,5% des articles publiés dans les principales revues « scientifiques » anglo-saxonnes, sur des sujets comparatifs ou internationaux n'apportent aucune explication des éventuelles différences constatées, et pour celles qui disposent d'un cadre théorique, près de la moitié (21,8% du total) se réfèrent exclusivement au culturalisme (10,5% heureusement cherchent à combiner les deux) (Clark, Gospel, Montgomery, 1999).

Sans reprendre tardivement une polémique bien connue, nous voudrions tenter ici de mobiliser un cadre théorique de type « institutionnaliste » qui nous paraît particulièrement pertinent pour comprendre les réalités de la GRH dans les pays d'Europe Centrale, dits « à économie de transition¹ ». Nous l'appliquerons, de manière sommaire, au cas des grandes entreprises tchèques. Nous verrons que, dans ce cas, les explications « culturelles » sont de faible secours et que par contre, un certain nombre d'éléments tenant à la construction sociale du marché du travail, de certains des acteurs sociaux et de certaines règles de gestion semblent expliquer une situation actuelle de la GRH par ailleurs beaucoup moins évolutive qu'on pourrait le croire en restant à des termes vagues comme « transition », « privatisation », « rapprochement avec l'Europe », etc...

Dans une première partie, nous rappellerons l'intérêt qu'on peut porter aux approches institutionnalistes en général et à celle portant sur les « business systems » en particulier. Nous verrons qu'elles sont d'autant plus utiles que, dans le cas des PECO², et notamment de la République Tchèque, les éléments proprement culturels donnent des résultats insuffisants. Dans une deuxième partie, nous décrirons les éléments-clés de la gestion du travail en RT, avant de revenir dans la troisième partie au cadre théorique appliqué au cas tchèque.

1. L'intérêt des approches « institutionnalistes »

1.1. Rappel général

Sous ce vocable, on retrouve des théories certes différentes qui mettent au centre de l'analyse le rôle des cadres institutionnels. Ceux-ci, sans déterminer l'action des acteurs de manière complète, influent sur eux et définissent l'espace au sein duquel ceux-ci vont se mouvoir. Les stratégies d'affrontement ou de négociation, les dispositifs de gestion dans tel ou tel domaine, les arrangements locaux qui peuvent être établis résultent d'une interaction entre des acteurs économiques et sociaux à l'intérieur de ce cadre. Bien entendu, il arrive que l'action déborde et modifie à son tour le cadre (changement des règles du jeu imposé par l'un ou l'autre des partenaires par exemple) ou bien qu'une décision externe aboutisse à modifier ce cadre. Mais le courant « institutionnaliste », si divers soit-il, a le mérite de replacer les politiques (et à plus forte raison les outils), dans un espace construit par des interactions antérieures et relativement stabilisé. Ainsi, s'éloigne le risque, très présent dans une première période de la littérature « GRH », de faire référence à un univers artificiellement coupé des règles au sein desquelles cette gestion se développe³.

En France, un premier cadre théorique nous a aidé à penser cette relation entre ce qui se passe dans l'entreprise (du point de vue de la gestion du travail, de la formation et de l'emploi) et dans la société : c'est « l'analyse sociétale » proposée à l'origine par les chercheurs du LEST (the « Aix School » dans la littérature anglo-saxonne).

¹ Pour une présentation synthétique des différents cadres théoriques permettant les comparaisons internationales, on pourra se référer à D. Cazal, 9^{ème} congrès de l'AGRH, novembre 1998

Voir aussi « National differences in HRM practices : cultures, institutions and rules » in I. Beardwell (eds) Contemporary developments in European HRM, Routledge-ESKA, 1996

² PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

³ Ce risque est d'autant plus grand que persiste encore, pour des raisons tant académiques que pratiques, une coupure entre les enseignements de droit du travail, d'économie ou de sociologie du travail, et de « GRH ».

D'intéressants développements, et des applications concrètes en matière de GRH se sont fait jour récemment, concernant notamment des comparaisons dans le secteur des services et plus précisément de la grande distribution (Baret, 1998, 99).

Dans la littérature anglo-saxonne, un courant important s'attache à comparer des « modèles nationaux » de structuration des acteurs économiques, à travers ce que certains appellent « Système social de production » (ex : Hollingsworth et alii, 1994) ou bien « Business systems » (Whitley 92/96).

Ces approches fournissent une grille de comparaison empirique de l'organisation économique, sociale et institutionnelle spécifique de chaque ensemble géographique, et cherchant à montrer sous quelle forme perdurent des « paradigmes nationaux » à une époque pourtant marquée par l'internationalisation et la « globalisation ».

Nous voudrions nous attacher ici au cadre proposé par R. Whitley que nous décidons de traduire - à défaut de mieux - par « Systèmes socio-économiques ». Bien qu'il ne s'intéresse pas directement aux pratiques et outils en vigueur au sein de l'entreprise (mais est-ce le seul domaine auquel doit s'intéresser le chercheur en « GRH » ?), le cadre qu'il propose a le mérite de fournir une grille assez complète et articulée d'éléments pouvant influencer sur les pratiques de gestion du personnel. Il permet également d'intégrer dans l'analyse une perspective historique car les « institutions » modelant aujourd'hui les systèmes nationaux sont bien sûr le résultat d'une longue construction.

1.2. L'approche par les « systèmes socio-économiques » (« business systems »)

Depuis le début des années 90, R. Whitley⁴ construit une analyse de sociologie économique cherchant à étudier les combinaisons particulières des firmes et des marchés établies dans des contextes institutionnels donnés. L'objectif est de comprendre les degrés de cohérence des systèmes sociaux et économiques existant dans une zone géographique donnée (principalement les Etats - nations). De tels systèmes (« business systems ») se caractérisent par un certain type dominant de firme (grande entreprise intégrée, réseaux de PME, conglomérat familial...) une organisation du marché (formes de coopérations inter-firmes, importance ou non des réseaux personnels et familiaux...) et des processus de coordination et de contrôle (systèmes d'autorité, mode de gouvernance, nature des relations d'emploi...).

Ces « business systems » sont le résultat de facteurs historiques qui parfois datent de l'époque pré-industrielle. Par exemple, une comparaison entre les systèmes européens et asiatiques fait ressortir pour l'Asie l'importance de la loyauté à la famille, comme institution centrale, la subordination des commerçants et industriels à l'élite politique et la faiblesse des lois et règles formelles. La période d'industrialisation fait ensuite émerger les caractéristiques essentielles des systèmes nationaux encore observables aujourd'hui : par exemple le rôle plus ou moins grand de l'Etat, ou bien le type de différenciation des relations d'emploi (on peut constater par exemple qu'un système dual, avec des salariés fidélisés au centre et des salariés « précaires » à la périphérie a toujours existé en Asie et notamment au Japon...).

Les institutions dominantes dans chaque société ont donc structuré les processus de développement économique de manière relativement stable de telle sorte que des formes d'entreprises et de marchés (y compris de marché du travail) s'établissent et se reproduisent.

Quelles sont ces institutions-clés ? L'étude de cas européens et asiatiques permet à R. Whitley de dénombrer ce qu'il appelle d'abord des « institutions rapprochées » (« proximate institutions ») : rôle plus ou moins fort de l'Etat, type de marché financier, type de système éducatif, existence ou non de syndicats de métier et degré de force des identités professionnelles. On retrouve là des éléments très proches de « l'analyse sociétale » du LEST, avec une insistance plus grande sur les formes de coordination économique.

Ces systèmes nationaux dépendent aussi « d'institutions de base » (« background institutions »), celles qui ont trait aux relations de confiance, à celles qui organisent les loyautés collectives et assurent la coopération entre les individus et entre les familles, ou encore celles qui gouvernent les relations de subordination et d'obéissance.

⁴R. Whitley est Professeur de Sociologie à l'Université de Manchester (UMIST)

R. Whitley observe donc - avec d'autres - qu'il y a plusieurs façons d'organiser efficacement des systèmes économiques et sociaux en situation de marché. Loin de converger vers un seul type de capitalisme, ces systèmes ont tendance à se perpétuer, même s'ils sont confrontés à des pressions à l'internationalisation communes. Dans leurs spécificités, ces «business systems » (et notamment les éléments relatifs au travail, à l'emploi et aux relations collectives) reflètent la diversité des schémas de socialisation et des cadres politiques dans chaque pays ; les systèmes nationaux ne sont donc pas, selon lui, près de disparaître.

On trouvera dans le tableau ci-dessous un extrait présentant la grille d'analyse.

<p>Six proximate institutions</p> <ul style="list-style-type: none"> - low state risk-sharing - high business dependence on strong state - capital market-based financial system - dual education and training system - strong skill-based unions - strong occupational identities
<p>Six background institutions</p> <ul style="list-style-type: none"> - degree and basis of trust between non-kin - commitment and loyalty to collectivities beyond the family - importance of individual identities, rights and commitments - depersonalisation and formalisation of authority relations - differentiation of authority roles - reciprocity, distance and scope of authority relations

Extrait de « European Business Systems »
R. Whitley, 1992

1.3. L'influence directe des éléments culturels : des résultats insuffisants...

L'approche culturaliste, utilisée isolément présente, on le sait, des difficultés majeures⁵. Il se trouve que le cas des PECO est particulièrement illustratif à ce propos : malgré d'indéniables différences, on ne peut discuter sérieusement l'appartenance de ces pays et notamment de la R.T., à une histoire européenne, à des religions et des valeurs existant ailleurs en Europe. Certains travaux ont pu certes souligner des spécificités dont on prévient le nouvel arrivant dans une approche de « management inter-culturel ». Par exemple, les tchèques, dont la nation a longtemps été dominée, ont dû s'habituer à une certaine soumission ou à une résistance passive : ils seraient donc souples et adaptables. Ils attachent de l'importance à leur famille et leurs loisirs. Ils sont respectueux des grades et des titres, etc... Ce type de remarque constitue un utile « vademecum » pour l'homme d'affaires arrivant à Prague. Mais ce dernier aura du mal à considérer qu'il est vraiment dans un environnement culturel très exotique... Globalement, la R.T. est présentée dans de nombreux ouvrages comme se situant dans une mouvance d'Europe Centrale slave et à l'origine catholique, culturellement proche de la Slovaquie (son ancienne nation-soeur) et partiellement de la Hongrie et de la Pologne. L'ex-Tchécoslovaquie a entretenu des relations étroites avec la France avant la 2ème guerre mondiale. Plus intéressants quand même sont les résultats de certaines études portant sur les « valeurs » partagées dans la société ou dans les entreprises. Par exemple, dans une enquête sur les socio-styles réalisée par un cabinet d'études⁶, à la question : « sur qui comptez-vous pour améliorer votre situation ? », les Tchèques répondent massivement (comme les Polonais) « sur moi-même » (58%) et « sur ma famille » (57%). Ils sont les plus nombreux (avec les Bulgares) à

⁵ Voir la controverse entre Ph. d'Iribarne, M. Maurice, J.F. Amadiou et les critiques portées contre le travail de G. Hofstede

⁶ Fessel-GFK, Vienne, 1997

« compter sur l'Etat » (23%, contre seulement 1% en Hongrie !)⁷. Une analyse comparative très complète sur les valeurs des managers (Bournois, 1996) montre les Tchèques tour à tour proches des PECO sur « l'intérêt pour la communauté » (fort) et sur la nécessité de « travailler dur » (fort), mais proches de la Grande Bretagne sur la rigueur et le souci de planification dans le travail (élevés) et de tous les autres pays ouest-européens pour la nécessité de « consulter autrui avant de décider ». Globalement, l'étude conclut quand même à des parentés d'une part entre pays de l'ouest, d'autre part entre ceux de l'est.

Mais on est en présence - comme souvent dans les approches culturalistes - d'études descriptives, sans volonté (ni prétention d'ailleurs) d'expliquer les éventuelles différences observées. Dans le cas des PECO, on retiendra que les variables culturelles révèlent une appartenance globale à un contexte européen. Reconnaissons que la piste « culturelle » nous apporte donc des résultats peu probants, aussi bien pour caractériser un style de management « tchèque » (ou est-européen) que pour comparer la ou les styles de ces pays avec ceux d'Europe occidentale.

La faible caractérisation de particularités culturelles de la RT, voire la «souplesse d'adaptation» traditionnellement reconnue aux tchèques indiquent-elles une forte pénétration de méthodes occidentales et prévisagent-elles un alignement rapide de la gestion du travail sur les pratiques occidentales ? Ce n'est pas, comme on va le voir ce qui apparaît.

2. La gestion du travail dans les grandes entreprises tchèques

Précisons d'entrée que le vocable « gestion des ressources humaines » est d'usage récent dans les PECO et correspond à une importation nord-américaine et européenne⁸. De même, parler «d'entreprises tchèques » suppose de distinguer tout de suite quatre composantes : les grandes entreprises auparavant publiques, en cours de privatisation nationale sous des formes variées ; les grandes entreprises rachetées par une entreprise étrangère⁹ ; les filiales ou agences d'entreprises étrangères de création récente et enfin le secteur des petites entreprises commerciales ou industrielles locales. Nous nous intéresserons dans les lignes qui suivent aux deux premières dans lesquelles se manifestent concrètement le rôle des institutions locales.

Notre analyse est fondée sur la participation à deux congrès de ressources humaines à Prague en 1997 et 1998, sur une douzaine d'entretiens avec des experts et dirigeants locaux, sur l'analyse des articles de la presse économique tchèque portant sur les questions sociales (traduite du tchèque) et sur une coopération de recherche avec plusieurs collègues tchèques depuis 1995.

2.1. Une faible mobilité d'emploi

L'héritage de sécurité d'emploi est clair : le marché du travail était peu actif et le salarié avait intérêt à bénéficier d'avantages sociaux liés à son appartenance durable à une entreprise (cf. infra).

Les législations sur l'embauche, le contrat de travail, le licenciement ont été assouplies par les lois de 1991, 93, 95. Mais le droit du travail tchèque reste globalement assez protecteur pour le salarié : le rôle des pouvoirs publics reste important dans la fixation des règles d'emploi, même si bien sûr l'application quotidienne des textes laisse à désirer.

Surtout, la mobilité de la main d'oeuvre, dans le contexte actuel de l'économie de marché, se heurte aux conséquences des politiques antérieures en matière d'habitat. Il n'y a pas de logements disponibles dans les lieux économiquement dynamiques (et surtout Prague, incontestable capitale économique et fer-de-lance de l'ouverture sur l'étranger). Dans une économie administrée, où l'essentiel de la main d'oeuvre

⁷ A noter que les réponses « sur les pays occidentaux » et « sur les grandes entreprises multinationales » (je compte sur...) obtiennent, dans tous les PECO, des scores très faibles (entre 0 et 6% !)

⁸ Nous adopterons donc parfois le vocable plus large et moins connoté de « gestion du travail » en réservant la notion de « GRH » aux pratiques et méthodes qu'il est convenu d'appeler comme cela dans les entreprises et la littérature ouest-européennes.

⁹ Exemples : « Karosa », rachetée par Renault V.I. ; « Cokoladovny », rachetée à l'origine par Danone et Nestlé (et aujourd'hui séparée en deux entités), « Skoda » rachetée par V.A.G. etc...

est fixe, il n'y a pas à proprement parler de marché du logement. La mobilité ne concerne que les échanges entre salariés de sociétés d'Etat ou d'administrations ayant leurs propres logements...

D'autre part, ce qui est frappant dans le cas tchèque, c'est le relativement faible recours à des licenciements de nature économique (il faudrait dire : un nombre de licenciements important mais inférieur à ce que pourrait justifier la situation économique des entreprises tchèques). Ce résultat est directement issu d'un choix de politique économique. En effet, le gouvernement de V. Klaus (début des années 90) a privilégié une rapide et complète privatisation de l'économie (75% du PIB en 1997, le plus fort taux des PECO avec la Hongrie) mais en transférant la propriété à des fonds d'investissements aux possibilités d'intervention limitées et contrôlées par un secteur bancaire encore majoritairement aux mains de l'Etat. Du coup, les restructurations « chirurgicales » éventuellement nécessaires ont été reportées, les banques continuant d'assurer le financement des entreprises déficitaires. Cette politique « anti-faillite », très différente de celle de la Hongrie, a permis de rassurer l'opinion publique sur les privatisations, et de lui faire accepter, par le maintien d'une certaine sécurité d'emploi, d'autres réformes impopulaires. Par exemple, le taux de chômage étant très faible à cette époque (2-3% sur l'ensemble de la République), une réduction des indemnités chômage est décidée en 1993. Plus tard, des économies seront décidées sur les dépenses de santé, les retraites, etc...

Certes, la situation est aujourd'hui en train de changer : suite à plusieurs désastres bancaires, une réforme du secteur bancaire a été adoptée en 1997. Les banques cessent aujourd'hui d'accroître l'endettement des firmes et exigent le remboursement des dettes. Par exemple, la grande entreprise aéronautique Walter, fleuron de l'industrie tchèque, a eu beau passer de 2763 salariés en 1990 à 740 en 1999, à la suite de la perte brutale du marché russe (moteurs des Mig 21, entre autres), elle est aujourd'hui malgré tout « prise à la gorge » par ses dettes et doit parfois surseoir au paiement des salaires !

2.2. Un marché du travail dual

Si l'offre de main d'oeuvre est abondante et de bonne qualité pour les emplois industriels et certains emplois tertiaires, elle est déficitaire pour les emplois managériaux, en RT comme dans tous les autres PECO (Peiperl et Estrin, 1998).

Le mode de fonctionnement des entreprises « socialistes » et le type de sélection des élites en vigueur dans l'ancien régime privilégiaient l'émergence de cadres disciplinés, à l'aise dans un univers de règles et d'objectifs précis, et sans contact avec l'économie de marché. Le système éducatif dans son ensemble était en phase avec les modes de sélection antérieurs.

Des diplômés récents de bonnes universités tchèques, dont le niveau technique est comparable à celui d'universités ouest-européennes, manifestent encore des comportements qui peuvent être jugés peu compatibles avec les habitudes de travail occidentales : faible goût de la compétition, faible ambition hiérarchique, horaires de travail insuffisants...

La situation actuelle met donc en évidence un fort besoin d'encadrement adapté au type de fonctionnement « occidental », où sont privilégiées l'aptitude au calcul économique, la recherche permanente de productivité, la capacité d'animer une équipe. Ceci est vrai à cause des besoins manifestés par les « joint-ventures » avec des entreprises européennes ou nord-américaines, (très demandeuses d'encadrement local mais ayant beaucoup de mal à en trouver) mais aussi à cause des demandes de certaines entreprises tchèques « converties », au moins dans le discours, à des pratiques managériales occidentales.

Le marché du travail concernant les « managers » est donc très déséquilibré au détriment des entreprises, et ce déséquilibre est à l'origine d'écarts de salaires importants entre le salarié « moyen » et le cadre tchèque (c'est d'ailleurs celui-ci qui constitue la cible de la publicité et du commerce des produits de luxe, si florissants à Prague).

Pour contraster avec ce que nous avons dit plus haut, la mobilité professionnelle et géographique s'accroît donc dans les segments du marché du travail les plus recherchés : jeunes cadres commerciaux, informaticiens, gestionnaires. Pour eux, la surenchère au salaire est au contraire courante : on n'hésite pas à démissionner pour prendre ailleurs un poste mieux payé (« job-shopping »). La fidélisation de jeunes cadres compétents reste une épreuve pour les entreprises, même pour les entreprises étrangères qui pourtant ont des niveaux de salaires supérieurs.

2.3. Un faible taux de chômage (jusqu'en 1995)

Outre la politique « anti-faillite », une autre raison du faible taux de chômage dans la période 1990-95 peut résider dans la qualité de la main d'oeuvre. Le système de formation tchèque jouit d'un passé prestigieux, y compris avant l'arrivée du régime communiste. La formation technique notamment y a longtemps été considérée comme l'une des meilleures du camp socialiste. Ceci a amené de nombreux ingénieurs et techniciens tchèques à « coopérer » dans de nombreux pays en voie de développement, et a drainé dans les universités de nombreux étudiants étrangers. Le niveau de formation de la main d'oeuvre est un atout de la RT dans sa politique d'attraction d'investisseurs étrangers.

2.4. La fixation des salaires : des grilles étroites ... et des primes personnelles

Un salaire minimum est fixé et des grilles très précises de salaires par poste existent dans la plupart des entreprises. L'ancienneté est fortement prise en compte. Là encore, les marges de manoeuvre au niveau de l'entreprise ne sont pas très grandes, surtout que le niveau général des salaires reste bas, comme dans la plupart des pays à économie ex-socialiste, où le salaire n'était qu'une part de la rétribution globale¹⁰. Une pression constante a pesé sur l'évolution des salaires, de manière à ne pas aggraver les déséquilibres (on licencie moins mais la masse salariale ne doit pas trop augmenter). Par contre, le « cadre » tchèque tient à disposer d'un petit budget (quelques centaines de Kc) destiné à récompenser personnellement ses collaborateurs jugés performants (ou conformes aux comportements qu'il en attend...). Un grand nombre d'entreprises sont dotées d'une part variable ou de systèmes d'intéressement aux bénéfices (60% selon l'enquête de Brewster et Koubek, 1995).

La modicité des retraites - et des salaires pour les salariés de base - est à l'origine du maintien du système socialiste de cumul emploi/retraite. Dans une économie sans chômage officiel - et même à pénurie de main d'oeuvre parfois - il n'était pas incohérent de favoriser le maintien au travail de salariés expérimentés.

Dans certaines entreprises, le maintien au travail de personnes âgées et la faiblesse du recrutement de jeunes (pour des raisons économiques) aboutissent à des pyramides des âges très déséquilibrées (cas extrême encore, Walter avec une moyenne d'âge hors cadres de 50 ans).

2.5. L'importance maintenue des avantages sociaux

Pendant longtemps, la seule vraie « concurrence » entre employeurs était celle des avantages sociaux. Ceux-ci jouent encore un rôle essentiel, compte-tenu du contexte social général. Ces avantages ne tiennent sans doute plus leur fonction de fidélisation mais ils constituent des atouts non négligeables dans une relation salariale par ailleurs assez contrainte : le salarié apprécie des repas bon marché au restaurant d'entreprise, la pratique gratuite de sports, la disposition de centres de loisirs et de vacances... Cet ensemble d'activités était à la fois le signe du caractère « social » de l'ancien régime et un moyen de contrôler le personnel. Dans un tout autre contexte, ces avantages conservent aujourd'hui une certaine place, même si des économies ont été faites par les directions d'entreprises. Reliquat d'un « paternalisme » socialiste regretté par certains anciens ? Avantage toujours bon à prendre dans une situation économique difficile pour la majorité et en l'absence d'espoir de voir progresser considérablement la rémunération monétaire ?

2.6. La réticence vis-à-vis d'une gestion « personnalisée »

Une différenciation individuelle trop marquée de la « gestion des RH » (en dehors des petites « primes du chef ») suscite des réserves, dans un pays où cette gestion était fondée il y a encore dix ans sur des principes généraux d'égalité. L'individualisation des carrières, le rôle personnel du manager dans l'animation des personnes de son équipe sont encore dans de nombreuses entreprises des sujets nouveaux. Aux critères politiques en vigueur dans le système socialiste, on voudrait, semble-t-il substituer des critères « objectifs ». L'ouverture à l'économie du marché est vue comme une rationalisation qui devrait apporter des règles précises et des critères de jugement indiscutables. On se méfie de tout ce qui rappelle le pouvoir du chef, en dehors de ce qui a un rapport direct avec la production. Les entreprises disposaient

¹⁰ Le salaire brut moyen mensuel est actuellement d'environ 12 000 K (environ 2400 FF)

aussi, avant 89, de « dossiers personnels » très complets sur leur personnel (comportant des informations de nature politique et privée...). Ceux-ci ont été supprimés dès 1989. Aussi, les pratiques jugées « modernes » en Europe occidentale, consistant à étudier dans le détail les compétences de chacun, de bien connaître les caractéristiques socio-démographiques du personnel (idée de « marketing social ») suscitent également des réticences issues d'un passé récent...

Le contexte socio-historique fournit une grille de lecture indispensable si l'on veut comprendre l'adoption ou non par les entreprises tchèques de « méthodes » de GRH importés de l'Ouest.

2.7. Des syndicats à la recherche d'une identité nouvelle

De même qu'une partie essentielle des « élites » politiques et économiques, les responsables syndicaux ont pour la plupart été formés dans l'ancien régime. Les syndicats tchèques disposent encore aujourd'hui d'une bonne assise quantitative, même si l'adhésion syndicale n'a plus la même signification que par le passé. Mais ils étaient auparavant essentiellement les gestionnaires des activités sociales (nombreuses comme on l'a vu, auxquelles il faut ajouter l'assurance-maladie !) et les répartiteurs des différents avantages et gratifications. Ils jouaient également un rôle essentiel dans la circulation de l'information et l'explication des politiques et directives du parti et de la direction.

L'importance du premier rôle s'est affaibli et le second n'a plus lieu d'être : les syndicats se trouvent donc en porte-à-faux par rapport à leur ancienne mission. Par contre, la discussion de type économique prend de l'importance : évolution de la masse salariale, volume d'emploi, compétitivité, productivité... les termes d'une « négociation » sont posés, à laquelle de nombreux syndicalistes ne sont pas formés. Des actions revendicatives ont bien lieu dans les secteurs traditionnels, au nom de demandes salariales et de la défense des avantages sociaux. Mais les directions d'entreprises en cours de rénovation ne trouvent pas toujours d'interlocuteurs avec qui négocier. Les syndicats paraissent partagés entre une participation au développement de l'économie de marché et une défense « sociale » sur des positions anciennes. De plus, leur implantation ne leur permet pas de jouer un rôle de protection des salariés dans les secteurs où un certain « néo-libéralisme » brutal s'est rapidement répandu et où la législation du travail semble n'être que très partiellement appliquée (PME, secteurs du commerce, du tourisme...).

Tout se passe comme si le système de relations professionnelles avait peu évolué au cours de ces dernières années et que le syndicalisme avait du mal à trouver sa place dans les nouvelles institutions du pays. Les conséquences en sont directes au niveau de l'entreprise : manque d'habitude de négociation au niveau de l'entreprise, peu de demande d'information économique sur l'avenir de l'entreprise, faiblesse de la réflexion prévisionnelle sur les effectifs. Le jeu social au niveau de l'entreprise n'est donc pas comparable sur ce plan aux modèles ouest-européens, aussi divers soient-ils. Certaines entreprises européennes tentent d'ailleurs de « former » des syndicalistes « modernes »...

2.8. Une fonction « Ressources Humaines » ayant du mal à émerger

La fonction « Personnel » existait dans les entreprises de l'économie socialiste. Elle subit aujourd'hui des transformations difficiles et n'est pas libérée des pesanteurs du passé. Globalement, les cadres de cette fonction sont restés en place, à défaut de pouvoir être remplacés par d'autres individus compétents moins marqués par l'ancien régime (où serait-on allé les chercher ?). Il leur a fallu par conséquent assurer leur survie, surtout qu'il s'agissait aussi, au début des années 90, d'assurer la survie de l'entreprise elle-même. Comme pour les autres cadres dirigeants, il leur a fallu prendre de la distance par rapport aux anciennes pratiques (on l'a vu dans le cas des dossiers personnels) et adhérer au moins sur le plan rhétorique à un modèle de type « gestion des ressources humaines ».

Dans certains cas, cela n'a pas empêché leur marginalisation, cantonnés qu'ils sont aux aspects administratifs de la fonction. Il n'est pas sûr non plus que les responsables d'entreprises tchèques aient une claire vision des conditions favorables à la mise en place d'une telle fonction nouvelle. Dans d'autres cas, la fonction a su mieux se repositionner, en mettant sous son contrôle la gestion des rémunérations. Mais dans la plupart des cas connus, cette éventuelle ré-émergence s'est faite sous l'impulsion et le contrôle de dirigeants soucieux de leur propre survie et pour lesquels l'amélioration des conditions d'emploi et de travail des salariés « de base » n'est pas un souci majeur (Soulsby et Clark, 1998). On trouve d'ailleurs dans certaines analyses de spécialistes tchèques, une tonalité très critique à l'encontre des titulaires actuels de la fonction « R.H. » (voir par ex. E. Bedrnova, 1998, dans la publication officielle « Industrie et Commerce Tchèque »).

3. Conclusions

Le rôle des institutions dans l'analyse de la gestion du travail

Nous pouvons maintenant reprendre le cadre conceptuel choisi, en le synthétisant ci-dessous :

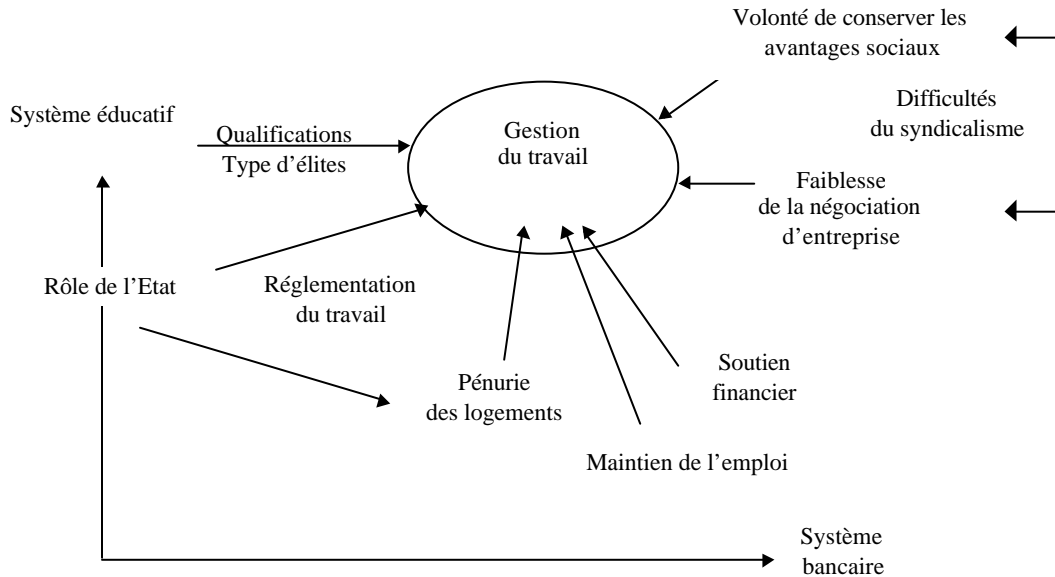


Figure 1 : Le rôle des « institutions rapprochées » dans l'analyse de la gestion du travail en RT

Pour les « institutions rapprochées », on voit le rôle important de l'Etat à travers la réglementation du travail et l'appui qu'il apporte à l'économie à travers le système bancaire. La pénurie de logement, facteur-clé de la non mobilité de la main d'oeuvre en R.T est aussi un domaine qui est largement du ressort des politiques publiques. Le système éducatif joue également un rôle essentiel, à travers le type de qualification qu'il produit et la fabrication d'élites qu'il sélectionne. Le non recours à des licenciements massifs est aussi un élément de politique résultant de la structure des institutions financières. Les difficultés du syndicalisme, liées à l'histoire politique récente, entraînent une faiblesse de la négociation sociale dans l'entreprise et un type de revendication « classique » autour de la préservation des importants avantages sociaux annexes.

La gestion du travail dans les grandes entreprises tchèques est par conséquent très fortement influencée par ces institutions correspondant au cadre politico-économique produit par l'histoire des dix dernières années. Une tentative d'analyse des pratiques de gestion qui serait incapable de mettre en lumière leur « encastrement » serait vouée à l'échec, encastrement ici essentiellement « politique » et « structurel » pour reprendre les catégories de Granovetter (Huault, 98).

Si l'on passe aux « institutions de base », qui touchent davantage aux substrats macro-sociaux et culturels du fonctionnement de l'économie, le paysage est moins net¹¹. Plus exactement, cette partie du cadre conceptuel fournit un tamis à plus grosse maille qui va permettre de différencier les « systèmes socio-économiques » à travers le monde¹² mais qui obligerait à une étude très fine pour effectuer des différenciations au sein de l'Europe et notamment des pays « en transition » d'Europe Centrale. Elles concernent aussi beaucoup les relations inter-entreprises et par conséquent ont moins d'impact sur la gestion du travail.

Les formes de la confiance accordée aux partenaires est un élément important de l'analyse : dans le cas tchèque, on fera l'hypothèse d'une préférence pour les procédures institutionnalisées. Pour ce qui concerne la GRH, on en a vu plus haut un exemple au sujet des politiques « d'individualisation ». Comme dans d'autres pays d'Europe, la loyauté au groupe n'est pas limitée au cercle familial : au contraire, la fierté d'appartenance à une entreprise ou collectivité a pu jouer un rôle crucial dans le cadre de « l'émulation socialiste ». Elle est contrebattue aujourd'hui par les tensions actuelles du marché du travail pour les diplômés (cf. supra). Le marché du travail n'est pas structuré par des groupes cultivant une forte identité professionnelle, compte tenu de l'importance passée des fonctionnaires et des salariés employés par des entreprises publiques. On pourrait même dire que, dans la période 1990-96 tout au moins, le marché du travail a été très faiblement structuré sur ce plan, ce qui a favorisé les reconversions spectaculaires de personnes changeant de métier pour saisir des occasions de redéveloppement professionnel (technicien salarié créant son entreprise, enseignant devenant commerçant, etc...).

Les relations d'autorité gardent une physionomie contrastée : d'un côté, respect des règles et soumission (dont l'origine, souvent rappelée par les Tchèques, est la culture germanique par laquelle ils ont été influencés et les spécificités de leur histoire nationale¹³). De l'autre, l'importance des relations personnelles (« culture de l'informel » disent certains) dont on sait, grâce à la grande expérience bureaucratique des tchèques (bureaucratie austro-hongroise puis soviétique) qu'elles peuvent grandement faciliter la vie. L'encastrement « cognitif » et « culturel », auquel renvoie pour l'essentiel le rôle des « institutions de base » nécessiterait des analyses plus approfondies.

¹¹ Leur étude suppose aussi une littérature accessible en dehors de la langue tchèque, ce qui est rare sur ces sujets.

¹² On renverra par exemple aux analyses de R. Whitley sur l'Asie du Sud-Est.

¹³ Cf. supra, §1.3

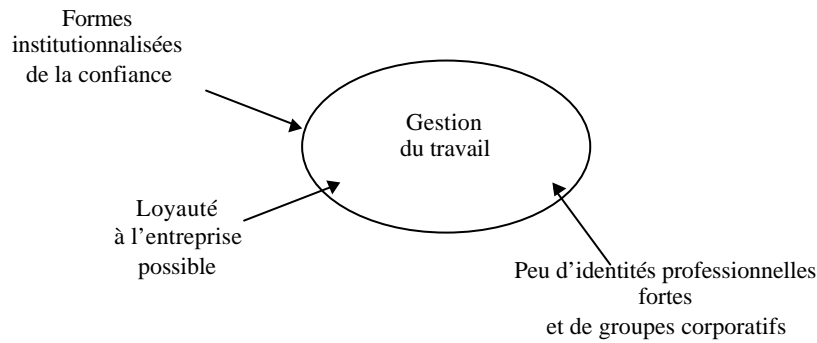


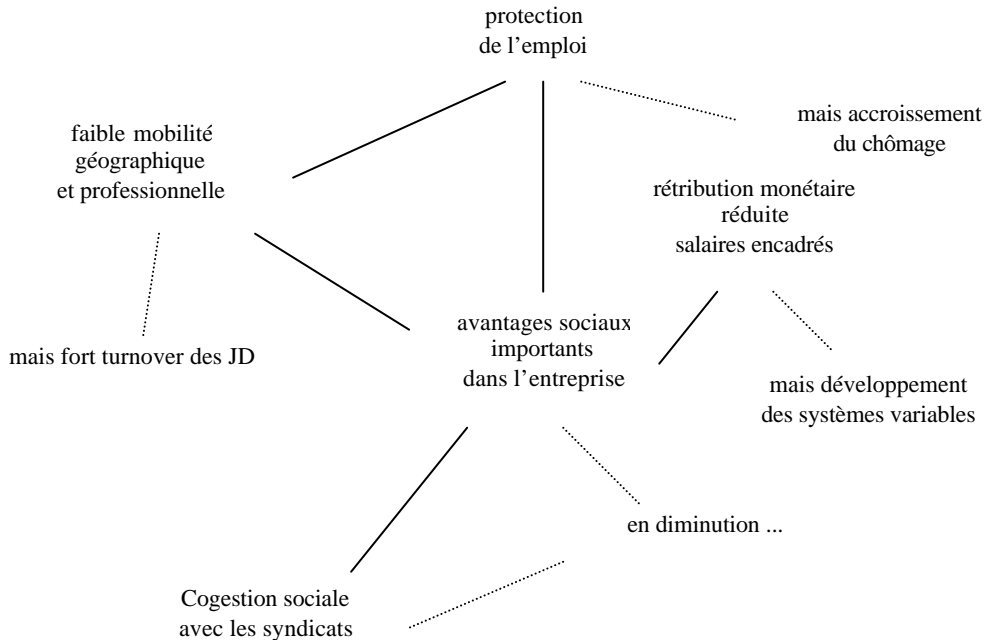
Figure 2 : Eléments pour une analyse du rôle des « institutions de base » dans le cas tchèque

Un reproche souvent fait aux approches institutionnalistes est celui de renforcer l'effet de cohérence des systèmes sociaux et économiques (précisément en exagérant les aspects « systémiques ») et de souligner leur stabilité¹⁴.

En essayant d'éviter ce travers dans notre présentation, nous proposerions de mettre en évidence à la fois les réels points de cohérence (liés à la construction sociale-historique de la réalité tchèque d'aujourd'hui) et également les points de rupture, ou tout au moins (sans se livrer à un pronostic) les éléments nouveaux qui perturbent la cohérence antérieure. La faible mobilité géographique (hors Prague) et professionnelle n'est plus valable pour les jeunes diplômés à la recherche constante d'opportunités nouvelles. La fixité des critères de rémunération et la réticence à l'individualisation n'empêchent pas un accroissement récent du nombre d'entreprises ayant recours à des parts variables de salaires. L'absence de plans massifs de licenciements a maintenu globalement l'emploi à un niveau élevé. Mais la mauvaise conjoncture économique de 97-98 entraîne un taux de chômage le plus élevé jamais connu depuis le changement de régime (les 10% devraient être atteints au 1er trimestre 2000).

¹⁴ Notamment : Ch. Lane (1995)

**La « GRH » en R.T. :
cohérence et ruptures**



Les nouvelles politiques de financement des entreprises par les banques risquent de mettre à mal l'édifice décrit plus haut. De plus, de nombreuses grandes entreprises (sidérurgie notamment) ne paient plus les charges sociales sur les salaires et doivent à l'Etat des milliards de Kc. En même temps, ceci démontre l'étroitesse des marges de manoeuvre stratégiques au niveau des grandes entreprises, et donc l'extrême dépendance des politiques de RH à l'égard de jeux d'acteurs institutionnels.

Les limites et intérêts de l'analyse

Outre sa tendance à exagérer l'inertie, l'approche par les « business systems » peut amener à privilégier des ressorts explicatifs de niveau « macro » ou « méso ».

Il est clair que ceux qui attendent une analyse fouillée des pratiques utilisées au sein des entreprises et des ajustements spécifiques auxquels procèdent les dirigeants, en fonction de leurs stratégies ou des cultures particulières de la firme resteront sur leur faim. Les « business systems » se veulent une grille d'analyse mettant en évidence des cohérences sociétales et donnant à voir l'encastrement institutionnel des modes de fonctionnement des firmes. Resterait à articuler plus précisément cette analyse avec les pratiques concrètes au niveau « micro ». A cet égard, l'objet de cette recherche, la gestion du travail en RT s'y prêtait mal, compte tenu des difficultés d'accès aux données. Par contre, le terrain des PECO fournit un excellent champ de réflexion pour ceux qui veulent observer des phénomènes d'émergence du changement, à partir d'un contexte historique et politique très prégnant. Certes, ce contexte est différent de celui au sein duquel les entreprises françaises ont vécu, mais il permet de mettre au jour de manière particulièrement forte les effets de facteurs institutionnels qui, chez nous, peuvent paraître évidents... (bien que longtemps absents de la littérature en GRH !).

De plus, le champ des PECO permet de bien illustrer l'une des idées forte des « business systems » : dans des situations économiques globalement comparables, des paradigmes nationaux, liés aux trajectoires singulières de chacun des pays peuvent être différents. Ni la Pologne, ni la Hongrie n'ont eu la même politique de privatisation que la R.T., elles n'ont pas le même type de système éducatif, n'ont pas vécu les

mêmes mouvements politiques et sociaux... Similarités et différences doivent donc être vus comme co-existants.

Forces d'identité et de différence au sein des PECO

Facteurs de similarité

- Caractéristiques post-socialistes communes (dépendance du chemin au niveau de la famille systémique)
- Mimétisme institutionnel à l'égard de l'Ouest, volonté de rejoindre l'Union Européenne
- Influence des organisations internationales (tel le FMI) et de leur conditionnalité
- Tendances à la globalisation

Facteurs de non-similarité

- Diversité des conditions initiales résultant de l'évolution antérieure des économies socialistes
- Trajectoires nationales spécifiques après 1989 (conditions et événements politiques, sociaux et économiques uniques : dépendance du chemin au niveau du pays considéré)
- Variété des influences institutionnelles étrangères (par exemple anglo-saxonne ou ouest-européenne ou encore allemande par opposition à britannique ou française...)
- Bricolage institutionnel idiosyncratique, adaptation et transformation spontanées des institutions imitées selon les contextes sociaux nationaux spécifiques

(extrait de R. Delorme, dir., 1996)

On arrive bien, grâce à ce type d'approche, à une vision plus fine des réalités influant fortement sur les politiques de personnel, au-delà des slogans sur la «globalisation » et des schémas fondés sur une pseudo- convergence des modèles.

Bibliographie

Ch. Baret

(avec J. Gadrey, C. Galloudj)

Le temps de travail de la grande distribution alimentaire en France, Allemagne et Gde Bretagne
Travail et Emploi, n°74, avril 98

Ch. Baret

(avec S. Lehnrdorff et L. Sparks)

Flexible working in food retailing. A comparison between France, GB and Japan
London : Routledge, 1999

E. Bedrnova

La gestion des RH dans les entreprises de la République Tchèque
Industrie et Commerce Tchèque, n°3, 1998

F. Bournois

Portrait comparé des managers européens
Revue Française de gestion, nov-déc 1996

Ch. Brewster, J. Koubek

HRM in turbulent times : HRM in the Czech Republic
International Journal of HR Management, 1995, 6, n°2

Ch. Brewster

Starting again : industrial relations in Czecho Slovakia
International Journal of HR Management, 1992, 3, n°3

D. Chelly

Approches universelles ou modèles spécifiques de GRH dans les PECO en transition vers l'économie de marché : le cas des joint-ventures en République Tchèque
Université de Tours, thèse de doctorat en gestion, 15 juin 1998

T. Clark, H. Gospel, J. Montgomery

Running on the spot ? a review of twenty years of research on management of HR in comparative and international perspective
International Journal of H.R. Management, 10, n°3, 1999

R. Delorme (dir)

A l'Est du nouveau. Changement institutionnel et transformation économique
Paris, L'Harmattan, 1996

G. Mc Dermott

Rethinking the ties that bind : the limits of privatization in the Czech Republic
in G. Grabher, D. Stark (ed), *Restructuring Networks, legacies, linkages and localities*
Londres, Oxford University Press, 1997

S. Estrin (ed.)

Privatization in Central & Eastern Europe
Londres, Longman, 1994

M. Granovetter

Economic Action and Social Structure : the problem of embeddedness
American Journal of Sociology, 91, novembre 1985

S. Mc Gaughey, H. de Cieri

Reassessment of convergence and divergence dynamics : implications for International Human Resource Management

International Journal of H.R. Management, 10, n°2, avril 99

B. Gauthier, C. Duchamp

Guide des Ressources Humaines dans les Républiques Tchèques et Slovaques, Paris, Pays de l'Est, 1995

Management learning in the Transformation of Eastern Europe

N° spécial de Organization Studies, 17-2, 1996

J.R. Hollingsworth et alii (eds)

Governing capitalist economies

Londres, Oxford University Press, 1994

I. Huault

Embeddedness et théorie de l'entreprise

Annales des Mines - Gérer et Comprendre, juin 1998

Ch. Lane

Industry and Society in Europe. Stability and Change in Britain, Germany and France

Londres, E. Elgar, 1995

Y. Livian

GRH : ce que nous apprend l'Europe de l'Est

Revue Française de Gestion, n°117, 1998

Y. Livian, L. Praszka

Gestion des Ressources Humaines (en tchèque)

Prague, Hz, 1997

M. Peperl, S. Estrin

Managerial markets in transition in Central & Eastern Europe : a filled study and implications

International Journal of H.R. Management, 9, n°1, 1998

A. Pollert, J. Hradecka

Privatization in transition : the Czech Experience

Industrial Relations Journal, 25-1, 1994

D. Redor

Les économies de l'Europe de l'Est

Seuil, 1997, Paris

A. Soulsby, E. Clark

Controlling personnel : Management and motive in the transformation of the Czech entreprise

International Journal of H.R. Management, 9, n°1, 1998

A. Soulsby, E. Clark

The emergence of Post-Communist Management in the Czech Republic

Organization Studies, 17-2, 1996

R. Whitley, P.H. Kristensen

The changing european firm. Limits to convergence

Londres, Routledge, 1996

R. Whitley

European Business Systems

London, Sage, 1992