

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EST-ELLE UN PRODUIT D'EXPORTATION ?

Réflexions du coauteur français d'un manuel tchèque

PAR YVES FREDERIC LIVIAN

Professeur. IAE - Université Jean Moulin Lyon III

*La GRH est-elle un ensemble de principes et d'outils universels
ou n'est-elle qu'un assemblage de pratiques totalement contingentes ?
Question embarrassante pour le praticien tout autant que pour l'enseignant !
La prise de recul que nous offrent les pays vers lesquels
nous nous efforçons d'exporter nos pratiques est alors une occasion salutaire
de sortir de cette impasse dialectique : au-delà des concepts ou des routines,
hors de chez soi, il est en effet urgent de s'entendre.*

La Gestion des Ressources Humaines est-elle un ensemble de principes et d'outils universels ou n'est-elle qu'un assemblage de pratiques totalement contingentes ? Dans le souci d'édifier un domaine « scientifique » autonome, de nombreux enseignants ou consultants ont pendant longtemps soigneusement évité de se poser la question (l'examen des manuels courants, français ou américains, en témoigne) (1).

Les DRH d'entreprises internationales, eux, savent que les différences culturelles, sociales, économiques, juridiques sont essentielles

mais ils s'y adaptent de manière pragmatique en préparant un « melting pot » correspondant à la politique de leur entreprise. L'approche comparée des pratiques de GRH est quant à elle encore dans l'enfance, surtout si l'on considère les résultats décevants des « observatoires » internationaux en la matière.

C'est à cela que j'ai pensé tout au long de l'expérience passionnante qu'a été pour moi la rédaction d'un manuel de GRH, en collaboration avec une collègue locale, professeur à l'École des Hautes Études Économiques de Prague. Cet

TÉMOIGNAGE

ouvrage a été publié en langue tchèque à Prague (2).

LA PISTE DES DIFFERENCES CULTURELLES : UNE VOIE ETROITE

La première idée qui vient à l'esprit est de tenir compte des différences culturelles pour adapter son discours. Encore faut-il en faire une analyse précise. Les différences de modes de vie, d'habitudes quotidiennes sont, bien sûr, évidentes. Les horaires de travail sont décalés d'une à deux heures, le code de politesse est centre-européen, plus cérémonial et formaliste que le notre. Mais nous sommes en Europe et certaines valeurs nous sont communes. Et les résultats des enquêtes comparatives sur le management sont divergents. Certaines études mettent en évidence une différence sensible entre les styles de management est-européens par rapport à ceux des pays occidentaux, d'autres soulignent l'appartenance des managers des pays d'Europe centrale à deux traditions occidentales (tradition germanique et tradition française). D'autres enfin mettent en évidence une forte proximité culturelle (3). Il est donc malaisé de se servir d'une analyse culturelle pour proposer des principes de gestion des ressources humaines adaptés. Il est plus opératoire de partir d'un état des pratiques locales et de s'interroger sur les besoins des interlocuteurs, avec l'aide d'un partenaire au courant des réalités spécifiques du pays.

S'INTEGRER DANS UN CADRE LEGAL... MOUVANT

La GRH s'insère bien sûr dans un cadre institutionnel qui doit être reconnu. Le code du travail tchèque a été révisé en 1992 et pour la dernière fois en 1994. Il comporte des clauses habituelles dans des pays occidentaux : par exemple, signature d'un contrat de travail écrit assez détaillé, licenciement individuel justifié et précédé d'une procédure d'avertissement, interdiction de licencier pour raison de maladie ou de maternité, salaire non inférieur à un salaire minimum, etc.

L'exercice du droit de grève est plus strictement réglementé qu'en France (dépôt d'un préavis, approbation de la grève par la majorité des salariés, ...).

Mais, plus encore qu'ailleurs, il est difficile de repérer les points correspondant à des

pratiques réelles et ceux qui restent lettre morte. La législation du travail paraît inégalement appliquée, d'autant plus que le pays vit depuis plusieurs années une forte expansion économique et que le climat socio-politique a été jusqu'à présent très « néo-libéral ».

QUELS DOMAINES ABORDER ?

Je m'étais aperçu en y enseignant à des managers, depuis plusieurs années, que la situation était extrêmement diversifiée entre des petites entreprises récemment créées par des jeunes « *businessmen* » formés à l'américaine (recherchant avant tout la flexibilité la plus totale) et de plus grandes entreprises au passé étatique, où le personnel était fonctionnarisé. Les entreprises locales à capitaux étrangers constituent encore un autre cas. Une fois de plus, la gestion des ressources humaines doit être mise au pluriel. Il y a des gestions, dépendant des stratégies d'entreprises, de leur taille et des caractéristiques de leurs salariés. Nous nous sommes raccrochés, ma collègue tchèque et moi-même, à ce que nous avons considéré, à tort ou à raison, comme des « standards » internationaux, c'est-à-dire des problèmes que toute entreprise doit nécessairement résoudre : recruter du personnel, le payer, répartir le travail, le préparer à l'évolution de l'entreprise. Et, pour ce faire, disposer de données si possible fiables (d'où un chapitre sur les tableaux de bord et les enquêtes sociales). Là, une découverte : la connaissance du personnel est souvent très approfondie, le Parti Communiste ayant eu l'habitude de tenir à jour des fichiers très complets sur les origines, formations, compétences et attitudes des salariés !

La prise en compte du marché de l'emploi local a amené à une révision spectaculaire par rapport à la situation française sur un aspect important : ce qui compte, c'est de trouver de la main d'œuvre, et surtout de la retenir ! Des taux de 20, 50, 100 % de turn-over ne sont pas rares dans une économie en croissance où chacun veut tenter sa chance là où il en retirera le maximum le plus vite possible (financièrement et professionnellement). Nous avons dû, en urgence, ajouter à notre manuel une partie relative aux politiques de fidélisation du personnel. Un héritage socialiste et une main d'œuvre volatile donnent beaucoup d'imagination aux DRH tchèques : mutuelles, restaurants d'entreprise, colonies de vacances, centres de santé pour le personnel constituent les fleurons de certaines politiques sociales qui rivalisent d'avantages sociaux !

Les questions de recrutement sont importantes mais le raffinement des méthodes de

sélection est limité par le fait que le marché de l'emploi est très tendu, pour certaines compétences techniques et managériales. La pratique de l'étude du profil se développe toutefois.

Parler d'organisation du travail et de conditions de travail est d'une pertinence très variable selon les entreprises : les grandes entreprises sont passées par le taylorisme de type soviétique (4) mais elles accèdent lentement à une réflexion sur la qualité, et donc s'interrogent sur des formes plus complexes d'organisation du travail. L'analyse des conditions de travail et de leur amélioration semblent peu présentes dans les PME et les « nouvelles » entreprises.

La variabilisation de la rémunération connaît un grand succès, sans doute parce qu'elle symbolise les nouveaux objectifs de performance et une manière d'y associer des salariés, dont le niveau moyen de pouvoir d'achat reste encore bas.

Le tableau ci-dessous résume certains éléments de pertinence de la GRH dans le contexte tchèque.

Insérer tableau

Pour d'autres raisons que les nôtres, les managers tchèques privilégient le court terme. Parler de « gestion prévisionnelle » (de l'emploi, des compétences...) dans un univers mouvant et à fort taux de croissance paraît bien abstrait. Prévenir des risques d'inadaptation entre le personnel (en quantité et en qualité) et les besoins des entreprises est déjà un exercice périlleux en France, péril heureusement compensé par la mode qui a consisté à s'y livrer dans les années 90 et la bonne conscience que cet exercice procurait aux DRH. Mais, en Europe centrale ! Le mot de « Planification » évoque de douloureux souvenirs, les restructurations sont en cours, le personnel s'adapte à tout emploi convenablement rémunéré et de nombreux métiers sont moins structurés qu'en France. Quant à traduire « GPPEC » en tchèque (ou en n'importe quelle autre langue d'ailleurs), autant parler de physique quantique ! Ce chapitre a dû être simplifié et assoupli...(6)

MARCHE DU TRAVAIL PEU SEGMENTE + DYNAMISME INDIVIDUEL = FLEXIBILITE

A l'heure où la France analyse ses blocages, il est utile de constater la grande souplesse avec laquelle des individus s'adaptent à un environnement changeant. Un développement sur le chômage et les aides à l'emploi en France laisse les interlocuteurs tchèques pensifs. Comment se peut-il d'abord que tous les besoins solvables soient satisfaits ? Pourquoi les chômeurs n'acceptent-ils pas des emplois disponibles, quelle que

soit leur qualification ?

On comprend mieux ces réactions (et on ne peut manquer de s'interroger sur notre propre cas) quand on examine des C.V. tchèques (ou hongrois ou polonais). On y voit des individus saisir des opportunités, changer de métier, accepter une succession de phases de développement professionnel et de repli dans des circonstances difficiles. L'histoire récente du pays a habitué beaucoup d'individus à s'adapter et résister aux difficultés de l'heure.

Prenons trois exemples : cet ancien fonctionnaire municipal, de formation juridique, quitte son pays en 1989 et s'installe en France, où il effectue des livraisons pour un grossiste en vins. De retour au pays, ayant appris ce métier, il crée sa propre société de distribution de boissons et devient l'un des premiers de ce secteur.

Cette ancienne enseignante de lycée, convaincue du peu d'avenir que lui propose la fonction publique, rentre comme vendeuse dans un grand magasin. Elle est aujourd'hui responsable d'un important département.

Cette traductrice de formation littéraire s'initie à la comptabilité. Elle est recrutée comme responsable de la gestion d'une petite filiale d'une entreprise étrangère (dont elle parle la langue).

Certains métiers sont peu structurés, il y a des besoins de main d'œuvre, les individus acceptent de changer : les conditions sont réunies pour une grande flexibilité de l'emploi !

Les passages public-privé, industrie-service, technique-management sont fréquents et ne sont pas considérés comme exceptionnels, mais simplement dictés par les circonstances !

Cet état de choses nuance grandement les postulats sous-jacents de la GRH « moderne » en France : il faut recruter et développer des individus préalablement formés dont on s'est assuré de leur adéquation fine aux conditions de l'emploi, lui-même soigneusement classé dans une grille et articulé à un référentiel de compétences précis.

La brillante réussite d'individus dans des postes pour lesquels ils n'avaient aucune formation nous renvoie à des vérités simples : ne pas avoir une vision trop étroite des filières de compétences, créer des conditions favorables à l'adaptation du nouveau venu, miser sur le dynamisme et la motivation, promouvoir rapidement quelqu'un qui réussit...

LA GRH, C'EST AUSSI UN MARCHE

Parler de la GRH (et de ses outils) en pays étranger suppose de prendre en compte la disponibilité ou non, sur le marché de ce pays,

des services et outils correspondants. La pénétration d'une GRH « occidentale » s'accompagne de la pénétration des cabinets de conseil susceptibles d'y installer les outils qui peuvent y être préconisés : telle méthode d'évaluation des emplois, tel outil de recrutement par exemple. Toute une « intendance » de la GRH se révèle importante, alors qu'on l'oublie en France : l'auditeur ou le lecteur n'ont qu'à s'adresser à leur libraire ou aux consultants de la place... Parler de logiciels de rémunération (ou de GPE...) strictement introuvables ne sert à rien, sauf à vouloir lancer une offensive commerciale pour les développer (c'est-à-dire les traduire, les adapter, les vendre...). Il faut donc s'adapter aux produits et services déjà présents dans le pays, même si la situation peut évoluer ensuite. On touche là à un obstacle à l'universalité de la GRH rarement souligné mais bien réel : on peut expliquer que la méthode A est meilleure que la méthode B (parce que plus souple, plus participative, etc...) mais cette analyse est inutile dans un pays où seule B est disponible (dans de nombreux cas, ni l'une, ni l'autre ne sont accessibles !).

GRH ET DEMOCRATIE INDUSTRIELLE

La conception de la GRH que je tente d'enseigner (ainsi que de nombreux collègues), - pour simplifier, plaçons la quelque part du côté des modèles de « l'arbitrage managérial » et de la « gestion des contradictions » proposés dans notre ouvrage collectif (7) - suppose la prise en compte d'intérêts partiellement divergents et un jeu d'acteurs, plus ou moins institutionnalisés entre des représentants des actionnaires, des dirigeants, des salariés, des pouvoirs publics...

De nombreux chapitres de la GRH ne sont énonçables qu'en référence à cette pluralité d'acteurs sociaux. De nouveau un obstacle surgit, autour des partenaires sociaux des pays en transition : formes anciennes et formes nouvelles de syndicalisme salarié coexistent. Les organisations patronales, quant à elles, sont encore peu structurées. Le droit social évolue.

Heureusement, pour ce qui concerne la République Tchèque, le cadre institutionnel global est clair : c'est celui d'une démocratie européenne. Et les tensions que vit la société tchèque entre une poussée très libérale et le souhait de ne pas « américaniser » la société à l'excès rendent les publics tchèques naturellement sensibles aux contradictions de l'économie moderne. Mais comment enseigner cette GRH dans une société homogène et dans un pays à parti unique ?

FALLAIT-IL LE FAIRE ? OUI, BIEN SÛR !

Si cela était à ce point délicat, il aurait peut-être mieux valu y renoncer, me susurreront d'excellents collègues. Je suis convaincu du contraire.

Commençons par des raisons contingentes (mais importantes) : la coopération entre collègues étrangers de même spécialité, après des échanges aimables et des visites réciproques, a besoin d'un projet concret. Cela en était un, qui, de plus, pouvait contribuer à la remarquable percée de l'Institut Franco-Tchèque de Gestion de Prague, organisme créé et patronné par la FNEGE et auquel collaborent cinq autres établissements français.

Ensuite, parce que la Nature ayant horreur du vide, des traductions d'ouvrages américains commencent à apparaître. Et, comme souvent, certains de nos collègues nord-américains ne s'embarrassent pas de scrupules au sujet de l'adaptation de leurs méthodes au contexte local ! Laisser la place à la énième version de manuels américains me faisait frémir, et mon collègue et moi étions convaincus qu'une approche européenne était nécessaire. Aussi, avons-nous intégré des références à des pratiques anglaises, allemandes... Notre choix d'un cadre, disons, multi-acteurs, nous paraissait aussi une spécificité que nous supposons mieux adaptée à ce type de pays. Nous avons l'utopie d'un management européen qui soit différent de celui des États-Unis. L'expérience des entreprises publiques françaises, comme France Télécom et EdF-GdF, ayant développé une GRH adaptée nous paraissait aussi pouvoir être exploitée dans un pays en cours de privatisation.

D'autre part, il est vrai que, malgré la différence de contexte, les nouvelles entreprises peuvent bien s'inspirer d'un type de gestion correspondant au cadre institutionnel dans lequel ce pays rêve de se trouver intégré le plus vite possible, c'est-à-dire l'Union Européenne. Recruter par rapport à des profils de postes (et non plus seulement par réseaux politiques), adopter des systèmes de rémunération équilibrés et si possible motivants, mettre en place et financer des programmes de formation, voire (chose encore audacieuse) s'intéresser aux conditions de travail des salariés, nous ont paru des propositions positives à la fois en elles-mêmes et également susceptibles de favoriser la coopération entre entreprises locales et entreprises européennes.

Et puis il y avait une (re)découverte : placée dans un autre contexte économique (la croissance) d'emploi (le quasi plein emploi) et psychologique (la confiance en l'avenir), la GRH redevient ce qu'elle a parfois été en France et qu'elle n'est peut-être plus : une approche positi-

ve de l'investissement humain. Quelle bouffée d'air pur par rapport à la morosité ambiante !

NOTES

(1) On peut signaler toutefois des tentatives pour proposer une GRH comparative européenne. Voir par exemple : P. Sparrow, J.M. Hiltrop, « European HRM in transition », Hemel Hempstead, Prentice Hall, 1994.

(2) Y. Livian et L. Prazska « GRH », Prague, Editions HZ Praha, 1997 (en tchèque). Ouvrage rédigé avec le soutien du National Training Fund et du Programme PHARE.

(3) Sur ces questions, voir notamment : F. Bournois, « Portrait comparé des managers européens », Revue Française de Gestion, nov-déc 1996 et L. Markoczy, Communication au 13^e congrès EGOS, Budapest, juillet 1997.

(4) On se souvient des témoignages sur le travail à la chaîne émanant des pays de l'Est dans les années 50-60.

(5) Selon l'enquête de Koubek et Brewster, 80 % des entreprises tchèques interrogées disposent de bonus pour les ouvriers.

(6) Sur les problèmes de traduction, et surtout de transfert et de partage des significations, avec les pays d'Europe Centrale, en matière de management, on peut lire l'analyse solide, sur le cas d'une formation anglo-polonaise de A.D. Jankowicz « The new journey to Jerusalem : mission and meaning in the managerial crusade to Eastern Europe ». Organisation Studies, 1994, 15/4.

(7) « Repenser la GRH ? » coord. J. Brabet, Paris, Economica, 1993.