Des carrières internationales pour les managers hongrois

Par JFB le mar 27/03/2007 - 12:30

Dans les sociétés multinationales, on trouve désormais des managers hongrois à des échelles non seulement régionales, mais aussi européennes, ou encore à d'autres postes de dirigeants de premier plan. Partir à l'étranger tôt, et ce avant même de devenir dirigeant, profite à une carrière internationale, même si, bien sûr, de tels "pas en avant" ont un prix à payer dans la vie privée. En outre, plus on a gravi les échelons d'une société, plus la décision de rentrer devient difficile à prendre.

Ce jour-là, Zsolt Tôtös, PDG d'Imperial Tobacco en Europe centrale et méridionale, devait vendre ses chevaux. Depuis le mois de mars, en effet, c'est le nouveau PDG de la filiale de Taïwan, et il ne pouvait tout de même pas emmener ses compagnons préférés à l'autre bout du monde. «Nous avions deux chevaux dans l'étable, à dix minutes de la maison, un pour moi et un pour mon fils», dit-il, sans cacher que cette séparation l'a durement éprouvé. Il a également vendu sa maison, en partie parce qu'il craignait que l'installation à l'étranger ne fût plus difficile encore s'il était retenu par quoique ce soit. «Je ne sais pas si nous rentrerons un jour, et si c'est le cas, peut-être voudrions-nous habiter une autre maison, après tant de nouvelles expériences. Et qui sait, peut-être à nouveau une maison où l'on pourrait avoir des chevaux», ajoute-t-il. Cependant, le véritable dilemme a été soulevé par son fils, lycéen, qui a lui aussi été arraché à son environnement familier. L'année dernière, il était premier de son école, et en restant ici, sa route était toute tracée vers l'université. Pourtant, celui-ci attendait impatiemment le mois de mars. Les professeurs et psychologues, consultés par son père avant qu'il ne prenne sa décision, avaient approuvé d'une seule voix ce déménagement. Zsolt Tôtös est tout à fait conscient que celui-ci exige également des sacrifices de la part de sa femme, car même si, jusqu'à présent, elle ne travaillait pas : là-bas, même si elle le voulait, elle ne le pourrait pas.

A la question de savoir pourquoi il ne serait pas resté si le changement lui semblait si pénible, il répond que quoiqu'il en soit, il n'aurait certainement pu que repousser

l’échéance : «J’aurais pu chercher ici un autre travail, mais dans trois à cinq ans cela aurait été la même chose. De plus, l’opportunité qui se présente aujourd’hui est fantastique : je vais pouvoir diriger la quatrième filiale en termes de profits sur les 160 pays où est présente l’entreprise britannique. C’est une grande reconnaissance, également parce que mon prédécesseur était anglais. Or, jusque-là, on n’avait jamais vraiment vu de dirigeant de nationalité étrangère dans les pays-clefs de l’entreprise».

Echanges de bons procédés

Même s’ils ne se retrouvent pas toujours dans des lieux aussi exotiques, de plus en plus de managers hongrois arrivent à des postes de PDG de filiales à l’étranger dans des sociétés multinationales. Et parmi eux, beaucoup doivent affronter ce genre de dilemmes. «Dans la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix, ce sont les Hongrois qui ont formé les étrangers envoyés ici à diriger, aujourd’hui, ce sont des Hongrois que l’on forme ailleurs à être des dirigeants», explique Gyöngyi Kállai, qui revient de Paris, où elle était PDG Europe des ressources humaines d’Unilever, pour créer sa propre firme de conseil en coaching et en ressources humaines, la Trendset Consulting.

«L’expérience acquise dans la région a pris de la valeur», affirme Vilmos Szabó, associé du directeur de Korn/Ferry International, société de conseil en recrutement. Au début, quand une multinationale se présentait à nous, l’un des facteurs les plus importants pour elle était d’envoyer son propre spécialiste de la firme afin qu’il en devienne le dirigeant local, et ce sans demander d’expérience régionale pour la nomination des managers régionaux. Maintenant, c’est au contraire cela qui compte, puisque l’environnement a changé. Désormais, la concurrence joue pleinement. En parallèle, s’est développée une catégorie de dirigeants hongrois qui possèdent une expérience à l’étranger, alors même que les étrangers travaillant ici depuis quatre ou cinq ans se sont donné les moyens de connaître les lieux. De plus en plus de dirigeants hongrois ont des responsabilités au niveau régional : par exemple un directeur financier ou des ressources humaines peut avoir sous sa charge les affaires concernant trois ou quatre pays.

Mener une carrière internationale, c’est-à-dire par exemple européenne, est néanmoins rendu difficile par le manque de grandes entreprises hongroises avec lesquelles il serait facile de partir. Or, lorsqu’un directeur acquiert certaines responsabilités internationales, on rend publique l’expérience que ledit directeur a

dû accumuler dans la direction de sociétés, en termes de volume d’entreprise. Ce sont des échelles de valeurs que l’on ne trouve que rarement en Hongrie. C’est pour cela que, selon Vilmos Szabó, celui qui part encore jeune à l’étranger, à un poste inférieur, peut plus facilement poursuivre par la suite une carrière internationale. En travaillant sans discontinuer à l’étranger, ses responsabilités se voient progressivement élargies. «Il faut partir à l’étranger, comme jadis les artisans des corporations, car qui possède une expérience internationale voit ses opportunités se multiplier. Il sera mieux considéré sur le marché du travail européen et même régional.», explique l’associé de Korn/Ferry.

Par ailleurs, un salarié qui accepte un poste à l’étranger ne voit pas forcement une augmentation de son niveau de vie, plus élevé hors de nos frontières. Par contre, s’il obtient de l’avancement par mérite dans la hiérarchie de la société, cela se traduira très clairement par une augmentation conséquente.

⭕L’appel d’offres

Les multinationales insistent pour que les dirigeants aient fait leurs preuves à l’étranger. «Si quelqu’un se comporte bien pendant trois ou quatre ans à un poste, l’entreprise veut alors tirer meilleur parti de lui. La Hongrie est un petit pays, il arrive donc toujours un moment où il n’y a nulle part où avancer. On peut dire pendant un moment que l’on préfèrerait rester ici, mais cela ne peut durer indéfiniment», analyse Zsolt Tôtös. «Ils l’ont inscrit dans les règles de l’entreprise : pour être un membre de la direction, il faut avant tout être parti deux ou trois ans à l’étranger». Lui est parti aux Etats-Unis.

Parmi les exemples de réussite, Sándor Gönczy, directeur de la production européenne de réfrigérateurs, a gagné sa promotion car la gestion de la production régionale, dont il était le numéro un, a dépassé les attentes. Désormais, en plus de la production de Nyíregyháza et de Jászberény, il répond en tant que PDG de la production suédoise et de deux usines italiennes. «Chez Electrolux, nous prêtons une grande attention au management de qualité. C’est pour cela que j’ai reçu une formation de très haut niveau à l’«Université Electrolux», dans la Business School d’Ashride. Ils ont publié l’offre de poste, et m’ont nommé, après la série habituelle d’entretiens. Mais il s’est avéré après coup que j’étais le seul titulaire potentiel du poste», nous dit Gönczy, qui a été le premier de la région à obtenir dans l’entreprise des responsabilités paneuropéennes. István Kapitány, lui, PDG des branches commerciales de Shell en Allemagne, Autriche, Suisse, Europe de l’Est et du Sud

depuis décembre dernier, a lancé sa carrière internationale à la fin des années quatre-vingt, en implantant et en faisant prospérer en Hongrie les magasins Shell Interag. Peu de temps après, le développement des boutiques attenantes aux stations essences a prospéré à l'échelle internationale au sein de l'entreprise pétrolière, et en voyant l'expérience qu'István Kapitány avait acquise en Hongrie, ils l'ont «emmené» en Grande-Bretagne pour qu'il aide à développer le réseau anglais des boutiques en question. Après avoir fait de même dans plusieurs autres pays, il s'est présenté en 1994 au poste de PDG régional du réseau des stations-service d'Afrique du Sud. Cette expérience s'est révélée être un atout lorsque l'entreprise a recherché un directeur régional en Hongrie, poste qui lui a de nouveau servi de tremplin en 2002 pour devenir le PDG de diverses entreprises du groupe DEA et Shell en Allemagne.

«Pour chaque nomination à des postes internationaux, l'essentiel est de s'interroger sur la valeur ajoutée des candidats et, le cas échéant, de savoir si elle peut contrebalancer les risques et les dépenses qui l'accompagnent», précise Gyöngyi Kállai, qui prône personnellement la diversité, car elle est source de créativité.

Pas de préjugés

Selon les personnes concernées, les grandes multinationales sont effectivement multiculturelles. Parmi les personnes interrogées, Gyöngyi Kállai est celle qui risquait le plus de se trouver confrontée à des préjugés, non seulement parce qu'elle était la première personne non stagiaire provenant de l'Europe de l'Est ou centrale chez Unilever, mais aussi parce qu'on lui a confié des missions à Rotterdam, puis à Londres (où elle a dirigé un projet de remaniement de la culture d'entreprise). Qui plus est c'est une femme, elle est jeune et mère de famille, dans un environnement essentiellement régi par des hommes. Elle, pourtant, a l'impression que c'est un intérêt grandissant qui a accompagné chacun de ses pas, et non la défiance.

«En Italie, on m'attendait dès le premier jour avec ma carte d'entrée personnalisée avec ma photo d'identité», renchérit Sándor Gönczy, expliquant que lui aussi avait été très bien accueilli. «Etre hongrois ne compte que les cinq premières minutes», ajoute István Kapitány, qui n'a pas rencontré de difficultés alors même qu'il ne parlait pas encore allemand lorsqu'il est arrivé. Gyöngyi Kállai, quant à elle, a préféré prendre un cours intensif de français avant d'être envoyée à Paris, juste assez pour pouvoir communiquer avec ses collègues dans leur propre langue. «Cela les a tellement touchés, que s'ils avaient un tant soit peu d'idées préconçues avant

mon arrivée, elle se sont évaporées aussitôt», dit-elle. Cependant, là aussi elle détonait dans cet environnement : la direction, constituée exclusivement d'hommes cinquantenaires, et cela depuis trente ans, accueillait avec elle la première femme, jeune, et étrangère.

Surmonter le problème

«S'il y a au moins un avantage à la mondialisation, c'est que des gens de cultures différentes sont amenés à travailler ensemble, souligne Vilmos Szabó de Korn/Ferry, avant d'ajouter : il n'y a qu'à songer aux problèmes accumulés dans l'Histoire des pays d'Europe centrale - sans même parler du plan économique. Hongrois, Roumains, Slovaques, Serbes, Croates, Slovènes travaillent de concert, et tout ce qui importe c'est la tâche qu'ils doivent accomplir ensemble».

Le risque de l'éloignement, c'est qu'il n'y a pas toujours de chemin de retour. «Il n'est pas sûr que le dirigeant trouve en Hongrie un poste qui convienne à son expérience, à ses acquis», met en garde Vilmos Szabó. Par ailleurs, cette sorte d'aspiration avantage les nouvelles générations. De nombreux employés de l'actuelle génération des trente-quarante ans soudainement propulsés directeurs après le changement de régime,"bloquent" encore l'avancement des plus jeunes. Mais s'ils s'en vont tous à l'étranger, la nouvelle génération n'aura pas à attendre d'eux qu'ils partent à la retraite.

Katalin Vrannai

Traduit par Csilla Deák

- 1 vue

Catégorie
Agenda Culturel