

Mutations et adaptation des ressources humaines : un défi pour les investisseurs étrangers

Les systèmes d'emploi et de formation des pays d'Europe centrale et orientale ont beaucoup évolué depuis une vingtaine d'années sur le plan institutionnel, mais aussi dans les entreprises. Les investisseurs étrangers continuent cependant à se confronter à des modes de fonctionnement hérités de quarante années de communisme. Malentendus ou conflits sont souvent dus au manque de connaissances respectives et à une préparation insuffisante de la part des investisseurs. Or cette préparation est essentielle à la réussite ou à l'échec de l'investissement.

**par Rachel Guyet,
Institut d'études politiques de Paris**

Depuis la fin des années quatre-vingt, les systèmes d'emploi des pays d'Europe centrale et orientale connaissent de profondes mutations, au niveau institutionnel,

structurel, économique et social. Le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché a nécessité pour l'ensemble des pays, anciens satellites de l'Union soviétique, de modifier leur modes de fonctionnement à tous les niveaux.

L'adaptation du fonctionnement institutionnel et structurel du marché du travail est et continue à être un

enjeu d'autant plus important que chaque pays est en compétition pour attirer les entreprises étrangères. Si les éléments économiques et les avantages concurrentiels de chacun sont des facteurs essentiels de la prise de décision d'une entreprise quant au choix du site, il n'en reste pas moins que les déterminants du capital humain peuvent jouer un rôle décisif. En ce sens, les systèmes de régulation des marchés du travail et l'adaptation des compétences sont souvent décisifs dans le choix d'investir dans l'un ou l'autre pays. Dans ces conditions de concurrence accrue, comment les systèmes d'emploi ont-ils évolué ? Dans quelle mesure cet élément intervient-il dans le choix d'investissement à l'étranger ? Sur la base d'une évaluation des héritages laissés avant 1989 et des exigences d'adaptation requises tant par la société que par les entreprises, nous nous proposons d'identifier les principaux freins et moteurs des systèmes d'emploi actuels dans les stratégies d'investissement des entreprises. Nous insisterons sur deux points particuliers : celui de la dérégulation croissante des marchés du travail

en Europe centrale et celui de la gestion des compétences par les entreprises.

Les héritages de l'économie planifiée

Si le taux de syndicalisation est encore important, les syndicats sont très dispersés et très faibles

Envisager les héritages de la période socialiste permet non seulement d'insister sur les besoins d'adapta-

tion et sur le chemin déjà parcouru depuis 1989, mais également de mettre en avant les atouts et les inconvénients que peuvent représenter ces héritages pour les investisseurs étrangers.

A la fin des années quatre-vingt, les marchés du travail des pays d'Europe centrale et orientale affichent des niveaux d'activité proches du plein emploi. La transition vers l'économie de marché a mis en lumière la réalité qui se cachait derrière ces chiffres : manque de productivité, inefficacité économique, chômage caché. Les caractéristiques des marchés du travail est-européens, héritées de quarante années de communisme, renvoient ainsi à trois types de contraintes : une contrainte idéologique, qui impose de garantir le droit du travail à tous ; une contrainte politique, qui oblige l'Etat parti à mettre en place des mécanismes de régulation de main d'œuvre planifiés centralement pour asseoir son monopole ; et, enfin, une contrainte économique. En optant pour une croissance économique extensive, le parti doit mobiliser l'ensemble de la main d'œuvre pour atteindre les objectifs du plan. Les conséquences de ces

choix ont eu un impact conséquent sur la situation du marché du travail dont ont hérité les nouveaux gouvernements et les nouveaux investisseurs au début des années quatre-vingt dix.

En premier lieu, la politique industrielle du parti communiste et la division internationale du travail imposée dans le cadre du Comecon a entraîné une concentration sectorielle de la main d'œuvre. Il s'est agi, dans la plupart des pays, de concentrer les effectifs dans l'industrie. Cette tendance se double d'une spécialisation dans certaines productions industrielles, en particulier dans le secteur de l'industrie lourde. Cette double concentration ne manque pas d'affecter la structure de la main d'œuvre. Les salariés se spécialisent dans les branches prioritaires qui affichent des effectifs pléthoriques au détriment de l'industrie des biens de consommation. A cette double tendance s'ajoute une concentration verticale et horizontale de l'ensemble des moyens de production dans les combinats. De ce fait, on assiste à d'importants déséquilibres dans la formation et la spécialisation des salariés, mais également dans la répartition régionale de la main d'œuvre qui est concentrée autour des grands pôles de production. Les compétences sont ainsi concentrées sectoriellement, mais également régionalement. Cette situation ne va pas sans poser d'importantes difficultés d'adaptation et de mobilité après 1990.

Du point de vue de la formation, les entreprises qui ont investi en Europe centrale ont généralement fait le constat d'un bon niveau de formation des salariés. En effet, même si les salariés étaient formés à des techniques de production obsolètes et avec des moyens limités, il n'en reste pas moins qu'avant 1990 un effort de formation avait été consenti par les différents Etats pour que la population atteigne au moins le niveau d'ouvrier qualifié, figure emblématique, s'il en est, du parti des ouvriers. Cette politique de formation a prévalu pour les hommes autant que pour les femmes. Le revers de ce soutien était le manque de liberté dans le choix de la formation, de son futur métier et de son futur employeur. Autant dire que dans le cadre d'une planification centralisée de la main d'œuvre, toute mobilité d'une

entreprise à une autre était considérée comme un danger pour l'équilibre du système.

C'est cette situation à laquelle se sont trouvés confrontés les premiers investisseurs étrangers au début des années quatre-vingt dix. Grâce à une base solide de connaissances avérée, le niveau de formation des salariés a pu être adapté aux nouvelles exigences. En revanche, les reconversions du secteur de l'industrie lourde au secteur de la transformation ou du tertiaire ont été plus difficiles, ce qui a conduit à l'apparition d'un chômage massif en raison du démantèlement des grands combinats. De la même manière, les déséquilibres régionaux dans la répartition de la main d'œuvre n'ont pu être comblés et la mobilité d'une certaine frange de la population reste toujours très difficile. En effet, les investissements directs étrangers s'étant pour la plupart concentrés autour des capitales et plutôt vers les frontières occidentales de l'Europe centrale, on assiste aujourd'hui à un nouveau clivage régional Est-Ouest. Cette concentration des investissements autour des capitales entraîne aujourd'hui une pénurie de main d'œuvre dans certaines zones alors même que certaines régions affichent des taux de chômage avoisinant les 35 %. Néanmoins ce déséquilibre n'entraîne pas nécessairement une mobilité accrue de la population. Par ailleurs, promouvoir la mobilité signifie également s'intéresser au parc immobilier et à la commodité des transports. Agir sur l'un des éléments en omettant les autres risquerait d'aboutir à des effets contraires aux attentes.

De la régulation à la dérégulation

Les quarante années d'économie planifiée ont conduit à un marché du travail atrophie, défini sous le terme de marché du travail interne. Le passage à l'économie de marché a nécessité d'adapter les systèmes de régulation aux conditions

de fonctionnement d'un marché du travail externe. Les pays d'Europe centrale et orientale sont passés en quelques années d'un système centralisé et régulé à un système très largement dérégulé. Cette rupture profonde a créé, tout à la fois, des espoirs d'efficacité économique du côté des entreprises étrangères et des crises sociales profondes pour une certaine frange de la population la plus défavorisée en termes de capacité d'adaptation.

Aujourd'hui, alors que le marché du travail français est souvent critiqué par les entreprises comme étant un marché extrêmement régulé, où les salariés sont très largement protégés, et que l'effet des 35 heures est largement considéré comme étant défavorable, la dérégulation des marchés du travail « à l'Est » est un facteur qui peut attirer les entreprises françaises en particulier. En effet, le coût de la main d'œuvre est encore nettement plus faible partout en Europe centrale et orientale qu'à l'Ouest et, parallèlement, la productivité augmente. Malgré le rattrapage salarial qui s'annonce, cet avantage concurrentiel est encore valable pour plusieurs années. Le nombre d'heures travaillées est largement supérieur aux 35 heures françaises. La possibilité de travailler le week-end a été largement utilisée par le secteur de la grande distribution. Le droit du travail est très flexible quant à l'embauche et le licenciement de salariés. La plupart des jeunes salariés sont souvent très motivés, l'objectif étant pour eux d'atteindre un certain niveau de confort dans le quotidien qui passe par le salaire et le pouvoir d'achat qu'il induit et par la reconnaissance sociale.

L'intervention de l'Union européenne par la mise en place de sa stratégie pour l'emploi pourrait contribuer à un rééquilibrage. Elle tend à promouvoir la flexibilité alliée à la sécurité. Se pose ici la question du rôle des partenaires sociaux en Europe centrale. Il a souvent été constaté qu'au lieu de mener la négociation collective, les syndicats s'y satisfaisaient d'arrangements internes aux entreprises. Si le taux de syndicalisa-

L'adaptation se limite souvent à l'actualisation des connaissances et des savoir-faire sur la base d'un background existant relativement solide

tion est encore important, les syndicats sont très dispersés et très faibles. Par ailleurs, les fédérations patronales se constituent petit à petit mais ne constituent pas encore des partenaires privilégiés pour les pouvoirs publics. Le tripartisme se réduit souvent à un principe théorique de fonctionnement, où les partenaires sociaux participent peu ou pas aux décisions de l'Etat. Dans quelle mesure les partenaires sociaux peuvent-ils alors contribuer au soutien et à la compétitivité de l'emploi et des entreprises ? Dans quelle mesure, par ailleurs, leur implication en Europe centrale est-elle synonyme d'amélioration de performances tant en termes économiques que sociaux, compte tenu de leurs faiblesses et compte tenu du contexte de rattrapage économique et de concurrence internationale accrue marquée par une volonté de dérégulation ? Certains investissements étrangers montrent que la négociation collective a créé un climat social favorable à la performance économique. C'est le cas de Audi en Hongrie ou de Volkswagen et Skoda en République tchèque. Ces cas restent néanmoins minoritaires et isolés et le dialogue social est le plus souvent défaillant.

L'adaptation des compétences

Le management des entreprises doit finalement gérer un double paradoxe. Tout d'abord, une approche systématisée d'une culture organisationnelle adaptée aux pays d'Europe centrale et orientale est sujette à débat. Il n'existe en effet aucun modèle dominant d'une organisation efficace qui puisse être transposé. Ensuite, les investisseurs sont confrontés à la persistance au sein des entreprises - mais également au sein des pouvoirs publics - d'une culture et de comportements hérités du socialisme. Cette persistance d'héritages renvoie à la notion théorique de "path dependency". Ces lignes de tension illustrent toute la difficulté des choix managériaux à laquelle sont confrontés les investisseurs. Elles expliquent également pourquoi des choix de management différents peuvent se montrer tout autant efficaces.

Sous le socialisme, les entreprises affichaient des structures organisationnelles hiérarchisées homogènes - au moins sur la forme - soumises aux influences d'autorités externes. Aussi, la notion de responsabilité et de "accountability" des différents niveaux de management prend un sens très flou puisqu'ils ne sont pas orientés vers l'efficacité économique mais vers la bonne utilisation des ressources en matière première et en travail pour satisfaire les objectifs du plan.

Dans ce contexte, la nature des relations entre managers et responsables était principalement centrée autour de la négociation. Ce schéma se reproduisait à tous les échelons de la chaîne hiérarchique. Dans ces circonstances, l'organisation, l'efficacité, la qualité du travail étaient d'une nature tout autre. Le comportement des employés se caractérisait ainsi par un manque de performance qui exprimait une forme de (exit) du système, une forme de protestation non verbalement exprimée contre le système. Ce comportement passif, encadré par une relation de dépendance à l'égard de l'Etat garant

Le travail en équipe est difficile à intégrer dans des organisations et avec des individus marqués par la hiérarchie

de l'emploi à vie et de la stabilité des revenus, a durablement marqué les générations. A cet héritage se superpose un nouveau système d'organisation et de fonctionnement importé par l'investisseur direct étranger. Cette double contrainte peut être à l'origine de conflits et de malentendus par manque de connaissances respectives qui est souvent lié à une préparation insuffisante de la part des investisseurs.

En effet, lorsqu'une entreprise étrangère investit dans un des pays d'Europe centrale et orientale, elle prend en compte tout ou partie des éléments inhérents à la situation du marché du travail. Trois

facteurs sont relativement systématiquement abordés, à savoir la disponibilité de la main d'œuvre, le niveau de formation et le coût du travail qui vaut, en particulier, dans les secteurs intensifs en capital humain.

Il est aisé de constater que les entreprises étrangères, lorsqu'elles décident d'investir, partent avec une connaissance plus ou moins précise du fonctionnement du marché du travail, des ressources humaines et des comportements locaux. Les trois éléments précé-



demment cités constituent la base minimale, selon la taille, le secteur (etc.) de l'investissement ; d'autres éléments, comme la question de la mobilité, de l'impact en termes de logement et de transport, les systèmes d'éducation et de diplôme, sont parfois intégrés à la réflexion.

Viennent ensuite, plus concrètement, les procédures de recrutement et de formation. Plusieurs questions s'imposent alors. Selon les types de postes, recruter des locaux, envoyer des expatriés ou mettre en place des systèmes d'accompagnement différent ? Former en France ou sur place ? A quel niveau ? Dans quelle langue ? Quelles connaissances doivent être transférées ? Sous quelle forme ? Les réflexions ne vont que dans quelques rares cas jusqu'à appréhender l'adaptation des compétences dans les trois acceptions que renferme cette notion : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

En effet, les investisseurs ont pu faire le constat d'un bon niveau de qualification des salariés, néanmoins inadapté aux exigences modernes de production. Se pose alors rapidement la question de savoir quel type de connaissances il est nécessaire de transférer. Des études d'experts ont également mis en avant que l'apprentissage le plus nécessaire ne se situe pas tant au niveau technique, car la langue technique est très rapidement maîtrisée. Ceci est d'autant plus vrai que, nous le rappelons, le niveau de formation technique atteint dans les pays d'Europe centrale était satisfaisant. L'adaptation se limite souvent à l'actualisation des connaissances et des savoir-faire sur la base d'un *background* existant relativement solide. Les moyens mis en œuvre renvoient à la mise en place de sessions de formation appropriées qui peuvent prendre la forme de séjours à l'étranger, dans l'entreprise d'origine, des sessions de formations localement ou un apprentissage sur le temps, encadré par des expatriés.

Transformer les réflexes et les références

Les compétences dans le domaine commercial, de la gestion des ressources humaines ou encore de la comptabilité

analytique sont nettement plus complexes à transmettre. En effet, le référentiel qui y était attaché dans le cadre de l'économie planifiée ne renvoie à aucune réalité aujourd'hui. Il s'agit ici non seulement de transférer des compétences, mais également de transformer totalement les réflexes et les références. Il convient ici de différencier les générations. Les salariés âgés ont plus de difficultés à s'adapter que les jeunes. En effet, aujourd'hui, école de commerce, *business schools* étrangères, filières universitaires économiques et commerciales fleurissent en Europe centrale et orientale. Ces formations peuvent être suivies dans le cadre de la formation initiale ou dans le cadre de la formation continue. Dans ces différents domaines, les jeunes ont également pu suivre des cours à l'étranger et le rattrapage est

déjà réalisé. De la même manière que pour le domaine technique, l'apprentissage est plus long pour les salariés les plus âgés, qui véhiculent une approche marquée par le socialisme, habitués à des rythmes de travail ou des exigences de qualité très éloignés des attentes d'aujourd'hui. Les supports utilisés pour ce type de transfert de connaissances sont la formation, l'accompagnement des locaux par des expatriés de manière temporaire ainsi que l'apprentissage sur le tas et par essai-erreur.

Là où le clivage est-ouest existe peut-être encore aujourd'hui, il repose sur les modes de management et d'organisation. L'adaptation des modes de fonctionnement est nettement plus complexe, car elle inclut les habitudes de comportement et la culture. Ces situations sont très difficiles à décrypter pour un investisseur étranger ; certains, d'ailleurs, n'en ont pas la volonté et tendent à imposer un mode de fonctionnement et une organisation qui a fait ses preuves en Occident sans tenir compte des spécificités locales. C'est également l'attention portée à ce type d'éléments qui peut contribuer à influencer l'échec ou la réussite d'un investissement, élément souvent sous-estimé dans la préparation de l'investissement. Même si, depuis plus de dix ans, un rapprochement est en cours, il n'en reste pas moins

que de nombreuses situations restent marquées par les héritages. Mentionnons ici quelques éléments organisationnels et culturels qui peuvent expliquer certains malentendus ou incompréhensions.

L'organisation du travail reste encore très marquée à l'Est par une structure verticale et hiérarchique. Le rapport à la discipline, aux supérieurs hiérarchiques, au poids de l'autorité reste encore très ancré dans les comportements. Cette caractéristique peut induire des comportements tel qu'un respect à la lettre des directives sans esprit critique, même si cela doit induire des erreurs, ou une volonté d'éviter systématiquement de prendre des responsabilités et de renvoyer la res-

Des décisions courantes non écrites, plus ou moins informelles peuvent ne pas être comprises

ponsabilité d'une décision aux supérieurs hiérarchiques. Dans certains cas, le dirigeant a des difficultés

pour déléguer des missions et est accaparé par la gestion quotidienne de petites décisions qui l'empêchent de se pencher sur les choix d'ordre plus stratégiques.

La prise d'initiatives a été battue en brèche pendant les quarante années de communisme. Le travail en équipe est un autre élément, souvent promu dans les modes de management actuels, mais difficile à intégrer dans des organisations et avec des individus marqués par la hiérarchie. La relation au formalisme est également différente. L'écrit et le formel priment dans toute organisation à l'Est. Ce n'est pas nécessairement le cas ailleurs, si bien que des décisions courantes non écrites, plus ou moins informelles peuvent ne pas être comprises et interprétées comme telles et induire des attentes décalées de part et d'autre. D'autres éléments tels que la gestion des conflits, le rapport entre collaborateurs, les relations entre les hommes et les femmes ou encore le rapport à la vie privée et à la famille sont autant d'éléments qui méritent une attention particulière de la part de l'investisseur étranger. Ce n'est qu'en ayant précisément étudié ces aspects que l'entreprise étrangère peut appréhender des situations de tension qu'elle ne comprend pas et adapter alors son approche. C'est un travail qui nécessite du temps, une volonté de com-

prendre et beaucoup d'énergie. Peu d'entreprises y sont prêtes et la plupart tablent sur un rapprochement naturel des comportements.

Un apprentissage mutuel pragmatique

En bref, c'est sur la notion d'apprentissage qu'il convient d'insister. Mais s'agit-il d'un transfert de bonnes pratiques, ou en tout cas considérées comme telles, de l'investisseur vers le pays d'accueil ou d'une volonté d'apprentissage réciproque ? La difficulté pour les investisseurs est la maîtrise du temps. En effet, leur objectif premier est de favoriser la performance économique de leur entreprise et d'obtenir le plus rapidement possible le retour sur investissement attendu. La prise en compte de la différence culturelle peut y contribuer à condition de bien l'anticiper. Or l'apprentissage mutuel est un élément qui contribue à contourner des blocages systémiques liés aux maladrotes des uns et incompréhensions des autres.

Une des solutions visant à favoriser cette adaptation réciproque repose sur des formes improvisées, spontanées et pragmatiques de l'apprentissage. Ce pragmatisme est une des ressources souvent reconnues aux populations d'Europe centrale et orientale. En effet, pour compenser les défaillances du système communiste, les individus ont produit leurs propres modes d'intervention reposant sur la débrouillardise, la flexibilité et une approche pragmatique des problèmes à résoudre. Face à l'incertitude de leur nouvelle situation, ce sont ces mêmes types d'arrangements à la marge qui sont souvent mobilisés pour surmonter les difficultés liées à la méconnaissance des nouveaux modes de fonctionnement. Ces approches permettent aux salariés de s'adapter aux contraintes propres à la situation de l'apprentissage et de rechercher une solution satisfaisante à partir d'expérimentations. Ce type de pratique correspond à l'assimilation de nouvelles règles à partir d'un processus d'erreurs et de corrections assez typique des situations où l'apprentissage est urgent. En même temps, la mobilisation de ces res-

sources anciennes et l'appui sur un réseau de relations au sein ou à l'extérieur de l'entreprise ont également contribué à certaines incompréhensions et interprétations de la part des investisseurs étrangers qui, à leur tour, ont dû mobiliser des recettes inédites.

On peut miser aujourd'hui sur le fait que ces difficultés vont disparaître avec le temps. En effet, les relations de plus en plus étroites entre les différents pays, les expériences internationales de part et d'autre et le rattrapage progressif en cours dans les pays d'Europe centrale et orientale vont permettre d'atténuer petit à petit ces différences. Elles continueront à se poser avec toute leur acuité sous d'autres cieux plus exotiques. Par ailleurs, l'arrivée de la nouvelle génération sur le marché du travail, souvent formée en partie à l'étranger et déjà habituée aux pratiques internationales, va également contribuer à aplanir les difficultés liées à l'héritage communiste. Restera alors à transférer la culture d'entreprise. ●

BIBLIOGRAPHIE

- Bafoil F., *Après le communisme*, Paris : Armand Colin, 2002.
- Robinson I. Tomezak-Stepien B., Cultural transformation at enterprise levels: case study evidence from Poland, in *Journal for East European Management Studies*, vol. 5, n° 2, 2000.
- Hirschhausen C. von, *Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste. Une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est*, Paris : L'Harmattan, 1996.
- Kornai J., *Socialisme et économie de la pénurie*, Paris : Economica, 1984.
- Dörr G., Kessel T., *Eine kreative aber nicht ganz einfache Kooperation*, Berlin : WZB, 1997.
- Dörr G., Kessel T., *Restructuring via internationalisation. The Auto Industry's Direct Investment projects in Eastern Central Europe*, Berlin : WZB, 1999.
- Commission européenne, *Moderniser l'organisation du travail. Une approche positive du changement*, 1997.
- Mako C., Nemes F., *A neglected dimension in the post-acquisition process : Transfer of managerial competence*, Budapest, 2000.

