

UNE DIMENSION OUBLIÉE DU CHANGEMENT SYSTÉMIQUE : LA PLACE DES CADRES DANS LA HIÉRARCHIE DE L'ENTREPRISE

Csaba MAKÓ et Marc ELLINGSTAD *

RÉSUMÉ : La place des cadres dans les entreprises des pays d'Europe centrale et orientale depuis le changement systémique a été peu étudiée jusqu'ici. Une série de monographies d'entreprises, réalisées par les auteurs dans plusieurs pays d'Europe centrale, propose de combler cette lacune. En premier lieu, les conditions de l'acquisition des savoirs par les cadres, liées aux nouvelles conditions de gestion des entreprises, sont examinées. Sans négliger le savoir formel ou "explicite", l'étude fait ressortir l'importance de l'acquisition du savoir "tacite". Celui-ci est transmis prioritairement par les firmes occidentales qui réalisent des investissements en Europe de l'Est. Néanmoins, l'héritage du passé subsiste dans l'ensemble des pays de la zone ex-soviétique. Ainsi, les tentatives pour décentraliser la gestion des entreprises se heurtent aux habitudes et comportements des cadres, qui demeurent fortement influencés par l'ancien système.

ABSTRACT : Few studies have been made of the role of managers in Central and Eastern European firms during the transition period. Case studies, which the authors conducted in firms in several Central European lands, help make up for this dearth. The condition whereby managers acquire both "explicit" and "tacit" knowledge, in particular new managerial skills and organization, are examined. Attention is drawn to the importance of "tacit" knowledge, which is mainly transmitted by the Western firms now investing in Eastern Europe. But the past still carries weight throughout the ex-Soviet zone. Therefore, attempts to decentralize management often run counter to the habits and behaviours that managers acquired under the Communist system.

1. LES APPROCHES TRADITIONNELLES DES "ÉCONOMIES EN TRANSFORMATION" DE L'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Les économies dites "en transformation" des pays d'Europe centrale et orientale (PECO) post-socialistes ont fait l'objet d'abondantes recherches (notamment en économie, science de la gestion, sociologie, science politique ainsi que, très récemment, psycho-sociologie). Cet intérêt croissant des spécialistes en sciences sociales, tant à l'étranger que dans les pays concernés, reflète non seulement la nature extrêmement complexe du processus de transformation, mais

* Respectivement Institut de recherche sur les conflits sociaux, Académie des sciences de Hongrie (Benzsur u. 33, 1068 Budapest, Hongrie) et La Follette Institute of Public Affairs, University of Wisconsin-Madison (1225 Observatory Dr., Madison, WI 53706, États-Unis).

aussi la volonté de mieux comprendre le potentiel de croissance de cette région comparativement à celui des pays d'Asie et d'Amérique latine à niveau de développement similaire (Ellingstad, 1997).

Parmi les diverses théories utilisées implicitement ou explicitement, on peut distinguer plus particulièrement deux approches dominantes. La première est celle du "vide institutionnel", qui considère le développement d'institutions adaptées au marché dans les pays post-socialistes comme une rupture radicale avec les institutions économiques et sociales de l'ancien régime. Selon les tenants de cette théorie, les relations économiques et sociales préexistantes entravent le développement des nouvelles institutions dans les économies de marché émergentes des pays post-socialistes. Typiquement, cette démarche se réfère souvent au modèle de société du jeu à somme nulle : il en découle logiquement que la victoire des institutions de l'économie de marché impose le rejet total des institutions préexistantes. L'autre école de pensée, qui reflète la tradition du développement évolutionniste, tente de populariser l'approche dite de "dépendance du sentier" (*path dependency*) selon laquelle « même si l'héritage institutionnel des économies est-européennes peut retarder leur adaptation à court terme, il pourrait, à long terme, contribuer à la capacité d'adaptation de ces économies » (Grabher & Stark, 1997, pp. 5-6). La "position normative" adoptée ici pour analyser le processus de transformation des PECO pourrait être qualifiée de "constructivisme social réaliste" (Dubois, 1994). Cette approche traite les entreprises comme des organisations qui ont été créées par la société et qui, du moins à court terme, résistent au changement (phénomène de l'inertie sociale) de sorte que les acteurs sociaux doivent se demander quelles sont les contraintes qui ne peuvent être modifiées qu'à long terme, à la suite d'un processus d'apprentissage organisationnel. Combinant la "dépendance du sentier" et le "constructivisme social réaliste", cette démarche met l'accent sur certains aspects du travail des cadres.

2. L'IMPORTANCE DU TRAVAIL DES CADRES DANS LES "ÉCONOMIES EN TRANSFORMATION"

Jusqu'à récemment, la plupart des débats et discussions sur les "économies en transformation" des PECO ont été dominés par la refonte des institutions politiques et économiques (privatisation, éclosion d'un système politique démocratique, d'un système des relations industrielles, etc.) et par le rôle des principaux acteurs politiques et économiques dans ce processus (formation d'une élite politique nouvelle ou "rénovée", liens socio-culturels entre les élites politique et économique, rôle naissant de la nouvelle classe d'entrepreneurs, etc.). S'agissant du rôle de la nouvelle classe de cadres dirigeants dans les pays post-socialistes, on a beaucoup débattu du degré d'autonomie des propriétaires privés autochtones à l'égard des cadres situés au sommet de la hiérarchie. Une école de pensée soutient que les processus de transformation internes des entreprises sont ralentis (ou, du moins, guère encouragés) par les cadres des niveaux supérieur et intermédiaire qui continuent à contrôler les activités quotidiennes de la

firme et qui, dans une certaine mesure, opèrent toujours selon les critères non marchands, voire claniques, hérités du régime socialiste (Szelényi, 1996). La seconde école estime que, si les conditions requises existent, les propriétaires et non les cadres dirigeants exercent un pouvoir décisif et qu'ils sont désireux – et capables – d'intervenir pour défendre leurs intérêts (stratégiques) (Stark, 1996).

Les récentes enquêtes sectorielles menées dans les industries mécaniques des "pays de Visegrad" (Hongrie, République tchèque, Slovaquie et Pologne) vont dans le sens de la seconde école de pensée : les nouveaux propriétaires sont plus puissants dans les domaines où précisément l'on s'y attend, c'est-à-dire la nomination du PDG, l'investissement et la répartition des profits (Yokokura, Ishikawa, Makó & Ellingstad, 1996). Cependant, quand il s'agit de réorganisation, le pouvoir décisif échoit à la haute direction qui, somme toute, est choisie par les propriétaires. La relative ampleur du spectre couvert par la notion de "réorganisation" suggère que les cadres bénéficient de flexibilité ou d'autonomie lorsqu'ils s'emploient à atteindre les objectifs stratégiques du propriétaire, exprimés au travers de l'investissement et de la nomination du directeur.

Pourtant, peu d'efforts ont été entrepris pour comprendre et évaluer la nature de la transformation du travail des cadres. Ce n'est que ces toutes dernières années que l'on perçoit un regain d'intérêt pour l'étude des innovations et compétences organisationnelles, qui sont indispensables pour mettre en valeur le fort potentiel de croissance des PECO. À cet égard, notons que, dans l'ex-Allemagne de l'Est, où les cadres – en tant que représentants d'un groupe socio-professionnel spécifique – sont les acteurs-clés de la restructuration des entreprises, les travaux sociologiques traitant du changement de nature de leurs fonctions s'avèrent relativement rares (Bafail, 1996). Tel est l'objet de cet article. Notre approche s'inspire du cadre d'analyse bien connu qu'est le *structuralisme organisationnel*. « Dans cette perspective, le management n'est pas considéré avant tout comme une catégorie sociale, une classe sociale ou même un groupe professionnel, mais comme une combinaison des procès de travail au sein des organisations » (Teulings, 1986, p. 142). Pour saisir la nature changeante des compétences et de l'organisation du travail des cadres dans les entreprises post-socialistes, il faut tenter de répondre aux questions suivantes : quels types de compétences sont demandés aux cadres dans les économies de marché émergentes des PECO ? Quels éléments de connaissance peuvent être transmis sans difficultés particulières (par exemple, la résistance opposée par les destinataires) et lesquels ne sont pas "transférables" ou, en d'autres termes, nécessitent d'être forgés en commun ?¹.

1. Nous entendons dans cet article traiter de la différence entre "qualification" et "compétence". Pour l'une des études comparatives les plus complètes de ces deux notions, voir le sociologue français Claude Dubar (1996).

3. LES DIMENSIONS “EXPLICITES” ET “IMPLICITES” DU SAVOIR INDIVIDUEL ET LEURS IMPLICATIONS DANS LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

Pour la transmission aux PECO des compétences et de l'organisation du travail des cadres des pays capitalistes développés, il convient de faire une distinction entre les dimensions “explicite” et “implicite” du savoir humain (Polányi, 1994). Seul le noyau “explicite” et formalisé de la connaissance peut être transféré de manière neutre d'une personne à l'autre sans perte ou difficulté sociale particulière. Mais une connaissance totalement explicite est impensable et elle se différencie de la version verbalisée et formulée (codée) de la qualification implicite de quelqu'un (individu ou groupe de managers). Lorsqu'on étudie le processus d'apprentissage des techniques de gestion, il faut garder à l'esprit la nature extrêmement complexe du savoir humain. Le succès de sa transmission ne dépend pas exclusivement du caractère plus ou moins élaboré des manuels et des autres formes de transfert du savoir-faire managérial. Ainsi que l'a écrit Polányi (1967, p. 20), « ... la pensée tacite constitue une composante indispensable de toute connaissance, de sorte que l'idéal consistant à vouloir éliminer tous les éléments personnels de la connaissance viserait en réalité à détruire totalement la connaissance ».

Dans la pratique de l'apprentissage et de la formation technique – qui sont les principaux canaux de transmission des connaissances – au sein de l'entreprise, il convient de distinguer les diverses formes de transfert de la technologie et du savoir-faire managérial utilisées au niveau international. Elles sont les suivantes (Kasahara & Makó, 1996, pp. 131) :

- 1) la technologie existe sous des formes objectives et explicites, telles que brevets, diagrammes et manuels, qui serviront à la transférer ;
- 2) les machines et équipements sont transférés en même temps que la technologie qui va de pair ;
- 3) les techniques acquises par un individu (ou un groupe d'individus) sont transmises directement par une formation sur le tas.

Il semble acquis qu'au Japon, le schéma traditionnel de développement de la technologie dans les entreprises, associé à la création d'un système de production propre à ce pays, a grandement influencé le fait que les entreprises japonaises recourent essentiellement à un transfert de technologie et de savoir-faire managérial centré sur la mobilité des salariés et la formation sur le tas plutôt que sur (ou en même temps que) l'apprentissage livresque. En traitant du processus d'apprentissage des techniques de la gestion, il serait bon de différencier non seulement les formes “explicites” (ou formalisées) et les formes “implicites” du savoir humain, mais aussi ses dimensions “technico-professionnelles” et “socio-culturelles”. Dans le cas de la qualification managériale, la dimension “technico-professionnelle” se réfère aux diverses méthodes de travail, tandis que la dimension “socio-culturelle” représente la capacité sociale du manage-

ment à modeler les rapports sociaux au sein de l'entreprise. En outre, ces dimensions du savoir humain, brièvement évoquées ici, ont un caractère à la fois individuel et collectif, distinction qui nous aide à comprendre les aspects psychologiques et socio-culturels du processus d'apprentissage de la gestion.

4. LES ENTREPRISES CONJOINTES EN TANT QUE VÉHICULES PRIVILÉGIÉS DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL DES CADRES

Les spécialistes des sciences de la gestion soulignent d'un commun accord le rôle particulier joué par les investissements directs étrangers (IDE) : ils facilitent le transfert des compétences et de l'organisation du travail des cadres des économies de marché développées vers les économies de marché émergentes de l'Europe centrale et orientale (Child & Markóczy, 1993 ; Soulsby & Clark, 1996).

Parmi les PECO, la Hongrie est la cible favorite des IDE : de 1989 à 1997, elle a reçu au total environ 19 milliards de dollars US. Cependant, l'afflux d'IDE en Hongrie paraît ralentir alors qu'il se développe rapidement dans d'autres pays de la région et notamment en Pologne.

Les IDE sont très inégalement attirés selon les modes de privatisation adoptés. Comparativement à d'autres PECO, c'est en Hongrie que le processus de privatisation a, globalement, entraîné le transfert de propriété le plus massif des entreprises étatiques vers le secteur privé. « Après avoir d'abord expérimenté une privatisation "spontanée", la Hongrie a recouru à une méthode de privatisation qualifiée de "stratégique" où, lors des ventes aux enchères, la volonté et la capacité d'investir dans une firme privée ont souvent autant de poids que le prix offert. Cette méthode tend à favoriser les grands investisseurs étrangers à l'opposé, par exemple, de la privatisation tchèque par coupons, qui tend à concentrer le pouvoir de contrôle entre les mains des banques et des fonds d'investissement, souvent par l'intermédiaire des investisseurs locaux. De ce fait, en Hongrie, les entreprises privatisées offrent généralement un contraste plus net, plus visible avec les firmes qui existaient antérieurement que celles de la République tchèque, où la situation est plus floue en raison d'une évolution plus lente, plus tortueuse des structures de gestion » (Ellingstad, 1996, p. 41). La méthode de "privatisation stratégique" a attiré un volume significatif d'IDE en Hongrie et a accéléré le processus d'apprentissage des techniques de gestion dans les entreprises détenues par des étrangers en comparaison avec les firmes exclusivement hongroises. En particulier, les IDE effectués par des multinationales « sont un moyen plus efficace d'assurer les transferts de technologie et notamment de savoir-faire managérial que les investissements en biens d'équipement des entreprises locales, car ils entretiennent la motivation des grosses sociétés occidentales et donnent accès au savoir tacite » (Martin, 1997, p. 21).

Dans la section précédente, nous avons fait une distinction entre deux dimensions importantes – "technico-professionnelle" et "socio-culturelle" – du trans-

fert des compétences et de l'organisation du travail des cadres. En effectuant cette différenciation, nous posons l'hypothèse suivante : dans les entreprises détenues par des étrangers (notamment dans le cas des sites vierges – "greenfield"), la diffusion des nouveaux concepts et méthodes de gestion, et donc des "pratiques optimales", a lieu plus rapidement que dans les entreprises à capitaux hongrois. Une seconde hypothèse, liée à la première, est que le développement des qualifications nouvelles est plus rapide sur le plan "technico-professionnel" que "socio-culturel". Cependant, cette dernière composante de la qualification managériale n'a pas d'effet défavorable, du moins à court terme, sur les performances de l'entreprise. Pour tester ces hypothèses, nous utiliserons aussi bien des études de cas effectuées dans des entreprises conjointes au début des années 1990 que les résultats d'une enquête menée en 1996 dans des entreprises de l'une des régions les plus dynamiques de Hongrie, où la concentration des IDE effectués par des multinationales est extrêmement élevée et le taux de croissance industriel plusieurs fois supérieur à la moyenne nationale.

Pour présenter des schémas contrastés du processus d'apprentissage des techniques de gestion, nous avons comparé des entreprises conjointes à capitaux majoritairement étrangers et majoritairement hongrois. Outre cette opposition entre firmes privatisées, détenues d'un côté par des étrangers et de l'autre par des Hongrois, il convient de différencier les sites qu'on appelle "greenfield" et "brownfield". Par exemple, dans le second cas, les propriétaires et cadres dirigeants, tant étrangers que hongrois, sont confrontés au legs institutionnel du passé (dissimulation des capacités, présence de syndicats, etc.). S'agissant des "greenfields", la direction est plus libre de modeler le système présent et futur des relations sociales de l'entreprise. Des multinationales telles que IBM, Ford, Suzuki, TDK, Sony, etc. voient dans l'investissement "greenfield" la voie royale du développement des entreprises.

4.1. LE CAS DE L'USINE AUSTRO-HONGROISE DE LAMINAGE À FROID : COMMENT ACCORDER NOUVELLES ET ANCIENNES FORMES DE MANAGEMENT ?

Le propriétaire hongrois de l'Austro-Hungarian Cold Rolling Mill Co. Ltd. (A-H Co. Ltd.) est le plus grand holding sidérurgique du pays ; il s'agit d'un groupe à structure verticale intégrée, employant 10 000 personnes, situé dans une "ville-usine" du centre de la Hongrie et dont une partie a déjà été privatisée avec succès. Cette privatisation partielle a entraîné une recomposition structurelle de la propriété, où propriété étatique et propriété privée se côtoient. Récemment, la direction du holding s'est vu offrir par l'APV Rt. (Agence de privatisation) une possibilité de rachat de l'entreprise par les salariés (RES). Ce fut l'un des principaux RES jamais effectués dans le pays.

L'A-H Co. Ltd., qui est une entreprise conjointe ayant pour partenaire une aciérie autrichienne, a été créée en 1992. La société emploie 740 personnes et son chiffre d'affaires atteint 10 milliards de forints. Pour ce qui est de la propriété, elle est détenue à 67 % par le holding sidérurgique hongrois et à 33 %

par l'aciérie autrichienne (Füredi, 1994). Parmi les premiers changements introduits par la nouvelle direction de l'A-H Co. Ltd., notons l'adoption du système de responsabilité des coûts (SRC) et d'une nouvelle organisation du travail des services de maintenance.

Après la création de l'A-H Co. Ltd., sa direction a été structurée comme suit : les fonctions de PDG, de directeurs du marketing, des ventes, de la logistique et du contrôle de gestion ont été dévolues aux Autrichiens, tandis que les Hongrois obtenaient la gestion de la production, des services financiers et des ressources humaines. La prévision et le contrôle des coûts dans l'ancienne entreprise ("socialiste") étaient sous-développés en raison de la "mollesse" de la contrainte budgétaire de l'État, seul propriétaire du holding sidérurgique et donc de l'usine de laminage à froid. Les cadres dirigeants de l'entreprise conjointe, tant autrichiens que hongrois, étaient conscients de cette carence des anciennes méthodes de gestion. L'une de leurs premières initiatives a donc été de créer des services de marketing et de vente et les postes correspondants, d'appliquer le SRC et d'adopter l'organisation des services de maintenance en vigueur dans l'entreprise du partenaire autrichien. Dans les deux derniers cas, le remplacement des pratiques hongroises par de nouvelles méthodes n'est pas allé sans difficultés.

La logique du SRC consiste à synchroniser la production et le cash-flow dans les divers cycles de production de la firme. Dans ce système, chacun est responsable de son poste de coûts, c'est-à-dire du calcul, de la prévision et du contrôle des coûts. Le délai imparti au contrôle des coûts est d'un mois et les "contrôleurs" vérifient de temps à autre la relation entre les niveaux prévu et observé des coûts, et enregistrent les écarts relevés dans chaque cycle de production. Sur cette base, les "contrôleurs" peuvent proposer à la direction les mesures d'ajustement des coûts qui s'imposent. Cette méthode de SRC permet en principe à la direction de la société conjointe d'éviter en fin d'année fiscale le cauchemar de tout chef d'entreprise, à savoir la crise financière. Lors de l'application du SRC, le contrôleur en chef autrichien – qui était chargé de faire fonctionner sans heurts le nouveau système – s'est heurté à de nombreuses difficultés, allant de problèmes de terminologie aux pratiques héritées de l'ex-entreprise socialiste d'État, dont les méthodes de gestion étaient hypercentralisées et compartimentées. De manière surprenante et contrairement aux attentes des cadres et des spécialistes hongrois, les difficultés d'application des techniques du SRC ne provenaient pas de l'absence d'un système automatisé de gestion de l'information ou d'autres déficiences des réseaux d'aide à la gestion. Le directeur du contrôle de gestion autrichien a surtout déploré les problèmes soulevés par la terminologie et la nature hypercentralisée et compartimentée des systèmes de gestion et d'information, qui prive les dirigeants d'une vision globale (holistique) de l'entreprise. Les commentaires suivants, tirés d'interviews accordées par ce cadre autrichien, illustrent bien les problèmes posés par l'introduction du nouveau concept de gestion financière (SRC) dans l'entreprise conjointe : « L'efficacité du nouveau SRC ne dépend pas – comme plusieurs collègues hongrois s'y attendaient – de la qualité de l'infrastructure technique.

Mais de sérieux problèmes ont surgi du fait de la terminologie utilisée. Par exemple, nous – Autrichiens et Hongrois – utilisons la même notion, mais lui donnons un sens différent. Par conséquent, si je veux appliquer le SRC idéal tel que je le conçois, il me faut sans cesse le corriger. Les catégories utilisées lors de mes précédentes expériences ne peuvent resservir ici sans modifications. De l'application mécanique de ces catégories naissent de graves malentendus. Parfois, j'ai l'impression que ces malentendus sont irréductibles. Notre mode de pensée est différent... ».

L'origine de cette diversité des modes de pensée des cadres hongrois et étrangers peut-être recherchée du côté de leurs processus d'apprentissage managérial, fort différents eux aussi. Le fonctionnement sans heurt du SRC exige un sens fort et affirmé de la responsabilité des coûts, que seuls un système décentralisé de décision (source de l'autonomie nécessaire pour savoir prendre des responsabilités) et un système ouvert d'information autorisent. Dans la réalité, l'écart est grand entre la responsabilité individuelle des coûts requise et le degré nécessaire de décentralisation des décisions, facteur-clé de la responsabilité individuelle en matière de formation des coûts. Sans une décentralisation (délégation) des décisions, la personne chargée des économies de coûts manque aussi bien de l'information indispensable que de la liberté d'agir nécessaire pour assumer pleinement la responsabilité de son poste de coûts. Ce système conditionne le refus de prendre des responsabilités à titre individuel et reproduit le syndrome organisationnel bien connu du régime politique et économique socialiste : la fuite des individus devant les responsabilités au profit de l'"irresponsabilité collective". Le directeur du contrôle de gestion autrichien n'a eu aucun mal à déceler la source de ce comportement de "refus des responsabilités" manifesté par les employés hongrois par rapport au SRC : « ... fuir la responsabilité de la formation des coûts est un phénomène découlant du mode de direction existant... c'est un héritage du passé : la majorité des gens ne peuvent ou ne veulent pas accepter de responsabilités ou refusent de travailler de manière autonome. Dans le passé, les instructions écrites primaient et les gens s'efforçaient de remplir les tâches qu'elles prescrivaient. Ce système était extrêmement confortable, mais aussi extrêmement inefficace... La haute direction concentre entre ses mains le pouvoir de décision et ne le délègue pas aux échelons inférieurs de la hiérarchie. Ses membres ont autorité sur tout. Par exemple, si quelqu'un souhaite commander des matériaux, il ne peut pas signer de documents, même si la somme impliquée est faible. Seuls les cadres au sommet de la hiérarchie ont le droit de signer, ce qui est parfaitement stupide. Dans ces conditions, il est normal que les gens protestent et demandent pourquoi ils devraient être responsables des coûts. Il en résulte une ambivalence des comportements. La haute direction n'a pas l'intention de modifier le système de prise de décision, en conséquence de quoi, à la base, les salariés affirment : je ne peux rien faire. Un dicton a cours ici : les droits dont jouit un employé sont ceux qu'il a conquis en luttant ».

Les difficultés liées au transfert du modèle de gestion fondé sur la participation ou la décentralisation (par exemple, le système de contrôle financier) ne

sont pas propres à la culture organisationnelle hongroise (Makó, Dittrich & Stojanov, 1996). Des comportements similaires ont été relevés dans d'autres PECO par de grandes multinationales françaises (Lafarge, etc.). Par exemple, le cadre supérieur, responsable chez Lafarge de la "conversion" aux critères de l'économie de marché des travailleurs de l'ex-Allemagne de l'Est et de Pologne dans les entreprises récemment rachetées dans ces deux pays, s'est également heurté aux difficultés mentionnées lorsqu'il a voulu introduire les méthodes de gestion et d'organisation de la production exigées par le marché (rentabilité, qualité, prise en compte du consommateur, etc.). Cependant, il est intéressant de noter que les cadres français n'ont pas connu de problèmes majeurs lors de la formation et du recyclage des travailleurs tant est-allemands que polonais : la base n'a pas opposé de résistance aux méthodes de formation par modules. En revanche, de gros problèmes se sont posés lors de la mise en œuvre du management "participatif". Le cadre supérieur français a évoqué les difficultés rencontrées dans l'usine polonaise dans une interview donnée au quotidien *Le Monde* : « ... la dynamique de management participative que nous appliquons n'est pas facile à faire passer. Le blocage est simple à comprendre : les Polonais étaient habitués jusqu'ici à exécuter sans critiquer ou même donner leur avis... » (Piot, 1996, p. 11).

Un autre *changement organisationnel* important a eu lieu dans le secteur productif de l'entreprise conjointe austro-hongroise : concernant la maintenance, une conception et une organisation du travail nouvelles ont été introduites, les méthodes de la maison-mère autrichienne étant appliquées à sa filiale hongroise. Pour comprendre la logique de fonctionnement du nouveau système, il ne paraît pas inutile de décrire celui qui l'a précédé dans les entreprises industrielles des ex-pays socialistes. Dénommé "Programme de maintenance préventive", il supposait qu'au bout d'un certain temps, les éléments ou les pièces de rechange de l'équipement soient changés conformément aux instructions du manuel d'entretien, indépendamment de leur état réel. Cette méthode d'entretien de l'équipement était coûteuse, entraînait une surcharge de travail permanente (mais un pouvoir de marchandage élevé) des techniciens de l'entretien et, périodiquement, des pertes sensibles pour le personnel affecté à la production en raison des arrêts de travail dus aux opérations de gros entretien. Le principe fondamental du nouveau système de maintenance est de convier les services spécialisés à vérifier périodiquement l'équipement et à ne pas remplacer les éléments ou pièces avant qu'ils aient atteint la limite de leur durée d'utilisation prévue. Avant l'introduction du nouveau système, les cadres hongrois, tant supérieurs que moyens, ont pu visiter l'usine autrichienne, ce qui leur a donné l'occasion d'en étudier le fonctionnement. Les cadres hongrois ont paru parfaitement comprendre et apprécier les nouvelles méthodes de maintenance, se sont dit convaincus de leurs avantages et de leur efficacité supérieure, notamment à long-terme. L'aspect "cognitif" de la nouvelle approche, qu'il était destiné à mettre en œuvre, n'a présenté aucune difficulté pour l'encadrement de haut niveau. En revanche, au niveau inférieur, la "re-dénomination" de l'intitulé du poste existant, suite à la réorganisation des travaux de maintenance, a suscité une résistance inattendue tant de la part des contremaîtres que des ouvriers du

service concerné. À prime abord, cette résistance pouvait s'expliquer par la différence des terminologies en usage dans les deux pays : dans l'usine autrichienne, le préposé au contrôle de la maintenance s'appelle "Meister" (contremaître), ce qui est bien accepté par le travailleur de base. Mais dans la culture de l'entreprise hongroise, tant pour les contrôleurs, qui appartiennent au groupe socio-professionnel des cadres de maîtrise, que pour le commun des travailleurs, le titre de "Meister" reflète un statut social inférieur et réduit l'"espace" permettant aux ouvriers d'accéder à des fonctions d'organisation. Pour venir à bout des résistances des contrôleurs hongrois envers la nouvelle organisation du travail, les cadres dirigeants hongrois et autrichiens ont changé la dénomination tant critiquée et ont remplacé "Meister" par "technicien de surface". Le directeur du service de maintenance de l'usine hongroise a expliqué la situation en ces termes : « Dans la culture ouvrière des usines hongroises, la fonction de "Meister" a un sens social et culturel différent de celui des usines autrichiennes. Dans ces dernières, le "Meister" remplit également certaines tâches de supervision (de gestion). Mais dans un service d'entretien hongrois, le titre de "Meister" est décerné à la catégorie socio-professionnelle des ouvriers hautement qualifiés, qui n'ont pas de fonction et d'obligation de contrôle officiellement reconnues. À la suite d'un compromis, au lieu d'appeler "Meister" ou "Meister de surface" les anciens "contrôleurs", on les a baptisés "techniciens de surface" ... cette trouvaille est le fruit d'un commun effort des managers autrichiens et hongrois ».

Il convient d'attirer l'attention sur le fait que ce n'était pas la terminologie ou la différence de titre qui étaient au cœur du débat, mais la peur des cols bleus et des agents de maîtrise hongrois de voir se réduire leurs chances de mobilité au sein des entreprises hongroises. L'introduction du titre de "Meister" convoyait le message suivant aux intéressés : leurs chances de quitter la catégorie socio-professionnelle d'ouvrier ou de devenir cadre, même à un niveau peu élevé, devenaient nulles dans l'entreprise conjointe. La seule possibilité subsistante pour le travailleur de base était de s'élever sur l'échelle des qualifications dont le sommet est précisément occupé par le "Meister". C'est pourquoi les cadres de niveau intermédiaire et les ouvriers ont formé une coalition d'intérêts pour encourager les contrôleurs du service de maintenance à refuser l'introduction du titre de "Meister". Bref, la résistance était en réalité motivée non par les changements de "terminologie" ou les différences "culturelles", mais par l'éventualité d'une diminution des chances de promotion due à la mise en œuvre de la nouvelle organisation du travail dans les services de maintenance de la filiale hongroise.

4.2. LES FIRMES À CAPITALS ÉTRANGERS EN TANT QUE DIFFUSEURS PRIVILÉGIÉS DES TECHNIQUES DE GESTION LES PLUS "POINTUES" : LE CAS D'UNE "RÉGION FORTE" (SZÉKESFEHÉRVAR)

Les premiers résultats d'un projet international intitulé "Système d'innovation régional" (REGIS, ou *Regional Innovation System*, qui bénéficie du soutien du Programme finalisé de recherche socio-économique de l'Union européenne),

réalisé dans une région (agglomération de Székesfehérvár) où la concentration des firmes étrangères est extrêmement forte, illustrent le rôle moteur de ces firmes (notamment les "greenfields") dans la diffusion des "meilleures pratiques mondiales" de gestion et d'organisation (Makó, Ellingstad & Kuci, 1997). Leur activité est importante non seulement du point de vue de leurs performances économiques (entre autres, la part très élevée qu'elles occupent tant dans les exportations de produits industriels que dans le PIB), mais aussi parce qu'elles élargissent l'éventail des compétences managériales les plus actuelles tant pour les praticiens que pour les spécialistes des sciences de la gestion et de l'organisation, sciences qui sont en plein essor.

L'enquête relative aux entreprises du Projet REGIS a été menée en automne 1996 en Hongrie dans l'une des régions les plus dynamiques du point de vue économique. On a présenté aux cadres de 75 entreprises une liste d'outils organisationnels, inspirés des concepts de pointe en matière de gestion et d'organisation, et demandé quelles innovations leurs sociétés avaient introduites dans le domaine de l'organisation. On a pu observer des divergences assez radicales dans les réponses des entreprises étrangères et hongroises, mais avant de les analyser, permettons-nous un court détour rhétorique. Lorsqu'on veut interpréter les réponses à des questions telles que « Avez-vous introduit la "gestion de la qualité totale" (*Total Quality Management* – TQM, autrement dit le "zéro défaut"), le "juste à temps" (*Just In Time* – JIT), la "technologie de l'information" (*Information Technology* – IT), la "conformité aux normes" (*benchmarking*) », il ne faut pas oublier que le fait que cette terminologie soit peu familière n'implique pas nécessairement une non-familiarité avec la fonctionnalité de l'idée ou du concept. Derrière certains des concepts à la mode, diffusés par la presse du monde des affaires et les experts occidentaux, se cachent souvent des notions fort élémentaires qu'on peut assimiler sans nécessairement devoir se plonger dans la *Harvard Business Review*. Un manager hongrois peut répondre « non, nous n'avons pas introduit jusqu'ici le système IT », tout en étant assis à son bureau devant son ordinateur de réseau. Le TQM par exemple prescrit une série de procédures et une mentalité du travail en entreprise destinées à faire de la qualité une donnée à tous les stades du processus de production et de distribution (sur la littérature de plus en plus abondante consacrée au TQM, voir Logothetis, 1992). S'il peut aider à focaliser l'attention sur la qualité, il serait absurde de prétendre qu'un système TQM formalisé est la condition nécessaire d'une qualité supérieure. Les cercles de qualité ont eu la faveur des milieux d'affaires occidentaux, convaincus par les pratiques observées au Japon et en Suède. Mais peu de gens savent que des groupes de travail formalisés (dotés d'autonomie) ont été officialisés en Hongrie dès le début des années 80 – ce qu'on a appelé les "groupes de travail associé" (VGMK en hongrois) (Stark, 1985 ; Makó & Simonyi, 1992). En outre, le caractère "capricieux" et parfois temporaire des innovations organisationnelles ou des concepts managériaux énumérés ci-dessus nous conduisent à nous demander, avec une pointe de scepticisme, si leur application ou leur non-application permet vraiment de juger de la subtilité d'un manager. Cela nous évoque une étude citée par le *Financial Times* qui révélait que le taux de faillite des firmes britanniques

ayant adopté des procédures de contrôle des stock JIT représentait le double de celui des firmes "traditionnelles".

Ceci dit, les réponses données à de telles questions peuvent s'avérer utiles pour déterminer les priorités des cadres dirigeants ainsi que les modèles (et les sources d'inspiration) prédominants. L'examen des réponses à l'ensemble des questions montre que les entreprises à capitaux étrangers enregistraient des résultats moyens de 45,8 % contre 24,1 % pour les entreprises hongroises. Les différences les plus notables concernent le TQM, les centres de profit (*profit centers*), la conformité aux normes (l'ironie veut que, sous le socialisme d'État, les firmes hongroises et celles des autres PECO aient fonctionné pendant des décennies sur la base de normes), les hiérarchies simplifiées (*flat hierarchies*), la sous-traitance (*outsourcing*), l'application de la norme ISO et l'utilisation des technologies de l'information (IT).

Part des entreprises déclarant avoir introduit des innovations dans l'organisation (en %)

Question : Votre entreprise a-t-elle introduit ?	Firmes à capitaux hongrois	Firmes à capitaux étrangers
- le TQM	18,4	37,5
- les cercles de qualité	55,1	66,7
- les centres de profit ou de coût	44,9	62,5
- le réseau inter-organisationnel	34,7	37,5
- la conformité aux normes	4,1	37,5
- les hiérarchies simplifiées	22,4	50,0
- les équipes de conception interdisciplinaires	18,4	33,3
- la livraison JIT	10,2	41,7
- la sous-traitance	8,2	29,2
- les fournisseurs de systèmes	10,2	20,8
- la norme ISO 9 000	34,7	62,5
- les technologies de l'information	28,6	70,8

Source : Makó, Ellingstad & Kuczi, 1997, p. 12.

En fin de compte, l'importance du développement inégal des compétences managériales, et même de l'"habitus" (au sens de Bourdieu), est souvent sous-estimé tandis que le poids des différences culturelles est surestimé, notamment en ce qui concerne les pays post-socialistes. En analysant la progression des nouvelles méthodes et pratiques managériales, on peut s'interroger sur la valeur explicative de la "variable culturelle" pour interpréter les conflits survenant lors du transfert des compétences et de l'organisation du travail des cadres (entre autres, le système de responsabilité des coûts, la nouvelle organisation de la maintenance) entre les cadres locaux et étrangers. Les cas d'entreprises conjointes présentés ici soulignent l'"effet de métissage" des cultures d'entreprises (voire même des cultures nationales) comparativement au rôle du procès de travail managérial. L'expérience accumulée en évaluant

l'impact des divers "véhicules" du transfert des compétences et de l'organisation du travail des cadres (par exemple, les entreprises conjointes, l'introduction des innovations organisationnelles dans les entreprises hongroises par rapport aux firmes exclusivement étrangères) remet en cause la validité du déterminisme culturel (Makó, 1997). À cet égard, nous approuvons entièrement la constatation suivante : « ... les cadres responsables des activités stratégiques d'une entreprise ont en commun des objectifs et des convictions sur ce qui mène leur entreprise au succès et y adhèrent de manière plus cohérente et plus affirmée que tout autre groupe au sein de cette entreprise. Des personnes de nationalité différente, responsables d'activités stratégiques, sont plus susceptibles de partager les mêmes convictions que des personnes de même nationalité n'exerçant pas ce type de responsabilité » (Markóczy, 1996, p. 10).

CONCLUSION

L'analyse proposée ici s'est focalisée sur le travail des cadres et certaines des questions-clés qui s'y rapportent, telles que les composants mouvants et stables des compétences et de l'organisation managériales dans l'"économie en transformation" des entreprises post-socialistes en Hongrie. Le choix d'étudier ces dimensions du travail des cadres a été essentiellement motivé par une relative absence d'intérêt pour le rôle de ces acteurs de premier plan que sont les managers dans l'élaboration au jour le jour d'un nouveau système institutionnel dans les économies de marché émergentes. Pour ce faire, nous avons essayé d'éviter tant la "diabolisation" que l'"apologie" des cadres, qui sont assez courantes dans les approches sociologiques, en nous intéressant au rôle joué par l'élite économique nouvelle (ou "rénovée") dans la restructuration du système de propriété et d'organisation de l'économie. Notre ambition était de comprendre et d'évaluer la pratique sociale et organisationnelle quotidienne de l'entreprise – en tant qu'institution centrale de la société – dans un régime politique et économique post-socialiste.

L'expérience de l'A-H. Co. Ltd. décrite dans cet article montre clairement que, même en ce qui concerne l'acquisition des composants "technico-professionnels" des nouveaux modèles managériaux, leur transmission mécanique est non seulement une erreur, mais laisse aussi dans l'ombre les éléments structurels et subjectifs du processus d'apprentissage de la gestion. Étant donné leur ancrage socio-culturel, ces composants eux-mêmes peuvent être acquis dans les manuels et par un rééquilibrage attentif des relations sociales au sein des entreprises. Par exemple, la question de savoir comment faire coïncider les nouveaux concepts managériaux et ce qui subsiste des formes d'organisation héritées du passé (entre autres, du système hypercentralisé de prise de décision) illustre bien l'ancrage social du comportement économique : les actions sociales et leurs résultats (tels que les actions et résultats économiques) sont tous influencés par les relations bilatérales des acteurs et par la nature des relations au niveau global (Grabher, 1995).

S'agissant du rythme du processus de transformation, il nous faut souligner le développement très inégal des compétences et de l'organisation du travail des cadres et son impact sur les résultats de la transformation. Outre l'indéniable dépendance des événements passés ("dépendance du sentier"), il faut insister sur le rôle nouveau de créateurs de modèle dévolu à certains acteurs comme les firmes à capitaux étrangers, et notamment sur la fonction de définition de la "pratique optimale" revenant aux investissements "greenfield" des multinationales. Selon notre expérience récente, les sites "greenfield" jouent le rôle d'accélérateurs de la diffusion des innovations organisationnelles et des nouveaux concepts managériaux. Dans le cas hongrois, il a été empiriquement démontré que les méthodes de gestion les plus actuelles (TQM, conformité aux normes, JIT, etc.) ont été appliquées beaucoup plus rapidement dans les firmes à capitaux étrangers que dans les firmes exclusivement hongroises.

Pour finir, il convient de noter que le développement inégal du transfert des compétences et de l'organisation du travail des cadres n'a pas été observé dans un seul pays (en l'occurrence, la Hongrie) mais aussi dans d'autres PECO. Entre autres facteurs, les écarts enregistrés dans la productivité du travail (Kornai, 1996) reflètent bien la diversité des trajectoires de développement des entreprises post-socialistes.

(Traduit de l'anglais par Madeleine Tchimichkian)

RÉFÉRENCES

- BAFOIL F. (1996), "Les apprentissages de la transition dans l'entreprise est-allemande", *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 163-178.
- CHILD J. & MARKÓCZY L. (1993), "Host-country Managerial Behaviour and Learning in Chinese and Hungarian Joint-Ventures", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, n° 4, pp. 611-631.
- DUBAR C. (1996), "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 179-194.
- DUBOIS P. (1994), "Markets in Organisations and Organisations of Markets (Recent trends in the French economic and sociological approaches of work and employment)", Conference on *Work, Employment and Societies in the 1990's : Changing Boundaries, Changing Experiences*, Canterbury, 2-14 septembre.
- ELLINGSTAD M. (1996), *Hungarian Industrial Relations in Transition (An Examination of Greenfield Investment and Privatisation on the the Labour Market and its Institutions)*, Szeged : JATE-Department of Sociology, University of Wisconsin-La Follette Institute, Research Report.
- ELLINGSTAD M. (1997), "The Maquiladora Syndrome: Central Eastern European Prospects", *Europe-Asia Studies*, Vol. 49, n° 1, pp. 7-21.
- FÜREDI G. (1994), "New Requirements for the Human Resource Management in the Joint-Venture Firms: The Case of DWA", in Makó Cs. & Novoszáth P. (Eds.), *Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture*, Budapest : Com and Con Co. Ltd., Centre for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences, pp. 113-123.
- GRABHER G. (1995), "The Elegance of Incoherence: Economic Transformation in East-Germany and Hungary", in Dittrich E., Schmidt G. & Whitley R. (Eds.), *Industrial Transformation in Europe*, London : Sage, pp. 33-53.
- GRABHER G. & STARK D. (1997), *Restructuring Networks in Post-socialism (Legacies, Linkages and Localities)*, Oxford : Oxford University Press, pp. 1-32.
- KASAHARA K. & MAKÓ Cs. (1996), *Manpower and Skill Use in the Transformation Process (The Case of Post-socialist Firms)*, Tokyo : Rikkyo University, Budapest : Centre for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences, p. 131.
- KORNAI J. (1996), *Külgaztás recesszió nélkül (Correction sans récession)*, *Közgazdasági Szemle*, XLIII, juillet-août, pp. 585-613.
- MAKÓ Cs., DITTRICH E. & STOJANOV Ch. (1996), "Unternehmenskultur, Nationalkultur und Transformation", in Lang R. (d.), *Wandel von Unternehmenskulturen in Osdeutschland und Osteuropa*, München und Mering : Rainer Hampp Verlag, pp. 73-90.
- MAKÓ Cs., ELLINGSTAD M. & KUCZI T. (1997), *REGIS: Székesfehérvár Region Survey Results and Interpretation*, Budapest : Centre for Social Conflict Research, Hungarian Academy of Sciences, janvier, p. 35.
- MAKÓ Cs. (1997), *Transferring Managerial Competence and Organisation from Western to Eastern Europe*, University of Glasgow Business School, Department of Management Studies, Research Fellowship Grant of the EC-Phare ACE Programme, n° P95-2625-F, février, p. 125.
- MARKÓCZY L. (1996) "Are Cultural Differences Overrated ?", *Financial Times*, July 26, p. 10.
- MARTIN R. (1997), "Central and Eastern Europe and the International Economy: The Limits to Globalization", *Europe-Asia Studies*, Vol. 50, n° 1, pp. 7-26.
- PLOT O. (1996), "Un spécialiste du développement à l'Est (Lafarge sur le site polonais de Kujawy)", *Le Monde*, 21 mai, p. 11.

- POLÁNYI M. (1967), *The Tacit Dimension*, London : Routledge and Kegan Paul.
- POLÁNYI M. (1994), *Személyes tudás (Le savoir individuel)*, I. et II., Budapest : Atlantisz.
- SOULSBY A. & CLARK E. (1996), "The Emergence of Post-communist Management in the Czech Republic", *Organisation Studies*, Vol. 17, n° 2, pp. 227-247.
- STARK D. (1996), *Hálózati tokések (Posztszocialista tulajdon-átalakulás) (Les capitalistes de réseau – La propriété à l'ère post-socialiste)*, *Figyelő*, XL, mai, pp. 44-45.
- SZELÉNYI I. (1996), *A posztszocialista társadalom szerkezetének változásai (A menedzseri hatalom elméletének újragondolása) (Les changements dans la structure sociale de la société post-socialiste – Repenser la théorie du pouvoir managérial)*, *Magyar Tudomány*, n° 4, pp. 385-402.
- TEULINGS Ad. W. M. (1986), "Managerial Labour Process in Organised Capitalism : The Power of Corporate Management and the Powerlessness of the Manager", in Knights D. & Willmot H. (Eds.), *Managing the Labour Process*, London : Gower, pp. 142-165.
- YOKOKURA R., ISHIKAWA A., MAKÓ Cs. & ELLINGSTAD M. (1996), *Business Organisation in the Transformation Process (Post-socialist Firms in Comparative Perspective)*, Sapporo : Hokkaido University, Slavic Research Centre, novembre, p. 28.