

## **Le développement de la gestion des ressources humaines dans les entreprises slovaques à participation étrangère**

Jana Marasova <sup>1</sup>

Dans la majorité des entreprises slovaques, comme dans tous les pays en transformation économique, la gestion des ressources humaines ne fait que ses premiers pas. Elle se trouve encore au niveau de la gestion du personnel, c'est-à-dire, à son stade précédent qui remonte dans les pays développés aux années 1960-1980. Cette gestion se limite souvent à des tâches administratives liées au recrutement, à la rémunération, ainsi qu'aux conditions de travail. Malgré le fait que dans le cadre d'une réorganisation, certaines entreprises ont créé des services de gestion des ressources humaines, ceux-ci se contentent souvent de gérer les dossiers personnels des employés et leur rémunération.

De nombreuses enquêtes et sondages permettent de dégager plusieurs raisons qui sont à l'origine de cette situation. L'une des premières consiste dans le fait qu'après la chute du communisme, les entreprises ont commencé à s'orienter vers le marché et ses exigences technologiques. Satisfaire les normes de qualité, développer le marketing, s'imposer sur les marchés de l'Ouest en implantant de nouvelles technologies, est devenu la question de survie. On ne prêtait pas attention au développement de la culture d'entreprise, à la motivation des employés à long terme, à la communication entre les gestionnaires et les employés. Pourtant, il devient évident que la transition économique ne peut pas s'effectuer sans engager tous les travailleurs dans les objectifs de l'entreprise, ce qui suppose un travail en équipe, une large communication, la motivation des employés et leur participation au processus décisionnel.

---

<sup>1</sup> Faculte d'Economie, Université Matej Bel de Banska Bystrica.

La motivation et son développement insuffisant représente une deuxième raison du retard des entreprises slovaques en gestion des ressources humaines. Comme les systèmes de motivation s'appuient le plus souvent sur des motivations financières traditionnelles et comme la situation financière des entreprises est plutôt difficile, les employés sont peu impliqués dans le développement de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs.

Cependant, de nouvelles conditions de concurrence ainsi que la montée d'un désir d'autonomie personnelle de la part des employés, conduisent à la recherche d'un contenu de motivation plus large que ne le sont les stimulants financiers. Cette motivation devrait porter sur le développement de carrières des employés, leur formation continue, la qualité de vie au travail ainsi que la pratique du management participatif. Les entreprises ont besoin d'un personnel motivé en amont et pas en aval, d'un personnel décidé d'arriver aux bouts des tâches sans être sûr d'une récompense quelconque. Sa seule satisfaction sera peut-être la survie de l'entreprise et le sauvegarde de l'emploi. C'est pourquoi les spécialistes en développement des ressources humaines considèrent que les politiques de motivation devraient changer de position.

Il arrive que les managers ou les directeurs de personnel des entreprises slovaques se plaignent que leurs collègues, voire, les chefs d'entreprises, les perçoivent comme des fonctionnaires et non comme de vrais professionnels. Ils ne voient pas leur rôle irremplaçable à l'égard de l'initiative et de la créativité du potentiel humain. Mais il est également vrai que dans les entreprises où les directeurs du personnel ont eu l'occasion de présenter leur vision du développement des ressources humaines, ils n'ont pas toujours été capables de monter des projets cohérents. Il s'ensuit que l'on manque d'expérience et de spécialistes formés en gestion du personnel .

Malgré tous les problèmes qui sont plus ou moins visibles, on trouve en Slovaquie des entreprises où la gestion des ressources humaines se développe dans le sens propre du mot et mobilise le capital humain considéré comme un grand avantage concurrentiel. Dans la majorité des cas, il s'agit d'entreprises à participation étrangère. Il est évident que le partenaire étranger apporte des

expériences et une tradition en la matière qui aident à dégager des réserves dans le travail personnel. Avec lui, il est plus facile, même s'il est parfois douloureux, d'optimiser les systèmes de gestion, les effectifs ou toute autre modification radicale. La situation la plus grave subsiste dans les entreprises étatiques. Il arrive que les directeurs de personnel ou les directeurs de ressources humaines y soient nommés par la ligne politique; mais ils manquent de compétences et leur profil ne correspond pas aux exigences du poste. C'est là où l'on peut craindre que les modifications sociales exigées par la transformation économique ne puissent être réalisées.

Revenons à des entreprises dans lesquelles le développement des ressources humaines pourrait servir d'exemple. Depuis quatre ans, on en parle lors des conférences et des séminaires organisés par l'Association pour la gestion et le développement des ressources humaines créée à Bratislava et devenue membre de l'Association Européenne pour le Management Personnel). Le thème commun de ces conférences est l'homme dans le processus de production. Les participants, venant d'entreprises très variées quant à la taille et l'activité, y présentent la situation dans leurs établissements et abordent des différents problèmes concernant la gestion des ressources humaines. A la fin de la conférence, les organisateurs décernent deux prix, l'un pour le meilleur manager du personnel de l'année et l'autre pour le meilleur projet du travail personnel. Les interventions des participants permettent de dégager les éléments principaux sur lesquels la tradition occidentale développe les ressources humaines:

- le travail en équipe qui est le résultat d'une communication interne de qualité ainsi que des modifications concernant la structure de l'organisation ; de plus en plus d'entreprises renoncent à des structures classiques consistant à diviser l'activité en domaines administratif, commercial, de production et autres, pour adopter des structures matricielles plus exigeantes mais plus favorables au travail en équipe ainsi qu'au développement de l'initiative et de la créativité;
- le partage des responsabilités des ressources humaines entre les directeurs du personnel et les managers en ligne; le service du personnel ou celui des ressources humaines n'est plus considéré comme un service administratif

- isolé, tous les cadres sont, en même temps que des spécialistes d'une tâche, responsables du développement des ressources humaines dans leurs services; cependant, les directeurs du personnel restent les déterminants clé de ce développement;
- la reconnaissance de la part des chefs d'entreprise à l'égard des directeurs du personnel ou des ressources humaines; en tant que professionnels; ils sont intégrés dans la préparation de projets d'entreprises à court et à long terme, ils établissent eux-mêmes des plans de développement des ressources humaines et en rendent compte aux chefs d'entreprises; à travers un système de contrôle de leur travail (p. e. l'impact sur le climat social dans l'entreprise);
  - les critères éthiques respectés autant par les employés que par les gestionnaires; rien ne motive plus que la réussite dans une activité régie par des règles, critères et valeurs acceptées comme légitimes; parmi les valeurs de l'éthique „maison« doivent figurer la justice, le respect des personnes et le respect des clients.

Tout cela contribue à l'établissement d'une identité et d'une culture de l'entreprise; « ...l'entreprise qui n'en a pas, n'a pas de caractère, » a constaté l'un des participants à la Conférence sur la gestion des ressources humaines l'année dernière, à Bratislava.

Le processus de création d'une Europe unique sera long et difficile sur tous les plans.

La gestion des ressources humaines dans le processus de production représente un rapprochement des pays à travers ce qui est humain et social dans l'économique.

Ce rapprochement est constitué surtout par un transfert des compétences et des pratiques de gestion de l'Ouest vers l'Est. En revanche, le partenaire ou l'investisseur occidental trouve en Europe centrale une main d'œuvre qualifiée et compétente qui, bien motivée, gérée et fidélisée, peut devenir une garantie des futurs succès de l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Actes des conférences de l'Association pour le Management et le développement des ressources humaines, Bratislava, 1999, 2000, 2001.

BARTOLI, A., HERMEL, P.: Le développement de l'entreprise, Economica, Paris, 1989.

CARDON, A.: Profils d'équipes et cultures d'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1992.

CITEAU, J.-P.: Gestion des ressources humaines, Dalloz, Paris 2000.

PETIT, A. *et col.*: Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaëtan Morin Editeur, Québec 1999.