

HONGRIE

(mission à Budapest du 7 au 14 novembre 2004)

Premier pays de l'Est ouvert à l'économie libérale, avant même le changement de régime, la Hongrie a longtemps attiré les flux d'investissements étrangers. Ce terrain, relativement préparé à la culture de marché, a facilité en 89-90 le changement dans une certaine continuité. Cela a conféré à la Hongrie un avantage compétitif sur les autres pays de l'Est.

La recherche d'une performance par une délocalisation dans un pays aux niveaux de salaire faibles atteint aujourd'hui ses limites. Si on considère en outre que les parties sud et nord-est du pays, autrefois agricoles et industrielles, sont pauvres en infrastructures, cela n'attire pas les entreprises et génère un chômage important alors qu'il y a déjà également 3 millions de retraités pour une population de 10 millions de personnes.

On constate aujourd'hui que certaines entreprises se déplacent encore plus à l'est à la suite des augmentations importantes des salaires hongrois, alors que d'autres ont estimé que cela ne constituait pas le seul levier de performance et n'ont pas délocalisé leur activité.

Dans tous les cas, la Hongrie constitue, notamment du fait de sa situation géographique, une plate-forme d'implantation régionale.

Son deuxième atout est la force de son système scolaire : bon niveau, goût de l'effort, discipline, sélectivité. Sa limite réside dans une connaissance livresque et une faiblesse d'analyse.

La Hongrie n'est plus dans une phase de découverte du marché, comme la concurrence a récemment fait son apparition.

1 ORGANISATION

- A la sortie d'une économie planifiée de nombreux réseaux ont vu le jour. De la même façon, de nouveaux acteurs sont devenus incontournables. Une entreprise étrangère qui cherche à s'implanter ne peut pas ignorer ces relais. Souvent ils constituent une source de performance (Lapker). A l'inverse, la mise en place d'organisations simplifiées, avec par exemple peu de niveaux hiérarchiques, peut répondre au besoin de neutraliser des réseaux sources de non performance (Match).

Pour une entreprise multinationale, le choix entre approche globale (fonctions supports internationales implantées dans un seul pays, standards

d'organisation) et approche locale (organisations tournées et adaptées aux acteurs locaux) peut être déterminant dans l'atteinte de la performance à l'étranger.

- A ce jour, dans le contexte de plein emploi (dans la région de Budapest), les modes d'organisation locaux doivent prendre en compte le phénomène du double emploi, très pratiqué.

- La notion d'empowerment a été évoquée par certaines entreprises (multinationales, grandes entreprises) comme levier de performance individuelle. Elle est facteur d'appropriation et de motivation en attribuant un territoire d'intervention et de responsabilité. Il semble qu'il faille atteindre un certain niveau de maturité dans l'entreprise pour passer d'une culture de résultat globale à une culture de résultat individuelle comme contribution à un résultat global.

2 LES HOMMES

- Les entreprises vivent un véritable choc générationnel interne. Il y a un conflit d'intérêts entre les plus anciens, attachés à la sécurité et la stabilité de leur environnement de travail et les plus jeunes à la recherche de développement et d'un espace d'expression de leur créativité.

Les hongrois font le constat de ce choc générationnel mais ne semblent pas toujours savoir comment le traiter, sauf les multinationales qui encouragent, incitent voire imposent les départs des seniors au profit des jeunes.

- Habitué à un degré de liberté au quotidien (autres activités, lopin de terre...), les hongrois ont développé un esprit relativement autonome vis-à-vis de leur entreprise. Dans un contexte de plein emploi (région de Budapest), le manager doit avoir une capacité à gérer l'absentéisme et le turnover, coûteux en formation et recrutement. Il doit développer des outils de fidélisation et donc de motivation (voiture de société, actionnariat salarié, l'éthique comme élément de fierté) et parfois de simples signes de reconnaissance suffisent (pince de cravate, carte de visite). Mais pour le savoir et tomber juste, il lui faut bien connaître la culture et le terrain local.

- La recherche de performance en Hongrie nous a paru essentiellement économique et à court terme. C'est dans ce cadre qu'avait été créé le contrat commercial, notion d'entrepreneur individuel permettant de s'exonérer des charges sociales afférentes. En contrepartie les personnes ne bénéficiaient plus de couverture sociale et l'humain semblait absent de la notion de

performance. Soucieuse d'une vision à plus long terme, la législation a supprimé ce type de contrat qui reste pourtant une pratique courante. Qu'en est-il de l'évolution de la performance des entreprises avec cette contrainte nouvelle ?

- Du fait du manque d'infrastructures, notamment routières, dans une partie du pays, les entreprises ne peuvent pas s'y implanter. Historiquement habitués à ce que le travail vienne à eux, les hongrois ne souhaitent pas forcément quitter leur région pour venir sur Budapest, aggravant le chômage fort de ces régions. Il est possible que cela les incite à être d'autant plus attractives, y compris en matière de recrutement et de management.

- La barrière de la langue semble constituer un frein à la performance des entreprises.

S'ils ne parlent pas hongrois, il manque aux expatriés le contact direct : l'utilisation d'un interprète introduit des nuances non maîtrisables et préjudiciables à la force des messages et affaiblit l'image impliquée du dirigeant

Parallèlement, beaucoup d'entreprises souhaitent que leur manager maîtrise une langue étrangère, principalement l'anglais. Cela devient un facteur pris en compte au recrutement, après avoir été exclusif, même si souvent les compétences professionnelles restent la priorité. Cet impératif de maîtrise d'une ou deux langues étrangères amplifie l'écart générationnel.

- Le fort besoin d'explication et de sens dans les tâches à réaliser semble constituer une autre composante importante du manager hongrois.

3 LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- En parallèle à l'évolution des compétences, le changement est généralement conduit en trois phases : la compétitivité technique, la gestion, puis l'orientation client.

On a le sentiment aujourd'hui que les entreprises hongroises sont en train d'évoluer de la 1^{ère} à la 2^{ème} phase. Seules quelques unes commencent à prendre en compte l'évaluation du résultat sur le long terme, intégrant un aspect qualitatif.

- L'implantation des entreprises étrangères en Hongrie a pu se faire selon deux modèles : un modèle anglo-saxon mettant en place ses expatriés comme top managers plutôt que des managers locaux (création ex-nihilo ou

reprise), un modèle français avec peu ou pas d'expatriés, les locaux ayant été acculturés aux méthodes du commanditaire étranger. La question de la place du curseur à mettre entre ces deux modèles se pose, sachant que le premier est peu intégrant dans le tissu local et que le second demande plus de ressources financières et de patience.

Une solution médiane pourrait consister en la mise en place d'un nombre très réduit d'expatriés, plus ou moins rapidement remplacés par des managers hongrois (exemple de Renault).

- Les entreprises ont toutes réduit leur effectif de moitié sans blocage depuis 1990. Un de nos interlocuteurs nous confiait qu'une grève était inimaginable en Hongrie avant encore 10 ans au moins.

Ce contexte de faible action des salariés est susceptible d'évoluer avec le développement de la maturité des syndicats réclamant de nouveaux modes de décision et de nouvelles composantes du management dans le domaine des relations sociales.

4 L'AVENIR

- Les domaines d'activité cités comme futurs possibles pour l'activité de la Hongrie sont la R&D, la biotechnologie et le tourisme d'affaires (plateforme de congrès et courts séjours). Le maintien des activités industrielles, face aux délocalisations, constituera un défi.

- Alors que la formation initiale est de très bon niveau, un écart se creuse avec les besoins des entreprises qui doivent maintenant s'intéresser à leur formation continue et au développement des compétences managériales.

- Le troisième défi pour la Hongrie est la réussite de son intégration dans l'Europe matérialisée notamment par la convergence vers les critères de Maastricht. Dans ce cadre, une réforme de l'Etat et des entreprises publiques est sans doute à venir comme le montre l'exemple de la Poste qui a déjà initialisé un projet sur 5 ans.

De plus, les nouvelles réglementations plus strictes pour les entreprises (temps de travail, environnement, éthique) sont déjà de nouveaux défis pour leur performance.

La fin des mono-entreprises et le regroupement possible de PME devraient modifier le paysage économique du pays.