

# **LE MODELE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PENDANT LA TRANSITION**

**Stefka MIHAYLOVA**

**Maître de conférences  
Université Paris XIII  
stefka\_mihaylova hotmail.com  
tel : 06 24 56 58 47**

La présente étude porte sur les problèmes de gestion des entreprises post-communistes et plus particulièrement sur les spécificités d'un modèle de gestion des ressources humaines pendant la transition. Le terrain de recherche est limité dans le cadre des pays considérés en retard (la Macédoine, la Serbie, la Croatie, la Roumanie, la Bulgarie, la Russie et l'Ukraine) par rapport aux autres pays ex-communistes déjà membres de l'Union Européenne.

Les entreprises ont du mal à trouver la cohérence entre les ressources humaines, le système organisationnel et le mode de gestion. Les nouvelles règles de jeu ne sont pas encore élaborées, les procédures sont mal formées, difficilement transmises et du fait non respectées. L'organisation de ces entreprises est fluctuante, inachevée et en permanente remise en cause. Le modèle de gestion des ressources humaines pendant la transition est dynamique et en pleine construction avec tous les problèmes que cela suppose. Une des explications du retard économique de ces sept pays est étroitement liée donc aux nombreux problèmes provenant de la gestion des ressources humaines.

**Mots clés :** transition, changement, légitimité, contrôle, autonomie

# LE MODELE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PENDANT LA TRANSITION

L'ouverture de l'Europe vers les anciens pays communistes pose de nombreuses questions sur le retard économique de pays comme la Macédoine, la Serbie, la Croatie, la Roumanie, la Bulgarie, la Russie et l'Ukraine. Les explications de ce retard sont nombreuses, variées et de différente nature. Sans prétention d'exhaustivité, cette étude représente une analyse macro et micro économique ayant pour but de déterminer un certain nombre de similitudes dans les fonctionnements de ces pays. C'est également une tentative pour élaborer un modèle de gestion et plus particulièrement de gestion des ressources humaines pendant la transition, nous permettant de mieux comprendre les raisons essentielles de ce retard.

## **1. Changement transitionnel ou transition vers un changement**

### **1.1. Niveau macro-économique**

Les pays qui constituent notre terrain d'étude forment le groupe des pays slaves du sud-est. Géopolitiquement et culturellement ces pays sont les plus éloignés des pays occidentaux. L'histoire semblable, la religion orthodoxe commune et l'écriture cyrillique<sup>(1)</sup> établissent des similitudes nous permettant de parler d'un groupe socio-culturel spécifique dans le cadre de l'ensemble des ex-démocraties populaires. De plus, les régimes communistes dans ces pays ont duré plus longtemps (90 ans en Russie et en Ukraine). Ils étaient connus comme les plus rigides et de fait, ont laissé des traces plus profondes. Ce groupe possède donc des caractéristiques spécifiques liées à la mentalité et aux comportements des individus qui le rend différent des autres pays. Cette différence dévoile d'une certaine manière la difficulté d'acceptation des nouveaux concepts idéologiques et les obstacles pour s'adapter aux conditions de l'économie de marché.

Au niveau politique, il faut souligner qu'après la chute du système communiste, les gouvernements communistes se sont maintenus plus longtemps, notamment en Serbie, en Macédoine, en Bulgarie et en Ukraine. Cela a freiné l'ouverture vers le marché international, ainsi que l'aide des pays occidentaux. Les sociétés étrangères ne voulaient pas investir, dans des pays considérés comme « à risque », d'autant que le système bancaire, support

---

<sup>1</sup> La Roumanie ne fait pas partie de l'ensemble des pays slaves et la plus grande partie de la population est catholique. En Croatie la religion est catholique et l'écriture est latine comme dans les autres pays slaves catholiques - la Pologne et la Tchéquie.

indispensable pour les entreprises étrangères, y était imparfait et déficient (Cf. les faillites bancaires de l'année 1996 en Macédoine et en Bulgarie).

Au niveau économique, il faut préciser que comparé aux autres pays de l'Est, l'épisode communiste a laissé des traces plus importantes. Contrairement aux pays comme la Pologne, la Tchéquie et la Slovaquie, l'économie de ces pays était en 1989 dans un état de crise proche de la catastrophe. En effet, on trouve le plus fort taux d'endettement par habitant (Maroudas et Risopoulos, 1995). De plus, le commerce extérieur dépendait davantage du Comecon. Ce dernier imposait un quart des choix économiques industriels et 75% de leurs échanges commerciaux s'effectuaient dans le cadre de cette institution. A la dissolution du Comecon en juin 1991, ces pays se sont retrouvés avec une économie fortement spécialisée et non compétitive sur d'autres marchés. Il faut ajouter que, parmi les pays membres du Comecon, l'Ukraine et la Bulgarie <sup>(2)</sup> étaient les pays le plus liés au marché russe. Le fait que le marché soviétique se soit détourné de ces deux pays, mit au bord de la faillite leurs industries qui n'avaient pas d'autres débouchés. Un dernier facteur est d'ordre monétaire : la dévalorisation de la monnaie nationale a pris des dimensions énormes jusqu'à 1000% dans certains pays comme l'Ukraine, la Roumanie et la Bulgarie. Au cours de ces années, l'inflation dépassait souvent 100%.

La guerre en ex-Yougoslavie peut être aussi un élément utile à l'analyse historique et économique. La Yougoslavie était le pays le plus avancé économiquement à l'époque communiste. Après la guerre, les pays faisant partie de cette fédération se retrouvent avec des économies détruites et ruinées. La Roumanie et la Bulgarie bien qu'étrangères au conflit ont subi par ricochet les secousses de la guerre. A part quelques transactions illégales pendant la période de l'embargo qui ont revêtu un caractère marginal <sup>(3)</sup>, les conséquences sur ces pays étaient l'arrêt des échanges et du commerce avec les pays occidentaux. Cela a retardé et fragilisé encore plus leurs économies.

Les lois promulguées après 1989-1990 ont donné la possibilité à plusieurs entrepreneurs de créer leurs sociétés privées, comme en témoignait l'enregistrement d'un très grand nombre de petites entreprises, mais sans un rôle important dans les économies nationales. De plus, la privatisation a été consciemment ralentie et a effectivement commencé en 1994-1996 selon les différents pays. Elle a fait suite à une volonté gouvernementale de laisser les entreprises perdre de la valeur pour pouvoir les racheter au meilleur prix.

---

<sup>2</sup> La Bulgarie a été considérée comme la seizième république de l'URSS.

<sup>3</sup> Un certain nombre d'individus de nationalité roumaine et bulgare se sont enrichis en spéculant sur la vente en Serbie des produits de première nécessité ainsi que des produits pétroliers (essence).

Lavigne (1999) souligne que l'analyse de la transition doit passer obligatoirement par la gestion microéconomique. La dernière explication (mais pas comme importance) demeure donc dans le mode de management des entreprises selon un modèle spécifique ayant beaucoup de points communs avec le modèle communiste. Le changement économique et politique était marqué par la rupture et la dynamique extrême (Denisson, 2001). Au contraire, le processus de transformation organisationnelle était très lent (Spicer et al., 2000), car il supposait une réponse managériale de l'entreprise post-communiste à l'environnement de marché concurrentiel (Filatotchev et al., 1996 ; Peng and Heath, 1996), ainsi qu'une cohérence entre ses multiples ressources et son système organisationnel (Siggelkow, 2001).

Tout en tenant compte de la grande diversité des types de gestion des ressources humaines selon les pays (stratégie de RH plus ou moins formalisée, le rôle d'encadrement différent par rapport aux rémunérations, au recrutement et à la formation (Cf. Bournois (1991)), les similitudes au niveau politique et culturel, exposées précédemment, justifient le risque d'aller plus loin et de chercher les points communs aussi dans la gestion. L'impact de ces similitudes sur les constructions mentales et comportementales de la population nous paraît suffisamment pertinent pour élargir l'analyse et étudier l'organisation et la gestion du personnel des entreprises.

### **1.2. Niveau micro-économique**

Le poids du social réaffirme l'importance de la dimension humaine dans la phase de transition. Dans les pays en question le changement organisationnel concerne beaucoup plus les dirigeants que les salariés qui sont contraints de gérer la transformation de l'entreprise et de construire son organisation. Dès le début de la période de transition les dirigeants changent de statut : d'exécutants des ordres et décisions imposés par les plus hauts niveaux de la hiérarchie communiste, ils deviennent des patrons contraints d'optimiser le fonctionnement de leur entreprise. Ils peuvent prendre seuls les décisions sur la stratégie et la commercialisation des produits, ainsi que sur la politique financière, organisationnelle et salariale de l'entreprise. Les premières lois relatives au marché leur ont « *délié les mains* » (Lapina, 1995, p.17) et leur ont permis de réaliser légalement une grande partie de ce qu'ils avaient projeté depuis longtemps.

Contrairement au groupe des managers, les salariés gardent leur statut et même leur situation sociale ainsi que leur pouvoir d'achat se dégradent par rapport à l'époque précédente. A l'époque communiste les salariés étaient considérés comme égaux aux

dirigeants et même avec une valeur sociale plus importante <sup>(4)</sup>. Pour cette raison le changement du statut des deux catégories d'acteurs s'avère inacceptable pour les salariés.

Quant aux dirigeants, ils ne veulent pas et/ou ils ne peuvent pas faire évoluer leurs comportements et surtout ceux des autres membres de l'entreprise. Les exécutants, pour leur part, ne voient pas trop l'intérêt de faire changer leurs comportements. Le résultat des transformations économiques pour eux s'exprime par la diminution du salaire, l'incertitude de l'emploi et la dégradation du climat social. De fait, leur nouvelle situation dans l'entreprise ne les motive pas à travailler d'une façon différente.

L'ensemble des acteurs peut être donc divisé en deux groupes bien distincts - les managers et les salariés. L'évolution des représentations des managers et des salariés ne se fait pas toujours dans le même sens ni au même rythme. Le positionnement de deux groupes d'acteurs par rapport à l'entreprise, d'une part, et par rapport au système économique, d'autre part, est totalement différent, d'où des représentations divergentes. Au fil du temps, cette divergence devient de plus en plus grave et bloque l'instauration d'un nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise correspondant aux conditions de l'économie de marché.

Etant donné que l'organisation de l'entreprise repose sur l'articulation des différentes logiques d'acteurs, la survie de l'entreprise et sa réussite ne peuvent être acquises qu'à la condition de cohérence de ces logiques. On peut même avancer l'idée que l'explication essentielle pour le retard des entreprises dans ces sept pays résulte d'un décalage entre l'évolution des managers et celle des autres membres de l'organisation ainsi que des difficultés dans l'ajustement de leurs logiques d'acteurs.

Le problème de la cohérence des comportements des deux groupes s'applique à une autre caractéristique de la transition. La spécificité des comportements des managers est liée à leur légitimité comme dirigeants des entreprises. Cette légitimité a été détruite avec la chute du système communiste et en même temps elle doit être reconstruite selon les nouvelles conditions économiques. Le changement organisationnel risque donc d'être freiné si les managers ne sont pas perçus et reconnus comme des dirigeants légitimes. Cette particularité de la période de transition enrichit le concept du changement organisationnel en précisant que ce dernier est déterminé non seulement par le système de pouvoir, mais aussi par la légitimité de ce pouvoir.

---

<sup>4</sup> Ils avaient plus d'avantages sociaux que les dirigeants, comme par exemple la facilité d'entrer à l'université, la possibilité de poursuivre une formation continue, aides pour les enfants, primes personnelles, médailles etc.

La légitimité est considérée comme un attribut du pouvoir. L'accent des recherches à ce sujet est mis sur la légitimité de l'entreprise et/ou sur la légitimité organisationnelle mais pas sur la légitimité des dirigeants qui émerge comme essentielle pendant la transition. De plus, la tension entre la légitimité interne (reconnaissance par les membres de l'organisation) et la légitimité externe (reconnaissance par les agents économiques externes) reste hors de ce champ d'étude.

Avant 1989, dans les pays communistes la légitimité - externe et interne - des managers était donnée par leur nomination par le Parti communiste (Cf. Naude et Hipkin, 1998). La survie de l'entreprise communiste ainsi que la stabilité des postes des dirigeants étaient assurées par définition. L'organisation était basée sur la « *rationalité politique* » (Kostera, 1995). Le pouvoir et la légitimité des dirigeants, s'appuyaient plutôt sur des supports politiques que sur des critères de compétences. La qualité de leur travail et les résultats obtenus n'avaient presque aucune importance. Ce qui comptait était l'appartenance et la fidélité au communisme. La dimension idéologique et politique était déterminante pour leur légitimité. Dans ce sens, ce type de légitimité peut être nommé - « *légitimité politique* », contrairement à la « *légitimité économique* », nécessaire dans les conditions de l'économie de marché.

### **1.3. Terrain de recherche**

Le but de la présente étude est de comprendre mieux comment se combinent et s'ajustent les logiques des groupes d'acteurs dans les entreprises ex-communistes. Etant donnée que les bases conceptuelles et les représentations des managers et des salariés se forment et se transforment parallèlement aux changements sociaux (externes et internes de l'entreprise) nous nous sommes permis d'étudier les processus cognitifs et les processus sociaux en interaction. Pour pouvoir appréhender les problèmes évoqués nous avons utilisé une recherche de type qualitative en procédant par l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Notre étude dans les pays qui font partie de notre échantillon s'est concentrée sur des cas dont les entreprises représentent les différents types d'activités.

Nous avons effectué entre 3 et 6 visites dans chaque entreprise concernée en interviewant des acteurs de différents niveaux hiérarchiques : la direction générale (A), le service de personnel (B), les cadres intermédiaires (C), les salariés (D).

Les entretiens n'étaient pas enregistrés pour des raisons culturelles : le passé communiste a rendu les acteurs méfiants envers les enquêtes et les interviews. En conséquence pour éviter le

gène et blocage de nos interlocuteurs nous avons pris des notes par écrit dont le volume total est de 343 pages. Le tableau suivant présente le déroulement de notre étude empirique.

**TABLEAU 2**

<b>Pays</b>	<b>Sites</b>	<b>Nombre de visites</b>	<b>Nombre d'interviews par niveau hiérarchique</b>	<b>Nombres d'heures d'entretiens</b>	<b>Nombres de pages de notes</b>
M	4	7	3 (A) 1 (B) 2 (C) 6 (D)	15	58
S	3	6	3 (A) 2 (B) 6 (C) 12 (D)	22	88
CR	5	8	2 (A) 1 (B) 4 (C) 8 (D)	11	42
R	2	3	1 (A) 1 (B) 3 (C) 5 (D)	8	32
B	6	8	1 (A) 2 (B) 4 (C) 7 (D)	12	45
Ru	7	5	4 (A) 3 (B) 1 (C) 10 (D)	17	78
Uk	4	4	5(A) 3(B) 2(C) 6(D)	24	43
	<b>31 sites</b>	<b>41 visites</b>	<b>19 (A) 13 (B) 22 (C) 54 (D)</b>	<b>109 heures</b>	<b>386 pages</b>
			<b>108 personnes</b>		

Les différentes techniques utilisées pour le recueil des données étaient la documentation, l'observation et les entretiens. L'accent a été mis sur les entretiens détaillés et l'observation des comportements des acteurs pour pouvoir faire la comparaison entre ce qui a été dit et ce qui a été fait. L'absence de documentation sur l'époque communiste et même sur les années postérieures à 1989 a donné une plus grande importance aux contacts directs avec les acteurs et surtout à l'observation directe des sites étudiés. Ainsi, dans les relations et les rencontres informelles nous avons recueilli beaucoup plus d'informations que dans les rendez-vous officiels.

Notre étude s'est déroulée sur sept ans - de juin 1998 jusqu'en août 2004 et nous avons eu la chance d'obtenir des informations détaillées et suivre leur évolution au cours du temps. L'étude multi-site étalée dans le temps nous a permis de faire des comparaisons des différents cas, ainsi que des différents moments. Comme résultat nous avons pu distinguer le consensus des deux types de compromis - avant et après 1989 - qui seront objet de notre analyse dans les sections suivantes.

## **2. Le groupe de managers**

Le groupe des managers post-communistes peut être divisé en trois sous-groupes selon leur légitimité de dirigeants :

1. Les managers sont nommés par les réseaux des groupes de pouvoir ce qui leur accorde une légitimité financière et une protection provenant de l'extérieur. C'est la situation qui reproduit la légitimité de l'époque communiste sauf que les cercles de pouvoir ont des noms différents (Cf. Ougartchinska, 2005). Ce cas est fréquent dans les pays et les secteurs de grande concentration de capitaux (Russie, Ukraine, Bulgarie).

2. La légitimité est créée à l'intérieur de l'entreprise. Les managers sont perçus et acceptés par les salariés comme des dirigeants légitimes. Le jugement est fait par rapport à leurs qualités personnelles et leurs compétences professionnelles. Ce type de légitimité se forme dans l'interaction entre les deux groupes d'acteurs.

3. Les managers perdent totalement leur légitimité. En conséquence, ils ralentissent la mise en œuvre du nouveau fonctionnement de l'entreprise pour pouvoir rester en place et garder le même statut. Leur but est de s'enrichir le plus possible car leur présence dans l'entreprise est limitée dans le temps.

Le troisième cas est temporaire et ne concerne que la première étape de la transition. De plus, il ne présente pas d'intérêt managérial ce qui nous amène à traiter que les deux premières possibilités.

### **2.1. La légitimité externe**

Pendant le communisme toutes les relations formelles inter et intra firmes ont été imposées par le gouvernement et le Parti au pouvoir. Néanmoins, des relations informelles entre acteurs ont pu se tisser. Si les bouleversements occasionnés par la tentative de transition vers une économie de marché ont remis en cause les relations formelles, ils ont cependant laissé intactes les relations informelles. Cette continuité au niveau des relations interpersonnelles, héritées du passé, s'avère indispensable au processus d'adaptation de ces organisations dans la mesure où elle apporte des îlots de stabilité et des points de repères.

L'absence d'intérêt économique individuel à l'époque communiste (égalité économique des individus et impossibilité d'augmenter les salaires et d'obtenir un profit personnel), a favorisé l'instauration des relations informelles d'amitié et de confiance interpersonnelle. Le seul intérêt personnel était, en utilisant les relations amicales, de se procurer des produits et des services que l'on ne trouvait pas sur le marché. Les échanges dans le cadre du « *marché noir* » ont instauré des relations durables et confirmées dans le temps.

Pendant le socialisme le « *marché noir* », parallèle au marché déficitaire officiel et le développement d'une « *économie de l'ombre* » ont réuni les dirigeants placés à des postes importants par des liaisons « *amicales* », basées sur les intérêts communs et sur une certaine « *fidélité* ». Ces relations personnelles se sont naturellement étendues aux relations interentreprises qu'ils géraient, instaurant ainsi une coopération interentreprises.

Les habitudes du passé communiste dans les relations informelles sont devenues la base naturelle de la formation des réseaux nommés des groupes de pouvoir ou des « *réseaux de relations* » (Cf. Sapir, 1996, p.211). Ces réseaux englobent généralement des entreprises faisant partie de la même branche professionnelle, une banque spécialisée ou une agence de privatisation, dépendante elle-même d'une structure ministérielle. Plus le secteur est porteur (par exemple, celui du pétrole et de la cellulose en Russie, des raffineries pétrolières en Bulgarie, de l'industrie automobile en Roumanie), plus les groupes s'efforcent de prendre place. Le système directif qui régissait autoritairement les relations inter-firmes sous l'ancien régime a été remplacé par un autre système centralisateur en tous points équivalent, dont la structure verticale est fondée sur la propriété et la concentration du capital financier (Deffains, 1993). L'importance de ces relations « *verticales* » augmente et éclipse totalement les relations « *horizontales* » de marché. Le phénomène de réseau des relations personnelles

fondé sur la confiance est très courant dans tous ces pays et connaît plusieurs dénominations dans la littérature en gestion <sup>(5)</sup>. L'interdépendance entre les partenaires engendre une convergence des buts et une forme d'appartenance à un clan (Ouchi, 1980).

A l'aide des capitaux illégalement acquis et du soutien du pouvoir politique, ces « *anciens nouveaux* » prennent part à la privatisation et opèrent la sélection des entreprises à la place du marché. Selon Dadak (1995), ces groupes de pouvoir contrôlent actuellement plus de 60% de l'activité économique, et il semble que ce pourcentage soit en passe d'augmenter. Le pourcentage diffère selon les pays mais le classement par ordre décroissant de 82 à 55% est facile à faire : Russie, Ukraine, Serbie, Macédoine, Roumanie, Bulgarie, Croatie.

Quant aux règles juridiques et économiques, elles ne sont pas respectées en pratique. Tout se passe comme si les contraintes formelles n'existent pas. Les contraintes informelles commencent alors à prendre place (North 1990, Zucker 1987). Donc, lorsque les anciennes contraintes et relations formelles ne jouent plus leur rôle, et que les nouvelles ne sont pas encore créées, les seuls appuis stables et certains sont des liaisons personnelles, les comportements informels reproduits par habitude et par expérience du passé.

Un grand nombre d'entreprises dans ces pays sont en situation de quasi-monopole. Pour cette raison, face aux problèmes économiques, la stratégie des dirigeants ne peut s'appuyer ni sur le prix ni sur la différenciation par la qualité, mais seulement sur les réseaux relationnels. C'est par la coopération avec les groupes de pouvoir que les entreprises ayant une taille moyenne espèrent pouvoir percer sur le marché, du moins à court terme. Ce comportement est bien compréhensible et l'objectif des dirigeants est : « *maîtriser les incertitudes en provenance de l'environnement à travers notamment la construction de réseaux d'alliances en dehors de l'organisation par la création de liens informels avec les détenteurs de pouvoir (mafia, politique...)* » (Mercier-Suissa, 1999).

Les causes essentielles de la régulation économique par les groupes de pouvoir dans ces pays sont :

- d'une part, l'absence de mécanismes de marché pertinents et de choix stratégiques libres donne une forme particulière aux processus de sélection et d'adaptation. En cette période de transition, la sélection ne s'effectue pas par le marché, mais par d'autres modes de régulation (institutions, banques, groupes de pouvoir, mafias). L'adaptation prend, elle aussi, une forme particulière puisqu'il ne s'agit pas tant d'un choix stratégique libre entre différents

---

<sup>5</sup> Cf. les exemples donnés par Granovetter (1994, p.89) sur les réseaux au Japon, Corée, Amérique Latine, Pakistan, etc.

chemins possibles, que d'une réponse rapide, voire intuitive, des dirigeants face à un environnement totalement nouveau.

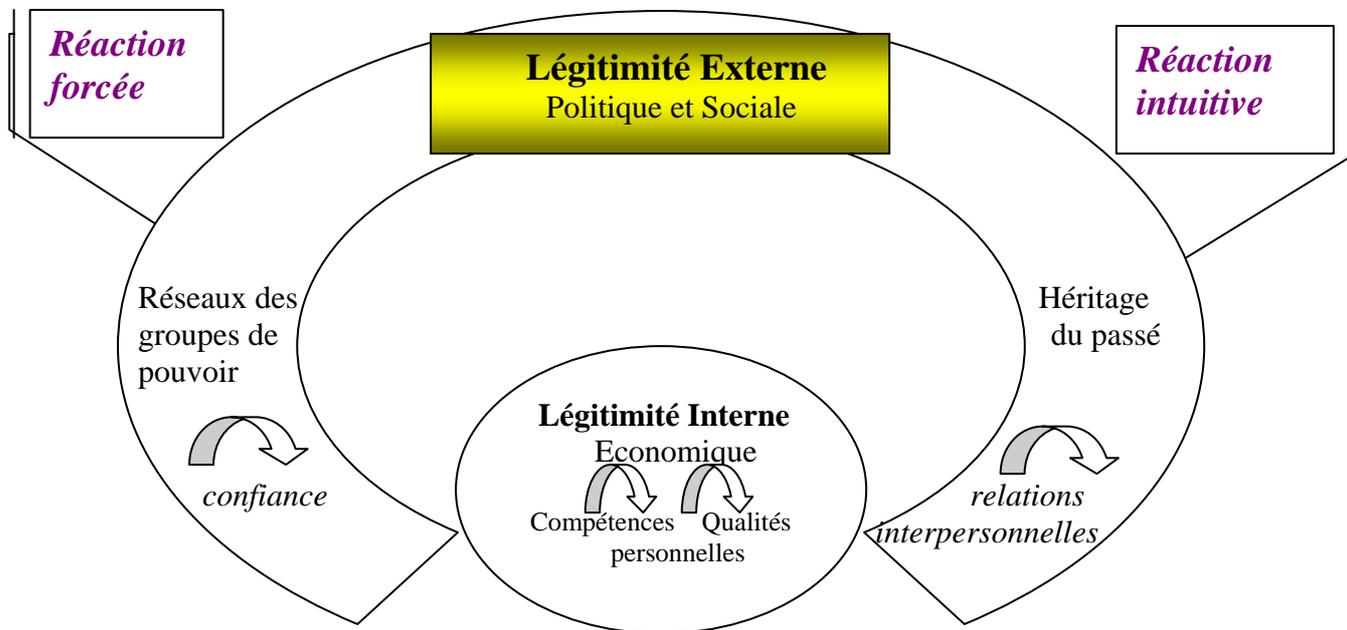
- d'autre part, il apparaît que l'inertie des pratiques héritées du passé, tout en restreignant la marge de manœuvre des firmes, constitue également une source de stabilité propice à surmonter les ruptures engendrées par les bouleversements de grande ampleur. Cette inertie offre des points de repère permettant de canaliser les comportements d'adaptation face au « choc » occasionné par une transition brutale et irréversible.

Les dirigeants reçoivent leur légitimité externe en adhérant à ces réseaux, mais ils se retrouvent ainsi soumis aux stratégies des groupes et les rapports de confiance et les accords informels passés avec eux jouent un rôle prédominant (Bournois et Louart, 1998). La plupart des dirigeants sont obligés, parfois sous la menace, de coopérer avec ces groupes. D'un autre côté, l'ingérence des groupes de pouvoir dans la gestion des entreprises était perçue par les dirigeants comme un moyen de favoriser la pérennité de ces dernières. Ainsi, par habitude du passé mais aussi sous la contrainte des conditions économiques, toutes les relations, durables et fréquentes, s'effectuent sur la base de la confiance. Cette confiance a ses racines dans le passé socialiste, alors que la logique marchande « *horizontale* » serait incapable de la produire. Il est évident qu'il s'agit d'une « *confiance obligée* », imposée par la force et sous la menace. Malgré les points positifs de cette confiance (protection, stabilité, pérennité de l'entreprise etc.) la faible marge de choix libre (coopérer, ou disparaître), laissée par les détenteurs de pouvoir détruit le sens psychosociologique du terme confiance.

Les réseaux des groupes de pouvoir peuvent donc être considérés comme des holdings constituées au terme d'une concentration industrielle et financière. Ils constituent une réponse rapide aux imperfections du marché et en même temps sont un produit social de passé. L'adhésion à un réseau des groupes de pouvoir est la première forme de légitimité des managers – une légitimité imposée, mais en même temps extrêmement recherchée.

## **2.2. La légitimité interne**

Contrairement à la légitimité politique et financière accordée par les groupes de pouvoir, la légitimité interne est plus un construit social. On la retrouve plutôt dans les entreprises de petite et moyenne taille qui ne représentent pas un intérêt particulier pour les réseaux. La différence entre ces deux types de légitimité est présentée dans le schéma suivant :



Comme nous l'avons déjà souligné, les comportements des managers des entreprises post-communistes sont un mélange complexe entre le vécu communiste et le présent capitaliste. Ce mélange prend une forme moyenne entre le refus total de tout ce qui existait à l'époque communiste et l'impossibilité de changer brutalement les concepts du passé. Donc, d'une part, les managers veulent effectuer un changement brusque et de rupture et d'une autre, leur vécu et les routines héritées du passé communiste continuent à jouer. L'influence de ces routines est d'autant plus forte en raison des turbulences et des événements chaotiques, dont les habitudes du passé s'avèrent le seul support réel.

Ainsi, tout en introduisant les nouvelles pratiques, les managers gardent leurs anciens comportements de dirigeants directifs « à la communiste », qui ont le pouvoir total et le droit de faire tout. Dans ce sens, les mots d'Olga Kirova - manager femme russe - cités dans l'article de McCarthy et ses collègues (1997) sont très significatifs : « *C'est moi le projet, c'est moi la structure, c'est moi le leader...* » (McCarthy et al., 1997). Malgré les nouvelles pratiques entrepreneuriales, les managers ne peuvent pas exclure de leurs anciennes

représentations l'image fondamentale des dirigeants imposants et directifs, donc, des dirigeants communistes.

En effet, il existe une confusion entre les nouveaux éléments dans les comportements des managers, provenant de l'application des nouvelles pratiques, et les éléments des anciennes représentations, créés dans les pratiques communistes. De nombreux exemples tirés de la situation des entreprises russes, ukrainiennes et serbes montrent que les dirigeants sont devenus même plus autoritaires qu'avant (Cf. Durand, 1997), en raison de l'incertitude de l'environnement économique et des comportements chaotiques et imprévisibles des autres membres de l'entreprise. Ils utilisent donc les mêmes moyens qu'avant pour arriver à des fins bien différentes.

La légitimité interne doit être gagnée, prouvée, donc être reconstruite. La reprise de la légitimité managériale dépend de la « *déconfiture antérieure* » et de la volonté des managers de « *sanctionner l'inefficacité d'une gestion asthénique et/ou incohérente* » (Giordano, 1988, p.29). Cependant, dans la plupart des cas ce sont les mêmes qui à l'époque ont dirigé l'entreprise de cette manière et ils doivent donc s'opposer à leur propre mode de gestion.

La reconquête et/ou la création de la légitimité exige une forte personnalisation du pouvoir et une reconnaissance des compétences. Elle nécessite également des qualités personnelles pour la création et la défense de la nouvelle « *légitimité économique* ». Elle représente une combinaison de critères de succès et de rationalité ce qui explique la recherche d'informations sur le fonctionnement de l'économie de marché. Comme résultat, 90 % des dirigeants ont suivi une formation en gestion selon les exigences de l'économie de marché.

Un autre phénomène mérite d'être mis en évidence. Au début de la transition, la situation économique était instable et totalement incertaine et la légitimité des cadres ne dépendait pas tellement des résultats de l'entreprise. Parfois, leur adhésion à une culture organisationnelle et leur rôle dans la construction d'un fort esprit d'entreprise, ainsi que la confiance des salariés deviennent beaucoup plus importants que le succès et la réussite immédiats de l'entreprise. C'est une caractéristique qui est temporaire et non durable. Cette spécificité et le fait que la première étape de la transition a duré très longtemps expliquent la non efficacité des entreprises. Les changements de rupture ont conduit à une divergence de l'économique et du social ce qui est à la base du retard économique de ces pays.

### **3. Le groupe des salariés**

L'ensemble des salariés joue un rôle clé pendant la période de changement. Ceci est d'autant plus vrai que leur force augmente après la chute du communisme qui fait perdre aux managers leur reconnaissance comme dirigeants légitimes.

L'héritage culturel de l'époque communiste possède un grand impact sur les comportements des acteurs. Le poids du passé communiste se fait sentir beaucoup plus dans le groupe des salariés que dans le groupe des cadres. Par habitude du passé communiste, les acteurs continuent à ne pas respecter les horaires et à travailler sans chercher productivité et efficacité. Les managers sont obligés de tenir compte de ce contexte culturel, car c'est lui qui conditionne, dans une certaine mesure, l'échec ou la réussite du changement.

Pendant la transition la conjonction entre les comportements opposés des deux groupes s'avère le fondement de la survie et de la réussite des entreprises. L'équilibre entre le contrôle imposé par les managers, et l'autonomie recherchée par les salariés devient donc très important. Ce n'est pas un équilibre absolu, parce qu'il n'efface pas l'opposition de l'autonomie et du contrôle. Même s'il y a un équilibre, il est temporaire car son maintien à long terme n'est pas possible.

Les sanctions édictées par les managers font que l'autonomie se renforce, car si la force du contrôle augmente, le désir des salariés de s'opposer et de protéger leur autonomie augmente d'autant. C'est pourquoi, parfois les managers post-communistes favorisent l'autonomie en donnant une plus grande marge de manoeuvre aux salariés pour réduire les tensions dans l'entreprise.

Or, pendant la transition cette trop grande autonomie est difficile à maîtriser par la direction. Cela provoque un déficit institutionnel et un risque potentiel de désordre. De plus, l'accroissement de l'autonomie n'amène pas toujours à une activation du contrôle. Parfois les dirigeants ne veulent pas et/ou ne peuvent pas renforcer le contrôle pour répondre à l'accroissement de l'autonomie des exécutants. Quant aux salariés, ils sont habitués à une gestion autoritaire « à la communiste » et ne peuvent pas assumer l'autonomie accordée. C'est le paradoxe de la gestion de l'entreprise en transition : les managers ne peuvent plus contrôler, les salariés ne veulent pas être autonomes et participer. Cela produit une faille importante et significative dans la gestion des ressources humaines.

Dans les entreprises en transition l'affaiblissement des règles officielles n'aboutit pas toujours à une augmentation de l'autonomie. Le fait que la force des règles de contrôle ou leur quantité diminuent, ne signifie pas que la marge de manoeuvre des salariés augmente. Les salariés post-communistes ne sont pas prêts à créer et à maintenir leurs propres règles. L'affaiblissement des règles de contrôle, au lieu de parvenir à la satisfaction des exécutants, provoque l'apathie, l'absence d'initiative et même des comportements non organisés et chaotiques.

Pour maîtriser cette situation, les managers sont contraints de mettre en place une régulation de contrôle dont la force correspond à celle de la régulation autonome (Cf. *la régulation conjointe* : Reynaud E., Reynaud J-D, 1994 ; Reynaud J-D, 1993). La régulation de contrôle résulte donc de la régulation autonome alors que dans le cas de l'entreprise occidentale la régulation autonome cherche son équilibre et son ajustement avec une régulation de contrôle déjà existante. Cet inversement cause / effet est la grande différence avec l'entreprise occidentale. Dans l'entreprise post-communiste les choses sont inversées : la régulation de contrôle se forme et se renforce dans la recherche de l'équilibre avec la régulation autonome, ainsi que l'informel devient le support de base du formel.

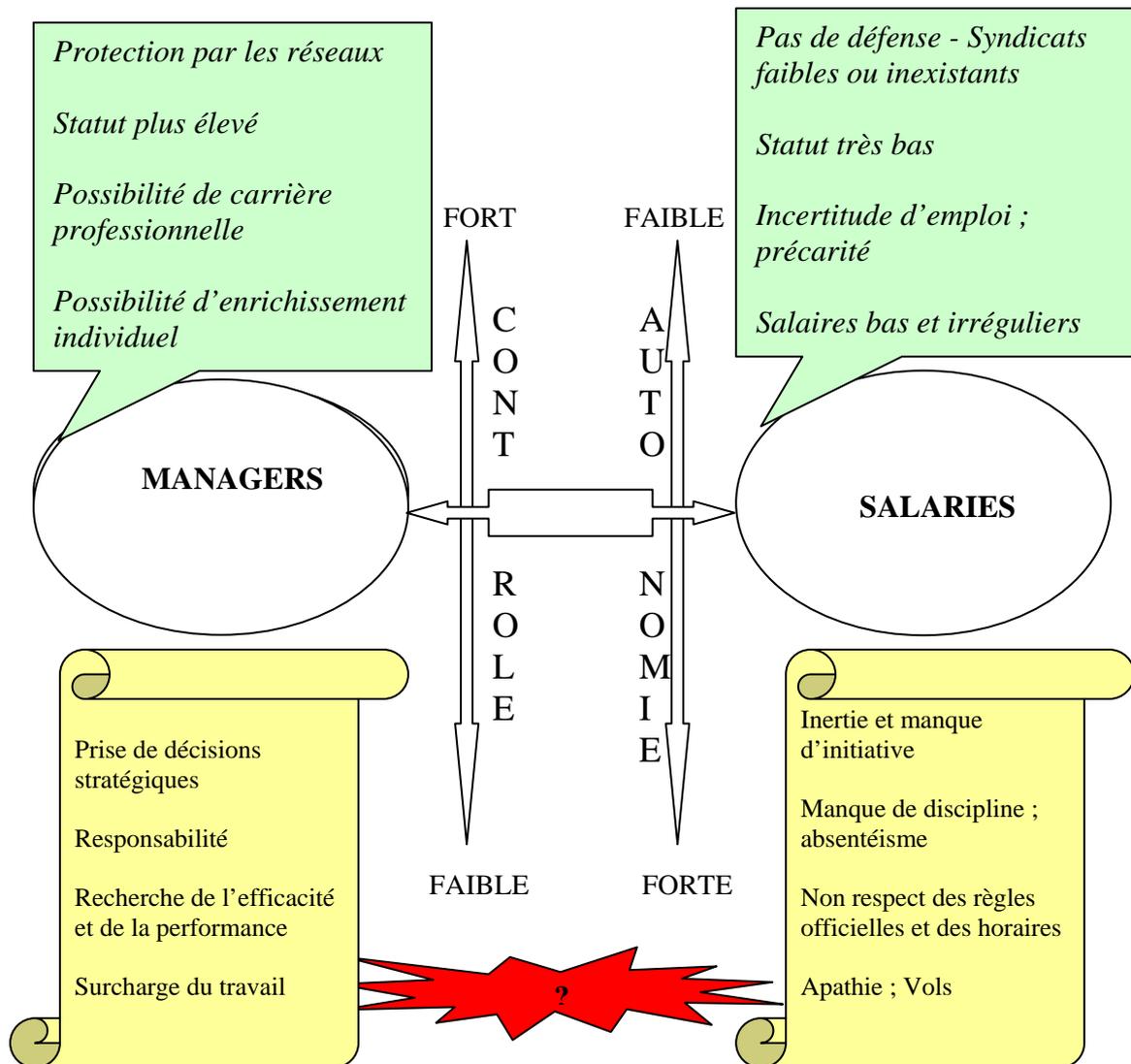
Pour gérer les ressources humaines dans le quotidien, les managers se chargent de renforcer la régulation de contrôle pour maintenir la régulation autonome. Or, contrairement à l'époque communiste les règles ne peuvent plus être interprétées et adaptées sur place, car leur élaboration est faite de plus près - par la direction et non pas par le système communiste comme avant. Les règles de contrôle deviennent donc des règles « *en extension* » (Cf. Favereau, 1989). Pour maîtriser la régulation interne les managers reconnaissent la régulation autonome, mais dans les faits ils instaurent un fonctionnement qui réduit la participation des salariés.

Pour assurer la continuité du fonctionnement de l'entreprise il faut réagir vite et en même temps prudemment. Ainsi, la réponse la plus rapide s'avère le compromis entre les deux groupes d'acteurs où les salariés cèdent beaucoup plus que les managers. Par manque de temps, d'expérience et de formation de la part des salariés, ce compromis est plus au moins dirigé, instauré et même dans certains cas imposé par les dirigeants.

De fait, le compromis établi est inégalitaire. Les exécutants obéissent aux décisions des plus forts pour un certain temps. L'augmentation du contrôle amène à une « *participation forcée* » au sens de Willmott (1993) ce qui change également la nature de la régulation autonome qui par conséquence devient imposée et limitée. En même temps, les différences conceptuelles entre eux et les managers ne sont pas éliminées. Elles portent toujours la menace d'éclater surtout dans les pays avec forte concentration des capitaux. Les salariés obéissent, mais au fond ils n'acceptent pas cette situation. Leur opposition reste cachée, mais les tensions sous-jacentes prouvent qu'elle peut émerger brusquement et remettre tout en cause (Cf. Camina, 2000). Ce type de compromis reste donc sous contrainte, ce qui le rend instable et non durable.

Les managers sont obligés d'accepter la surcharge de leur travail, car la participation et l'initiative des employés (surtout des cadres intermédiaires) sont fortement limitées. Les

salariés, pour leur part, se laissent influencer mais ils restent totalement passifs et désintéressés. L'absentéisme augmente et provoque des effets non négligeables. Cela se complète par un manque de discipline, un non-respect des horaires, un manque de conscience professionnelle, des comportements marginaux (ivresse sur les lieux de travail, vols). Le schéma ci-présent montre quelques détails de cette situation :



## *L'informel est la base du formel*

Pour maintenir la situation les managers sont contraints d'utiliser un système incitatif fort. Or, à cause de la crise économique, les incitations matérielles sont difficiles à accorder (Le Goff, 1997). Les salaires baissent progressivement et il arrive même qu'on ne puisse pas

les payer à temps surtout dans des pays comme la Serbie, la Macédoine et la Russie. Alors, d'autres mécanismes incitatifs inhérents à la transition, commencent à jouer, comme par exemple : stabilité et sécurité d'emploi, certitude de paiement de salaire chaque mois, aménagement du temps de travail permettant un ou plusieurs emplois supplémentaires. Un mécanisme incitatif spécifique utilisé au début de la période était le paiement en devises étrangères, en raison de l'instabilité et de l'augmentation rapide du taux de change de la monnaie nationale. Parfois, une partie des salaires est payée par la production de l'entreprise (forme fortement utilisée en Russie et en Ukraine surtout dans le secteur agro-alimentaire) que les salariés peuvent vendre eux-mêmes. Tous ces mécanismes sont transitoires et ne peuvent jouer qu'à court terme.

Or, les mécanismes d'incitation de nature quantitative ne suffisent pas pour harmoniser les comportements des deux groupes,. La conjonction des logiques et des stratégies d'acteurs nécessite des individus motivés et pas seulement incités. L'équilibre des intérêts économiques et sociaux est recherché quand la crise est plus au moins passée. La complémentarité des mécanismes économiques et sociaux est à la base d'un processus de motivation ayant des objectifs à long terme. Quant aux incitations, elles évoluent de quantitatives aux qualitatives en fonction de l'amélioration des résultats économiques et selon le degré d'adhésion des participants à l'entreprise.

Récemment, il y a un retour vers les mécanismes sociaux surtout dans les pays plus expérimentés dans ce domaine (Russie, Ukraine). Les différentes formes de collectivisme communiste reviennent à la mode. On est témoin d'une augmentation du degré de participation et de prise de décisions en commun, d'une croissance des promotions internes et d'une adhésion au système de valeurs communes de l'entreprise. Quand la probabilité d'être licencié diminue, les acteurs se voient fortement incités à investir dans la formation et dans l'évolution de leur carrière professionnelle (un cadre sur deux a suivi une formation supplémentaire). La politique interne des entreprises est de plus en plus concentrée sur l'amélioration du climat social. Les loisirs ensemble, les séminaires résidentiels, les colonies de vacances pour les enfants, les tableaux avec les photos des meilleurs travailleurs, les médailles de performance etc. deviennent les instruments clés dans la gestion des ressources humaines. Une forme de « l'idéologie collectiviste » du mérite s'est instaurée dans la culture d'entreprise.

Le retard économique des pays comme la Macédoine, la Serbie, la Croatie, la Roumanie, la Bulgarie, la Russie et l'Ukraine trouve une de ses explications dans le mode de

gestion des ressources humaines. Pendant la transition ce modèle repose sur la divergence des logiques d'acteurs. Cette divergence résulte des représentations différentes et même opposées qui proviennent de l'écart énorme dans la situation économique et sociale des managers et des salariés. L'égalité entre les individus proclamée par l'idéologie communiste a conditionné les systèmes cognitifs et mentaux de ces individus. Cela explique leur grande déception après la chute du communisme et également le bouleversement de leurs comportements et de leurs attitudes. Leur système de conduite dans la vie économique est fortement perturbé et n'accepte pas la différence entre les groupes d'acteurs.

Même si ce problème ne ressort pas toujours cette divergence sous-tend des tensions qui freinent le fonctionnement des entreprises et portent le risque quotidien d'éclater en conflits assez dangereux. La forme plus sophistiquée mais pas moins dangereuse est le calme superficiel s'exprimant par une apathie, une absence de motivation et de respect des modes de gestion.

Cette situation montre que les entreprises dans ces pays ont du mal à trouver la cohérence entre les ressources humaines, le système organisationnel et le mode de gestion. Dans la plupart des cas les règles et les procédures sont mal formées, difficilement transmises et du fait non respectées. L'organisation de ces entreprises est fluctuante, inachevée et en permanente remise en cause. Le modèle de gestion des ressources humaines n'est pas fondé sur des normes et sur une base législative, il est en pleine construction avec tous les problèmes que cela suppose. Les managers font des efforts pour trouver des éléments pertinents et stables afin de diminuer le manque des repères et d'harmoniser les comportements.

Pendant la période de transition le modèle de gestion des ressources humaines est instable et en voie de construction permanente. Il est porteur des caractéristiques processuelles. Ce n'est pas un modèle figé, c'est un processus de modélisation dynamique des interactions des groupes d'acteurs.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- Bournois F., [1991], « Pratiques de gestion des ressources humaines en Europe : données comparées », *Revue française de gestion*, mars – mai
- Bournois F., Louart P., 1998, « L'Europe de l'Est dix ans après », *Revue Française de Gestion*, Janvier - Février, pp.72-79
- Camina M., 2000, "Research Note : Cultural Gaps in Cross-national Cooperation : th Legacy of Empires in Macedonia", *Organization Studies*, 21/0, pp.119-132.
- Dadak K., 1995, « Symposium: Entrepreneurship in Eastern Europe - The difficulties of small business development in Bulgaria », *Review of Business*, vol.16, N°3, Spring, pp.9-14
- Deffains B., 1993, « A la recherche de la firme post-communiste : droits de propriété et débureaucratization », *Revue d'études comparatives Est - Ouest*, Juin, vol.2, pp.47-66
- Denison D., [2001], *Manging Organizational Change in Transition Economies*, Mahwah

- Durand, C., [1997], *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, Bruxelles, De Boeck
- Favereau O., [1989], « Organisation et marché », *Revue Française d'Economie*, vol.4, pp.65-94
- Filatotchev I., Hoskisson R., Buck T., Wright M., [1996], « Corporate restructuring in Russian Privatizations : implications for U.S. investors' », *California Management Review*, vol.38, N°2, pp.87-105
- Giordano, Y., [1988], « Redressements d'entreprises : mise en scène et représentations », *Revue Française de Gestion*, Novembre/Décembre, pp.25-32
- Granovetter M., 1992, « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *Decision, making ; Alternatives to Rational Choice Models*, Edited by ZEY M., London, SAGE Publications, pp.304-333
- Kostera, M., [1995], « Differing managerial responses to change in Poland », *Organization Studies*, vol.16, N°4, pp.673-697
- Lapina, N., [1995], « Le secteur privé en URSS de 1986 à 1991 : structures et acteurs du marché », *Le courrier des pays de l'Est*, N°400, Juin, pp.14-20
- Lavigne M., [1999], *The Economics of Transition : From Socialist Economy to Market Economy* St. Martin Press, New York,
- Le Goff, J.-L., [1997], « Management et gestion de la main-d'œuvre dans les pays de l'Est », in *Management et rationalisation. Les multinationales occidentales en Europe de l'Est*, (sous coordination de C. Durand), Bruxelles, De Boeck
- Ledeneva A., [1998], *Russia's Economy of Favours. Blat, Networking and Informal Exchange*, Cambridge University Press
- Maroudas L., Rizopoulos Y., 1995, « La Bulgarie dans les stratégies d'internalisation des firmes occidentales », *Revue d'études comparatives Est - Ouest*, Mars, vol.1, pp.115-138
- McCarthy, D., Sh. Puffer and A. Naumov, [1997], « Case study Olga Kirova: A Russian entrepreneur's quality leadership », *International Journal of Organizational Analysis*, vol.5, N°3, Juillet, pp.267-290
- Mercier-Suissa C., [1998], « Le socialisme : système de gestion, rationalité économique et objectifs sociaux », *Revue Française de Gestion*, Janvier - Février, pp.80-90
- Naude, P. and I. Hipkin, [1998], « Managerial and educational perceptions of the future in changing societies : The commonwealth of independent states », *Management Learning*, vol.29, N°4, pp.467-484
- North D., [1990], *Institutions, institutional change, performance*, Cambridge, MA : Harvard University Press
- Ouchi W., [1980], « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, N°25, pp. 120-142
- Ougartchinska R., [2005], *KGB & Cie à l'aasaut de l'Europe*, Paris, Anne Carrière
- Padioleau J.G., [1986], *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, L'Harmattan, Paris
- Peng M., Heath P., [1996], « The growth of the firm in planned economies in transition : institutions organizations, and strategic choice », *Academy of Management Review*, vol.21, N°2, pp.492-528
- Reynaud E., Reynaud J-D. [1994], « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, tome 57, N°3, pp.227-238
- Sapir, J., [1996], « Action publique et agents privés : vers un modèle russe ? », *Revue d'études comparatives Est - Ouest*, Juin, vol.2, pp.187-219
- Siggelkow N., [2001], « Change in the presence of fit : the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne », *Academy of Management Journal*, vol.44, N°4, pp.838-857
- Spicer A., McDermott G., Kogut B., [2000], « Entrepreneurship and privatization in Central Europe : the tenuous balance between destruction and creation », *Academy of Management Review*, vol.25, pp.630-649
- Willmott H., [1993], « Strength is ignorance ; slavery is freedom » : managing culture in modern organizations », *Journal of Management Studies*, vol.30, N°4, pp.515-552

Zucker L., [1987], « Institutional theory of organization », Annual Review of Sociology, N°13, pp.443-446