

**Extrait de *Vivre et travailler avec les Russes. Petites idées pour approcher un grand peuple.*
Catherine de Loeper.**

Partie IV Pratiques de travail : une étude à Moscou, de la formation-développement et du coaching

Le management

Il est différent, bien sûr, selon qu'il s'agit d'un cabinet d'avocats d'affaires, de l'industrie ou de la grande distribution. Les avis sont donc également contrastés, car on ne parle ni des mêmes stratégies, ni des mêmes professionnels, ni du même contenu du travail, ni des mêmes valeurs ou de la même organisation.

« Les Russes sont brillants, ils ont trente ans, ils veulent que les choses aillent vite. Le temps, c'est de l'argent, chaque heure coûte. »

« L'ampoule est grillée, personne ne va la changer si on ne le demande pas. »

De façon générale, on ne sera pas étonné d'apprendre que le modèle de management dominant ressemble plutôt à celui ayant cours dans l'armée, et que les employés sont dans un certain conformisme et peu enclins à prendre des initiatives.

« Il faut de la poigne, il faut être dur. Si l'on n'est pas dur, on n'est pas respecté. Les hommes sont toujours tentés par le rapport de force, par le bras de fer : je gagne ou je perds. »

Comme exemple de cette « poigne », les employés « qui n'ont pu se lever le lundi matin parce qu'ils ont bu le dimanche soir sont instantanément virés ». Tout cela peut être déstabilisant pour un cadre qui ne s'est pas préparé à un changement de scénario, la situation typique qu'il connaît ne correspondant pas à ce qui se passe. Son identité professionnelle peut se trouver menacée, l'interaction ne se passant pas comme prévu, parce que le comportement de l'autre, ou des autres, est embarrassant ou incompréhensible. La situation peut alors rester bloquée. On m'a parlé d'un cadre restant dans son bureau par peur des employés russes, d'un autre, n'arrivant pas à déléguer, qui préférerait tout faire lui-même plutôt que de devoir suivre la réalisation du travail. En France, on attend en effet du salarié actuel qu'il soit autonome, capable d'initiatives et qu'il ait de bonnes capacités de communication. Des situations vécues qui remettent en cause ce type d'attentes peuvent déstabiliser fortement. Pourtant, les causes de ce type de comportements ne sont pas imputables à une seule personne. Les phénomènes de groupe sont complexes. La tendance est quelquefois de penser que les dysfonctionnements sont liés à la personnalité de tel ou tel : certains expatriés ne sauraient pas créer de liens avec leurs employés. Les responsables n'ont pas choisi des leaders, alors qu'il faudrait des leaders. La dimension du groupe et des phénomènes liés à l'organisation et aux valeurs qui la structurent dans un environnement donné n'est pas connue.

L'un des interviewés à Moscou a reconnu que la direction des ressources humaines était très violente, « mon chef est un vrai rouleau compresseur », le stress et le sentiment de ratage, très importants.

« Une pression extrême pour mettre en route l'usine met à mal les relations humaines dans l'entreprise, générant beaucoup de stress et des comportements nuisibles à la bonne marche du projet : absence de coopération, difficultés dans le transfert des compétences. Cela a un coût en terme opérationnel : des problèmes de qualité, de rentabilité, et tous les coûts liés au stress : absentéisme, inertie, démotivation, déresponsabilisation, turn-over du personnel. »

Manager en Russie implique, dans tous les cas, de s'engager dans la relation et d'être proche des gens. Si l'on veut être obéi, il faut suivre la réalisation de ce que l'on veut, au moins au départ, et être derrière les employés, sur les chaînes de montage, dans les entrepôts, bref, sur le terrain. La plupart des interviewés le confirment. Les employés russes seraient, dans l'ensemble, passifs, mais quelquefois aussi capables de s'organiser et de faire le contraire de ce qui vient d'être décidé dans une réunion. Est-ce dû au fait qu'il n'est pas toujours facile d'avoir le point de vue de ses collaborateurs, car les gens auraient peur de s'exprimer dans les réunions, ou au fait qu'on ne sait pas les solliciter, parce que ce n'est pas simple, après tant d'années de direction dans un style différent ?

Y-a-t-il un risque de flou dans la délégation de responsabilité, propre aux structures charismatiques dont nous avons parlé ? Un manager signalait une difficulté liée au fait qu'il n'a pas été présenté aux employés

dans sa fonction de responsable, et qu'il en résulte sans doute un flou concernant sa légitimité à ce poste. Cela peut-il expliquer que le poste de middle-manager soit peu confortable : absence de descriptif de poste clair, crainte d'une position de second de sous-marin anglais, dans laquelle l'agressivité est pour le second et l'amour pour le capitaine, difficulté du manager de proximité, placé dans une injonction paradoxale ?

Quelle était la place du contremaître soviétique dans l'usine, et pourrait-elle expliquer les valeurs sous-jacentes aux relations de travail ? Comment le passé, les habitudes, influencent-ils le présent dans le travail, et quelle est la part du management français dans les attitudes et les comportements que l'on prête aux Russes au travail ?

Le chef doit être charismatique

Parmi les interviewés, un dirigeant envisage le management de sa société dans la coexistence de deux styles, français et russe, qui se marient sans heurts : une ambiance chaleureuse, « à la russe », où « personne n'a de secret pour personne », associée à une forme d'organisation du travail et à un décor « à la française ». Pour un autre, la cohésion est obtenue autour d'une valeur qui ferait l'unanimité au-delà des cultures, celle d'être « bon père de famille » : tous les collaborateurs sont recrutés en fonction de cette valeur. Un autre encore fait la différence entre le *leader* et le *manager* : la relation humaine est primordiale. Il faut que les employés puissent s'identifier. Il faut donc un leader.

Les rapports dans le travail incluent des aspects plus personnels de la vie, à l'image des rapports sociaux en Russie. Un audit concernant le management chez l'un des interviewés fait remonter le souhait de connaître un peu plus la vie personnelle du dirigeant français. Celui-ci a organisé un dîner chez lui auquel il a invité huit collaborateurs choisis en fonction de leur personnalité plus ou moins communicative, afin d'équilibrer le groupe. Dans une autre entreprise, le directeur initie ses collaborateurs au goût français en matière d'habillement et les forme à l'œnologie. Sont évoquées également des sorties en famille le dimanche, des événements sportifs ou des sorties au bain dans le but de créer de la cohésion, un esprit de corps, ou de réguler les relations dans l'entreprise. Elles n'ont pas toujours le succès escompté. Les dirigeants ou directeurs, quelquefois cadres des ressources humaines qui se sont exprimés sur le sujet, évoquent des relations interpersonnelles de proximité dans lesquelles même le genre entrerait en ligne de compte :

« Pour l'employé, il faut un rapport personnel avec le hiérarchique, et que celui-ci le considère comme un homme, si c'est un homme, comme une femme si c'est une femme. »

Les hommes russes seraient d'emblée bien disposés par rapport à une femme française. Le charme des femmes françaises joueraient-ils de la même façon pour les Russes que le charme des femmes russes pour les Français ? Les hommes russes n'aimeraient cependant pas être dirigés par une femme.

On est frappé par la porosité entre le privé et le professionnel dans le management des entreprises, et de façon plus générale dans les relations professionnelles en Russie. Il ne paraît pas possible de réussir sans engagement affectif. C'est bien ce qui est décrit comme mode de fonctionnement charismatique dans les entreprises par E. Enriquez. Voyons ce que cela implique comme mode de management, et aussi comme système d'évaluation des hommes. Dans ce type de structure, le chef « n'est pas critiquable, n'est soumis à aucune règle, n'a de comptes à rendre à personne[1] ». Les rapports entre le patron et l'employé sont bâtis sur un lien émotionnel, le chef sert d'idéal à ses collaborateurs et cherche à induire chez eux l'amour, l'admiration et la volonté de lui ressembler. Le pouvoir est très centralisé et les délégations de pouvoir sont floues. Les postes sont peu définis et ne sont pas articulés les uns avec les autres : chacun fait son trou et cherche à plaire, écrasant le voisin avec lequel il est en concurrence. Les collaborateurs sont évalués dans l'absolu : être un bon chef, ou un bon exécutant. Le chef attend loyauté, dévouement et obéissance de leur part et les évalue en fonction de qualités humaines définies de façon générale et floue, les critères étant « non explicites, arbitraires et variables[2] ». Le résultat est un haut degré d'anxiété des collaborateurs, car les sanctions peuvent être très dures, et un haut degré de conformisme, de peur de déplaire.

« Ce type de chef est celui qui prévaut dans l'organisation seigneuriale ou l'organisation militaire[3]. »

Cette structure charismatique ne peut être fondée, selon E. Enriquez, que par une personnalité paranoïaque ou mégalomane prise dans le délire de grandeur de la mise en place d'un grand projet entraînant des foules hypnotisées et séduites. On pense, bien sûr, au communisme et au culte de la personnalité de Staline, ou au nazisme. Les gens se laissent prendre à un rêve de toute-puissance, et suivent un messie qui

promet d'en remonter au monde entier en construisant la Cité idéale. Pour réaliser ce projet, le pouvoir a besoin d'une cohésion totale. Il va donc traquer et éliminer tous ceux qui sont trop tièdes, qui critiquent et ne sont pas dans la norme. La délation est mise en place pour défendre le système, et chacun est dans une compétition féroce avec les autres pour avoir l'attention du chef admiré. E. Enriquez précise cependant qu'aucun type de structure ne se rencontre jamais à l'état pur, et qu'il sécrète en même temps un type différent, exactement opposé. Ainsi, « Tout totalitarisme est le père étonné de la dissidence[4]. »

Les réunions et les entretiens sont en rapport avec la logique du type de management. Dans un contexte charismatique, ils servent à recueillir ou à transmettre de l'information ou des ordres, et à s'assurer de la loyauté et de l'obéissance des subordonnés. Les réunions ne sont jamais des réunions de débat, de réflexion ou d'analyse. Et comme les relations sont surtout duelles entre le chef et l'employé, les rencontres sont principalement des entretiens durant lesquels le chef a l'occasion de manifester à l'employé l'intérêt qu'il lui porte, puisqu'il le reçoit, l'écoute et qu'il lui permet éventuellement de donner son avis. Voici le canevas général.

D'après les cadres interviewés à Moscou, les réunions les plus efficaces sont celles qui se tiennent directement dans l'atelier ou l'entrepôt, la relation de travail avec le personnel, employés, ouvriers, les directives et la vérification du travail se faisant sur ce terrain et non dans une salle de réunion. Le management actuel dans les entreprises françaises, qui joue sur la peur du chômage, ne se marie-t-il pas très bien avec cette structure charismatique des entreprises russes ? Sont présentes en Russie les grandes sociétés françaises à fonctionnement plutôt centralisé, et celles qui ont un mode de management de type familial, et qui réussiraient mieux dans ce contexte (Michelin, Auchan). On y déplore depuis longtemps le manque de PME[5]. Le « noble » et le « commun » dont parle P. d'Iribarne, et qui seraient propres à la société française, ne sont-ils pas prédestinés à s'accorder avec le système russe des affaires, composée d'un petit groupe détenant le pouvoir et d'une majorité soumise ? Ce qui pourrait expliquer que, décidément, malgré les études nombreuses et le volontarisme actuel de l'État français, les cloisonnements de notre société et l'absence de coopération qui y règne, ne permettent pas aux PME de s'implanter facilement en Russie en l'état actuel des choses.

Réunion et entretien typiques

Les valeurs, en Russie comme en France, sont présentes dans les rituels et les comportements considérés comme « bons » dans l'organisation, de façon générale. Elles continuent à agir alors que l'on croit souvent avoir modernisé ou transmis un mode de gestion nouveau. On ne sera pas étonné d'apprendre que, plus les entreprises sont anciennes en Russie, plus on est proche du pouvoir, et plus les réunions sont ritualisées, avec un ordre du jour précis et un certain protocole marquant la solennité et la hiérarchie des places. On y est, sans doute, comme à table et donc comme à l'église, et comme nous l'avons vu, les places à table ont toujours été attribuées de façon précise à partir du chef.

« [...] la place des convives à table montrait leur subordination et donnait un modèle très clair de stratification sociale du collectif selon l'âge et le sexe ; les places du "haut" de la table et du côté droit étaient, comme il se doit, les plus prestigieuses, celles du "bas" et du côté gauche étaient celles qui l'étaient le moins[6]. »

Même s'il s'agit là du père de famille, on peut faire l'hypothèse que ce même protocole existe également dans une forme de réunion que les auteurs du Cercle Kondratieff[7] décrivent dans le livre déjà cité. Ils confirment la hiérarchie, le protocole et la solennité de certaines réunions d'affaires qu'ils appellent « réunions de concertation[8] », qui « se juxtaposent aux réunions de négociation proprement dites, en facilitant le bon déroulement de ces dernières ». Elles sont, selon moi, un exemple de *situation typique*[9] au sens de C. Camilleri, et correspondent assez bien aux réunions de recueil d'information des structures charismatiques :

« La réunion est un acte normé dans la tradition russe. Il comporte traditionnellement trois phases : les salutations, le déroulement de l'agenda, la conclusion[10]. »

Elles pourraient aussi constituer la forme d'échange social caractéristique du néopatrimonial, terme créé par J.-F. Médard et dont nous avons déjà parlé, où règne la non différenciation entre le politique, l'économique, l'administratif et le social. Voici ce qu'en disent les auteurs du Cercle Kondratieff :

« La réunion de concertation est une tradition en Russie, elle a été omniprésente à la période soviétique non seulement sur les sujets professionnels, mais également sur tous les aspects de la vie courante civile et politique.

Pour être respectée et appliquée, toute décision suppose en préalable une concertation, dans laquelle chacun aura pu donner son avis. [...] elle sera un élément déterminant pour construire des relations fiables avec son futur partenaire russe[11]. »

La description qui suit est précise. Le lieu où se passe cette réunion est le bureau du directeur[12], qui est vaste et sert aussi de salle de réunion avec le personnel d'encadrement. Il y a une grande table et un petit bureau avec plusieurs téléphones. Ce sont, on s'en doute, et bien que le téléphone portable existe, les vestiges de la *vertouchka* et des autres lignes destinées à recevoir des ordres, celles en liaison directe avec le Kremlin et les autres représentants du pouvoir, local et régional. Les symboles sont encore là, et la réalité du fonctionnement, en rapport. D'autres symboles sont importants, que ce soient les différents objets dans la pièce, les cartes de visite ou les cadeaux échangés. Celui qui anime la réunion la préside plutôt qu'il ne l'anime, et c'est celui qui est le plus haut placé dans la hiérarchie. Selon les auteurs, il est difficile de savoir *qui est qui*, car la nomenclature des intitulés de postes ne correspond pas à celle que nous connaissons, et les attributions ne sont, bien sûr, pas les mêmes. Ainsi, le comptable principal, dans l'entreprise soviétique, était une fonction clé. Elle l'est restée. Les auteurs précisent aussi qu'il peut y avoir beaucoup plus de personnes que celles auxquelles on s'attendrait en France.

Les fonctions et les titres ne correspondent jamais au pouvoir d'influence d'un professionnel, et les organigrammes correspondent toujours à ce qu'on aimerait qui soit, mais jamais à la réalité. En France, on distingue habituellement le pouvoir lié à l'autorité hiérarchique du chef, le pouvoir lié à une position sociale (dirigeant syndical, neveu du directeur de l'usine, par exemple), et enfin celui donnée par l'influence qu'exerce quelqu'un d'intelligent, quelle que soit sa fonction, parce qu'il comprend très vite ou qu'il est bien informé. En Russie, ceux qui sont présents dans ce type de réunion correspondent sans doute au *blijnii krouk* (au cercle proche du pouvoir) ; ils parlent d'une seule voix. Dans une telle configuration hiérarchique, toute décision ne peut être prise que par le directeur. Dans une structure charismatique, elle n'est pas prise dans la réunion.

On ne sera pas étonné d'apprendre que cette réunion type se déroule selon un rituel immuable. Elle est introduite par un sujet « d'intérêt général (santé, famille, la France...)»[13], il est proposé thé et café au début de la réunion[14], on échange les cartes de visite, puis le déroulement suit un cours codifié. La partie russe écoute et observe, et ne se livre que si elle est interrogée. Les cadeaux que l'on a apportés et que l'on donne à la fin, seront remis en commençant par le directeur et dans un ordre hiérarchique décroissant. Les auteurs conseillent des comptes rendus, en français et en russe, et font porter l'attention sur l'interprète, qui est, bien évidemment, un acteur clé. Je conseille un interprète attiré, même si ce n'est pas l'interprète choisi pour la réunion, qui puisse suivre les censures ou les difficultés éventuelles d'interprétation. Elles sont importantes à noter car elles sont des indices de la relation qui se met en place. Le formel étant étroitement en lien avec l'informel, c'est-à-dire le public avec le privé, il y aura toujours, à un moment ou à un autre, une recherche de contact plus personnel auquel il faut être préparé.

Les entretiens avec le personnel sont également différents de ce qu'il est habituel de connaître en France. L'un des interviewés parle d'entretiens autour d'une bière. Toute convocation dans le bureau de celui qui est identifié comme le supérieur hiérarchique peut inquiéter, le lieu étant trop officiel. Tout comme certains objets, certains lieux sont également impressionnants pour les Russes, empreints de ce que T. Kondratieva appelle une « nouvelle religiosité»[15]. Le dialogue peut alors être difficile, car le subordonné s'attend à des remontrances et répond en fonction de ce qu'il considère qu'on attend de lui. Un chef de projet français ayant travaillé au Burundi évoque la même chose : personne ne lui avait dit lors de sa préparation au départ qu'il valait mieux organiser les réunions avec le personnel au maquis[16], autour d'une bière, et commencer par parler de choses et d'autres, car une réunion dans son bureau laisserait l'employé muet, attendant l'ordre ou la sanction.

L'entretien et la réunion sont toujours fonction des rapports sociaux et du pouvoir tels qu'ils sont vécus dans le pays. Les interlocuteurs y mettent en œuvre les automatismes qu'ils connaissent dans la situation. Dans ce contexte charismatique, un travail en mode projet, selon une configuration transversale, n'est tout simplement pas admis ni compris. Il n'est donc pas étonnant que les mots « transversal » ou « matriciel » soient donnés comme intraduisibles en russe, comme le disait un interviewé. Le groupe de travail en tant que tel n'existe pas dans la structure de fonctionnement charismatique. Tout groupe de travail transversal, mis en place sur la base des compétences des participants et non sur des bases hiérarchiques, va être considéré comme potentiellement subversif, car il met en cause les rapports d'autorité et les règles de fonctionnement habituels. S'il arrive à se mettre en place, constitué, par exemple, de personnes de différents services qui

élaborent et décident des moyens à mettre en œuvre pour arriver à atteindre des objectifs définis, le travail d'élaboration effectué sera repris en main par la hiérarchie, qui écrira une circulaire ordonnant de faire ce qui a été pensé et décidé initialement par le groupe, découpant éventuellement les actions envisagées en procédures, comme ce qui se passe dans certains contextes en France, ce qui en changera complètement le sens[17].

En France, le salarié est évalué en fonction d'une performance individuelle et les collectifs ont presque disparu de l'entreprise (que ce soit l'équipe de travail, bien qu'on en parle beaucoup, ou le syndicat). Certains commencent actuellement à prendre conscience des dégâts de cette évolution et à penser que la coopération est fondamentale[18], que le lien social doit être préservé ou restauré, notamment du fait qu'il est difficile d'isoler des performances individuelles de l'environnement dans lequel elles s'expriment. En Russie, le salarié est encore dans un collectif. Un interviewé me signalait combien il est difficile d'individualiser une rémunération, les collègues ayant le même statut venant aussitôt demander pourquoi celui-ci reçoit plus que les autres. Ce sont sans doute les « convoitises, jalousies et conflits » du milieu professionnel dont parle É. Gessat-Anstett. Un interviewé évoquait qu'en Russie, on ne supporte pas que quelqu'un sorte la tête hors de l'eau. Celui qui est ainsi promu risque d'être très fortement jaloué et même considéré comme un traître.

Dans la structure charismatique, diriger, c'est commander. En France, c'est devenu inimaginable tant le management participatif et l'autonomie du travailleur ont acquis droit de cité, au moins au niveau du discours. L'employé doit être autonome, avoir des initiatives, se fixer lui-même ses propres objectifs et même s'autocontrôler. En Russie, c'est le chef qui encadre et qui sait. Il dicte et donne des ordres, le subordonné s'exécute.

« Les managers russes ordonnent plus, et contrôlent plus leurs employés. »

En France, la notion de liberté contenue dans le fait d'être salarié, et non esclave, implique que le subordonné sache ce qu'il a à faire et acquiesce quand on lui demande quelque chose, même s'il n'a pas le choix. En Russie, la subordination ne se manifeste pas de la même façon : « Mon assistante n'acquiesce pas. » En effet, elle fait tout simplement ce qu'on lui a demandé de faire.

Un personnel passif et/ou rebelle ?

Selon certains interviewés, les employés ne seraient pas motivés. Si l'action n'est pas inscrite dans leur fiche de poste, ils ne prennent pas d'initiative. C'est agaçant pour les collègues français, desquels on attend depuis longtemps des initiatives.

« Si ce n'est pas leur travail, les employés russes ne prennent pas d'initiative pour remplacer une ampoule, par exemple, ou réparer quelque chose qui ne fonctionne pas. Ils peuvent attendre que tout tombe avant de réparer. »

Les Russes auraient peur de s'exposer, de faire des propositions. Mais l'interviewé considère dans le même temps qu'il a de bonnes idées, qu'il a envie de voir réalisées.

« Les Russes subissent les choses. Ils préféreraient subir plutôt qu'agir. »

Ils seraient aussi moins innovants. Cette opinion est même déclinée de façon plus radicale ; on n'est pas loin du cocorico.

« Ce sont des Français qui ont conçu cela. Les Russes ont toujours été incapables de concevoir. Ils faisaient tout le temps le même modèle. »

La proximité avec les employés et la connaissance du travail sont fondamentaux, mais cette relation de proximité n'est pas simple. Un manager français me dit qu'il connaît le temps que prend tel ou tel travail : aucun des employés russes ne peut le tromper. Mais ils lui ont fait des remarques personnelles vexantes. Comprendre comment gérer une équipe, comment en faire partie, selon le type d'organisation, est difficile. On connaît le phénomène d'équipes s'instituant plus autonomes qu'elles ne le devraient. Ainsi, le cas où un chef d'équipe pensait avoir pris une décision en réunion, et pourtant, à l'issue de la réunion, les employés russes échangent rapidement en russe (langue que ne connaît pas le chef français) et décident autre chose. Ce sont des phénomènes qui ne sont pas nouveaux. L'autorité hiérarchique doit être clairement énoncée et définie, et aussi reconnue par les subordonnés. Depuis les travaux d'E. Mayo dans l'industrie dans les années

1920-1930, on sait que paradoxalement, même payés au rendement, les ouvriers s'arrangent pour établir leurs propres normes :

« [...] Les travailleurs constituent entre eux des groupes informels, ayant leur vie et leur organisation propres, et dont le code implicite détermine l'attitude des membres envers leur travail [...]. L'un d'entre eux, par exemple, a été affecté à un travail jugé difficile ; les entretiens révèlent que la tâche est, en fait, relativement aisée, mais que le groupe a édifié tout un système destiné à protéger sa situation privilégiée de toute intrusion intempestive et de tout contrôle : deux *leaders* assument respectivement le rôle de ministre des Affaires étrangères (toutes les relations du groupe passent par lui) et celui de ministre de l'Intérieur (il veille au maintien d'un comportement collectif de freinage en face de la tâche)[19]. »

Une enquête menée dans un atelier par l'équipe d'E. Mayo confirme ce phénomène de freinage : malgré un système de salaire d'équipe au rendement, les ouvriers restreignent leur production volontairement, le groupe édictant une norme inférieure à celle de la direction et l'imposant à tous.

« L'ouvrier qui dépasse cette norme est considéré comme un « jaune », un traître, et subit des brimades et une dépréciation parfois sournoise[20]. »

Il faudrait pouvoir étudier de plus près ces dynamiques de groupes pour comprendre ce qui se joue. Dans le phénomène que décrit E. Mayo, tous les protagonistes sont américains. Il n'est donc pas question de différences de langues et de cultures. Mais nous avons vu que l'intégration de celui qui a un statut et une nationalité, une langue et une culture différentes, peut être plus difficile : ce n'est pas la même chose d'être avec un seul ou un groupe d'étrangers, ce n'est pas facile d'intégrer un groupe déjà constitué, surtout si son rôle de supérieur hiérarchique n'est pas clair ou n'est pas soutenu par la hiérarchie, ou si le groupe a été dirigé précédemment par un chef qui s'y prenait d'une autre façon. Un chef à une autorité du fait qu'il est placé là par la hiérarchie, mais cette autorité ne dit rien de sa capacité à être considéré comme légitime par son équipe. Poser les choses en termes individuels risque de faire oublier que les valeurs et les normes de l'entreprise se déclinent dans l'organisation et le management, et qu'elles jouent un rôle considérable en matière d'intégration, d'ajustement mutuel et de coopération entre professionnels.

« Les équipes interculturelles, à l'image de toutes les situations interculturelles, ne peuvent pas être abordées dans l'abstraction d'une rencontre de cultures sans considération du contexte institutionnel dans lequel les relations s'établissent. [...] Le cadre dans lequel se déploie l'activité de l'équipe, en particulier la distribution de l'autorité, les jeux d'intérêts entre les sous-groupes et la reconnaissance ou non des identités culturelles dans l'institution, affectent lourdement la qualité des échanges et, ultimement, la qualité de la collaboration entre les représentants de cultures différentes[21]. »

Lorsque les différences de cultures et de langues se doublent de différences dans la façon de concevoir le rôle de chef d'équipe, dans un contexte de guerre économique où l'autre est considéré globalement comme analphabète sur le plan de la production, et la concurrence exacerbée entre les professionnels, les conflits sont susceptibles de détruire la cohésion et la coopération, quelles que soient les qualités humaines des uns et des autres. La collaboration sur le terrain souffre des choix de la direction en matière de management. La dimension individuelle est inscrite dans des choix stratégiques qui la dépassent et que ne peuvent résoudre les individus seuls.

Est-ce que le rôle des contremaîtres russes à l'époque soviétique peut nous apprendre quelque chose de plus concernant le commandement dans l'entreprise ? Dans une étude[22] de Myriam Désert, le rôle du contremaître est qualifié de complexe, ambigu et délicat. Il devait être « une autorité non autoritaire[23] », l'huile dans les rouages de la production, « homme providentiel[24] » sans lequel rien ne marche, très proche des ouvriers et se positionnant comme un modèle d'identification : une « autorité morale [...] conquise grâce à son caractère exemplaire, source incontestable de légitimité[25]. » Les contremaîtres se battaient donc pour faire accepter les propositions de leurs ouvriers et

« [...] semblent plus proches de leurs ouvriers que de leurs collègues-contremaîtres. Les relations avec ces derniers sont souvent conflictuelles, un atelier dépendant du travail des autres ateliers en amont dans le processus de production[26]. »

Les contremaîtres sont donc plutôt les « amis » de leurs subordonnés ; engagés dans des relations informelles avec eux, ils les conseillent à propos de problèmes personnels. En exagérant, dit Myriam Désert,

on pourrait presque parler de lien fusionnel entre contremaître et ouvriers, les relations étant dans le registre personnel, affectif. Pour la hiérarchie, le contremaître assure essentiellement « la paix sociale au sein de l'atelier[27] ». C'est d'ailleurs ce qui est préconisé dans les manuels à leur usage :

« [...] il est dit qu'il est de leur devoir d'intervenir dans la vie privée des ouvriers, dans la mesure où le bonheur privé influe sur la productivité au travail. Il est notamment recommandé aux contremaîtres d'organiser des loisirs collectifs[28]. »

M. Désert voit dans ce rôle pris par le contremaître une survivance d'une certaine organisation sociale existant au village et qui perdurerait dans un autre contexte : le contremaître représenterait l'aîné, le *staroste* (старост), celui qui rend la justice et connaît tout de la vie des habitants. Il est intéressant de retrouver au niveau de l'entreprise une certaine pérennité des valeurs qui structurent l'organisation sociale du village ; cela met de l'eau à notre moulin.

On peut évoquer à ce propos une étude faite dans deux entreprises confrontées à un environnement qualifié d'instable et d'hostile en République Démocratique du Congo. L'étude porte sur l'adaptation plus ou moins réussie à la conjoncture de deux chefs d'entreprise qui ne peuvent plus payer leurs employés du fait du manque de commandes. L'un d'entre eux réussit à conserver l'entreprise malgré la « flexibilité salariale »[29] à laquelle il est réduit, l'autre, non. L'auteur, Mathieu Mpinda Madila, spécialisé dans la gestion des ressources humaines dans les organisations de petite taille en Afrique, en analyse les raisons. Il fait apparaître que l'entreprise qui survit dans sa structure symbolique est celle dont le directeur a réussi à s'attacher ses clients et ses employés. Ses clients, du fait de son expérience et des relations qu'il a tissées avec eux ; ses employés, parce qu'il les a formés, qu'ils se sentent, grâce à lui, utiles à la société, valorisés dans le travail qu'ils font, ou encore reconnaissants du fait qu'ils se sont mariés grâce à lui. Dans cette entreprise, le responsable a fait face lorsque des difficultés sont apparues. Il a réuni ses employés, les a informés et consultés avant de prendre des décisions. Il a également mis en place des règles claires et justes, décidé de maintenir le paiement à chacun du transport journalier qu'il avait institué pour être sûr que ses employés soient présents. Et il suit de près leur travail, n'hésitant pas même à intervenir dans les conflits pour maintenir un bon climat social. Il a également mobilisé ses employés sur la recherche de clients en les rétribuant au pourcentage du prix de la prestation (le *profit sharing*). L'autre entreprise analysée ressemble à une entreprise, selon l'auteur, mais n'en a plus les caractéristiques :

« Le contexte interne nous fait penser à une situation où l'on donne l'impression que tout marche alors que c'est une faillite *de facto*. On fait semblant de garder le contenant [...] alors que le fond est creux[30]. »

Le contenant, ce sont, par exemple, des contrats de travail, alors qu'il n'y en a pas dans la première entreprise. Quand les difficultés sont devenues trop importantes dans cette seconde entreprise, c'est le syndicat qui a pris conscience que quelque chose n'allait pas et qui est allé voir le responsable. Celui-ci a laissé le syndicat trouver un terrain d'entente avec les employés. Il y avait déjà des arriérés de salaire à ce moment-là. Les règles de rétribution mises en place sont sélectives et arbitraires, et les employés ont l'impression de ne recevoir que des miettes. Un *profit sharing* existe, mais il est réservé au petit cercle de ceux qui sont proches du patron. Les rares commandes sont confiées à des apprentis qui ne maîtrisent pas le travail et ne seront pas payés. Des employés sont partis ; ceux qui ont décidé de rester arrivent en retard, ou bien viennent quand cela leur convient et réalisent des commandes personnelles. Ils s'entendent entre eux pour utiliser les machines. En fin de compte, le responsable a donné l'impression d'avoir déserté du fait d'être resté absent pour maladie, et l'entreprise n'a pas repris ses activités. Pour conclure, l'auteur écrit que

« [...] le recours à la flexibilité salariale n'a porté des fruits que via l'attachement à la personne du patron et au nom de la solidarité de destin qui le lie avec ses employés[31]. »

On voit combien le ressenti des employés quant à la justice et au respect avec lesquels ils sont traités, indépendamment des conditions salariales, est fondamental pour faire exister une entreprise, quelle que soit la conjoncture. Cela rejoint les expérimentations d'E. Mayo : le salaire n'est pas tout, c'est ce que ressentent les employés qui est important, plutôt que les conditions objectives de travail. Le responsable qui fait face, prend des décisions justes, donne le sentiment de se soucier de ses employés, de l'ambiance de travail et qui met en place une réelle implication du personnel dans un projet commun, conserve son entreprise du fait qu'un lien symbolique entre ses employés et lui existe. Et ceci même dans un contexte de grandes difficultés.

Nous avons déjà évoqué les autres difficultés auxquelles font face les managers français à Moscou : absentéisme, retards, alcoolisme, vol. Elles ne sont pas nouvelles en Russie. Le problème des absences ou des retards chez les employés a été abordé par au moins trois de mes interlocuteurs.

« Il faut recadrer si l'on veut que les personnes arrivent à l'heure, sinon, c'est prévu 9 h 30 et les personnes arrivent à 10 heures. »

Un autre m'a même expliqué qu'il n'avait pas réussi à trouver un accord avec une employée qui arrivait toujours en retard, car elle n'arrivait pas à se lever le matin. Pour pallier à l'absentéisme, certaines industries ont un nombre plus important de salariés pour le nombre de postes, et mettent en place des primes d'assiduité afin d'éviter qu'il n'y ait que 50 % des ouvriers à la chaîne, par exemple. Un interviewé m'a dit qu'il ne savait pas où étaient ses employés : ceux-ci ne se présentaient pas toujours au travail et ne prévenaient pas. Dans le droit du travail russe, c'est considéré comme une faute grave pour laquelle on licencie de suite, comme l'alcoolisme. Le problème des vols a été signalé deux fois, l'alcoolisme chez les hommes, au moins deux fois. Il existe plutôt dans l'industrie, où le recrutement est masculin, moins dans la grande distribution, où le recrutement est essentiellement féminin.

[1]. Enriquez E., « Évaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises », *Connexions*, n° 19, Paris, Épi, 1976, p. 86.

[2]. *Ibid.*

[3]. *Ibid.*

[4]. Enriquez E., « Structures d'organisation et contrôle social », *Connexions*, n° 41, Paris, Épi, 1983, p. 122.

[5]. Abeillon J.-C. *et al*, *op. cit.*, p. 75.

[6]. Toporkov A., *op. cit.*, p. 53.

[7]. Cercle Kondratieff, *op. cit.*, p. 103-112.

[8]. *Ibid.*, p. 103.

[9]. Ce sont, comme nous l'avons vu, toutes les situations dont on a le mode d'emploi et pour lesquelles on dispose d'un répertoire de conduites, tels que les rituels de politesse. Elles s'acquièrent dès le plus jeune âge par imprégnation culturelle, en famille puis dans les groupes sociaux, groupe de loisir ou milieu professionnel.

[10]. *Ibid.*, p. 109.

[11]. *Ibid.*

[12]. Il faut se reporter à l'article déjà cité de P. Comte pour comprendre de quel type de directeur il s'agit. Du temps de l'Union soviétique, c'était un fonctionnaire qui dépendait d'un ministère et qui exécutait des directives venues d'en haut. Lorsque l'Union soviétique a disparu, il a cherché à rester dans l'appareil d'État tout en devenant chef d'une entreprise économiquement rentable dans le nouvel environnement.

[13]. Cercle Kondratieff, *op. cit.*, p. 109

[14]. Sur la table sont également disposés des bouteilles d'eau et des biscuits. *Ibid.*

[15]. Kondratieva T. *op. cit.*, p. 186.

[16]. Petit restaurant populaire, en Afrique, faisant partie de l'économie informelle.

[17]. Rouchy J.-C., Soula Desroche M., *op. cit.*, p. 173.

[18]. Voir la revue *Connexions*, n° 94, Toulouse, ©Éditions érès, 2011, et particulièrement l'en-tretien de Christophe Dejours, professeur de psychanalyse-santé-travail au CNAM, avec Jean-Claude Rouchy, p. 11 à 28.

[19]. Anzieu D., Martin J.-Y., *op.cit.*, p. 75.

[20]. *Ibid.*, p. 75-76.

[21]. Chevrier S., *op. cit.*, p. 197.

[22]. Désert M., « Solidarités dans l'atelier soviétique », *Revue d'études slaves*, Paris, LXI/4, Institut d'études slaves, 1989, p.419-432. L'étude porte sur l'autorité du contremaître dans l'atelier soviétique au moment de la perestroïka.

[23]. *Ibid.*, p. 425.

Catherine de Loeper. *Vivre et travailler avec les Russes. Petites idées pour approcher un grand peuple.*

© L'Harmattan

8/9

[24]. *Ibid.*

[25]. *Ibid.*, p. 424.

[26]. *Ibid.*, p. 428.

[27]. *Ibid.*, p. 431.

[28]. *Ibid.*, p. 430.

[29]. Mpinda Madila M., « La flexibilité salariale dans les entreprises de petite taille : deux cas contrastés en RDC », dans Nizet J., Pichault F. (sous la direction de), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 75-87.

[30]. *Ibid.*, p. 86.

[31]. *Ibid.*, p. 87.