

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

CATHERINE DE LOEPER, FONDATRICE ET GÉRANTE DE LA SOCIÉTÉ HOMO SAPIENS COACHING

« UN DRH RUSSE SE COMPORTE DE FAÇON PATERNALISTE ET PLUTÔT MILITAIRE »

Travailler en Russie ne s'improvise pas. Catherine de Loeper, auteur de « Vivre et travailler avec les Russes » (éditions L'Harmattan), née d'un père russe, en a fait le constat en interrogeant des cadres et dirigeants français expatriés à Moscou. Le poids du « chef », les réseaux, le protocole dans les relations professionnelles, la situation du marché de l'emploi, les interactions entre les salariés français et russes : zoom sur ce pays où le DRH doit être un chef à poigne.

Propos recueillis par Sylvie Aghabachian

Le monde du travail russe est-il toujours tiraillé entre deux cultures : l'esprit d'entreprise occidental et l'héritage de l'empire soviétique ?

L'esprit d'entreprise existe, il est même très développé. Lorsque l'Union soviétique a brusquement disparu, les gens n'ont pas eu le choix, il a fallu qu'ils entreprennent. Comme dans toutes les économies en transition, il y a une économie souterraine,

l'époque, avoir un emploi. Les entreprises, même celles qui ont un statut légal, versent une partie du salaire au noir. Les gens ont souvent plusieurs emplois, un déclaré, un non déclaré et des activités au noir : ils font taxi, réparent des logements, etc.

Comment se comporte un DRH russe ?

Un DRH russe se comporte de façon paternaliste et plutôt militaire. C'est la force qui prime. Il va dire les choses brutalement, licencier au besoin sur le champ. Les employeurs pratiquent le chômage partiel pour éviter de licencier, donnent des congés sans solde, proposent des emplois à temps partiel ou non déclarés, ne paient pas les salaires, les paient en retard, ou en nature quand ils n'ont pas d'argent. Les gens ont un livret de travail où tous les événements de leur carrière sont notés, et qui reste chez l'employeur principal. L'employé appartient à cet employeur, en quelque sorte. Ce livret a été institué durant le communisme, mais il a généré, paradoxalement, un système de tire-au-flanc, d'alcoolisme, d'absentéisme, de retard au travail, de vol, d'utilisation du temps de travail ou du matériel pour son propre compte. Les gens disaient : « comme on fait semblant de me payer, je fais semblant de travailler. » Un tel héritage ne disparaît pas du jour au lendemain. Mais beaucoup de Russes prennent



Catherine de Loeper

des cours du soir après leur travail, ou travaillent encore alors qu'ils sont âgés. C'est un peuple très courageux.

Les sanctions du livret de travail ne sont-elles pas efficaces ?

Le livret de travail attache l'ouvrier à son patron. Il recense les bonnes et mauvaises évaluations. Dans le système socialiste, les ouvriers étaient des sortes de héros, puisque c'était un Etat prolétarien. Ils ont changé de statut avec le modèle libéral mais les valeurs sont restées, d'autant que les gens aux commandes sont les mêmes. L'absentéisme est resté un problème récurrent, de même

“ Dans l'industrie, les employeurs recrutent plus de personnel que de postes à pourvoir afin d'être sûrs d'avoir au moins 50 % des ouvriers sur les chaînes de montage. ”

qui existait d'ailleurs déjà en Union soviétique. L'emploi était garanti, le chômage considéré comme un mal de pays capitaliste. Dans le secteur industriel notamment, il reste des traces de cet héritage. Il y a par exemple souvent un nombre important de personnes pour faire le travail, puisque tout le monde devait, à

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.



Le sommet du G20 aura lieu les 5 et 6 septembre 2013 à Saint-Petersbourg, sous présidence russe.

que les retards (un Russe va dire qu'il est ponctuel pour valoriser sa candidature) et l'alcoolisme. Si bien que, dans l'industrie, les employeurs recrutent plus de personnel que de postes à pourvoir et mettent en place des primes d'assiduité afin d'être sûrs d'avoir plus de 50 % des ouvriers sur les chaînes de montage.

Et la jeune génération russe n'a-t-elle pas plus le sens des responsabilités ?

Tout dépend de l'origine sociale et du niveau de formation. Certains jeunes, les enfants de la classe au pouvoir, ont souvent un profil d'enfant gâté. Ils sont managers à 25 ans. Certains employeurs français que j'ai rencontrés disent ne pas pouvoir faire confiance au diplôme annoncé dans le CV (il y a des diplômés que l'on obtient plus facilement si on a de l'argent ou si on est le fils ou la fille de...). Il y a des besoins importants de main-d'œuvre dans les grands pôles que sont Moscou et Saint-Petersbourg et une grande disparité entre les régions ou les villes les plus

riches et la campagne ou la province profonde où il peut y avoir un chômage important des jeunes, dû au décalage entre les formations et les besoins des entreprises.

Vous avez interviewé des dirigeants et des cadres français à Moscou. Quels regards portent-ils sur leur activité professionnelle en Russie ?

Les Français interviewés étaient très satisfaits, pour la plupart, des possibilités qui leur étaient données. Quelques-uns avaient créé leur entreprise. D'autres regrettaient que la maison mère en France ne reconnaisse pas le travail fait en Russie, du fait que les résultats demandent quelquefois plus de temps à apparaître. Certains dirigeants disaient avoir du mal à trouver des managers ou des directeurs russes, ou ne pas oser les embaucher. Est-ce dû au fait que les salaires et le travail seraient plus intéressants à ce type de poste dans une entreprise russe, car il y a plus de responsabilités, une prise de risque plus importante et

plus d'ambition ? A l'heure actuelle, on met en place des duos directeur financier étranger/dirigeant russe. Les cadres russes sont considérés comme trop pragmatiques par les

“ Les cadres russes sont considérés comme trop pragmatiques, sans fidélité à l'entreprise : si on les paye mieux ailleurs, ou si c'est plus près de chez eux, ils la quittent sans états d'âme. ”

Français qui travaillent à Moscou, sans fidélité à l'entreprise : si on les paye mieux ailleurs, ou si c'est plus près de chez eux, ils la quittent sans états d'âme. Ils auraient aussi tendance à ne pas penser à négocier des aménagements.

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable du directeur de publication (personnel@andrh.fr). Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>. Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.



Moscou

Comment manage-t-on en Russie ?

Il faut être prêt à beaucoup s'investir sur le plan relationnel, à pouvoir enlever sa cravate (de façon symbolique), à être appelé par son prénom, à passer du temps avec les gens. En Russie, les relations sont personnalisées à tous les niveaux. Il existe aussi un rapport de force permanent avec les hommes. Il vaut donc mieux être un manager à poigne. Il ne faut pas avoir peur d'aller dans l'entrepôt, avec les ouvriers, ou sur la chaîne de montage. Il faut asseoir son autorité et pouvoir hausser le ton. Le manager russe est un chef charismatique, il est perçu comme un père de famille et admiré pour la force qu'il représente. Les Français appelés à manager doivent donc changer de comportement managérial et se remettre à un management paternaliste. On trouve des aspects d'un management ultra libéral avec des valeurs fortes du sys-

tème soviétique, ou russe plus généralement : on est l'éternel fils de son patron que l'on veut égaler et avec lequel on se mesure par un bras de fer permanent.

Le poids de l'Eglise est aussi important ...

Vladimir Poutine valorise l'Eglise et le sentiment religieux afin de créer une cohésion sociale. On assiste à des choses étonnantes, comme l'inauguration d'une entreprise avec les représentants de l'Eglise orthodoxe. Mais les Russes ne sont pas très pratiquants.

Comment s'organisent les réseaux ?

C'est une société de réseaux. Les Russes ont intérêt à connaître des gens bien placés et à développer des liens forts avec leur famille, car 60 % vivent de l'entraide familiale, et il est souvent nécessaire de se défendre de l'arbitraire du pou-

voir. Les cadeaux (une spécialité du pays, par exemple, une bouteille de Cognac), les gentillesse comme les coups de fil pour fêter un anniversaire ou une fête nationale, font partie du mode relationnel. L'affectif tient une large place dans les relations, tout comme les retrouvailles autour d'une table à boire un alcool fort et à manger. Un proverbe russe dit : « donne à boire à ton ennemi pour que d'ennemi il devienne ami. » Si l'on est introduit par quelqu'un, cela sera aussi plus facile. Et avant de concrétiser une transaction, il est nécessaire de passer du temps, de construire la relation, de marquer son intérêt pour le pays et les gens en étant prêt à passer quelquefois trois jours à visiter des monastères, des églises, aller au sauna ou chez son interlocuteur, au lieu de rentrer prestement passer le week-end chez soi après avoir concédé deux heures d'entretien. ■