

Les roumains et le travail



Comportement avec les collaborateurs et collaboratrices roumains

- Lois sur le travail • Répercussions de l'ancien système •
- Comportement des jeunes • Fluctuation •
- Connaissance des langues étrangères • Capacité de gestion



Contenu

Les lois sur le travail: théorie et pratique	1
Répercussions de l'ancien système	2
Comportement des jeunes bien formés	2
Le défi de la fluctuation	4
Une connaissances extraordinaire des langues étrangères	5
Les bons managers sont rares	5

La photo montre des collaboratrices et collaborateurs de notre centre de services

Les lois sur le travail: théorie et pratique

Au premier abord, les lois sur le travail en Roumanie semblent plutôt strictes. La pratique est toutefois nettement plus flexible, en particulier pour les diplômés des hautes écoles.

Temps de travail

Le temps de travail hebdomadaire est de 40 heures, avec au plus 8h supplémentaires devant être compensées dans les 30 jours et payées avec un supplément salarial de 75%. Le règlement des heures supplémentaires peut être contourné très facilement et légalement avec des compléments contractuels.

Jours fériés et chômés

La loi prévoit 21 jours fériés et 8 jours chômés par année.

Congé-maternité

Officiellement, le congé-maternité dure 2 ans. En pratique, il est de 4 à 6 mois chez les diplômés des hautes écoles. Les ouvrières spécialisées l'utilisent d'ordinaire dans son entier.

Temps d'essai

Le temps d'essai est de 1 mois pour les exécutants, 3 mois pour les fonctions de direction, et 3 à 6 mois pour les diplômés des hautes écoles dans leur premier emploi après l'université. Ces brefs délais peuvent être prolongés facilement et légalement, par exemple par un engagement temporaire avant l'engagement définitif.

Délai de congé

Le préavis de licenciement n'est que de 15 jours pour les exécutants, 30 jours pour les collaborateurs avec fonction de direction. Aucun congé ne peut être pris durant cette période. Ceci pose de gros problèmes aux entreprises et exige des mesures spéciales.

Licenciement individuel

L'employeur ne peut licencier un collaborateur qu'en cas de faute grave, inaptitude et exigence d'un nouveau profil. La procédure à suivre est complexe.

Les diplômés multilingues des hautes écoles n'ont quasiment aucun problème à trouver un nouvel emploi. On peut toujours s'arranger avec eux. Ceci exige cependant une approche subtile et confiante dans la personne et le marché du travail. Une entreprise américaine qui n'avait pas observé ces règles a dû payer une amende correspondant à 20 salaires annuels.

Il est plus difficile de trouver un accord avec les personnels qualifiés, car ils ont moins d'alternatives et sont davantage syndiqués – du moins dans les grands groupes. Les diplômés des hautes écoles sont rarement syndiqués, sauf dans le secteur public, par exemple dans la santé et l'éducation.

Licenciement collectif

Les licenciements collectifs sont possibles en cas de difficultés économiques ou réorganisation des activités, mais ils sont soumis à obligations.

Répercussions de l'ancien système

Dans les anciens systèmes politiques, sociaux et économiques d'Europe de l'Est, les gens étaient éduqués pour se comporter passivement, ce que les représentants de l'économie de marché décrivaient volontiers en termes de « manque de sens des responsabilités », « pas d'esprit d'initiative », « ne pas demander lorsqu'on n'a pas compris », « ne pas exprimer son opinion » ou encore « ne pas informer des erreurs et problèmes ». Cette attitude influence encore aujourd'hui la manière de travailler des adultes, mais a pratiquement disparu chez les jeunes.

Deux autres facteurs sont encore spécifiques à la Roumanie. D'une part, aucun autre pays est-européen n'a été autant isolé de l'ouest que la Roumanie. C'est pourquoi la population adulte n'est que peu accoutumée à l'économie de marché et le processus d'adaptation peut durer plus longtemps. D'autre part, il n'y a que peu de diplômés des hautes écoles âgés de plus de trente ans, car la formation universitaire ne bénéficiait autrefois d'aucune promotion. Aujourd'hui, la proportion d'étudiants est plus élevée que dans la plupart des pays occidentaux.

Par conséquent, on ne trouve dans les succursales et filiales des sociétés occidentales que peu de Roumains âgés de plus de 40 ans à des postes à responsabilités. Les collaborateurs appartiennent à la génération de 20-40 ans, la plupart n'ont pas 30 ans. Ils n'ont été marqués par l'ancien régime que dans leur prime enfance et ne montrent plus aucun signe de l'ancien comportement. Les reproches typiques des occidentaux ne s'appliquent plus.

La relation au travail des moins de 20 ans est assez intéressante. C'est la première génération dont les parents sont déjà au contact de l'économie de marché. Les enfants de la classe moyenne bénéficient d'une excellente formation. De plus, ils sont mieux familiarisés avec les comportements occidentaux grâce aux voyages, échanges d'étudiants, contacts avec occidentaux établis en Roumanie, etc.

Comportement des jeunes bien formés

La coopération avec les collaborateurs roumains de niveau haute école est agréable. Comparativement à beaucoup d'occidentaux, ils sont fortement motivés, désireux de travailler, optimistes et ils s'adaptent facilement, notamment au regard des heures de travail.

Comme nous l'avons déjà mentionné, certaines faiblesses connues comme le non-respect des délais ou l'absence de notification des problèmes ont pratiquement disparu chez les jeunes

génération. Malgré tout, il y a encore quatre domaines auxquels un allemand ou un suisse devra prêter une attention particulière, car le comportement roumain est dans ces cas réellement différent.

Un autre style de communication

Culturellement, les roumains ont un style de communication plutôt contextuel. Pour eux, il est de leur devoir de rechercher l'information et ils passent beaucoup de temps à s'informer sur tout ce qui leur paraît important. D'un autre côté, ils passent peu de temps à analyser et à traiter une information reçue, donc ils ne lisent que superficiellement les instructions.

Au contact des Roumains, les allemands et les suisses ne devraient pas s'attendre à recevoir automatiquement des informations. Ils peuvent réagir en structurant formellement les flux d'informations, en sollicitant de nombreux contacts informels, en téléphonant régulièrement, en participant à la pause-café ou à la pause-cigarette (en ne fumant pas soi-même). Parler travail à la pause est tout à fait normal pour les jeunes Roumains; des informations professionnelles importantes y sont échangées.

Enfin, il ne faut pas vous attendre à ce que votre correspondance soit lue avec attention. Il vaut mieux transmettre les instructions écrites importantes dans un court message séparé, avec les points essentiels au début et soulignés graphiquement.

Précipitation au travail

Les Roumains sont fiers lorsqu'ils ont appris quelque chose et veulent le mettre en pratique aussi vite que possible. A de nouvelles tâches, ils tendent à appliquer la première idée venue, sans évaluer d'alternative ni s'intéresser à des solutions similaires existantes. Le danger est bien sûr qu'ils réinventent la roue.

Pour éviter cela, il faudra les contraindre à utiliser des méthodes de travail appropriées, à évaluer différentes solutions et à tenir compte de l'opinion d'autrui.

Appréciation erronée des mécanismes du marché

L'économie planifiée, où le client s'adapte à l'offre, a encore des répercussions, même chez la jeune génération. Nous constatons que beaucoup de Roumains sous-estiment la concurrence et ne comprennent pas les exigences et la manière de penser du client. Le danger est bien réel qu'ils ne se préoccupent guère de faire une première bonne impression, qu'ils négligent la signification de l'expérience, qu'ils se satisfont rapidement de leur travail selon la devise « ça marche, pourquoi devrais-je encore m'en soucier ? ».

Y remédier n'est pas chose facile. Il s'agit avant tout d'expérience personnelle et demande beaucoup de patience. Le processus d'apprentissage peut être accéléré par exemple dans des cercles de discussion sur les expériences vécues par des collègues de même niveau.

Un autre rapport au temps

Les Roumains ont une perception du temps toute différente dans leur vie professionnelle. On le constate avant tout dans le court et le moyen terme. Il est frappant de voir avec quelle rapidité

ils concrétisent de nombreuses intentions et comment ils perdent fréquemment patience lorsque les résultats se font attendre. L'expérience professionnelle aidant, ce rapport au temps se rapproche peu à peu du notre, même si certaines différences existent encore.

Encore une remarque à propos de la ponctualité : les Roumains sont moins ponctuels que les allemands ou les suisses. Comparativement à d'autres nations, ils se trouvent toutefois dans la bonne moyenne. Si quelque chose est important à leurs yeux, ils seront toujours ponctuels.

Le défi de la fluctuation

L'un des plus grands défis auxquels nous devons faire face, à notre sens, est de minimiser la fluctuation dans les postes dévolus aux diplômés des hautes écoles. Les entreprises occidentales mésestiment fréquemment la situation et méconnaissent en particulier les aspects suivants :

- Le taux de chômage des diplômés plurilingues des hautes écoles est quasiment nul; il leur est facile de trouver un nouvel emploi à tout instant;
- Le débauchage, avec augmentation de salaire de 30%, n'est pas chose rare; la tentation de changer de poste est très grande dans les bas salaires ramenés au coût de la vie;
- De nombreux collaborateurs sont surqualifiés pour leur poste et s'y ennuiant assez vite; la faute en incombe aux employeurs et aux employés, les premiers par leurs exigences exagérées, les seconds parce qu'ils recherchent avant tout pour leur premier emploi un grand nom à mettre en référence;
- Les promotions, les nouvelles exigences et les augmentations de salaire sont attendues plus rapidement qu'à l'ouest.
- Pour des raisons culturelles, grande importance de l'estime et du sentiment d'appartenance.

Il est donc essentiel d'avoir un bon climat de travail familial et de veiller à la qualification adéquate des collaborateurs, le rôle du supérieur étant ici primordial. Nous conseillons donc les mesures suivantes :

- Une politique flexible des salaires, des primes et des prestations complémentaires;
- Le sponsoring de formation complémentaire (par exemple Masters Degree), remboursable en cas de démission prématurée;
- Engagement d'un conseiller de carrière ayant du flair pour les dissensions; sa tâche est de reconnaître assez tôt qu'un collaborateur pense à changer de poste, et d'y remédier.
- Choix d'un lieu de travail attractif pour le collaborateur (le centre-ville est toujours privilégié).

De par les brefs délais de démission, il ne reste que peu de temps pour régler la succession. Comme bouée de sauvetage, on veillera à disposer d'un remplaçant et d'une bonne documentation.

Une connaissance extraordinaire des langues étrangères

La Roumanie offre des conditions fantastiques aux centres de services qui doivent desservir l'Europe dans toutes les langues. On ne trouve nulle part autant de personnes s'exprimant en anglais, allemand, français, italien, espagnol, portugais, mais aussi flamand, danois, finnois, russe, hongrois, tchèque, grec, hébreux, turc et arabe. Les langues asiatiques et le japonais sont moins bien couvertes.

Cette force unique des Roumains peut s'expliquer par différents facteurs:

- Le roumain est la seule langue latine en Europe de l'Est; il est par conséquent relativement facile pour un Roumain d'apprendre le français, l'italien ou l'espagnol;
- L'allemand est bien répandu en Roumanie, et pas seulement en Transylvanie; environ 10% des lycées enseignent en allemand;
- Les connaissances linguistiques sont encouragées par le système scolaire; on commence à étudier la première langue étrangère déjà en deuxième année scolaire, et la deuxième en cinquième année; quasiment tous les lycées et universités dispensent une partie de leur enseignement dans une langue étrangère;
- Les Roumains sont parfaitement conscients qu'ils doivent maîtriser les langues étrangères s'ils veulent réussir professionnellement.

Il est intéressant d'observer le développement des générations suivantes. A trois ans déjà, les enfants de la classe moyenne sont au jardin d'enfants en langue étrangère. En jouant, ils y apprennent l'anglais, l'allemand et le français. Par la suite, ils suivront des cours supplémentaires. A 10 ou 11 ans, ils parlent souvent parfaitement l'anglais.

La situation est un peu différente chez les ouvriers spécialisés. A part dans l'hôtellerie, s'ils parlent peu les langues étrangères, on peut quand même converser avec eux en italien. Font exception les diplômés de collège qui ont abandonné leurs études pour des raisons financières.

D'ailleurs les Roumains n'attendent pas des étrangers qu'ils parlent leur langue; ils apprécient particulièrement lorsqu'on connaît quelques mots de roumain, et ne font jamais de remarques sur l'accent ou les fautes.

Les bons managers sont rares

Les bons managers sont rares et chers en Roumanie. L'ancienne génération a souvent des faiblesses typiques, entre autres incapacité à maîtriser les outils de management, manque de sens des affaires, inclination à se surestimer, tendance à décider trop rapidement. Les expatriés qui rentrent au pays sont une option, mais ils préfèrent l'indépendance et ont peu d'expérience avec la nouvelle génération.

On aura davantage de succès en assurant la promotion des 25-30 ans, en les encadrant convenablement et en les formant rapidement.



APT International
Avenue du Midi 37
1700 Fribourg
Suisse

Tel : +41 26 465 12 74
Fax : +41 26 465 12 73
info@aptservices.biz
www.aptservices.biz

APT Resources & Services
82/B2 Clucerului Street
Sector 1
011368 Bucarest
Roumanie

Tel : +40 21 222 1303
Fax : +40 21 222 1304
office@apt.ro
www.apt.ro