



LES CONSEILLERS DU COMMERCE  
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE  
SLOVÉNIE

## **OPPORTUNITES ET DEFIS DES ENTREPRISES FRANÇAISES EN SLOVÉNIE**



### **MEMENTO D'AFFAIRES**

**Réalisé par  
Charles Nonne**

**Décembre 2015**

## Avant-propos

---

Cette étude a été réalisée pour la section slovène des Conseillers du commerce extérieur de la France. Elle s'adresse à :

- tout cadre qui s'apprête à intégrer la direction d'une entreprise française installée en Slovénie ;
- tout entrepreneur qui envisagerait de s'implanter sur le marché slovène ;
- et à toute personne intéressée par le développement de courants d'affaires entre la France et la Slovénie.

Le présent document est le résultat d'entretiens dirigés avec un échantillon de chefs d'entreprises, cadres et entrepreneurs, français et slovènes, travaillant au sein d'entreprises dont le capital est majoritairement détenu par des groupes français. Il reflète leurs impressions et opinions sur l'état du marché slovène, ses points forts et points faibles, son potentiel, ainsi que les différences culturelles qui existent entre les mondes professionnels français et slovène.

Ce document est divisé en trois parties :

- une présentation générale du pays ;
- une présentation des forces et faiblesses du marché local ;
- une analyse des relations de travail et commerciales avec les Slovènes.

Les observations qui suivent découlent directement de ces entretiens. Elles n'engagent que leur auteur.

# Table des matières

---

<b>I. Informations sur la Slovénie .....</b>	<b>4</b>
<b>II. Forces et faiblesses du marché slovène.....</b>	<b>7</b>
1. Caractéristiques du marché slovène .....	7
1.1. Structure du marché et ouverture aux investissements internationaux .....	7
1.2. Tissu industriel et structure de la consommation .....	10
1.3. Situation politique et sociale – politique économique .....	10
2. Cadre légal et règlementaire slovène.....	11
2.1. Règlementation des contrats de travail – idées reçues et réalités.....	12
2.2. Climat social.....	14
2.3. Relations avec l’administration .....	15
3. Perception de la corruption en Slovénie.....	16
<b>III. S’implanter et travailler en Slovénie .....</b>	<b>18</b>
1. L’image de la France en Slovénie : une lointaine connaissance .....	18
2. Travailler avec les Slovènes .....	20
2.1. Les Slovènes au travail – la manière « germanique » ? .....	20
2.2. Culture de la hiérarchie et esprit d’entreprise .....	23
2.3. Equilibre vie professionnelle et vie personnelle.....	24
3. Importance de la langue .....	27
4. Réseaux et relations interpersonnelles .....	28
5. Cadre de vie en Slovénie .....	28
<b>IV. Conclusions et principales recommandations .....</b>	<b>30</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>34</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>35</b>
1. Liste des entreprises françaises implantées en Slovénie .....	35
2. Liens utiles .....	35
3. Contacts .....	35

## I. Informations sur la Slovénie

---



La Slovénie est un pays est-alpin de la taille de la Picardie (20 274km<sup>2</sup>), bordé au nord par l'Autriche, à l'ouest par l'Italie, au sud par la Croatie et à l'est par la Hongrie. Ancien pays de l'ex-Yougoslavie, indépendante depuis 1991, la Slovénie représente aujourd'hui un marché de deux millions d'habitants et un PIB comparable à celui d'une région française moyenne (35-37 Mds€). Ses deux principales villes sont Ljubljana, la capitale (280 000 habitants), et Maribor (110 000 habitants). Elle a intégré l'Union européenne en 2004, la zone euro et l'espace Schengen en 2007. Son régime politique est une démocratie parlementaire robuste et le pays connaît une alternance politique régulière.

### Situation économique

La Slovénie a longtemps été considérée comme une petite « Suisse des Balkans » en raison de bons résultats économiques dès la période yougoslave et d'une période de croissance continue jusqu'à la fin des années 2000. Son modèle est tourné vers les exportations, et de nombreux sous-traitants d'entreprises allemandes ou autrichiennes y sont implantés. Contrairement à d'autres économies d'Europe centrale, l'Etat a très longtemps gardé un rôle considérable dans l'économie et l'industrie, demeurant l'actionnaire majoritaire dans un grand nombre d'entreprises contrôlées durant la période socialiste.

La crise financière de 2007-2008 a affecté la Slovénie au même titre que le reste de l'Union européenne : le pays a notamment souffert d'une crise du secteur bancaire et de son endettement privé. Malgré une politique de rigueur budgétaire initiée par les gouvernements successifs depuis la fin des années 2000, la Slovénie a échappé de justesse à un plan d'aide internationale au printemps 2013. En juin 2013, le gouvernement a lancé un programme de privatisations de quinze entreprises publiques. Outre les opportunités que présente ce type de programme, les cessions d'entreprises par des groupes privés sont fréquentes. Encore aujourd'hui, le secteur bancaire est en convalescence après une coûteuse opération de renflouement menée fin 2013, pour un montant de 3,6 milliards d'euros soit environ 10% du PIB. Cependant, la Slovénie est une économie fortement résiliente et les indicateurs économiques laissent à penser que le pays est dans une période de reprise solide. Le gouvernement a du reste pu voter la règle d'or budgétaire qui devrait le conduire à un équilibre budgétaire en 2020.

**Figure 1. Données macroéconomiques relatives à la Slovénie**

Indicateurs	2013	2014	E2015
Population (millions)	2,060	2,062	2,063
PIB (milliards EUR)	35,90	37,30	
Croissance du PIB (%)	-1,1	3,0	2,7
PIB brut par habitant (EUR)	17 434	18 092	
Déficit budgétaire (% PIB)	-15	-5	
Taux de chômage (% en fin d'année)	9,6	9,6	9,2
Dette publique (% PIB)	70,8	80,8	
Taux d'inflation (%)	1,9	0,4	-0,4

Sources : [Statistični urad RS](#) ; [Urad RS za makroekonomske analize in razvoj](#) ; [Eurostat](#).

**Figure 2. Evaluation de la dette souveraine slovène par les principales agences de notation**

Agence	2015 (octobre)
S&P	A- (positive)
Moody's	Baa3 (stable)
Fitch	BBB+ (positive)

Source : <http://www.tradingeconomics.com/slovenia/rating>

**Figure 3. Données du commerce extérieur**

Indicateur	2013 (estimation)	2014 (estimation)
Volume des exportations (milliards EUR)	21,55	22,94
Nature des exportations	Véhicules routiers, produits médicaux et pharmaceutiques, machines et appareils électriques	
Volume des importations (milliards EUR)	22,11	22,58
Nature des importations	Véhicules routiers, produits pétroliers, machines et appareils électriques	

Les principaux fournisseurs de la Slovénie sont l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, la Croatie, la Hongrie et la France en 6<sup>e</sup> position. Ses principaux clients sont l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche et la Croatie, la France se positionnant cette fois en 5<sup>e</sup> position.

Sources : [Statistični urad RS](#) (volumes) ; [Service économique près l'ambassade de France en Slovénie](#).

**Figure 4. Données du travail**

Indicateur	2015
Salaire brut moyen (septembre) (EUR)	1 522,07
Salaire net moyen (septembre) (EUR)	994,90
Salaire minimum (EUR)	790,73
Heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur (2014)	1 561

Sources : [Statistični urad RS](#) ; [Uradni List](#) ; [OCDE.Stat](#).

### Présence française

Une soixantaine d'entreprises françaises sont implantées sur le territoire slovène. L'entreprise la plus emblématique est Renault–Revoz, qui exploite une unité de production depuis 1988 à Novo mesto, dans le sud-est du pays. La Société Générale et Leclerc font également partie des groupes les plus importants en termes d'effectifs. Le reste des entreprises recouvre des domaines comme le BTP, l'automobile et les financements automobiles, les produits laitiers, l'ingénierie, l'industrie pharmaceutique, etc. De nombreuses petites structures à capitaux

majoritairement français complètent ce paysage. Le pays est souvent couvert par des filiales françaises présentes dans des pays voisins, comme l'Autriche.



## II. Forces et faiblesses du marché slovène

---

### 1. Caractéristiques du marché slovène

#### 1.1. Structure du marché et ouverture aux investissements internationaux

La Slovénie est très souvent qualifiée en France de « pays de l'Est », avec tout ce que cela implique : faible développement, fort taux de pauvreté, infrastructures laissant à désirer, etc.

Or, la plupart des cadres en visite en Slovénie reviennent en France avec l'image d'un pays moderne et disposant d'un environnement économique-industriel très favorable. Même chez les cadres qui arrivent en Slovénie avec une certaine pré-connaissance du marché local, plusieurs sont surpris non seulement par le **haut niveau de formation et de qualification de la main-d'œuvre**, mais également par la **qualité et de la sûreté élevée des infrastructures et des équipements**, comparables dans la majorité des cas à ceux de l'Europe occidentale. Dans le même ordre d'idée, plusieurs cadres implantés dans le pays ont mis en garde contre le risque d'appliquer à la Slovénie la même stratégie commerciale ou les mêmes réflexes que dans d'autres pays voisins, comme les pays balkaniques ou l'Autriche :

*« Certains ponts peuvent se créer à la faveur de stratégies communes entre la Slovénie et d'autres pays, par exemple la Croatie, mais il n'y a pas beaucoup de synergies possibles. Les marchés sont complètement différents, avec des leaders d'opinion totalement différents, des méthodes de travail spécifiques, ce qui implique vraiment d'être sur place. »*

La Slovénie est marquée par une **tradition industrielle forte et une économie très majoritairement tournée vers les exportations**, ce qui en constitue à la fois la force et la faiblesse. Alors que des pays voisins comme la Hongrie ont engagé dès l'indépendance un processus de privatisation, la Slovénie est demeurée très protectionniste. Une grande partie de l'économie est encore marquée par la période yougoslave. Toutefois, elle est aujourd'hui poussée par la conjoncture économique à suivre l'exemple de ses voisins. Aussi, la **privatisation** de plusieurs grandes entreprises d'importance a été lancée, parmi lesquelles la compagnie aérienne nationale Adria Airways, l'aéroport de Ljubljana – réalisée –, ou encore l'entreprise nationale de télécoms, Telekom Slovenije (tentative avortée à l'été 2015).

L'appartenance du marché à la zone euro est l'un des principaux atouts de la Slovénie, ce qui facilite notamment les investissements et l'accès aux banques pour les financements, réduit le risque de change, etc.

D'un point de vue plus commercial, cependant, le **marché local est relativement restreint** malgré un potentiel certain qui tient notamment au niveau de vie.

La **position géographique du pays est tout à fait favorable aux investissements**, que favorisent des infrastructures routières et ferroviaires plus que satisfaisantes. Unique point d'accès de la Slovénie au trafic maritime, le port de Koper connaît une période de croissance et constitue l'un des ports industriels les plus importants de l'Europe du Sud-Est. La proximité géographique avec ses principaux marchés compense la petite taille du pays et facilite ses exportations en exploitant des systèmes de transport de qualité. Seul l'aéroport de Ljubljana demeure un point d'accès limité au pays dans la mesure où la Slovénie ne parvient pas à se positionner clairement dans un paysage aérien fortement concurrencé par Graz, Zagreb et

Venise, voire Trieste, très proches. La Slovénie est certes assez bien connectée avec l'Allemagne, mais elle est davantage enclavée concernant la France, avec laquelle les liaisons sont relativement rares et pas nécessairement pratiques. Notamment, il n'est pas possible de réaliser un aller-retour Paris-Ljubljana dans la journée.<sup>1</sup>

### Volonté politique à l'égard des investissements étrangers : des efforts en croissance

Le message gouvernemental officiel est qu'il est nécessaire d'ouvrir l'économie slovène aux investisseurs internationaux. **Cette volonté est parfois contrebalancée par une relative pesanteur en pratique et un certain manque d'ambition**, possiblement suscité par l'influence de groupes de pouvoir locaux, comme le souligne une cadre ayant travaillé pour une entreprise française dans différents pays de la région pendant plusieurs années :

*« Les investissements étrangers sont quelque chose de nouveau. Le gouvernement devrait montrer qu'il a la volonté de les attirer, pour que les entreprises étrangères implantées localement puissent la relayer. »*

Une autre personne considère que le gouvernement devrait engager davantage d'efforts afin d'attirer plus d'investisseurs internationaux :

*« Côté administration, l'économie ne semble pas toujours être une priorité. La Slovénie est bien placée sur un plan géographique, à l'intérieur de l'UE, cela devrait être une plateforme d'entrée sur les marchés croate et serbe notamment. C'est une question de flexibilité et d'écoute. Or, l'administration slovène est relativement fermée. Il y a peut-être une volonté de bien faire, mais on ne ressent pas suffisamment d'efforts pour accueillir l'investisseur étranger. »*

A l'occasion du récent programme de privatisations, **le gouvernement s'est résolument et publiquement tourné vers des entreprises étrangères pour investir dans le pays**. Cependant, peu d'entreprises locales ont une taille critique propre à attirer de nombreux investisseurs. Par ailleurs, le pays et sa population sont restés relativement hostiles aux privatisations, y compris au sein de la coalition gouvernementale actuelle, qui n'est pas unanime sur la manière de mener ce programme. Le processus a duré beaucoup de temps, ce qui a pu lasser certains acheteurs potentiels. Un projet de loi – finalement abandonné – prévoyait même que le Parlement devrait donner son feu vert en aval des négociations, au moment des transferts des capitaux. Ce sentiment anti-privatisation s'estompe progressivement, ce qui pourrait laisser penser que les prochains programmes seront entrepris avec plus de facilité :

*« Après coup, les Slovènes réalisent que les investisseurs étrangers ont plus apporté aux entreprises qu'ils ne les ont dégradées. Les privatisations n'ont pas donné lieu à des réductions massives d'effectifs, et les craintes que les gens pouvaient avoir se sont estompées. »*

### Impôt sur les sociétés

L'environnement slovène est plus favorable qu'en France en ce qui concerne la fiscalité des entreprises avec un taux d'impôt sur les sociétés à 17%.

<sup>1</sup> Deux compagnies desservent la liaison Ljubljana–Paris : Air France et Adria Airways, la compagnie aérienne slovène. Seuls deux vols par jour sont organisés, parfois trois pendant la période estivale.



*Impôt sur le revenu du travail et niveau des salaires*

Bien qu'inférieur à la France, le niveau de salaires est assez élevé à l'échelle de la région, notamment chez les cadres supérieurs et les profils très qualifiés, par exemple pour des spécialistes en informatique ou en comptabilité. Les salaires sont relativement normés et beaucoup d'entreprises ont une grille très rigide, où le salaire dépendra surtout de l'ancienneté et des diplômes de l'employé. Les différents critères ne tiennent pas toujours compte de la performance, mais davantage d'une structure pyramidale surtout dépendante du niveau de formation, un peu comme en France.

Les cotisations sociales sont plus ou moins dans la moyenne européenne, mais l'impôt sur le revenu est très élevé en Slovénie, de même que les charges pour les employeurs. L'impôt sur le revenu est peu progressif avec uniquement quatre tranches : un taux de 41% s'applique dès 19 000€ de salaire annuel, jusqu'à un taux maximal de 50% à partir de 71 000€. Le cas a été cité d'un employé ayant obtenu une indemnité de départ de 250 000€, et qui n'en a récupéré que 80 000€ quand l'ensemble des charges ont été payées. Cela peut rendre difficile de récompenser les employés les plus productifs et de creuser des écarts selon la performance des collaborateurs :

*« Si l'on paie des primes ou des bonus importants, plus de 50% part à l'Etat. Du coup, c'est un peu difficile de payer suffisamment pour motiver les personnes, et l'incitation est difficile ici du fait de la fiscalité importante sur les revenus du travail. »*

Il en résulte un coût important d'entrée et de maintien sur le marché.<sup>2</sup> En outre, il convient de mentionner que le montant des allocations sociales est relativement élevé, ce qui rend difficile l'embauche de personnel au salaire minimum.

**Recommandations**

- Adopter une approche spécifique vis-à-vis de la Slovénie – éviter d'apparenter le marché slovène à celui de ses voisins
- Dépasser la frilosité initiale des responsables politiques à l'égard des investissements internationaux
- Préparer son entrée sur le marché pour faire face à des coûts initiaux potentiellement importants

---

<sup>2</sup> Les coûts peuvent cependant diminuer si l'on quitte Ljubljana, où les salaires peuvent se révéler nettement plus élevés que dans d'autres régions.

## 1.2. Tissu industriel et structure de la consommation

Le marché slovène est plutôt un marché de PME et d'ETI, mises à part quelques grandes entreprises nationales. Le tissu industriel est encore dense, avec une concentration d'entreprises industrielles. Une grande entreprise qui aurait le rôle de maître d'œuvre aurait à sa disposition un tissu de petites entreprises efficaces avec des prix assez compétitifs. Le marché est relativement dynamique et changeant, avec beaucoup d'entreprises qui naissent et s'éteignent relativement rapidement. Comme un cadre français travaillant avec de nombreux prestataires l'explique, « *il y a de nombreuses petites boîtes très dynamiques, mais très peu de grosses sociétés ont les reins assez solides pour des gros contrats.* » Des groupes envisageant d'importants projets industriels pourraient également se heurter à des difficultés dans leur recherche de sous-traitants. Un industriel local recommande dans ce cas de faire appel à des entreprises basées chez les voisins de la Slovénie :

*« Quand on investit en Slovénie, on pense Slovénie, Croatie, Hongrie. Le tissu industriel n'est pas à regarder du point de vue slovène uniquement. »*

Cette caractéristique du marché slovène se retrouve dans sa petite taille et dans le facteur démographique : pour un nouveau produit, il semble très difficile de trouver un segment du marché qui puisse attirer suffisamment de consommateurs. Cela amène un entrepreneur français à faire preuve de prudence dans le lancement de nouveaux produits :

*« Pour un business qui tourne, il faut taper dans la masse. D'expérience, les niches ne marchent pas, sauf les micro-niches qui sont très bien identifiées. »*

Les consommateurs slovènes font preuve d'une relative fidélité par rapport aux produits connus ; ils sont moins exposés aux nouveautés. Cela implique notamment de prévoir un budget conséquent pour le marketing, et de viser un maximum de magazines, de journaux, de supports marketing, pour que le lancement d'un nouveau produit soit couronné de succès.

### **Recommandations**

- Eviter de penser que si un produit est populaire en France, il le sera aussi en Slovénie
- Bien appréhender la façon dont les consommateurs vont percevoir l'idée d'un nouveau produit, et la taille du marché slovène
- Minimiser l'importance des marques et des franchises dans les décisions d'achat des Slovènes

## 1.3. Situation politique et sociale – politique économique

La Slovénie est une république parlementaire démocratique, dont le Parlement est élu au scrutin proportionnel, avec un recours possible – et pratiqué – au référendum. Le pays sort lentement d'une période d'instabilité politique avec quatre gouvernements en quatre ans. Suite aux élections de juillet 2014, un nouveau gouvernement de coalition de centre-gauche a été installé en septembre 2014. S'il y a eu de réelles alternances entre la gauche et la droite au cours des quinze dernières années, il n'y a pas eu de réelle rupture de politique économique et le sérieux de la classe politique a été souligné à de nombreuses reprises.

*« On a eu peur en 2013 ; on s'est demandé comment le pays allait s'en sortir. Il s'en est sorti plus vite que prévu. Aujourd'hui, on redécouvre le pays et ses atouts, son industrie,*

*sa capacité à exporter et le rebond dans différents domaines, la croissance avec une inflation limitée, un taux d'emploi et des finances publiques qui commencent à se redresser, puis le sérieux des hommes politiques. Il n'y a pas de politique farfelue, de gens qui pourraient venir menacer l'économie du pays. Les gens qui sont au pouvoir sont favorables aux entreprises : les entreprises créent la richesse du pays. »*

Les politiques macroéconomiques restent relativement prudentes et l'alternance ne remet pas en cause un consensus économique favorisant la stabilité macroéconomique et une discipline budgétaire contrôlée, largement acceptée par l'essentiel de la classe politique et de la population. Les lois ont rarement des visées politiciennes et témoignent davantage de préoccupations d'ordre économique.

*« Les gens savent que l'avenir du pays repose sur les entreprises et pas sur la fonction publique. »*

Dans les possibles bémols, l'assainissement des finances publiques rend plus difficiles de nouveaux investissements de l'Etat, en diminution encore aujourd'hui. Plusieurs cadres ont souligné que la politique gouvernementale, bien que stable sur ses orientations générales, peut être hésitante sur certaines mesures plus pointues ou controversées – un exemple parmi d'autres étant la régulation du système autoroutier et la fixation des prix du carburant. Les changements d'équipe gouvernementale peuvent déboucher sur un certain nombre d'incertitudes, voire de décisions irrationnelles, concernant des projets précis. Autre exemple, le gouvernement a évoqué de nombreuses réformes fiscales à venir, sans encore donner de signaux ou d'orientations clairs. Cet élément d'incertitude peut augmenter les risques de surprises après l'entrée sur le marché.

### **Recommandations**

▪ Anticiper des possibles changements législatifs et réglementaires ; la politique économique est prévisible et globalement constante, malgré des hésitations sur certaines réformes emblématiques

## 2. Cadre légal et réglementaire slovène

Le droit slovène est caractérisé par une réglementation assez importante, et un niveau de protection des salariés et des consommateurs relativement élevé. La réglementation locale est encore relativement peu flexible, même si des efforts constants œuvrent en ce sens.

La Slovénie, dans le domaine des politiques économiques comme dans d'autres, fait preuve d'une **diligence marquée à appliquer à la lettre les règles européennes, comme les réglementations locales**. Cela peut constituer une réelle différence par rapport à d'autres pays comme la France et l'Allemagne, qui jouent de leur avantage pour avoir une marge d'interprétation plus grande des directives et des règlements de l'UE. Un cadre travaillant dans la grande distribution a par exemple expliqué que dans le domaine sanitaire, la Slovénie a mis un point d'honneur à appliquer dans les moindres détails une directive européenne sur le traitement des déchets, avec un grand nombre de contrôles, inopinés ou non, allant jusqu'à des dépôts de plainte. Dans une entreprise du secteur industriel, la simple construction d'un nouveau bâtiment accueillant des unités de production a été nettement plus chère qu'anticipé – et plus chère que dans des conditions françaises – en raison de la rareté des prestataires

qualifiés, mais surtout de l'abondance de normes et de standards à respecter dans son édification.

Autre caractéristique, la loi slovène n'est pas considérée comme pointilleuse et extrêmement fournie, mais davantage comme un environnement réglementaire assez opaque, encore caractérisé par une relative instabilité juridique.

*« A la lecture d'un règlement ou d'une loi, on se demande de quoi il retourne. On ne trouve pas la réponse à nos questions, les lois sont amendées tous les deux mois, chaque texte important est revu en permanence. Quand une loi est trop amendée, elle est abolie, une nouvelle est adoptée... »*

Le droit slovène est également marqué par quelques vides juridiques, dus à une transposition parfois mécanique de textes de droit allemand dans la décennie qui a suivi l'indépendance, couplée à une adaptation à des standards anglo-saxons dans le domaine du droit des affaires. Il en résulte parfois des points sur lesquels la loi reste muette, laissant de fait les tribunaux trancher en interprétant les textes.

## 2.1. Règlementation des contrats de travail – idées reçues et réalités

Le **droit du travail est comparable à la législation française** : il est relativement protecteur. Il peut par ailleurs comporter une part d'incertitude. L'équivalent slovène du Code du travail est réputé être l'un des plus épais en Europe.

La forme principale – et de loin la plus répandue – de contrat de travail est le **contrat à durée indéterminée, relativement protecteur** pour le salarié. Dans de nombreux cas, recruter un salarié signifie recruter une personne pour un poste donné, pour des compétences données, dans une localisation géographique donnée ou une fonction donnée. Plusieurs interlocuteurs affirment que le salarié peut refuser une mutation, même à quelques kilomètres seulement de son lieu de travail, ou une modification de ses responsabilités. De même, les salariés pourraient décider ou non de rester dans l'entreprise après le dépassement de l'âge légal de départ à la retraite. Le directeur de l'une des plus grandes entreprises françaises en Slovénie soulignait la difficulté liée à cette situation :

*« Les gens sont 'propriétaires de leur poste', et ce à vie [...] en général, les gens partent à un certain âge en retraite, mais ils pourraient rester toute leur vie à un poste défini, ce qui générerait des problèmes de santé, de remplacement, etc. Les gens ne sont pas non plus bornés pour la plupart et acceptent des mutations limitées, ou avec des compensations financières, mais il y a ce risque de se trouver bloqué. Les gens sont peu mobiles parce que souvent, ils habitent dans leur maison familiale, dans un environnement plus protégé et avec moins de charges, ce qui veut dire qu'ils sont très peu mobiles géographiquement. C'est un handicap, même si le pays est petit. »*

Le licenciement n'est possible que dans des cas limités, mais un examen plus détaillé de la loi montre que **ces conditions ne sont pas aussi limitatives et restreintes que ce qui est généralement perçu**. L'ancienne loi yougoslave a été remplacée depuis 2003 par une loi sur les relations de travail, qui mentionne ouvertement le mot licenciement. **Une réforme votée en 2013 a largement flexibilisé les procédures et les conditions de licenciement**, et elle a contribué à assouplir le droit du travail : les indemnités de licenciement économique et les délais de préavis ont été drastiquement réduits, comme d'autres formalités. Un chef

d'entreprise slovène a souligné que les cadres étrangers ne devraient pas avoir d'*a priori* concernant la réglementation slovène :

*« Il y a beaucoup d'idées reçues : beaucoup de personnes s'imaginent un pays sans règles, sans droit, ou encore à moitié communiste. Or, depuis des années, la jurisprudence des tribunaux est de plus en plus favorable à l'employeur. En cela, elle est fidèle aux textes qui tendent vers une flexibilisation du marché du travail. »*

Le licenciement économique est perçu comme une procédure longue et difficile en Slovénie, mais **il est autorisé par la loi dans plusieurs cas largement définis**, la liste légale de conditions étant non exhaustive. L'opinion prévaut qu'il n'est pas possible de licencier quelqu'un si ses compétences ne sont visiblement pas en lien avec le poste donné ; dans un tel cas, il serait nécessaire de lui soumettre une alternative, un autre travail plus en rapport avec ses capacités. Pourtant, la loi prévoit explicitement ce cas de figure en instituant une procédure *ad hoc*. La faute justifiant le licenciement s'étend à des cas comme des absences injustifiées du lieu de travail, des abus de congés maladie, des délits pénaux, etc.

Certains cadres français considèrent malgré tout que procéder à une rupture conventionnelle a le mérite d'éviter le risque d'aller aux prud'hommes slovènes, même si elle peut coûter plus cher qu'un licenciement. Selon une spécialiste locale du droit du travail, plus de 60% des procès en prud'hommes sont aujourd'hui gagnés par les employeurs, contre 5% en 2003.

En Slovénie, le **recours aux CDD est relativement rare**, car il obéit à des conditions très strictes, notamment depuis une loi de mars 2013, et ne peut être utilisé que dans des cas particuliers: remplacements de congé maternité ou maladie, missions spécifiques limitées dans le temps ou travail saisonnier. Par ailleurs, il n'est possible d'y recourir que pour deux années au maximum. Enfin, il entraîne le versement de primes de précarité. Dans ce contexte, beaucoup d'employeurs ont recours aux **contrats étudiants**, qui offrent une plus grande flexibilité que les CDD locaux et qui sont intéressants pour l'ensemble des parties : ces *študentsko delo* sont très populaires auprès des étudiants, qui y voient un vecteur d'insertion sur le marché du travail. Du côté des entreprises, les charges sont réduites et cela ne nécessite pas une procédure lourde. Ces contrats permettent une plus grande flexibilité des horaires de travail et de faire appel à une main-d'œuvre disponible et motivée. Bien que le régime de ces contrats étudiants ait été récemment modifié et que les salaires aient été revus à la baisse, il s'agit encore aujourd'hui d'une forme privilégiée d'emploi pour des missions courtes. Pour certaines prestations plus intellectuelles, les **contrats d'auteur** n'entraînent pas un engagement ferme et permettent de rémunérer un prestataire après fourniture du travail fini.

Autre spécificité slovène, plus propre à l'Europe centrale, **le congé maternité est d'un an**.<sup>3</sup> Disponible et largement utilisé à tous les niveaux de la hiérarchie – managers comme chefs de service –, sa durée peut s'accroître sous certaines conditions, ce qui peut être difficile à gérer du point de vue de l'employeur.

### **Recommandations**

- Considérer d'emblée la Slovénie comme un pays très diligent dans l'application des règles européennes

<sup>3</sup> Il consiste en réalité du congé maternité « légal » de 105 jours, suivi d'un congé dit « pour soin et protection de l'enfant », de 260 jours (délai potentiellement majoré sous certaines conditions).

- Favoriser le recours aux contrats étudiants et aux contrats d'auteur pour des prestations et/ou des durées limitées
- Préférer les ruptures conventionnelles des contrats aux licenciements, généralement incertains et générateurs de procédures judiciaires
- Être très attentif à la législation et à la réglementation, qui peuvent comporter un certain nombre d'écueils

## 2.2. Climat social

Si les syndicats ont pu avoir une importance historique, ils sont aujourd'hui relativement discrets dans le paysage industriel slovène et perdent en pouvoir d'influence. **Les syndicats ne sont pas particulièrement présents dans les entreprises françaises implantées en Slovénie**, mis à part dans les plus grands groupes, où **leur rôle est considéré comme constructif et tourné vers le dialogue et la négociation**. Il semblerait que les syndicats soient plus puissants dans le secteur public, ou au niveau des secteurs, échelon de référence pour la conclusion de conventions collectives. Quoiqu'il en soit, ils n'ont pas été cités comme des vecteurs de conflits ou des éléments perturbateurs du bon fonctionnement des entreprises. Un cadre français à la tête de l'une des plus grandes filiales locales résumait cette idée :

*« Les syndicats slovènes comprennent parfaitement l'impératif de compétitivité et n'ont pas de vues utopiques. Quand ils nous adressent des revendications, c'est qu'on a vraiment intérêt à aller voir ce qui se passe sur le terrain. Il est intéressant de travailler avec eux lorsqu'ils sont bien organisés. »*

Dans le même temps, beaucoup de structures, comme les comités d'entreprise ou les CHSCT, n'existent pas en Slovénie et permettent un dialogue social plus direct – les effets de seuil sont peu présents. Une loi sur la participation des travailleurs à la gestion des entreprises prévoit la nomination d'un représentant du personnel à partir d'un certain seuil, mais elle reste lettre morte dans de nombreuses entreprises, car personne n'en réclame la mise en œuvre. Un directeur d'un grand groupe détenu par une société française explique n'avoir aucun problème avec les syndicats :

*« Il y a un syndicat fort, avec lequel nous nous réunissons tous les six mois autour d'un ordre du jour déterminé. La réunion dure environ deux heures, ce qui donne lieu à des échanges directs, mais cela se limite à ça. Ces relations sont toujours empreintes d'une grande courtoisie, et donnent lieu à des échanges de vue plutôt qu'à des confrontations. »*

Les grèves sont très rares, et touchent davantage le secteur public, notamment le secteur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Même en 2012-2013, lorsque le gouvernement de l'époque a initié de nombreuses coupes dans les dépenses publiques avec notamment une réduction des salaires dans la fonction publique et des retraites, ces mesures n'ont pas déclenché de grands mouvements sociaux et les quelques manifestations qui en ont découlé sont demeurées pacifiques et limitées.

Autre acteur d'importance dans le paysage économique slovène, **le rôle de la presse a été mentionné comme particulièrement important**, voire plus qu'en France ; les journaux slovènes sont peut-être plus susceptibles qu'en France de publier des informations sensibles, notamment concernant des contrats ou des accords pas encore signés entre une entreprise et l'Etat. Le paysage médiatique est fréquemment marqué par de grands coups d'éclat, qui

finissent par s'apaiser mais qui peuvent susciter un climat de méfiance lors de négociations difficiles ou de projets relativement peu populaires :

*« Ici, les médias sont plus interactifs du point de vue des sujets sensibles. Leur réseau est plus réactif, plus médiatique, davantage capable de lancer des polémiques : ça peut aller très vite, plus vite qu'en France. Les titres sont parfois très différents du contenu des articles. »*

#### **Recommandations**

- Ne pas surestimer le rôle des syndicats et des troubles sociaux en Slovénie, un pays relativement apaisé
- Anticiper les possibles retombées médiatiques de projets industriels potentiellement impopulaires, et les fuites d'informations

### **2.3. Relations avec l'administration**

La plupart des interlocuteurs rencontrés, français comme slovènes, considèrent que **l'administration slovène, bien que lourde, est particulièrement efficace**. Elle a longtemps été caractérisée par une certaine lourdeur dans les procédures, surtout dans les domaines où les relations entre un groupe et les ministères sont nombreuses et fréquentes, mais sa capacité à réaliser des opérations compliquées et nouvelles a été soulignée. Couplée avec la relative complexité du droit slovène, cette relative rigidité peut freiner le développement d'une entreprise. Par exemple, un grand groupe français ayant souhaité créer une filiale en Slovénie a dû s'engager dans une procédure coûteuse et incertaine, et s'est résolu à créer une succursale à titre provisoire. Cela rend nécessaire d'utiliser les services d'un conseil local, et de préférence d'un avocat, pour faciliter les contacts et les procédures :

*« Si on veut commencer un business en Slovénie, il est important de trouver un interlocuteur local. Tout seul, sans l'aide d'un local, il serait quasiment impossible de commencer, comme c'est peut-être le cas partout dans le monde. Il est important de toujours avoir une personne locale, un avocat ou un contact. »*

On retrouve ici le possible manque de prise de conscience de l'administration que la Slovénie doit s'ouvrir à des partenaires internationaux, et la prolifération des règles doit être prise en considération si l'on souhaite s'implanter en Slovénie.

*« Les règles se compliquent sans cesse. De ce point de vue, le système fiscal n'est pas des plus efficaces. L'administration travaille souvent pour ses propres objectifs et n'est pas toujours prête à aider spontanément ses partenaires. »*

Pourtant, un examen attentif de la législation slovène montre une **nouvelle tendance à l'allègement et à la simplification des procédures**. Aujourd'hui, créer une structure simple peut être fait en deux ou trois jours, à plus forte raison si les personnes impliquées sont des ressortissants européens. D'autres efforts sont faits pour améliorer le fonctionnement de la justice et de l'administration. Les informations sont de plus en plus transparentes et accessibles et les barrières administratives sont progressivement réduites.

#### **Recommandations**



- Faire attention à la bureaucratie en Slovénie, parfois très exigeante, et à la durée des procédures administratives
- Pour créer une entreprise en Slovénie, faire appel à un interlocuteur local, connaisseur de la réglementation slovène

### 3. Perception de la corruption en Slovénie

En 2014, la Commission européenne avait épinglé la Slovénie comme un pays où le risque de corruption est relativement élevé. D'autres classements donnent une note relativement basse à la Slovénie en ce qui concerne la prévention de la corruption. L'utilisation et la bonne gestion des aides européennes est un sujet régulièrement discuté. La perception de la corruption en Slovénie est toutefois un sujet controversé et difficilement mesurable, et fait l'objet de points de vues divergents selon les secteurs économiques.

La plupart des cas dans lesquels la corruption est mentionnée concerne des affaires publiées dans les journaux et la presse, mais pas réellement des entreprises majoritairement détenues par des groupes étrangers. Les principales affaires de corruption que la Slovénie a connues se sont déroulées après l'indépendance du pays, lorsque des hommes d'affaires liés à des politiciens – les « *tycoons* slovènes » – se sont emparés des principales entreprises du pays *via* des holdings financées par les banques et qui ont fini en grande majorité en faillite. Il s'en suit aujourd'hui un vaste phénomène de collusion entre politiques, banquiers slovènes et hommes d'affaires. Ce phénomène de « copinage » reste élevé dans un pays où l'élite est relativement compacte. Un cadre ayant travaillé en Hongrie puis en Croatie considère que la petite taille du pays résulte en un risque de corruption inévitablement plus élevé. Plus généralement, un autre chef d'entreprise slovène considérerait qu'avoir une bonne réputation du côté de la classe politique pouvait être un facteur déterminant dans le développement de son entreprise.

**Cependant, les cadres interrogés n'estiment pas avoir été touchés par la corruption ou avoir assisté à des phénomènes de corruption dans leur secteur.** Un seul cas a été mentionné, dans lequel un professionnel du secteur avait demandé à son fournisseur – français implanté en Slovénie – de l'inviter à un congrès en échange d'une promesse de se fournir exclusivement auprès de lui.

A l'inverse, la corruption est considérée comme importante dans le BTP et les domaines dans lesquels des marchés publics doivent être conclus, ou dans les secteurs fortement contrôlés par les autorités fiscales.

*« La corruption est présente en Slovénie, mais d'une manière assez sournoise. A part quelques grands exemples, elle est difficilement traçable financièrement, elle est davantage due à des relations : on se connaît, on était à l'école ensemble, la fille d'untel a besoin d'un travail... cette corruption 'fine' se traduit par des services mutuels, ce qui crée une sorte de clientélisme. »*

Certaines institutions sont considérées comme incorruptibles – comme l'agence publique ZZZS dans le domaine de la santé. D'autres agences sont précisément en charge de la lutte contre la corruption, comme la commission de prévention de la corruption, mais beaucoup reste à faire dans le pays.

#### **Recommandations**

- Être attentif au fait que le risque de corruption augmente avec la proximité de la sphère politique, bien qu'elle ne semble pas affecter les petites structures, et que les entreprises ne semblent pas plus touchées que dans le reste de l'Europe occidentale

### III. S'implanter et travailler en Slovénie

---

#### 1. L'image de la France en Slovénie : une lointaine connaissance

De manière générale, **la France est relativement peu connue en Slovénie, mais elle est souvent citée comme ayant une excellente réputation**, celle d'un pays ayant une influence globale. Il semblerait que l'image de la France change selon les générations :

*« Il y a une certaine amitié chez les vieux Slovènes, une certaine attraction pour la culture française, pour la langue, pour le pays, où ils passent des vacances. Chez les jeunes, il y a moins d'admiration »*

Malgré cela, la plupart des Slovènes interrogés pensent en premier lieu à la France du point de vue culturel. Les premières choses qui viennent en tête tiennent au luxe, à la mode et à l'art de vie à la française, à l'art et à la gastronomie, et à certaines attractions emblématiques du tourisme en France, comme Paris et la Côte d'Azur.

*« Les Slovènes ont un peu une image d'Epinal, une image de marque de la France, mais qui dépend largement des secteurs. On ne retrouvera pas cette image pour des biens d'équipement, par exemple. »*

Un cadre slovène considère que la France est relativement mieux connue à Ljubljana, où est implanté l'Institut français, mais le « rayonnement » de la France est souvent limité aux cercles culturels ; la langue française a la réputation d'être très compliquée et difficile, peu d'écoles et d'établissements d'enseignement donnent la possibilité d'apprendre le français. Seules quelques enseignes comme Leclerc permettent de bien faire connaître la France, mais elles demeurent une nouvelle fois limitées à Ljubljana, ou, en l'occurrence, à Maribor.

Les autres entreprises françaises les plus connues sont soit les entreprises implantées localement, comme dans le domaine de l'automobile, soit des groupes associés au luxe et à la mode, quelques entreprises développant en Slovénie des spécialités françaises comme les produits cosmétiques, sur un « petit créneau ». En revanche, cette image demeure du domaine du cliché, dans la mesure où les domaines de pointe dans lesquels la France excelle ne touchent pas nécessairement les centres d'intérêt des Slovènes.

*« Les Slovènes ne sont pas intéressés par ce par quoi certains étrangers sont intéressés dans la France, comme les Japonais ou les Américains. On ne peut même pas vraiment parler de la cuisine ou de la mode, car la plupart des gens s'en moquent complètement. Les Slovènes boivent leurs propres vins, n'ont pas d'intérêt particulier pour d'autres produits. L'image de la France en Slovénie est très réduite. Il n'y a pas d'opinion négative, mais pas d'opinion positive non plus. Dans ce contexte, la personnalité de l'interlocuteur peut jouer. »*

Un cadre slovène travaillant dans l'automobile relaie cette idée générale :

*« Plaisir, joie de vivre, bonne nourriture, belles attractions touristiques, et voilà. La Slovénie ne connaît pas vraiment la France, et il y a encore beaucoup de marge d'amélioration. »*

Dans le domaine économique ou industriel, le label « France » est relativement neutre : il n'est pas forcément cité comme un gage de qualité, sauf dans certains secteurs comme le marché pharmaceutique ou le secteur bancaire où ils ont une image de fiabilité. En Slovénie, l'Allemagne a une réputation nettement plus ancrée en ce qui concerne les produits industriels manufacturés, les machines-outils, l'automobile :

*« La France pourrait faire la différence technologiquement et scientifiquement, mais pas concernant des produits finis. Ici prévaut l'idée que les idées françaises sont superbes mais que ce sont les Allemands qui les réalisent dans les ateliers et les garages. »*

#### L'image du Français en Slovénie

**Les Français travaillant et dirigeant des entreprises en Slovénie ont une image relativement semblable, neutre mais controversée.** Un cadre français estimait que les Français ici ont une réputation meilleure que celle des Italiens, mais moindre que celle des Allemands, qui reposent encore sur une image de crédibilité et de sérieux. Un autre entrepreneur estimait cependant qu'être Français pouvait susciter une certaine curiosité en expliquant que lors de l'implantation d'une start-up en Slovénie sur un nouveau marché, se présenter comme étant Français peut se révéler être un atout.

*« Il faut parfois susciter de l'intérêt lorsque l'on est sur de la prestation locale. En contactant des partenaires, le fait d'être français crée de l'intérêt ; encore aujourd'hui, il y a cette idée que tout ce qui vient de l'Ouest est intéressant. »*

Du point de vue Slovène, il existe également la réputation du « Français qui vient du siège et qui reste tard le soir. C'est aussi la carte que les Français jouent. » Un autre cadre considérait que la France avait la réputation d'exiger beaucoup de travail et de s'attendre à des salariés très opérationnels. Cette image de « bourreaux de travail » est contrastée par une réputation de réactivité et de traitement des problèmes dès qu'ils émergent, un directeur slovène affirmant que « le Français va immédiatement chercher une nouvelle solution, pendant que les Slovènes attendent que ça passe. » Les entreprises françaises passent pour être des partenaires faciles d'accès avec lesquels il est aisé de travailler.

Du point de vue des consommateurs et des travailleurs, certains interlocuteurs non-français ont répété l'idée selon laquelle les Français ont un penchant pour les grèves répétées et qu'ils ne parlaient pas anglais, tout en admettant qu'il s'agit aujourd'hui davantage de préjugés qui changent progressivement. Dans un cas, dans le secteur des services, les Français ont été cités comme des consommateurs pouvant être désagréables, voire agressifs.

#### **Recommandations**

- Susciter de l'intérêt et de la nouveauté vis-à-vis de la provenance française de nouveaux produits
- Ne pas attendre des Slovènes une adhésion automatique à l'idée selon laquelle les produits français sont de qualité et fiables

## 2. Travailler avec les Slovènes

### 2.1. Les Slovènes au travail – la manière « germanique » ?

De manière générale, **les Slovènes sont considérés comme appartenant à une mentalité plus « germanique » que « latine »**, avec toutes les nuances qui doivent accompagner ce constat. La Slovénie a été contrôlée pendant des siècles par l'Autriche des Habsbourg, et encore aujourd'hui, l'Allemagne et l'Autriche ont une part importante dans l'industrie locale. Les Slovènes essaient cependant de se séparer de leur image germanique et de développer leur propre identité ; la déclaration d'indépendance en 1991 a marqué un grand pas culturel de ce point de vue. En préambule, on peut noter que les Slovènes sont considérés comme fiables et relativement « *faciles à vivre* », tant dans les échanges que dans les relations professionnelles, et ne sont pas marqués par une culture du conflit.

En ce qui concerne les facultés d'organisation des Slovènes, ceux-ci sont également directement assimilés à la mentalité germanique.

De manière générale, les Slovènes ont également été cités comme des travailleurs relativement productifs, même s'il peut exister une nette différence entre le secteur public et le secteur privé. Un cadre témoigne :

*« Je dirais que les Slovènes sont les plus japonais des Européens. Ils vont toujours trouver la solution la plus pragmatique, ce qui est leur grande force. On peut aller très vite, plus vite qu'en France : quand ils ont compris où il faut aller, ils exécutent. »*

#### Niveau de formation et qualification

En Slovénie, **le niveau d'éducation des travailleurs, notamment dans les domaines technique et scientifique, est unanimement considéré comme très bon**. La Slovénie comporte de très bonnes universités. En particulier, la qualité des ingénieurs a été soulignée à de nombreuses reprises. Surtout à un haut niveau, les cadres ont une très bonne connaissance de leur domaine de compétence et du marché. Un directeur d'entreprise slovène considérerait que les entreprises françaises n'ont pas besoin de beaucoup d'expatriés en raison de l'honnêteté, de la droiture et du très bon niveau d'éducation des Slovènes.

Pour financer leurs études, mais également par pragmatisme professionnel, les étudiants commencent très tôt à s'investir dans des *študentsko delo*, ces contrats étudiants entraînant des charges réduites pour les employeurs. Selon le directeur de l'une des plus grandes entreprises françaises à Ljubljana, les Slovènes qui ont terminé leurs études semblent capables de se « mettre au travail » plus rapidement que les diplômés français, et extrêmement efficacement, avec une meilleure culture spontanée de l'entreprise.

Les Slovènes sont réputés avoir une **excellente connaissance de leur propre domaine de spécialisation, notamment sur des fonctions très concrètes et très techniques ou pointues**, tandis que le point fort des Français serait une meilleure connaissance généraliste et une meilleure aptitude à avoir une vue d'ensemble ; il serait parfois difficile de trouver de nombreux candidats slovènes pour des fonctions support comme le contrôle qualité, la logistique, etc. :

*« Dans le style slovène, le management n'est pas un métier. Ici, on est reconnu et respecté parce qu'on est un expert. Beaucoup de Slovènes n'ont pas encore ressenti que le management est important. On est restés sur des gens qui sont très techniques, qui aiment le détail technique, qui aiment prendre des décisions techniques... ce qui fait qu'en termes pragmatiques, ils sont parfois plus rapides que des Français [...], mais il y a quand même un blocage psychologique à dépasser son poste et à assumer son rôle de manager. »*

Une autre caractéristique de cette situation est que le marché de l'emploi étant relativement restreint, trouver un travailleur qualifié pour un emploi donné peut être délicat en raison du manque de candidats. Un entrepreneur français expliquait qu'il ne fallait parfois pas hésiter à payer plus pour passer par une agence dédiée, du type Adecco :

*« Pour trouver des cadres d'un certain profil, je pensais que j'aurais davantage de choix. Globalement, les personnes embauchées ne laissent pas à désirer, au contraire, mais on aurait pu s'attendre à davantage de possibilités, voire trouver mieux, par exemple en termes de niveau de formation et d'expérience. Autrement dit, pour certains postes, 'on a vite fait le tour.' »*

A l'inverse, dans certains secteurs, comme dans l'industrie lourde, il existe une vraie compétition pour les jeunes travailleurs très qualifiés, que des entreprises essaient d'attirer même dans des régions plus difficiles d'accès.

#### Sérieux, rigueur et respect des procédures

D'un point de vue davantage psychologique, **les employés sont particulièrement sérieux et professionnels, ce que confirme la grande majorité des personnes interrogées.** Les travailleurs et consommateurs slovènes font également preuve d'une bonne résilience psychologique aux chocs et à la conjoncture :

*« Ils vont éventuellement rechigner à avoir de nouvelles responsabilités, mais ils ne se plaignent pas. »*

Les rapports sont très directs, voire abrupts par rapport à un environnement de travail purement français, et permettent une bonne efficacité dans les rapports de travail.

*« Les gens sont quand même assez simples d'abord, pas très chaleureux mais pas arrogants non plus, assez équilibrés. Avec eux, les choses suivent leur cours, elles ne sont pas compliquées. »*

**La façon slovène de travailler est aussi qualifiée par beaucoup comme procédurière,** pendant de la relative lourdeur de l'administration locale. La culture de l'écrit est ici extrêmement importante, et l'accord oral ne tient pas. Le point positif est une certaine rigueur de la part des Slovènes, qui s'accompagne d'une fiabilité dans l'accomplissement des promesses. Les réunions sont souvent citées comme un bon témoin du mode « slovène » de travail. En général, celles-ci sont plus structurées et organisées, le respect de l'ordre du jour et des procédures est primordial, les gens font preuve de respect, attendent que les autres aient fini de parler. Un cadre slovène met l'accent sur cette différence en forçant le trait.

*« Ici, c'est une question d'efficacité à l'allemande. Vous commencez, vous mettez les faits au clair, vous agissez ».*

Par ailleurs, les Slovènes n'ont pas l'habitude de s'appesantir longuement sur une décision et ses conséquences, pas davantage pendant des réunions.

*« Les Slovènes n'aiment pas tellement les discours ; ils considèrent souvent que les Français font des réunions interminables. Le Slovène va droit au but. Si on n'arrive pas à trouver une décision, il n'insistera pas pour rester enfermé tant que la décision ne sera pas prise. Il ne va peut-être pas chercher d'autres solutions sur le moment mais il va demander un délai supplémentaire pour réfléchir, surtout si la tension monte un peu. »*

Les Slovènes sont assez perfectionnistes, ce qui pourrait être un gage de qualité mais révèle parfois une **certaine rigidité** : *« avant de passer à un projet, tout doit être carré, très rigoureux, les nouveaux programmes sont testés, de nouveau testés... il y a un aspect positif, mais aussi négatif, dans la mesure où cela prend beaucoup de temps. »*

Cette rigueur s'accompagne d'une certaine fierté et nécessite de faire preuve de pédagogie et d'esprit d'équipe au moment de prendre certaines décisions, ou de changer des manières de travailler :

*« Les Slovènes sont des gens très fiers. Cela veut aussi dire qu'il faut leur montrer qu'il faut qu'ils changent. Ils ont des habitudes qui sont souvent ancrées dans leur travail. Ils pensent souvent que ce qu'ils font est parfait. Ce sont des gens extrêmement rigoureux, mais peut-être un peu trop rigoureux. Il s'en suit des difficultés à proposer des modifications sur la façon de travailler, le reporting, qui ne sont pas toujours bien perçues. Il faut passer du temps à leur expliquer pourquoi telle ou telle décision doit être prise. »*

#### Communication – une culture à contexte faible

Dans les relations professionnelles, la Slovénie obéit à une situation de « contexte faible », qui signifie que **la communication doit être particulièrement explicite dans les relations professionnelles**. L'implicite a une très faible part, et beaucoup de choses doivent être formalisées, et écrites, comme vu précédemment :

*« En France, il y a toujours la phase d'approche où il faut parler avec quelqu'un d'une certaine manière. Ici, le dialogue est très rapide et beaucoup plus efficace. Avec les clients externes, les choses sont toujours assez simples, avec relativement peu de non-dits. Les choses sont dites de manière directe, franche, et simple. »*

Par exemple, face à l'affirmation « il serait bien que ça soit fait pour vendredi », là où un Français y verra un ordre, le Slovène n'y verra qu'une déclaration de bonnes intentions qu'il ne sera pas nécessairement tenu de respecter. De là découle une nécessité d'insister sur les ordres et de les formaliser au maximum.

#### **Recommandations**

- Arriver aux réunions en ayant des propositions concrètes et une bonne connaissance des dossiers est primordial



- Lors d'une négociation commerciale, écrire très précisément l'ensemble des points d'accord dans le document final, et obtenir les minutes précises de la rencontre
- Être particulièrement clair sur ce que l'on attend de ses collaborateurs
- Formaliser les exigences de performance avec les employés
- Faire attention à l'humour de manière générale, et éviter d'entrer dans la sphère personnelle des collaborateurs slovènes en les brusquant

## 2.2. Culture de la hiérarchie et esprit d'entreprise

La plupart des cadres à la tête d'entreprises françaises en Slovénie ont noté un véritable attachement des employés slovènes à leur entreprise, à ses valeurs et à sa culture. Dans certaines entreprises, les employés sont même nettement plus impliqués dans leur entreprise et attachés à elle qu'à leur propre pays.

**La Slovénie est généralement marquée par un grand respect de la hiérarchie**, y compris chez les jeunes, qui font preuve d'un grand respect vis-à-vis de leurs aînés. La « culture du chef » y est bien empreinte. Cependant, il est nécessaire pour un cadre ou un manager d'être à l'écoute de l'opinion de ses collaborateurs, de façon à prendre une décision qui puisse susciter une adhésion générale et donner l'image d'une décision certes prise par le chef, mais en consensus avec son équipe. Plusieurs chefs d'entreprise locaux considèrent qu'il est nécessaire que tout le monde soit d'accord avec une décision au moment où le dirigeant la prend. Un directeur slovène soulignait la **nécessité de créer un lien de confiance** :

*« D'abord, on doit pouvoir développer une relation de confiance avec les cadres français, de façon à ce qu'ils fassent confiance aux Slovènes. Pendant longtemps, le siège à Paris nous regardait comme une simple succursale et nous avions plus d'ordres que d'opportunités de discuter [...] les Français ne nous font pas immédiatement confiance. Au début, on reçoit beaucoup d'ordres, et c'est ensuite que l'on peut négocier sur la meilleure manière de se positionner sur le marché [...] le fait d'avoir de bons résultats va forcément aider dans cette direction. »*

De ce point de vue, **la crédibilité du « chef » tiendra à son respect des engagements.**

*« Quand on travaille avec des Français, on a souvent le sentiment qu'il y a quelque chose derrière, quelque chose qui n'est pas dit [...] en France, vous êtes le chef et tout le monde vous doit le respect. Ici, vous devez mériter le respect, vous devez prouver que vous êtes compétent pour être véritablement accepté. Vouloir donner des ordres qui ne font pas consensus est compliqué car vous pouvez avoir votre personnel contre vous. »*

Du reste, la plupart des cadres slovènes interrogés, même ceux qui ont émis des réserves, sont totalement satisfaits de la relation actuelle qu'ils ont avec leur siège à Paris ou en France, qu'ils qualifient de naturelle et d'efficace, tout en leur laissant l'autonomie nécessaire.

Le pendant négatif de ce respect accru de la hiérarchie est que **les Slovènes peuvent hésiter à faire part de leurs désaccords**. La confrontation des idées n'est pas toujours possible. Un « oui » est un « oui », mais il est difficile d'entendre un « non », et ce contexte culturel peut rendre difficile la remontée des informations vers le sommet de la hiérarchie. Quelques problèmes peuvent aussi émerger dans la communication avec les employés, qui ne souhaitent pas « déranger le chef pour rien. »

*« Il y a souvent une situation de grosse attente de la hiérarchie. Il y a peu d'initiatives notables, et les problèmes peuvent pourrir, car l'information ne va pas forcément arriver en haut. On voit une plus forte réactivité en Croatie et en Serbie. On se retrouve souvent avec des situations compliquées. »*

Un autre cadre français estimait que les Slovènes, *« mêmes les jeunes, se plient à la décision, même si elle est mauvaise, ce qui est parfois dangereux. »* Un autre interlocuteur estimait qu'il était nécessaire de faire changer les mentalités de ce point de vue :

*« Pour eux, prendre des décisions de management est un dépassement de leur cadre de travail. Le chef doit décider, pas eux ; s'ils ne veulent pas décider, il faut les faire réagir, et il faut qu'ils se sentent en droit d'apporter des solutions. »*

### **Recommandations**

- Faire confiance aux cadres locaux et aux compétences locales, ce qui permettra d'être d'autant plus accepté dans une nouvelle structure
- Respecter la parole donnée, qu'il s'agisse d'engagements pris pendant une négociation, un échange informel ou une réunion
- Inciter ses collaborateurs à faire part de leurs observations pour les décisions envisagées ; avec le temps, leur apprendre à challenger les projets de la hiérarchie

### **2.3. Equilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

*« Les Slovènes sont en général plutôt rigides, et un peu flegmatiques, et je ne pense pas qu'ils soient très ambitieux, ni obsédés par leur carrière. »*

Les Slovènes – pour la plupart – cultivent une **frontière très strictement délimitée entre leur vie professionnelle et leur vie privée**, qui se dénote notamment dans le respect rigoureux des horaires de travail. La journée de travail commence généralement plus tôt qu'en France, et beaucoup de travailleurs s'en tiennent aux horaires statutaires en quittant systématiquement leur lieu de travail à l'heure exacte à laquelle la journée de travail doit prendre fin. Ce phénomène se retrouve également à des niveaux de responsabilité élevés. Le fait de rester longtemps au travail et de réaliser des heures supplémentaires n'est pas une habitude. Dans une large mesure, les Slovènes, en dehors du travail, se voient en famille, mais rarement entre collègues de travail, justement à cause de ces frontières bien déterminées. Une partie des employés travaillent dans l'économie grise en dehors de leurs horaires de travail, ou créent des *popoldanski s.p.*, ou « auto-entreprises de l'après-midi », ce qui leur permet d'obtenir un revenu complémentaire. Le directeur d'une grande entreprise française souligne néanmoins les avantages de ce mode de vie :

*« Les gens travaillent bien pendant leurs heures de travail. Ils font leurs 39 ou 40 heures de travail par semaine, point, à part quelques cadres qui font des heures supplémentaires, et encore, pas tous. Le vendredi, il ne faut pas organiser de réunion à 15 ou 16 heures. A partir du moment où le travail est fait dans la journée, il faut respecter ce rythme. Les Slovènes partent tôt notamment pour faire beaucoup de sport : ils sont donc dans une meilleure forme physique, ce qui a un impact sur leur santé, avec une plus grande productivité, une plus grande concentration, moins de risques de maladies professionnelles. »*

Il semble nécessaire, dans une certaine mesure, **d'accepter ce type d'horaires et de situation**, pour faire confiance aux Slovènes. Un autre expatrié explique qu'il est nécessaire de s'adapter aux réalités locales :

*« Si on travaille au-delà du raisonnable, on profite mal de la Slovénie, et on la comprend mal. Ça met dans un cercle négatif : on essaie de contacter des partenaires après les horaires officiels de travail, personne ne répond, cela crée de la frustration, et cela engendre un cercle vicieux. C'est toujours un peu compliqué quand on travaille dans une grande boîte, mais d'un côté, le Français qui va arriver plus tard, repartir plus tard, pourrait être mis en décalage vis-à-vis de ses collègues. »*

En plus de la rigidité des contrats de travail, évoquée plus haut, il est parfois difficile d'inciter les Slovènes à la mobilité, même dans une mesure raisonnable. Les mutations à l'international, même pour des responsabilités plus importantes et un meilleur statut, ne sont pas nécessairement prisées en Slovénie et il est parfois difficile de trouver des personnes ayant l'ambition de sortir de leur « zone de confort » pour pouvoir progresser.

#### Négociations commerciales et démarches de partenaires

Ce manque d'initiative a également un **impact sur l'entrepreneuriat**. En Slovénie, la pesanteur peut risquer d'infléchir le développement de nouvelles implantations ou le lancement de nouveaux produits.

*« Les gens ont une certaine peur de la prise de risque. Il faut de l'énergie pour lutter contre cela et à la longue, cela peut être pesant, notamment avec l'idée de créer de nouvelles choses, on voit les complications avant les bénéfices. L'environnement freine. »*

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, un entrepreneur ayant contribué à créer une nouvelle entreprise en Slovénie sur un nouveau segment de marché considérait que trouver un contact était aisé, mais que l'entretien du contact jusqu'à parvenir à un accord réel pouvait poser difficulté :

*« Dans l'approche, on n'a pas trop de mal à avoir des rendez-vous, les gens sont plutôt ouverts. Le plus dur, c'est de les faire avancer. Cela dépend du type de boîte, avec des boîtes ultra-réactives où la personne trouve le concept 'canon', et les grosses structures avec les départements marketing, juridique, qui doivent être 'surmontés'. Cela donne la sensation que les gens n'aiment pas décider ou n'aiment pas dire non. Après l'affirmation « on est intéressés et on ne sait pas », on a du mal à susciter le déclic. A la fin, il faut parfois abandonner. Pour développer un business-model efficace ici, il faut contacter au moins le double du nombre de prestataires requis. »*

#### Compenser un certain manque d'ambition professionnelle par une culture de la performance

La difficulté de cette situation est un relatif manque d'ambition des travailleurs slovènes. Les Slovènes peuvent parfois même être plus enclins à accepter une diminution de salaire pour une responsabilité moindre, et pas uniquement s'il s'avère qu'ils ne sont pas aptes à supporter le niveau actuel de responsabilités. Plusieurs cadres ont noté une **certaine difficulté à susciter l'intérêt dans de nouvelles façons de travailler**, malgré des investissements conséquents.

*« Quelque part, le salaire est dû. En conséquence, le niveau d'ambition n'est pas très élevé. Les Slovènes sont tout à fait prêts à faire des sacrifices en termes d'avancée de carrière ou de salaire, sans frustration. C'est vrai de manière plus générale sur le marché slovène, assez monotone et morne. Le fait de prendre des initiatives, comme de nouvelles actions commerciales, se heurte à des inerties. »*

Le cas a été cité du directeur marketing d'une entreprise de plusieurs dizaines de salariés qui considérait que son point fort était de parvenir à quitter le bureau à quatre heures et à ne plus penser au travail une fois dans sa voiture. Cela conduit à la remarque de l'ancien directeur d'une filiale locale : *« le fait de partir à l'avance pour aller chercher les enfants à l'école est compréhensible à un bas niveau de responsabilités, mais inacceptable à un niveau plus haut de responsabilité. »*

On observe en conséquence une certaine **réticence à accepter de nouvelles responsabilités**, quand bien même cela semble nécessaire ; dans ce cas, la majorité des personnes interrogées souligne le besoin de faire preuve de pédagogie et d'expliquer les raisons pour lesquelles il est nécessaire que les missions évoluent. Une cadre travaillant en Slovénie expliquait que des résultats étant nécessaires, elle a mis en place une plus grande culture de la performance pour pallier cette difficulté.

*« Si le temps de travail est de 9h à 17h, ils ne souhaiteront pas travailler plus que huit heures au travail. Or, le montant de travail est tel qu'il faut le finir. Il y a une marge de progression au niveau de l'efficacité. On a résolu ce problème avec un système d'appréciation du travail, avec un objectif quantitatif bien défini. Les bonus en dépendent [...] et s'ils n'atteignent pas le niveau exigé à la fin de l'année, on met en place une sorte de 'performance improvement' plan. S'ils n'ont pas réussi deux années consécutives, une clause très spécifique du contrat de travail autorise le licenciement. »*

Un autre cadre français évoque un possible changement de mentalités avec la nouvelle génération :

*« Un autre point souvent remarqué dans les magasins : chez le personnel plus âgé, le côté 'le boulot n'est pas important' est clair. Ils ne font pas le lien entre ce qu'ils vendent et leur salaire. Cela engendre beaucoup d'inertie, avec une certaine peur du changement. Ça peut sûrement changer pour les gens des générations suivantes, qui sont plus obligés de se battre. »*

Par conséquent, **cette mentalité tend à se transformer avec le temps et l'ouverture de la Slovénie aux capitaux internationaux**. Le gérant slovène d'une entreprise travaillant dans l'électronique considère que cette division entre vie professionnelle et vie privée n'est plus susceptible de porter atteinte à la productivité :

*« Mon équipe travaille depuis longtemps pour une entreprise française. Elle a intégré le principe selon lequel 'la journée est terminée quand le travail est fini', et le fait d'avoir un emploi du temps formel n'a plus une grande importance. »*

### **Recommandations**

- Prévenir les inerties en anticipant la résistance au changement

- Entreprendre des efforts dès l'origine pour susciter de la passion et de l'ambition parmi les collaborateurs les plus prometteurs
- Faire preuve de pédagogie et de compréhension en détaillant les nouvelles missions dont les collaborateurs doivent s'acquitter

L'ancien directeur d'une entreprise française résume la situation en estimant que **les cadres français expatriés en Slovénie sont au demeurant très satisfaits de leurs collaborateurs**, quelle que soit la taille des structures :

*« De manière générale, les Slovènes vont satisfaire avec précision à la job description. Il y a en revanche un manque d'initiative, il y a peu d'intérêt à aller plus loin que ce qui est requis [...] les gens sont quand même assidus, précis, rigoureux, consciencieux, besogneux dans une certaine mesure. Ça travaille dans un bon esprit, les gens sont bien concentrés. »*

### 3. Importance de la langue

L'anglais est une langue non seulement parlée, mais également maîtrisée par une grande majorité de la population, à toutes les strates de la société. La quasi-totalité des Slovènes peut utiliser un minimum d'anglais, à Ljubljana comme dans des régions plus reculées, où l'allemand peut cependant prendre le relais. **Utiliser l'anglais lors des relations d'affaires en Slovénie est non seulement courant et accepté, mais également apprécié par les Slovènes**, qui sont tout à fait habitués à communiquer dans cette langue.

Ne pas maîtriser le slovène ne pose aucune difficulté, y compris dans la vie de tous les jours. Le slovène est une langue slave très différente du français, et investir dans un apprentissage de la langue ne permettrait pas d'obtenir des résultats assez rapidement pour des cadres détachés en Slovénie pour quelques années seulement. En revanche, **il peut être utile d'apprendre quelques mots de slovène pour favoriser la prise de contact et faire preuve d'empathie vis-à-vis des Slovènes**, qui sont très réceptifs à l'effort effectué par des expatriés pour apprendre une langue rare et réputée difficile :

*« La Slovénie compte deux millions de personnes qui pensent que le slovène est une langue rare. Avoir une connaissance du slovène, même limitée, ça aide toujours et montre que l'on s'intéresse au pays. »*

Aucun cadre slovène n'a affirmé que connaître le slovène était absolument indispensable, mais tous ont été unanimes pour considérer que cela pouvait aider dans certaines situations. Chez certains, l'opinion a prévalu que la démarche de « faire un effort » était nécessaire :

*« Un Français expatrié ici devrait au moins pouvoir dire 'dober dan' [bonjour] et 'hvala' [merci]. Les Slovènes sont un peu complexés par la taille de leur territoire. Le fait pour un étranger de s'adresser au Slovène avec quelques mots est une question de politesse. Apprendre quelques phrases en slovène et les placer, c'est nécessaire, surtout pour quelqu'un qui a des contacts réguliers ou permanents avec la Slovénie [...], notamment pour comprendre au moins dans les grandes lignes ce qui se dit autour de lui. »*

Cette recommandation peut s'amplifier pour les entrepreneurs qui ont l'intention de s'établir en Slovénie sans limite de temps. Dans ce cas, parler slovène peut, selon l'avis de certains

Français dans cette situation, aider culturellement à mieux comprendre le fonctionnement des Slovènes, montrer que l'entrepreneur est impliqué et intégré à la culture locale.

### **Recommandations**

- La connaissance du slovène n'est pas formellement nécessaire et ne sera pas souvent utilisée, mais elle sera absolument et invariablement appréciée, même à un niveau élémentaire

## 4. Réseaux et relations interpersonnelles

**Les réseaux ne semblent pas particulièrement développés en Slovénie.** Pour autant, en raison de la taille restreinte du pays et de sa population comparativement faible, les relations interpersonnelles jouent un rôle important, ce qui donne naissance à des « réseaux en étoile ». Par conséquent, il n'existe pas de réels réseaux structurés, mais plutôt des réseaux indirects, ou, à l'inverse, des rencontres, des colloques, des conférences, véritablement institutionnalisés et officiels.

L'une des conséquences de cette connaissance globale et mutuelle est que lors de négociations commerciales, **s'appuyer sur un collaborateur slovène et « se faire accompagner » par un interlocuteur slovène peut être utile en phase d'approche et d'introduction.** Sur le plan des relations interpersonnelles prévaut l'idée selon laquelle « tout le monde connaît tout le monde » ; connaître quelqu'un dans les services de l'Etat, par exemple, peut aider à accélérer des travaux. Il n'est pas rare dans une procédure de recrutement de « tomber » sur des candidats qui sont déjà connus par plusieurs personnes travaillant dans l'entreprise.

*« En Slovénie, à un certain niveau, les gens se connaissent tous. Il faut avoir des gens dans l'entreprise qui vont aller dans ces cercles informels. Un étranger n'y sera pas forcément le bienvenu [...] il existe des tas de réunions de managers plus ou moins formalisées, de conférences, et il est important pour des dirigeants slovènes d'y aller. Est-ce qu'un cadre français serait vraiment capable de s'y intégrer ? L'idéal est d'avoir un adjoint ou un président non-opérationnel qui peut aller là-bas. »*

### **Recommandations**

- Faire confiance à un collaborateur slovène pour représenter l'entreprise dans des cercles institutionnalisés ou non de relations interpersonnelles
- S'appuyer sur un collaborateur slovène lors de négociations commerciales et pour se faire introduire auprès de nouveaux interlocuteurs

## 5. Cadre de vie en Slovénie

L'ensemble des interlocuteurs interrogés a été unanime pour souligner **l'excellente qualité de vie en Slovénie et à Ljubljana ainsi que le cadre de vie extrêmement agréable**, certains allant jusqu'à parler d'un « vrai rêve ». Le niveau de pollution est très limité, les infrastructures de transport sont de bonne qualité, l'offre touristique du pays s'axe sur le sport et l'environnement autour de la maxime « *green, active, healthy* ». L'environnement géographique de la Slovénie est tout à fait privilégié, en plus de la proximité géographique de nombreux pays comme l'Italie, la Croatie et l'Autriche. La montagne est accessible à une demi-heure de route de la capitale, la mer à une heure.

La Slovénie connaît un **niveau de sécurité physique et des biens particulièrement élevé**. Un entrepreneur français racontait une situation dans laquelle des salariés quittaient leur bureau en laissant leur téléphone, leur portefeuille et leurs clés de voiture bien en évidence sur leur table sans penser le moins du monde qu'il pourrait y avoir un vol. Le niveau technologique est tout à fait satisfaisant, voire en avance sur la France à certains points de vue, par exemple avec le paiement par téléphone.

**Le coût de la vie est comparable à celui d'une ville française moyenne**, avec certains secteurs où les coûts sont bien moindres, comme celui de la restauration. En revanche, les services médicaux peuvent être relativement onéreux voire plus chers qu'en France. Les délais d'obtention d'un rendez-vous auprès de spécialistes sont parfois longs.

Quelques détails doivent cependant éveiller l'attention. Tout d'abord, l'offre culturelle est relativement limitée dans un pays dont la capitale atteint les 300 000 habitants, la taille de Strasbourg sans sa périphérie, ce qui fait de Ljubljana une ville adaptée pour des familles, peut-être moins pour d'autres types de cadres très attachés à la culture. Cela est néanmoins compensé par un patrimoine historique important et « étalé » sur l'ensemble du pays.

Il existe une école française, dont les cours s'arrêtent, pour l'instant, à la fin du collège (*via* le CNED). Par ailleurs, **les infrastructures d'accueil de la petite enfance sont limitées** et les Slovènes se reposent très souvent sur leurs congés maternité ou leur famille pour s'occuper des enfants en bas âge. Cette rareté des crèches – et le coût prohibitif des structures privées et/ou bilingues – peut se révéler dissuasif, en particulier pour les familles expatriées dans lesquelles les deux parents travaillent et dont l'enfant est trop jeune pour la scolarisation.

Un cadre français considère que les Slovènes, en raison de la distinction entre environnement professionnel et environnement personnel, demeurent relativement réservés à l'égard de collègues de travail et d'étrangers, et sont peu enclins à élargir leur sphère personnelle à de nouvelles personnes.

*« Il faut faire attention à l'environnement familial. C'est tout petit, le pays n'est pas très ouvert sur les étrangers, avec peu d'expatriés. En termes de vie sociale, cela peut sembler difficile ; il y a beaucoup de Slovènes cultivés, ce qui est assez agréable, mais ils ne sont pas toujours très ouverts. »*

Enfin, plusieurs des interlocuteurs interrogés ont appelé à des contacts plus fréquents et intenses dans la communauté d'affaires française, contacts rendus nécessaires et possibles par la petite taille du pays.

### **Recommandations**

- Ljubljana et la Slovénie offrent un cadre de vie exceptionnel, apprécié par tous, avec une offre culturelle limitée comme seul bémol
- Garder en tête que les structures d'accueil de la petite enfance sont soit onéreuses, soit rares, ce qui peut poser des difficultés pour des couples avec des enfants en bas âge
- Développer des rencontres avec des cadres et des entrepreneurs français à Ljubljana pour renforcer la communauté économique francophone en Slovénie



## IV. Conclusions et principales recommandations

---

La Slovénie a fait autrefois figure de « tête de pont » pour prospecter dans les Balkans occidentaux, et de nombreuses entreprises y étaient installées pour opérer ailleurs. Avec l'entrée de la Croatie dans l'Union européenne et un accroissement des différences de marché, ce rôle s'est estompé. Il est certain que la Slovénie est un pays où le coût d'entrée et de maintien sur le marché peut être élevé. Sa petitesse et le faible nombre de consommateurs potentiels en font un marché où faire des volumes peut se révéler compliqué, d'où la nécessité de maximiser les marges ou de cibler des marchés à haut volume. Le pays s'ouvre lentement aux investisseurs internationaux, et la population est encore méfiante à l'égard des programmes de privatisation d'entreprises restées très longtemps dans le giron de l'Etat. La Slovénie part d'une situation de relative rigidité du marché du travail et de procédures administratives encore lourdes. Plusieurs cadres font part d'un intérêt pour la nouveauté faible chez leurs collaborateurs, avec une absence d'émulation forte, une difficulté à susciter un esprit d'initiative et une relative réticence à travailler au-delà de ce qui est nécessaire.

La Slovénie n'en garde pas moins un très bon potentiel pour des investisseurs d'Europe occidentale, et *a fortiori* français. La Slovénie bénéficie d'une position géographique particulièrement favorable, à mi-chemin entre l'Europe occidentale et l'Europe centrale, l'Europe germanique et les Balkans occidentaux. Ses infrastructures sont très développées et surprennent positivement les cadres français venant du siège en visite en Slovénie. Les travailleurs slovènes sont dignes de confiance et particulièrement fiables, ils ont un excellent niveau de qualification et de formation, parlent généralement deux langues étrangères voire davantage, et ont pour la plupart une très bonne connaissance de leur domaine de spécialisation. La législation slovène, bien qu'ayant la réputation d'être dense et rigide, est en passe d'être progressivement flexibilisée. Certaines mentalités professionnelles héritées de la période yougoslave s'estompent et disparaissent avec les nouvelles générations. Enfin, l'Etat réalise toujours davantage la nécessité de céder ses entreprises et de les confier à des capitaux privés. La direction prise par la politique économique va clairement dans le sens d'une plus grande ouverture du pays aux capitaux internationaux, d'une plus grande flexibilisation des investissements et du marché du travail et du développement du processus de privatisations dans le pays.

Au prix d'une approche adéquate et d'efforts de compréhension du marché slovène et de ses spécificités, les entrepreneurs ou cadres français souhaitant travailler en Slovénie y trouveront un pays recelant un bon potentiel, une remarquable qualité de vie et une curiosité notable vis-à-vis d'investisseurs étrangers, auxquels le pays comme la population s'ouvrent toujours davantage.

### **Relevés de recommandations**

#### **Forces et faiblesses du marché slovène**

##### *Structure du marché et ouverture aux investissements internationaux*

- Adopter une approche spécifique vis-à-vis de la Slovénie – éviter d'apparenter le marché slovène à celui de ses voisins
- Dépasser la frilosité initiale des responsables politiques à l'égard des investissements internationaux
- Préparer son entrée sur le marché pour faire face à des coûts initiaux potentiellement importants

##### *Tissu industriel et structure de la consommation*

- Eviter de penser que si un produit est populaire en France, il le sera aussi en Slovénie
- Bien appréhender la façon dont les consommateurs vont percevoir l'idée d'un nouveau produit, et la taille du marché slovène
- Minimiser l'importance des marques et des franchises dans les décisions d'achat des Slovénes

##### *Situation politique et sociale – politique économique*

- Anticiper des possibles changements législatifs et réglementaires ; la politique économique est prévisible et globalement constante, malgré des hésitations sur certaines réformes emblématiques

##### *Règlementation des contrats de travail*

- Considérer d'emblée la Slovénie comme un pays très diligent dans l'application des règles européennes
- Favoriser le recours aux contrats étudiants et aux contrats d'auteur pour des prestations et/ou des durées limitées
- Préférer les ruptures conventionnelles des contrats aux licenciements, généralement incertains et générateurs de procédures judiciaires
- Être très attentif à la législation et à la réglementation, qui peuvent comporter un certain nombre d'écueils

##### *Présence des syndicats et climat social*

- Ne pas surestimer le rôle des syndicats et des troubles sociaux en Slovénie, un pays relativement apaisé
- Anticiper les possibles retombées médiatiques de projets industriels potentiellement impopulaires, et les fuites d'informations

*Relations avec l'administration*

- Faire attention à la bureaucratie en Slovénie, parfois très exigeante, et à la durée des procédures administratives
- Pour créer une entreprise en Slovénie, faire appel à un interlocuteur local, connaisseur de la réglementation slovène

*Corruption en Slovénie*

- Être attentif au fait que le risque de corruption augmente avec la proximité de la sphère politique, bien qu'elle ne semble pas affecter les petites structures, et que les entreprises ne semblent pas plus touchées qu'en Europe occidentale

**S'implanter et travailler en Slovénie***L'image de la France en Slovénie*

- Susciter de l'intérêt et de la nouveauté vis-à-vis de la provenance française de nouveaux produits
- Ne pas attendre des Slovènes une adhésion automatique à l'idée selon laquelle les produits français sont de qualité et fiables

*Les Slovènes au travail*

- Arriver aux réunions en ayant des propositions concrètes et une bonne connaissance des dossiers est primordial
- Lors d'une négociation commerciale, écrire très précisément l'ensemble des points d'accord dans le document final, et obtenir les minutes précises de la rencontre
- Être particulièrement clair sur ce que l'on attend de ses collaborateurs
- Formaliser les exigences de performance avec les employés
- Faire attention à l'humour de manière générale, et éviter d'entrer dans la sphère personnelle des collaborateurs slovènes en les brusquant

*Culture de la hiérarchie et esprit d'entreprise*

- Faire confiance aux cadres locaux et aux compétences locales, ce qui permettra d'être d'autant plus accepté dans une nouvelle structure
- Respecter la parole donnée, qu'il s'agisse d'engagement pris pendant une négociation, un échange informel ou une réunion
- Inciter ses collaborateurs à faire part de leurs observations pour les décisions envisagées ; avec le temps, leur apprendre à challenger les projets de la hiérarchie

*Equilibre de la vie à la slovène et limitation des ambitions*

- Prévenir les inerties en anticipant la résistance au changement

- Entreprendre des efforts dès l'origine pour susciter de la passion et de l'ambition parmi les collaborateurs les plus prometteurs
- Faire preuve de pédagogie et de compréhension en détaillant les nouvelles missions dont les collaborateurs doivent s'acquitter

#### *Importance de la langue*

- La connaissance du slovène n'est pas formellement nécessaire et ne sera pas souvent utilisée, mais elle sera absolument et invariablement appréciée, même à un niveau élémentaire

#### *Réseaux et relations interpersonnelles*

- Faire confiance à un collaborateur slovène pour représenter l'entreprise dans des cercles institutionnalisés ou non de relations interpersonnelles
- S'appuyer sur un collaborateur slovène lors de négociations commerciales et pour se faire introduire auprès de nouveaux interlocuteurs

#### *Cadre de vie en Slovénie*

- Ljubljana et la Slovénie offrent un cadre de vie exceptionnel, apprécié par tous, avec un cadre culturel limité comme seul bémol
- Garder en tête que les structures d'accueil de la petite enfance sont soit onéreuses, soit rares, ce qui peut poser des difficultés pour des couples avec des enfants en bas âge
- Développer des rencontres avec des cadres et des entrepreneurs français à Ljubljana pour renforcer la communauté économique francophone en Slovénie

## Remerciements

---

L'auteur de ce mémento tient à remercier vivement les responsables qui ont par leurs entretiens contribué à sa rédaction :

- M. Aleš Bizjak
- M. Xavier Bourat
- M. Aurélien Breton
- M. Jérôme Christophe
- M. Jean-Marc Frot
- M. Patrice Haettel
- Mme Ildikó Kiss
- M. Jure Konič
- M. Pavel Marđonović
- M. Boštjan Dokl Menih
- M. Laurent Niox-Château
- M. Mathias Prouvost
- Mme Marjana Šnuderl
- M. Gregor Švigel
- M. Sébastien Trendel
- M. François Turcot
- M. Gregor Žabjek
- M. Tomaž Žnidarič

Ainsi que Madame Aude Robin-Mitreviski, chef du service économique auprès de l'ambassade de France en Slovénie, et Madame Elizabeta Zajc, adjointe au chef du service économique.

## Annexes

---

### 1. Liste des entreprises françaises implantées en Slovénie

Se rapprocher du Service économique près l'Ambassade de France en Slovénie.

### 2. Liens utiles

**Ambassade de France en Slovénie**

<http://www.ambafrance-si.org/>

**Business France en Slovénie**

<http://export.businessfrance.fr/autriche/export-autriche-slovenie-avec-notre-bureau.html>

**Section slovène des Conseillers du Commerce Extérieur de la France en Slovénie**

<http://slovenie.cnccef.org/>

**Service économique de Ljubljana**

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/slovenie>

### 3. Contacts

François Turcot, Président de la section (SKB, groupe Société Générale)

Tél. : +386 1 471 50 52

Aude Robin-Mitrevski, chef du service économique de Ljubljana

Tél. : + 386 1 479 04 51

Courriel : [aude.robin-mitrevski@dgtresor.gouv.fr](mailto:aude.robin-mitrevski@dgtresor.gouv.fr)

Elizabeta Zajc, adjointe au chef du service économique de Ljubljana

Tél. : + 386 1 479 04 53

Courriel : [elizabeta.zajc@dgtresor.gouv.fr](mailto:elizabeta.zajc@dgtresor.gouv.fr)