

Les structures sociales dans les PME luxembourgeoises sont-elles un frein ou un moteur de l'employabilité ?

Christiane REICHERT

Administrateur et DRH de PME,
Educatrice graduée dans le secteur social,
Luxembourg

Dans un environnement en évolution, de plus en plus complexe et concurrentiel, la connaissance de cet environnement est devenu un enjeu stratégique pour les P.M.E.

Savoir ce que prépare la concurrence, être au courant des tendances de consommation, suivre les projets de loi, décortiquer les réactions des clients sont d'autant d'axes à surveiller pour être le mieux placé sur le marché. Il s'agit de détecter le plus tôt possible, parmi une multitude de signaux, ceux qui peuvent faire progresser l'entreprise et ceux qui la rendent vulnérable.

Aux enjeux géopolitiques, il convient d'ajouter les inquiétudes d'ordre économique qui ne peuvent être sous estimées en P.M.E., si l'ont veut comprendre en profondeur les problèmes en rapport avec une certaine inertie de leur part. Les octrois de la modernité sont importés dans une large mesure sous la forme de capitaux étrangers sur le marché local, sous la forme de nouveaux biens d'équipement, mais aussi par des modes de consommation différés et des modèles institutionnels changeants.

L'émergence de capitaux étrangers et volatils risque de bouleverser les certitudes établies dans un monde de P.M.E. construit sur la base d'une compétitivité locale. Au-delà du transfert de technologie, c'est la question du pouvoir qui est en jeu dans la mise en valeur et le contrôle du potentiel économique. Les bailleurs de fonds sont ainsi souvent devenu pour beaucoup de P.M.E. les vrais acteurs du jeu politique et économique et de leurs environnements.

D'autre part, certains des nouveaux adhérents à l'Union Européenne ont connu une nette amélioration de leur tissu économique et industriel. Ceci a donné lieu à de nouveaux flux migratoires à l'intérieur de l'Europe. En tête des flux migratoires viennent la République Tchèque et la Hongrie. Dans ces pays les permis de travail sont délivrés pour les secteurs d'activités où il y a un manque de main d'œuvre qualifiée et aux personnes possédant des compétences particulières. Des dizaines de milliers de nouveaux résidents de ces pays viennent des pays avancés de l'Europe (Allemagne) ou d'Amérique (Etats-Unis). Il s'agit le plus souvent de cadres supérieurs employés par les nombreuses

sociétés étrangères installées sur place. Beaucoup de ces jeunes cadres, bien formés et à haut potentiel, ont été recrutés par les grandes multinationales auprès des P.M.E. et formés à leur tâche. Dotés d'une rémunération alléchante, ils ont été envoyés en mission pour une durée indéterminée.

Reste-t-il illusoire de voir aussi y immigrer des résidents du Luxembourg ? Ceci surtout comme quelques firmes de souche luxembourgeoise y sont déjà bien implantées. Ainsi les firmes luxembourgeoises implantées en Hongrie ont actuellement créées dans ce seul pays déjà environ quinze mille emplois. Autant d'emplois non créés au Luxembourg ?!

Comment accepter que des sociétés lointaines classées naguère comme « attardées » en maîtrisant leur ressources soient rendues, du jour au lendemain, dignes de traiter sur un pied d'égalité avec les sociétés locales dites « avancées », qui considèrent les espaces économiques convoités comme leur champ privilégié d'expansion.

L'épuisement de la structure industrielle luxembourgeoise est devenu évident à travers des signes variés et se sont souvent les P.M.E. qui se sont installées dans le sillage des grandes firmes de la place qui se trouvent le plus exposées sans moyen d'un partage des risques encourus.

Les P.M.E. sont des entreprises à taille humaine ou chacun doit pouvoir compter sur l'autre. Certaines P.M.E. sont réputées être toujours innovantes, sans être rarement gagnantes. Pourquoi ? En raison du caractère très serré des contraintes financières des P.M.E., ce qui est annoncé comme un « processus d'ajustement » tend à devenir une « gestion de l'enlisement » dont on ne voit pas le terme.

De fait, année après année, les besoins de financement dépassent les prévisions, tandis que pas mal de P.M.E. s'installent dans la stagnation (voire la récession) et le désinvestissement. Preuve en est de constater la forte augmentation du nombre des faillites constatées au Luxembourg au courant des dernières années.

Alors quel avenir pour les P.M.E. et leurs salariés ? Essayons de faire le point à partir des problèmes auxquels sont confrontés les P.M.E. du Luxembourg actuellement.

L'avenir des P.M.E. est soumis à des critères d'analyse issus d'une vision du Luxembourg, qui reste dominée par les perceptions et les représentations collectives axées sur un passé glorieux de notre secteur sidérurgique et plus récemment imprégnée par une sorte de prise de pouvoir très développée de la part des institutions bancaires.

Ces images imposent une vision misérabiliste qui ne permet pas de comprendre la réalité profonde des P.M.E. qui doivent faire face aux contraintes de la modernité économique et s'engager dans un processus de restructuration durable.

En effet, il convient de considérer l'ensemble des défis économiques actuels. Autrement dit, le monde des P.M.E. d'aujourd'hui et de demain ne peut se construire par les seuls artisans et les petits entrepreneurs.

A l'ère de la mondialisation du capital, les PME d'un même secteur, et avec elles leurs salariés, commencent seulement à se rendre compte que la vraie concurrence n'est plus locale mais bien ailleurs.

Il ne suffit pas d'entrevoir l'importance de ces enjeux sous le seul volet de l'ouverture des frontières, mais aussi en tenant compte des problèmes de transport et de communication. Engagés dans une voie d'ajustement structurel, beaucoup de dirigeants d'entreprises sont condamnés à faire du « lobbying » pour attirer les investisseurs. De même, les dirigeants actuels doivent multiplier leurs voyages à l'étranger où ils apprennent à vendre leurs produits en vantant la stabilité de leur entreprise et la libéralité des marchés.

Notons aussi ici parmi les nouvelles techniques de marketing l'importance des forums pour les investisseurs organisés par les chambres professionnelles et des missions étatiques. Séduire et rassurer : tel est le mot d'ordre qui résume la stratégie de beaucoup de P.M.E.

Le regard que nous devons porter sur les mutations en cours ne peut donc pas s'arrêter sur ce qui se passe à l'intérieur de notre pays, voire à l'intérieur de nos entreprises, mais une veille permanente nous demande de guetter et anticiper les mouvements de tout notre environnement.

Ici, il faut attirer l'attention sur les obstacles auxquels se heurtent les P.M.E. de tissu luxembour-

geois dans leur expansion. Il importe d'évaluer les forces culturelles et locales de résistance au progrès.

Par opposition aux grandes firmes multinationales qui sont agencées pour le changement et qui valorisent l'innovation, les P.M.E. paraissent agencées pour la stabilité et la perpétuation. Elles valorisent avant tout la tradition, c'est à dire, en fin de compte, le conservatisme, le conformisme, la continuité et la permanence. Aussi le dynamisme des P.M.E. traditionnelles n'est pas aussi directement conditionné qu'il ne l'est dans les firmes industrielles, par le souci d'accroissement constant du volume des biens matériels.

Souvent, c'est le nombre des hommes et des femmes employés qui détermine le prestige social et la capacité politique des P.M.E. Toute la structure sociale d'une entreprise de tissu luxembourgeois peut s'édifier sur ce principe fondamental.

Dans le contexte du petit pays du Luxembourg, où tout le monde connaît tout le monde et où, à l'intérieur de son secteur, une P.M.E. ne peut pas ignorer les activités d'une autre, se sont tissées des relations particulières de non concurrence, voire de dépendance. On peut remarquer aussi que les entreprises luxembourgeoises d'un même secteur forment souvent de simples réseaux de connivence personnelle et informelle. Par contre, elles n'ont pas encore élaboré de stratégie commune ! Pour éviter de marcher sur les pieds de son voisin, souvent estimé et pas jaloué, chaque entreprise a développé une stratégie de niche. Entre les sociétés situées aux différents niveaux de l'échelle de progrès des relations partenariales et amicales très accentuées et de longue date ont déterminé certains des progrès constatés (ainsi certains appels d'offres sont par exemple partagés entre sociétés non concurrentes, le prêt de main d'œuvre qualifié est fort estimé par d'autres).

Les rapports sociaux reposent sur les structures de la parenté, et par moment la pression communautaire est assez forte sur les individus pour qu'elle les empêche d'innover et de prendre des initiatives qui sont en rupture de consensus sur les normes et les valeurs établies. Dans cette perspective, on voit la difficulté de faire triompher les mesures de rationalisation dans un milieu qui n'est pas trop propice au changement.

Mais manager ne s'improvise pas, c'est un métier qui ne doit pas s'exercer sous la contrainte des délais et qui demande du recul, expérience et réflexion. Car au moment où l'expansion du capitalisme est confrontée à la mutation des valeurs de la société humaine, il faut mettre en œuvre de nouvelles façons de percevoir et de comprendre le comportement humain individuel.

Pour saisir les opportunités de développement, un directeur d'entreprise doit pouvoir faire confiance et prendre appui sur une équipe organisée en réseau. Seul dans son coin un directeur d'entreprise, même créatif, n'est pas efficace. Cela reviendrait à refuser d'affronter la réalité.

Se fixer comme entreprise un but très ambitieux et tout mettre en œuvre pour le réussir est enthousiasmant pour certaines personnes qui, du coup, acceptent plus aisément les changements d'organisation. D'autres percevront la même démarche comme déstabilisante et risquée. Il est donc illusoire de vouloir impliquer tout l'effectif dans une démarche d'innovation totale. Convaincre 20 à 30 pourcent de l'effectif est déjà un bon résultat. Chacun de cette équipe construit alors une partie de l'édifice en y apportant sa part d'idées et d'informations.

Souvent, celui ou celle qui n'appelle jamais à l'aide passe pour un(e) salarié(e) modèle. Mais force est de constater que c'est seulement en considérant la difficulté comme une chance de progresser qu'un(e) salarié(e) peut améliorer ses savoirs.

Pour réussir, toutes les activités innovantes doivent être impérativement placées sous la responsabilité de personnes rompues à l'animation de groupes. Pourtant peu de directeurs d'entreprise P.M.E. remplissent cette condition d'animateur charismatique, et presque tous hésitent à lâcher les rênes de leur royaume à un moment critique pour passer le gouvernail à une tierce personne. Même des plans de formations onéreuses ne parviennent souvent pas à combler ce vide.

La conséquence la plus directe est assez souvent la démotivation des ouvriers les plus qualifiés parce que ce sont eux qui sont directement exposés dans leur responsabilité de producteurs et du respect des engagements pris vis à vis des budgets ou encore des délais à respecter.

Mais force est de constater que les salariés actuels doivent produire de plus en plus, que ce soit en services ou en biens vendables. Les états anxio-dépressifs sont devenus une des premières causes d'arrêt juste derrière le mal de dos. Ils s'expliquent par une dégradation des relations au travail et par une déficience de plus en plus marquée dans l'encadrement.

L'absentéisme pulvérise dans beaucoup d'entreprises tous les records depuis 3 ans, même dans le secteur des P.M.E. réputé quand même pour son encadrement familial. Et l'absentéisme a aussi d'énormes coûts indirects : désorganisation des services, remplacements précaires, formations des intérimaires.

Beaucoup de postes en P.M.E. doublés voire triplés pour éviter les crises en cas d'absentéisme. Les dysfonctionnements internes sont fréquents.

Si le capitaine quitte le navire, mieux vaut que son successeur maîtrise le gouvernail. En P.M.E. un plan de succession non seulement pour le chef de l'entreprise, mais encore pour la moitié des cadres dirigeants serait de rigueur pour parer à une non transmission des savoirs et expériences. Or, la pénurie d'artisans qualifiés est énorme au Luxembourg

D'une part, ceci est d'autant plus vrai face à des carrières manquantes dans un pays qui pendant plusieurs décennies a affiché un certain mépris pour l'industrie et l'artisanat, parce que axé presque exclusivement sur un secteur bancaire florissant pendant de longues années. Et ce n'est que tout récemment que les pouvoirs politiques prennent conscience de cette situation et essaient de parer à un exil des firmes locales, ceci surtout au vu de l'ouverture des marchés d'une Europe élargie. D'autre part, la moitié de la population locale active travaille dans le secteur public ou conventionné qui reste forcément prisé pour ses salaires hors du commun et la stabilité de ses emplois. Avec ce tertiaire surreprésenté, la tentation pour se réfugier dans la sécurité est donc très alléchante pour tous les résidents, surtout pour les luxembourgeois.

Or les P.M.E. ont besoin de bras, mais aussi de pensées, autant que d'ordinateurs et d'équipements à la pointe du progrès. Faute de savoirs professi-

onnels sur place, elles recrutent dans la Grande Région et malgré une récession présente, quoique ralentie, ce sont les P.M.E. qui parviennent à créer le plus d'emplois nets.

Les P.M.E. ancrées dans un tissu économique encore très sain au Luxembourg parviennent par ce comportement à préserver leur emploi. Mais qu'en est-il de l'employabilité des individus ?

Ici on fait la distinction pure et simple entre personnel résident et salariés frontaliers.

- 1er scénario : emplois stables et à haute rémunération aux Luxembourgeois de souche, diplômés ou non diplômés. (la plupart étant non diplômée)
- 2ème scénario : emplois stables à moindre rémunération aux cadres étrangers hautement diplômés.
- 3ème scénario : emplois CDD aux jeunes résidents à moindre coût.
- 4ème scénario : artisans et employés frontaliers à moindre coût
- 5ème scénario : femmes importées de la Grande Région pour les services et commerces et hommes immigrés pour construire nos routes et nos maisons.

Est-ce qu'on parle vraiment d'égalité des chances ?

Jusqu'à très récemment notre Administration de l'Emploi ne reprenait pas dans nos statistiques les frontaliers renvoyés et licenciés ce qui permettait d'afficher une vie peinte plutôt en rose au Luxembourg.

Les structures sociales luxembourgeoises actuelles commencent à s'écrouler. Depuis 2 ans environ les cadres luxembourgeois qui se sont vu licenciés, surtout en âge avancé face à leur rémunération souvent jugée trop prestigieuse, n'ont plus pu tous profiter d'un plan de préretraite avec aide étatique.

Et les emplois précaires se multiplient désormais aussi au Luxembourg.

A l'avenir, une période d'inactivité semblera normale, l'important c'est que si on se trouve en période d'inactivité de ne pas se laisser abattre mais d'assumer sa situation en profitant pour prendre

d'autres initiatives valorisantes. Pouvoir affirmer sereinement que vous avez pris du recul avant de donner une nouvelle inflexion à votre carrière rassurera éventuellement déjà un recruteur.

Pouvoir mettre en valeur des formations, la tentative de reprise ou de création d'entreprise, des missions de conseil réalisées pour d'autres aidera à meubler les blancs d'un C.V.

Même si on l'a fait gratuitement.

Le tout est de montrer qu'on a gardé confiance, qu'on est combatif, qu'on a toujours un pied dans les affaires.

L'extraordinaire vitalité des entreprises PME met en évidence qu'elles déploient souvent des dynamiques insoupçonnées, ceci surtout face aux restrictions sévères dans les budgets qui n'ont cessé de se rétrécir un peu partout. Les manques de capitaux suscitent des capacités de regroupement d'intérêt et de contournement d'obstacles organisées par les entreprises. Un réseau local est un mariage de raison qui suppose faire passer l'intérêt collectif avant les intérêts de chacun des membres. Ces mouvements rappellent qu'il existe d'autres manières de survivre comme PME que celles du profit individuel et de la compétitivité. De nouveaux réseaux de sociabilité qui réinventent les vieilles habitudes se créent. Je citerai ici : p.ex. les formes d'accès au travail par les liens de solidarité qui s'accroissent ou encore, des transports organisés en commun, des stocks de produits gérés en commun, des mises à disposition de personnel entre structures jadis concurrentes, sous-traitances et externalisation avec partenaires fixes.

En effet nous constatons un essor du mouvement associatif qui conditionne de plus en plus l'ensemble des transformations à travers lesquelles on redécouvre la capacité d'innovation des PME.

Ce phénomène exprime un choix de normes et de valeurs qui apparaissent comme une alternative aux logiques que veulent imposer les bailleurs de fonds.

Cette recrudescence du mouvement associatif apparaît à la fois comme révélateur et vecteur des dynamiques mises en œuvre dans les PME et pose les fondements d'une autre économie, en rupture

avec la rationalité marchande qui prédomine encore actuellement dans beaucoup de PME.

Depuis la dernière guerre mondiale, les Luxembourgeois ne se sont plus jamais ameutés pour refouler les « envahisseurs », par contre ils ont tendus au-delà des frontières leurs deux mains à une bonne centaine de milliers de frontaliers qui viennent chaque matin rejoindre la force de travail local et ont ouvert de très longue date les portes de leur pays, et leur cœur à des dizaines de milliers de résidents étrangers. Mais tout aussi obstinément, ils se sont regroupés au delà des frontières de leurs entreprises pour sauver avant tout les emplois des naufragés locaux luxembourgeois.

Dans les lieux de la quotidienneté se retrouvent ainsi les valeurs traditionnelles et s'expérimentent parallèlement les nouvelles manières de vivre et de penser. Et c'est l'inventivité de ces « petites gens » qui nourrit l'espoir des changements en germe. Elle constitue le socle où s'enracinent tous les choix porteurs d'avenir.

Dans ce sens et au-delà des clichés usés, je me permets pour clôturer mon exposé de reprendre ici une citation du sociologue camerounais Jean-Marc ELA pour affirmer avec un certain optimisme que les PME : « renaissent obstinément à partir des innovations inattendues des gens « plus importants » qu'ils n'en ont l'air ».

Merci.

