

# *Annexes*

Retrouvez la thèse liée à ce document et 3000 pages d'informations et de liens sur l'Europe centrale et orientale sur <http://www.centreurope.org>

## TABLE DES MATIERES DES ANNEXES

Annexe 1 Échéancier du plan d'action .....	2
Annexe 2 Naissance et diffusion du communisme.....	5
Annexe 3 Crises et réformes du système communiste .....	9
Annexe 4 La théorie des droits de propriété.....	16
Annexe 5 Le processus d'internationalisation.....	18
Annexe 6 Le culturalisme.....	23
Annexe 7 Interactionnisme et culturalisme .....	25
Annexe 8 Repères sur l'histoire tchèque .....	27
Annexe 9 Le visage social de la République tchèque .....	35
Annexe 10 Résultats du questionnaire .....	40
Annexe 11 Synthèse et extraits des entretiens portant sur la transition des joint-ventures.....	42
Annexe 12 Prise de fonction à TESLA TV .....	49
Annexe 13 Questionnaire individuel et résultats.....	51
Annexe 14 Entretiens à TESLA TV .....	53
Annexe 15 La planification des ressources humaines à TESLA TV .....	58
Annexe 16 Diagnostic interne .....	68
Annexe 17 Exemple de grille des conditions de travail à TESLA TV.....	71

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 Échéancier du plan d'action.....	4
Tableau 2 Catégories de modes de pensée.....	24
Tableau 3 Résultats du questionnaire	40
Tableau 4 Questionnaire individuel adressé aux employés de TESLA TV	51
Tableau 5 Résultats du questionnaire	52
Tableau 6 Age moyen et ancienneté à TESLA TV (mai 1994)	59
Figure 1 Hiérarchie des besoins du personnel de TESLA TV	61
Tableau 7 Grille de profil de poste à TESLA TV	64
Tableau 8 Classification des postes à TESLA TV	65
Tableau 9 Questionnaire qualitatif d'évaluation du personnel	66
Tableau 10 Questionnaire quantitatif d'évaluation du personnel	67
Tableau 11 Diagnostic interne	69
Tableau 11 Diagnostic interne (suite)	70



## Annexe 1 Échéancier du plan d'action

**Tableau 1 Échéancier du plan d'action**

<b>06-12/93</b>	Recherche en France sur la République tchèque (histoire, société, culture, économie), début de l'apprentissage de la langue.
<b>01/94</b>	Arrivée en République tchèque et prise de fonction à TESLA TV
<b>01-04/94</b>	Poursuite des recherches en République tchèque et études des divergences entre les données recueillies en France et les données recueillies sur place.
<b>02/1994</b>	Élaboration et diffusion d'un sondage auprès du personnel de TESLA TV
<b>02-06/1994</b>	Envoi et traitement statistique de questionnaires adressés à quatre-vingt-cinq entreprises étrangères industrielles implantées en République tchèque (quarante-neuf réponses reçues).
<b>04/1994</b>	Entretiens approfondis avec vingt-cinq membres de TESLA TV tirés au sort.
<b>07-08/1994</b>	Organisation d'échanges entre les familles du personnel de TESLA TV et de VELEC.
<b>01-03/95</b>	Entretiens et débats avec vingt-cinq professionnels, chercheurs et étudiants tchèques et étrangers.
<b>05/95</b>	Fin d'apprentissage de la langue, fin de la mission à TESLA TV, départ de République tchèque.
<b>05/95-05/96</b>	Suivi, conseils et contacts réguliers avec TESLA TV

## **Annexe 2 Naissance et diffusion du communisme**

### *La naissance du communisme en URSS*

Après la défaite des Russes contre les Japonais (1904-1905), de puissantes grèves des Bolcheviks organisées par V.I. LÉNINE éclatent, mais elles sont réprimées de manière sanglante. Les Bolcheviks s'emparent du pouvoir par la force pendant la Première Guerre mondiale lors de la Révolution d'Octobre 1917 et le Tsar NICOLAS II abdique. Les libéraux sont d'abord au gouvernement (exil de V.I. LÉNINE) mais les Bolcheviks l'emportent dans les semaines suivantes.

La période 1917-1921 est celle du « Communisme de Guerre ». En 1918, la paix est signée avec l'Allemagne (traité de Brest-Litovsk) et les Russes abandonnent la Pologne et les pays baltes. Les Européens soutiennent les contre-révolutionnaires dans le but de récupérer les capitaux investis, ce qui entretient la guerre civile jusqu'en 1920. Les premières mesures communistes de l'époque se limitent à la socialisation des terres, qui provoque le mécontentement des paysans, et à la nationalisation des entreprises. S'en suivent un chaos économique et une famine généralisée.

Entre 1921 et 1928, période de la N.E.P., V.I. LÉNINE fait preuve de réalisme économique en acceptant de juxtaposer à titre transitoire des éléments de politiques socialiste et capitaliste. L'URSS est créée le 30 décembre 1922 avec quatre Républiques. Les réquisitions, abandonnées en matière agricole, font place à l'exploitation collective (kolkhoze) et à l'exploitation d'État (sovkhoze). Dans

l'industrie et le commerce, le retour partiel à la propriété privée s'accompagne des premiers signes d'améliorations.

Après la mort de V.I. LÉNINE en 1928, J. STALINE met fin à la N.E.P. Le « Gosplan », installé en 1921 en Russie comme commission centrale de planification pour quelques secteurs, s'y transforme en un programme national quinquennal dès 1928. Selon la doctrine stalinienne, le modèle socialiste, dont la supériorité est historique, est dépourvu des contradictions qui mènent le monde du capital à sa perte : conflits sociaux, concurrence, anarchie, crises, guerres : « *Les traits essentiels et les dispositions de la loi économique fondamentale du socialisme pourraient être formulés à peu près ainsi : assurer au maximum la satisfaction des besoins matériels et culturels sans cesse accrus de toute la société, en augmentant et en perfectionnant toujours la production socialiste sur la base d'une technique supérieure* » <sup>1</sup>. La stratégie de développement à long terme a cependant constitué un problème persistant dans les économies collectivistes, notamment quant à la controverse sur la réussite de l'industrialisation. J. STALINE choisit à partir de 1931 de mettre l'agriculture au service de l'industrie <sup>2</sup>. Son célèbre slogan « *Notre tâche est de transformer l'économie, non de l'étudier* <sup>3</sup> », témoigne de son volontarisme.

---

<sup>1</sup> J. STALINE, *Les problèmes économiques du socialisme en URSS*, Les Éditions sociales, Paris, 1942, p. 43.

<sup>2</sup> N. BOUKHARINE (1919), contradicteur de V.I. LÉNINE (1917), insistait sur le développement du secteur agricole par une compensation du niveau des prix industriels, et une croissance industrielle rendue possible par la demande de l'agriculture privée et entretenue par les importations d'équipement. Au contraire, la théorie de l'accumulation primitive socialiste défendue par V. LÉNINE (1917) puis par J. STALINE (1942), expliquait que l'industrie lourde devait prélever sur l'agriculture, par des prix industriels élevés, les moyens d'un développement autonome rapide. La solution stalinienne modifie le problème de l'accumulation. Le prix relatif agriculture/industrie devient moins important que la répartition de l'investissement selon les secteurs, de façon à maximiser la croissance de l'économie.

<sup>3</sup> J. STALINE, *Manuel d'Économie politique de l'Académie des sciences de l'URSS*, (1952), Paris, Éditions sociales, 1956.

## *Le développement du socialisme hors d'URSS*

Les démocraties populaires d'Europe de l'Est sont à la recherche d'une troisième voie entre 1945 à 1948. L'heure du choix sonne avec le plan MARSHALL, que l'URSS empêche en aidant les Partis Communistes locaux à s'emparer du pouvoir <sup>4</sup>. Créé en 1947, le KOMINFORM, successeur de l'Internationale Communiste, coordonne et renforce l'activité des Partis Communistes. En 1949, l'union économique des pays de l'Est (sauf l'Albanie) est réalisée par le COMECON.

Après la mort de J. STALINE en 1953, le bloc soviétique se renforce et N. KHROUCHTCHEV s'impose progressivement comme le principal dirigeant de l'URSS. Dénonçant avec violence le culte de la personnalité de son prédécesseur, les procès fabriqués et les déportations, il ambitionne d'améliorer les conditions de vie des populations par la décentralisation, la déconcentration de l'industrie et la modernisation des kolkhozes. En reconnaissant le droit des Yougoslaves à leur propre voie vers le socialisme, il se réconcilie avec le Maréchal TITO. D'autres pays tels que Cuba, l'Albanie, la Corée du Nord, la Syrie ou l'Algérie s'engagent également dans l'aventure communiste. Le pacte de Varsovie est signé en 1955.

---

<sup>4</sup> La Yougoslavie parvient cependant à montrer son indépendance avec le Maréchal TITO dès la fin de la guerre. Une phase de nationalisation et de centralisation s'engage mais un mécanisme décentralisé d'autogestion, caractéristique de l'exception yougoslave, s'y substitue à partir de 1949.

Témoignage du durcissement de la Guerre Froide, le Mur de Berlin est construit en 1961. Les dirigeants chinois s'insurgent contre le révisionnisme soviétique et la rupture idéologique avec l'URSS prend naissance à partir de 1963. Craignant de se voir cantonnée au rôle de pays agricole, la Roumanie rejette quant à elle l'accélération de l'intégration industrielle et la division internationale du travail au sein du bloc. Soutenue par la Chine, elle s'éloigne de Moscou. En 1964, N. KROUCHTCHEV est destitué et remplacé par L. BREJNEV, qui hérite d'un camp socialiste divisé : rupture des relations avec les Chinois et les Albanais, relations refroidies avec Belgrade et Bucarest, importante influence de MAO-TSE-TUNG en Corée du Nord, au Vietnam et à Cuba.

L'URSS reporte son influence sur l'Afrique noire et sur le monde arabe. Entre 1974 et 1980, l'aide soviétique au Tiers-Monde s'étend à l'Afrique du Nord-Ouest non côtière, à la Turquie, l'Irak, l'Inde, le Pakistan, l'Afghanistan et à de nombreux pays d'Amérique Latine et d'Afrique orientale, mais elle doit subir des poussées antisoviétiques dans son propre camp.



## **Annexe 3 Crises et réformes du système communiste**

### *Les crises du système communiste*

De graves crises éclatent dès le début des années 1950 en Pologne et en Hongrie du fait de la précarité des logements, des excès de l'industrialisation et de la paupérisation des paysans. À ce moment, les réformes de I. NAGY en Hongrie (1953-1955) et de W. GOMULKA en Pologne (à partir de 1956)<sup>5</sup> redonnent confiance à la paysannerie et freinent la collectivisation forcée, mais ces tentatives sont réprimées par les chars russes.

Les volontés de modification du fonctionnement du Parti sont l'œuvre de N. KROUCHTCHEV, qui souhaite rédéfinir le rôle du Parti<sup>6</sup>, et de A. DUBCEK, dont la volonté de réforme de l'ensemble du système politique a conduit au « Printemps de Prague ». Pendant l'année 1968, les communistes tchécoslovaques qui entreprennent l'instauration d'un « socialisme à visage humain » ne veulent pas changer de système politique comme l'intime l'URSS. Les troupes du pacte de Varsovie envahissent la Tchécoslovaquie le 21 août 1968 et détachent quatre-vingt mille soldats en permanence

---

<sup>5</sup> Dans les réformes, la Pologne a été pionnière, notamment avec le modèle de W. BRUS (1968), puis retardataire dix ans plus tard. Les révoltes se reproduisent à cause d'augmentations de prix en 1970, 1976 et 1980.

<sup>6</sup> Pendant neuf ans, N. KROUCHTCHEV (1956-1964) s'est joint aux présidents hongrois et polonais dans la voie de la libération de prisonniers politiques et du dégel culturel.

dans le pays <sup>7</sup>. En signe de protestation, I. PALACH s'immole par le feu.

Ce n'est qu'en 1980 que réussit la première remise en cause du principe du parti unique dans un pays de l'Est avec la formation de Solidarnosc en Pologne. Le général JARUZELSKI interdit cependant le syndicat et déclare l'état de guerre en 1981.

### *Les réformes du système communiste*

Les réformes du système communiste des années 1960 partageaient toutes les mêmes objectifs : améliorer la productivité, rechercher la qualité et accélérer la croissance économique. La réforme yougoslave des années 1960 se traduit par une décentralisation régionale. En Allemagne de l'Est, le Nouveau Système Économique, ensuite étendu à la Tchécoslovaquie, met en place des combinats autarciques et flexibles, qui permettent la modernisation du système productif. En Russie, la réforme E. LIBERMAN de 1965 vise à développer l'initiative et l'autonomie des entreprises afin de passer d'une croissance extensive, réalisée essentiellement par l'accroissement quantitatif des moyens de production, à une croissance intensive fondée sur des gains de productivité. Dans le Nouveau Mécanisme Économique en Hongrie en 1967, il s'agit de mettre en place le socialisme de marché, qui abolit la planification impérative.

---

<sup>7</sup> L'invasion des troupes du Pacte de Varsovie, commandée par les Soviétiques, n'a en fait jamais été justifiée idéologiquement. Deux prétextes contradictoirement furent invoqués. D'une part, le coup était jugé indispensable pour mettre fin au courant contre-révolutionnaire qui aurait mené le pays au capitalisme, mais d'autre part, il était censé s'élever contre la course à la démocratisation de l'utopie socialiste, que le régime autoritaire n'aurait pas pu contrôler (SWEEZY, 1970).

Dans l'ensemble des programmes, l'objectif d'assouplissement des contraintes du plan pour les entreprises est contrarié par le conservatisme brejnevien, et toutes se concluent par un échec. La réforme Y. ANDROPOV de 1979, caractérisée par le centralisme, le retour aux principes initiaux de la planification, et le rééquilibrage entre les secteurs ne récolte pas davantage de succès. Une tentative de réforme resurgit en 1980 en Hongrie ; visant à libéraliser les prix et à légaliser les activités parallèles, elle reste en partie lettre morte.

### *Les raisons des échecs des réformes*

L'échec des réformes apparaît en partie conjoncturel. La crise de 1973 avait frappé de plein fouet le Nouveau Mécanisme Economique lancé en 1967 par J. KADAR. De même, les chocs pétroliers, notamment celui de 1979, contrarièrent les projets élaborés par les économistes yougoslaves qui voulaient concilier plan, marché et autogestion.

Cependant, les raisons de l'échec des réformes furent en majeure partie structurelles. Les différents changements observés ont révélé les lacunes du système et notamment l'augmentation très importante de la main-d'œuvre féminine, la croissance du capital nettement plus rapide que celle de la production <sup>8</sup>, le surdimensionnement de l'agriculture et de l'industrie par rapport aux services, ainsi que le caractère inégalitaire de la répartition des revenus. Les réformateurs ont alors préconisé le passage à une

---

<sup>8</sup> La croissance est dite extensive, car elle repose davantage sur l'augmentation des facteurs de production que sur leur productivité. La diminution de croissance des économies socialistes à partir de 1960 peut s'expliquer par l'appareil des fonctions de production de E. DENISON : au lieu de favoriser le progrès technique, le système collectiviste crée un environnement défavorable à l'innovation par rapport à la logique schumpetérienne des économies de marché développées (DUCHENE, 1990).

croissance intensive basée davantage sur les progrès de la productivité des facteurs que

---

sur la croissance du facteur capital <sup>9</sup>. Avec un cadre institutionnel et des stimulants

---

adéquats, il était supposé que le directeur d'une firme en économie planifiée pourrait se comporter de la même manière que les directeurs de firmes en économie de marché. Pour J. KORNAI (1984), ces hypothèses sont celles de réformateurs naïfs (y compris lui-même en 1959) qui ne connaissent pas les conflits entre le contrôle bureaucratique indirect et le marché. L'économiste hongrois oppose les économies contraintes par les ressources (socialistes) à celles contraintes par la demande (capitalistes). La firme socialiste produirait plus si elle le pouvait car elle est garantie contre la faillite, l'État comblant la différence. Le seul moyen de sortir de cette impasse aurait été de revoir les droits de propriété, question qui n'était, selon J. KORNAI (1984), pas assez élaborée chez les réformateurs <sup>10</sup>.

Des motifs extra-économiques eurent également raison des réformes. Ainsi, le poids de la bureaucratie et des hiérarchies ainsi que les batailles internes au Parti furent-elles néfastes à I. NAGY, victime de suspicions et à N. KROUCHTCHEV <sup>11</sup>, dont L. BREJNEV a saboté les projets. De même, V. BILAK et G. HUSAK furent responsables de l'échec du « Printemps de Prague ». Par ailleurs, les réformes devaient améliorer le système sans le mettre en cause et remédier aux dysfonctionnements sans imposer de solutions nouvelles. Ces tâches se sont rapidement avérées impossibles, compte tenu de la mise à l'écart de la société civile et de l'adhésion feinte ou réelle des dirigeants au dogme de l'infaillibilité du système. Enfin, les communistes s'entouraient rarement des meilleurs experts, du fait de leur méfiance vis-à-vis des spécialistes.

### *La Perestroïka et la fin du régime communiste*

Succédant à L. BREJNEV, Y. ANDROPOV et A. TCHERNENKO ne totalisèrent que trois ans de présidence de l'URSS à eux deux. M. GORBATCHEV fut ensuite élu,

à une courte majorité, comme Secrétaire-Général du Parti. Il lance dans un flou certain à partir de 1985 la « Perestroïka », qu'il affirme lors du XXVII<sup>e</sup> congrès du PCUS (Parti Communiste de l'Union Soviétique) le 25 février 1986. La Perestroïka et la Glasnost <sup>12</sup> devaient aider à sortir de la crise grâce à une réforme de nature principalement économique. Des améliorations pour développer l'autonomie de l'entreprise furent adoptées mais la primauté des appareils sur la firme rendait tout redressement significatif impossible.

La Perestroïka visait une restructuration profonde de l'économie en prenant en compte les objectifs de qualité et d'efficacité et en recherchant la rentabilité à partir d'une meilleure utilisation des ressources naturelles. Des lois sur les entreprises ont conféré à ces dernières davantage d'autonomie financière, de même que le passage vers l'économie de marché s'est concrétisé avec la réforme des prix, un véritable marché du crédit en matière bancaire, le développement du secteur privé et coopératif <sup>13</sup>, la possibilité de locations possibles dans l'agriculture, ainsi que la réduction des dépenses militaires. La démocratisation de la vie politique s'est appuyée sur la transparence.

Malgré ces mesures, dont la plupart des ingrédients se trouvaient déjà dans les essais précédents de réformes des pays de l'Est, la faillite économique, l'essoufflement du régime et la perte de croyance dans l'idéologie marxiste ont entraîné l'effondrement du système.

## Annexe 4 La théorie des droits de propriété

Dans la théorie classique de la concurrence, les marchés proposent des prix connus auxquels un agent économique se réfère pour ses transactions commerciales, mais dans la réalité le processus marchand est plus compliqué et coûteux (CORIAT et WEINSTERN, 1995). Il faut en effet trouver un client, négocier, assurer une certaine qualité de prestation, livrer la marchandise, etc. Le point de départ de la théorie des droits de propriété consiste à considérer que tout échange entre agents, et en fait toute relation de quelque nature que ce soit, peut être considérée comme un échange de droits de propriété sur des objets. Les relations entre des hommes sont ramenées à des relations entre des choses. L'existence de droits de propriété garantis et inaliénables sur les produits et les ressources productives serait la condition du fonctionnement d'une économie décentralisée et de la coordination d'activités productives spécialisées.

Selon R.H. COASE (1960), l'existence des coûts de transaction explique l'importance des institutions qui encadrent la vie économique. La structure des droits de propriété sur laquelle s'appuie la firme doit permettre, d'une part, de profiter des avantages de la spécialisation, et, d'autre part, d'assurer un système d'incitation et de contrôle efficace <sup>14</sup>. L'interaction d'individus libres conduit donc à un optimum social, par le choix des institutions qui assurent l'efficacité la plus grande pour un état donné de la technique et des préférences. Les droits de propriété fournissent aux individus des incitations à créer, conserver et valoriser des actifs. La propriété directe constitue logiquement le meilleur système. Les sociétés par actions accusent une perte d'efficacité productive par rapport à l'entrepreneur, mais ce système reste préférable aux entreprises publiques occidentales, et *a fortiori* aux entreprises de type



soviétique (KORNAI, 1990).

## **Annexe 5 Le processus d'internationalisation**

### *Le management international et l'internationalisation de l'entreprise*

Le management international ne se distingue pas fondamentalement du management. Dans les acceptions les plus courantes, le management international traite les fonctions supérieures du management (*upper strategy*) et non les activités opérationnelles (*lower strategy*). Il s'agit donc de planifier, d'organiser, d'activer et de contrôler les actions de l'entreprise à l'étranger (URBAN, 1993).

Pendant deux siècles, les sciences économiques ont postulé l'immobilisme théorique des facteurs de production, ce qui obligeait à assimiler l'internationalisation à la décision d'exporter. Pourtant, de entreprises comme SINGER produisaient à l'étranger depuis la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. La forte mobilité internationale des capitaux observée à partir de la Deuxième Guerre mondiale a incité les économistes à tenir compte de cet état de fait : de nouvelles théories se sont développées dans les années 1960 pour former des modèles opposant l'exportation à l'implantation à l'étranger, les deux pôles principaux du processus d'internationalisation.

P. JOFFRE (1994) définit l'internationalisation comme une transmission de ressources à travers des frontières politiques et une rencontre d'une organisation avec d'autres systèmes économiques, politiques et culturels. Le processus d'internationalisation nécessite le franchissement d'étapes, dans le temps et dans l'espace. Postulant la supériorité de la spécialisation sur la diversification, les

gestionnaires situent l'internationalisation comme une étape logique pour toute firme lorsque le potentiel du marché intérieur est entièrement exploité (WICKHAM, 1989). Cette décision dépend cependant du rôle de la formule stratégique de l'entreprise. Lorsqu'elle se base sur des produits et des ressources naturelles, l'internationalisation se justifie. Au contraire, une formule stratégique axée autour des besoins de marchés et de technologies requiert de préférence la diversification (URBAN, 1993). Selon le principe de la courbe d'apprentissage, l'amélioration progressive de la connaissance de l'environnement, qui suppose une action dans la durée, offre à l'entreprise des perspectives nouvelles pour son expansion à l'étranger. La théorie de la distance psychique explique que l'internationalisation se développe dans l'espace vers les marchés culturellement proches, c'est-à-dire ceux dont les similitudes facilitent l'exploitation. Les performances du système d'information de l'entreprise accroissent également son potentiel à appréhender des marchés culturellement éloignés (JOFFRE, 1989).

Le processus d'internationalisation est hétérogène, du fait de la variété des ses causes, des fonctions de l'entreprise concernées et des conceptions de l'environnement sous-tendues <sup>15</sup>. Il est également universel, dans le sens où il concerne, à des degrés divers, des entreprises de tous pays et de toutes tailles.

## *Vers une approche plus fine de l'internationalisation de l'entreprise*

L'approche théorique néo-classique de l'internationalisation de l'entreprise se restreint à un processus de ventes ou d'implantation dans des marchés de moins en moins accessibles, ce qui suppose un monde cloisonné en autant de frontières que de marchés nationaux. Or, à l'heure actuelle de la globalisation des marchés, il convient de distinguer l'entreprise en voie d'ouverture à l'étranger et l'entreprise mondialisée (JOFFRE, 1994). Ces deux logiques, complémentaires, marquent le passage d'une logique de croissance géographique et d'innovation au sens large (l'entreprise internationalisée) à une logique d'efficience (l'entreprise mondialisée).

L'entreprise en voie d'internationalisation recherche l'expertise au niveau des fonctions, du produit et du pays. Elle atteint ces buts par la conception et la maîtrise technologiques ainsi que par la connaissance de la culture et de la géopolitique des pays en question. À un stade supérieur, l'entreprise mondialisée répond à une volonté de rationalisation et d'intégration mondiale du réseau constitué par les filiales (JOFFRE, 1994). Les buts de l'entreprise mondialisée sont différents de ceux de l'entreprise en voie d'internationalisation. Elle poursuit une logique d'efficience dans l'espace mondial, d'optimisation d'un outil à croissance terminée, d'intégration et non de standardisation. À titre d'illustration, le constructeur automobile FORD a mis en place depuis 1995 le spectaculaire programme « FORD 2000 », qui consiste en une intégration des activités de l'entreprise au niveau mondial <sup>16</sup>.

A. BARTLETT et S. GHOSHAL (1989) conçoivent l'implantation selon quatre possibilités qui dépendent du degré d'engagement de la maison-mère. Les

multinationales pratiquent la décentralisation (UNILEVER, ATT, SIEMENS...), les entreprises internationales et mondiales la centralisation (MATSUSHITA, NEC, KAO...). L'entreprise transnationale se caractérise par une configuration complexe qui associe souplesse et efficacité, centralisation des structures et des ressources et distribution de manière sélective. Elle spécialise la répartition des actifs et des ressources pour les optimiser.

### Les délocalisations

L'internationalisation productive, forme classique d'implantation à l'étranger, se définit selon P. JOFFRE (1989) comme une relation internalisée <sup>17</sup> basée sur des avantages de proximité avec le marché-client et sur le détournement des obstacles. Plus précisément, l'implantation à l'étranger résulte de la possibilité de profiter de coûts de production avantageux ou de celle de se placer sur un marché visé <sup>18</sup>. L'opération de délocalisation consiste alors à abandonner une partie ou l'intégralité d'une unité de production dans un pays pour la transférer vers un autre offrant des conditions plus avantageuses.

La décision de délocalisation dépend des critères généraux de l'implantation à l'étranger, mais également de critères spécifiques. Traditionnellement, le premier facteur invoqué est le différentiel de coût, notamment en ce qui concerne les salaires (PROKOPENKO, 1995), mais les débouchés rendus possibles par la nouvelle situation géographique ou les liens privilégiés entre le pays d'accueil et d'autres partenaires constituent également des critères déterminants. Les délocalisations peuvent être rendues difficiles par une législation contraignante, une barrière linguistique ou culturelle, un éloignement géographique dissuasif, une inadéquation avec les impératifs stratégiques ou une insuffisance en matières premières ou en infrastructures <sup>19</sup>. Parfois, les décisions commerciales d'implantation dépendent non pas de la rentabilité

d'ensemble du projet mais de considérations stratégiques particulières, telles que l'acceptation des activités polluantes.

Lorsque la guerre des prix retrécit au maximum les marges, les délocalisations ne constituent pas systématiquement l'ultime recours. Parmi les ripostes envisageables, les entreprises qui en ont les moyens peuvent effectuer un saut qualitatif, car les main-d'œuvre peu chères sont aussi en principe peu qualifiées. De même, le développement des nouvelles technologies, et en particulier l'automatisation, rend l'intérêt des délocalisations moins évident dans les domaines peu utilisateurs de main-d'œuvre <sup>20</sup>.

Les délocalisations sont accusées d'accentuer le chômage, préoccupation majeure de nombre de pays européens. Les écarts considérables de coûts de revient, dus principalement aux différences de rémunération <sup>21</sup> entraînent des distorsions de concurrence à l'échelle mondiale. Ils s'accompagnent de plus souvent d'un dumping social auquel la France et d'autres répondent par le protectionnisme. Les difficultés des industries sidérurgiques françaises et allemandes ont été ainsi imputées par les syndicats à la concurrence jugée déloyale des PECO <sup>22</sup>. Les économistes refusent cependant d'associer automatiquement les délocalisations au chômage. La véritable source du fléau semble davantage résulter de l'inadéquation des formations et du déficit en industrie de haute technologie des pays industrialisés <sup>23</sup>.

Les délocalisations profitent au consommateur, du moins en théorie, puisqu'elles contribuent à faire baisser les prix de revient et donc les prix de vente. Constituant un élément prépondérant dans la dynamique des relations internationales, leur suppression freinerait le développement de certains pays. Les conséquences macro-économiques peuvent également être favorables pour le pays d'accueil : les délocalisations créent ou maintiennent des emplois du fait de leur existence même, de la croissance des échanges ou des investissements directs à l'étranger <sup>24</sup>. Il arrive enfin qu'elles se présentent comme l'ultime alternative à la fermeture, contrainte par une concurrence irrésistible.

## Annexe 6 Le culturalisme

À l'origine, le culturalisme est une réaction d'anthropologues de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle contre les positions à prédominance raciale de leurs prédécesseurs<sup>25</sup>.

Dans un premier temps, M. MEAD (1971) met en lumière l'influence exercée par la culture sur le comportement des individus et introduit le relativisme culturel. Se fondant sur la diversité des cultures, C. LÉVI-STRAUSS (1960) dénonce l'occidentocentrisme, c'est-à-dire la tendance à comparer toutes les expériences de développement historique à la norme occidentale. Selon l'ethnologue français, le progrès résulte non pas de la transmission d'un savoir d'un « diffuseur » vers un « diffusé » mais de l'échange entre communicants.

E.T. HALL (1960) précise le rôle du contexte culturel dans la communication, celui étant variable selon les pays<sup>26</sup>. Le langage et la culture, « canaux » de la communication, forment ainsi des filtres biaisants qui rendent plus ou moins irrationnelle la perception d'un message. Dans chaque culture, un certain mode de penser tend à devenir dominant, à influencer, modifier, supprimer ou exploiter les autres (KARDINER, 1969)<sup>27</sup>. Des personnes qui pensent différemment peuvent fort bien s'entendre sur un point particulier, tout en ayant des présupposés tacites différents, qui seront sources des conflits ultérieurs. Il est important d'avoir connaissance du mode de pensée des autres si l'on veut éviter suspicion et déconvenues (TROMPENAARS, 1993).

L'épistémologue américain M. MARUYAMA (1991) a identifié quatre modes de pensée et leurs combinaisons possibles, correspondant à peu près aux deux tiers des individus de chaque culture (cf. tableau 2). L'hétérogénéité culturelle, nécessaire et désirable en vertu de la loi de la variété requise dans les processus biologiques, écologiques et sociaux, constitue désormais une composante fondamentale de chaque

société<sup>28</sup>. Chacun peut construire librement son identité à partir de ces éléments selon une formule personnelle. La clé du succès en matière d'organisation multiculturelle réside dans la découverte d'individus dont le mode de pensée ne correspond pas au mode dominant (MARUYAMA, 1991).

**Tableau 2 Catégories de modes de pensée**

<b><u>Mode H</u></b>	<b><u>Mode I</u></b>	<b><u>Mode S</u></b>	<b><u>Mode G</u></b>
<u>Homogénéité</u>	<u>Hétérogénéité</u>	<u>Hétérogénéité</u>	<u>hétérogénéité</u>
<u>hiérarchisation</u>	<u>Isolationnisme</u>	<u>Interaction</u>	<u>interaction</u>
<u>classification</u>	<u>Aléatoire</u>	<u>Equilibre</u>	<u>évolution</u>
<u>opposition</u>	<u>Indépendance</u>	<u>Assimilation</u>	<u>découverte</u>
<u>vérité unique</u>	<u>Subjectivité</u>	<u>Vision plurielle</u>	<u>vision plurielle</u>
<u>rivalité</u>	<u>Individualisme</u>	<u>Coopération</u>	<u>coproduction</u>



## **Annexe 7 Interactionnisme et culturalisme**

M. CROZIER (1963) et le Centre de Sociologie des Organisations se sont intéressés aux comportements organisationnels, principalement dans les entreprises publiques. Il s'agissait pour eux de proposer une transformation de l'approche passionnelle des problèmes humains, avec une volonté de banaliser le pouvoir, de dépsychologiser les conflits, de le débarrasser de leur manteau affectif. Même si leurs objectifs ne sont pas les mêmes, des modalités de régulation permettent de concilier l'acteur et le système dans les organisations (CROZIER et FRIEDBERG, 1977). Cette théorie part non pas de l'existence de l'entreprise mais de ses problèmes et dysfonctionnements et du rôle de l'acteur (un ou plusieurs individus). L'acteur cherche à remplir ses objectifs qui sont plus ou moins conscients et affirmés et surtout, ce qui est l'avancée principale de la théorie, à augmenter son pouvoir, en agissant selon ses ressources et ses contraintes dans les zones de liberté et d'incertitude qu'il contrôle. Intitulée « utilitariste » par sa proximité avec la théorie économique néo-classique, ou « interactionniste » par l'importance qu'elle donne au rôle des acteurs, cette vision de la sociologie des organisations est contestée par un autre courant, qui conçoit l'organisation comme un lieu social central.

R. SAINSAULIEU (1985) estime que la conception utilitariste de l'entreprise sous-estime sa dimension collective ainsi que sa fonction de production identitaire. D'une part, l'entreprise est un « produit de société », dans le sens où les individus apportent leurs valeurs et leur culture au groupe. De même, par la réciprocité de ses influences, la culture agit également sur le fonctionnement des entreprises et sur les relations de travail. Les individus sont regroupés autour de valeurs partagées, d'un sentiment d'appartenance et de consensus sur de projets communs, ce qui crée une culture d'entreprise.

Cette vision « culturaliste » de l'entreprise est aujourd'hui accentuée par le rôle central qu'occupe l'entreprise dans la société. Se métamorphosant progressivement d'organisation en institution, l'entreprise tend à devenir une des institutions centrales de la société et un lieu essentiel de socialisation, par ses effets d'intégration comme par ses effets d'exclusion. R. SAINSAULIEU (1990) compare l'analyse des formes de lien social dans les entreprises contemporaines aux grands modèles de production et d'intégration sociale des Trente Glorieuses. Le compromis social fordien permettant l'accès pour tous à la société de consommation et la promesse d'un avenir meilleur en termes de conditions de vie disparaît. La transformation du compromis social fordien s'opère vers un accroissement sensible des contraintes de l'environnement, ce qui crée une rupture avec la gestion statutaire et bureaucratique et induit la mise en place de nouveaux outils de GRH. Le processus de dé-taylorisation, qui augmente l'autonomie des acteurs, le contexte de crise, favorable à la solidarité, et la prise en compte du contenu psychologique de l'entreprise<sup>29</sup>, permettent de mettre en évidence la pluralité des mondes sociaux d'entreprise et donc de rompre avec une conception unique de l'entreprise<sup>30</sup>.

## Annexe 8 Repères sur l'histoire tchèque

### Principales dates de la République tchèque

- III<sup>e</sup>-IV<sup>e</sup> siècle      Forte expansion des Celtes Boïens (appelés Bohémiens) sur le territoire tchèque
- vers 550              Arrivée des premiers Slaves
- 623                      Apparition du Royaume de Samo
- 830 à 906              Princes de l'Empire de Grande-Moravie
- 863                      CYRILLE et MÉTHODE, apôtres des Slaves, introduisent le christianisme
- fin du IX<sup>e</sup> siècle      Naissance de l'État tchèque, fondé par les Premyslides
- 921 à 1197              Princes tchèques
- 1085                      VRATISLAV II, premier roi tchèque, est nommé à Mayence roi des Tchèques et des Polonais (titre non héréditaire)
- 1158-1526              Rois tchèques
- 1212                      « Bulle d'or sicilienne »: les Tchèques reçoivent l'assurance que leur État ne fait pas partie de l'empire romain. Le titre de roi devient héréditaire
- 1344                      L'évêché pragois est érigé en archevêché, ce qui renforce la souveraineté du pays

- 1346 CHARLES IV (1346-1378), surnommé le Roi romanotchèque, rend son État parmi les pays les plus forts d'Europe. Son règne, fondamental dans l'histoire tchèque, fut marqué par les événements suivants :
  - \_ Fondation de l'Université (1348), la troisième en Europe (après celle de France et celle d'Italie) ;
  - \_ relations étroites avec la France, coopération avec le Pape d'Avignon ;
  - \_ nouveau code, le Majestas Carolina ;
  - \_ Charles IV devient Roi de Rome et Empereur germanique ;
  - \_ Développement du pays et de Prague, Bulle d'or de CHARLES IV qui confirme la Bulle d'or sicilienne.
  
- Fin XIV<sup>e</sup> - début XV<sup>e</sup> siècle Déclin de moralité des représentants de l'Église, du fait notamment du commerce des indulgences et de la pauvreté du pays. Lutte généralisée contre l'Église catholique, qui est le féodal le plus riche
  
- 6 juillet 1415 J. HUS, prêtre réformiste qui reconnaît comme seule autorité Dieu et non l'Église, est brûlé à Constance
  
- 1420-1434 Les Guerres hussites soutiennent les Quatre Articles de Prague <sup>31</sup>, la guerre étant perdue, les revendications n'aboutissent pas
  
- 1460-1470 J. Z PODEBRAD, roi de 1458 à 1471, est à l'origine de l'acte « Tractatus Pacis » qui propose la naissance d'une organisation de paix entre les monarchies européennes
  
- 1526 L'Empire
  
- XVII<sup>e</sup> siècle Soulèvement des États tchèques mais celui-ci échoue. En conséquence, vingt-sept chefs responsables de l'insurrection sont exécutés et, à la suite de la défaite de Bila Hora (1620) ; il est prononcé que le titre de Roi revient à la noblesse allemande
  
- 1781 Édikt de tolérance, les croyances non catholiques sont admises et le servage est aboli

- fin XVIII<sup>e</sup>-mi- XIX<sup>e</sup> siècle Renaissance du sentiment national tchèque, affirmation de l'identité tchèque par la défense de la langue, exaltation de l'histoire de la Bohême, consolidation de l'assise territoriale du pays
- 1848 Abolition de la corvée
- 1850-1914 Lutte des Tchèques pour la liberté et la reconnaissance de leurs droits nationaux. Importants progrès économiques, naissance de SKODA, CKD, TATRA, etc.
- 1867 à 1918 Appartenance à l'Autriche - Hongrie
- 1918 Proclamation de l'indépendance de la Tchécoslovaquie (République démocratique autonome). La Tchécoslovaquie naît de la dislocation de l'Autriche-Hongrie (28 octobre 1918). T.G. MASARYK est élu Président de la République
- 1920 La Constitution, établie sur le modèle français, forme une République centralisée et démocratique : création du Parlement, composé de deux chambres, droit de vote universel, direct, secret et égal
- 1938 A. HITLER revendique les territoires de la Bohême où la minorité allemande est particulièrement importante. L'armée tchèque se mobilise. À la suite de la conférence de Munich le 29 septembre 1938, la France et la Grande-Bretagne (E. DALADIER et J. CHAMBERLAIN) refusent d'appuyer la Tchécoslovaquie et le Président E. BENES est contraint de céder une grande partie de la Bohême peuplée d'Allemands à A. HITLER
- 14 mars 1939 Le Sénat slovaque fait sécession et vote la création de l'État slovaque
- 15 mars 1939 La partie de la Bohême laissée aux Tchécoslovaques est envahie par l'armée allemande

- 1939-1945 Pendant toute la guerre, le Président E. BENES en exil en Angleterre tente de persuader les Alliés de la nullité de la Conférence de Munich  
  
Après le meurtre du chancelier du Reich à Prague, la persécution des Tchèques se vivifie. Lidice et Lezaky, deux villages accusés de collaboration avec des auteurs d'attentat sont rasés, et la plupart de leurs habitants tués. Soixante-dix-sept mille Juifs meurent dans les camps de concentration
- mai 1945 Libération du pays
- 1945-1948 Les minorités sont expulsées (dont trois millions et demie d'Allemands), 65 % de la production devient nationalisée
- février 1948 La crise est provoquée par la démission de la plupart des ministres non communistes, hostiles aux options radicales du chef du gouvernement (K. GOTTWALD). Le Président E. BENES est forcé d'accepter la nomination de ministres communistes. Devenu majoritaire dans le gouvernement, le Parti Communiste prend le pouvoir. En mai 1948 ont lieu des élections selon le système de la liste unique. Une nouvelle Constitution est instituée. 2 % d'entreprises privées subsistent et aucune exploitation agricole ne peut dépasser 50 hectares
- Dans les années 1950 Début des purges. De nombreux responsables communistes sont arrêtés, condamnés, et souvent exécutés
- 1960 La République a dix régions. Dans la nouvelle Constitution, la République socialiste tchécoslovaque (nouveau nom) est définie comme un État socialiste fondé sur l'alliance entre les ouvriers, la paysannerie et les intellectuels. Le pouvoir revient aux ouvriers
- 1968 Printemps de Prague : réformes du système politique par le Président A. DUBCEK réprimées par les troupes du Pacte de Varsovie (20 et 21 août). La répression recommence...  
  
Création de la Fédération tchécoslovaque

- 1969 Coexistence de trois gouvernements (fédéral, tchèque, slovaque), et d'un Parlement à deux chambres (Chambre du Peuple et Chambre des Nations)
  
- 17 novembre 1989 Une manifestation d'étudiants qui réunit plus de 30 000 personnes a Prague est brutalement réprimée par la police. Cet événement est le détonateur de la mobilisation de la population contre le régime  
  
Le 18 novembre se constitue le groupement « Forum civique », que conduit V. HAVEL, un ancien dissident. La République redevient démocratique. Le nouveau gouvernement est non communiste et le 30 décembre, V. HAVEL est élu Président de la République
  
- Juin 1990 Élections libres. Le Parlement, ainsi que le Président, sont élus pour une période de deux ans. Nette victoire de V. HAVEL
  
- 1991 Grande vague de privatisation  
  
Élections qui font apparaître les difficultés de consensus entre Tchèques et Slovaques

- 1992 V. HAVEL démissionne en été, la République est sans Président. Le 31 décembre, la Tchécoslovaquie fait place aux Républiques tchèques et slovaques. Les deux pays votent pour un nouveau Président (V. HAVEL est élu en République tchèque) et instituent leur constitution, leur monnaie et leur système politique

### L'art tchèque

- LA CULTURE ROMANE (IX<sup>e</sup>-XIV<sup>e</sup> siècle)

L'architecture de la culture romane est principalement représentée par les églises (les rotondes), les couvents, les châteaux forts (palais, chapelles, bâtiments agricoles, fortifications). La sculpture du moment est ecclésiastique et le style rigoureux. La peinture s'inspire des livres et des églises. La littérature est quant à elle marquée par les légendes et les chroniques.

- LA CULTURE GOTHIQUE (XIII<sup>e</sup>-XVI<sup>e</sup> siècle)

L'architecture prend son essor avec le développement des villes. Les constructions concernent les églises, les cathédrales, les châteaux forts et les ponts en pierre. Dans le domaine de la sculpture, la réalisation de *La souffrance et la joie de Marie* revient souvent. La peinture reste ecclésiastique mais elle touche alors aussi le verre et la mosaïque.

- LA RENAISSANCE (XVI<sup>e</sup>-XVII<sup>e</sup> siècle)

Ce courant voit la progression de l'éducation générale et le développement des



écoles. Des jeunes érudits s'expatrient pour étudier et apprendre des langues étrangères. La Bible est traduite par J.A KOMENSKY, un philosophe surnommé « le Professeur des Nations ». Les châteaux forts se modernisent et deviennent des palais confortables et esthétiques où l'accent est mis sur les fontaines et les écoles d'équitation. L'émergence des villes entraîne la construction de mairies. Les clochers de bois sont très répandus. Le courant sculptural innove en découvrant les plastiques figurés et les plastiques décoratifs inspirés par l'Epoque Antique. Les galeries de famille se développent, les toiles reprennent souvent le thème de la nature.

- LE BAROQUE (XVII<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècle)

Le pouvoir de l'Église est prédominant. Les églises et les bâtiments sont restaurés, le plus souvent selon le style baroque gothique. Les DIENTZENHOFER (père et fils) sont les meilleurs architectes du courant. Les châteaux se caractérisent par un style symétrique, des escaliers somptueux, des salons, des librairies, des galeries de tableaux et des chapelles. Les façades artistiques s'étendent aux maisons bourgeoises. La peinture s'intéresse au corps humain qu'elle reprend dans des positions dramatiques et étranges. Les jeux de lumières et d'ombres s'associent aux natures mortes.

- LA RENAISSANCE CULTURELLE (fin XVIII<sup>e</sup>-début XIX<sup>e</sup> siècle)

L'emploi du latin décline au profit de l'allemand et surtout du tchèque dont l'usage est généralisé, notamment dans la littérature et les journaux. La pensée et la tradition slaves rencontrent une popularité croissante. L'architecture est marquée par le classicisme et le romantisme. Les maisons de rapport apparaissent. Les villes sont assainies grâce à la construction de canalisations, de parcs, à la régulation des rivières et à la démolition des fortifications. Les villes thermales connaissent un important

essor. L'architecture des maisons laisse une importante place à l'environnement naturel.

La cathédrale Saint-Guy de Prague est achevée au début du XX<sup>e</sup> siècle.

- DU ROMANTISME A L'ART NOUVEAU (deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle)

Des artistes et des intellectuels se lancent dans la cause de la liberté de la nation tchèque et ses droits démocratiques. La « Génération du Théâtre national » s'illustre dans le courant romantique. Des musiciens acquièrent une renommée internationale : SMETANA, DVORAK, JANACEK, FIBICH... La néo-renaissance, le néo-gothique et l'art nouveau sont les principaux courants de l'architecture. La peinture s'oriente vers de nouvelles directions: symbolisme, naturalisme, expressionnisme, cubisme, impressionnisme, art nouveau (MUCHA).

- LE CUBISME (XX<sup>e</sup> siècle)

Le courant a particulièrement influencé la peinture (FILLA, KUBISTA, CAPEK), la sculpture (GUTFREUND) et même l'architecture avec le rondo-cubisme (maisons et meubles de formes rondes : JANAK, GOCIAR). Les autres courants mineurs ont été le constructivisme dans les années 1920 et 1930 et le réalisme socialiste, mouvement littéraire ayant connu son apogée dans les années 1970 et 1980 (le « samizdat »).

## **Annexe 9 Le visage social de la République tchèque**

### *Les modes de vie*

Malgré la subsistance de l'intervention de l'État dans certains domaines, la République tchèque a manifestement opté pour l'ultralibéralisme. En idéalisant les vertus de l'économie de marché et de la « Main invisible », J.P. DELPEUCH (1992) prévoyait que les Tchèques seraient marqués par de très prochaines désillusions. Les faits semblent lui donner raison. Les tout premiers mendiants apparaissent à mesure que le gouvernement favorise l'initiative privée au détriment de l'assistance automatique, les embouteillages s'emparent des artères principales des grandes villes et la drogue s'associe à la violence pour déstabiliser la traditionnelle sécurité du passé.

L'aspect social dans la République est néanmoins préservé. L'observateur extérieur est frappé par la rareté des échauffourées publiques, par le pacifisme des Tchèques ou par leur consensualisme. Les notions de justice et de solidarité se retrouvent dans les relations respectueuses qu'entretiennent les citoyens avec les personnes âgées ou avec les handicapés. L'absence de stress, élément fondamental de bien-être, se retrouve autant dans les comportements quotidiens que dans les productions culturelles locales.

Dans la lignée des politiques communistes, l'accès à l'instruction, à la culture et aux loisirs constitue un principe fondamental du gouvernement tchèque. Les taux de scolarisation en Tchéquie, 85 % pour l'enseignement du second degré et 24 % pour l'enseignement du troisième degré, sont les plus élevés des pays de l'ancien Bloc de l'Est <sup>32</sup>. Le système d'éducation résolument tourné vers la culture en est la raison, le programme scolaire tchèque comprenant tous les ans jusqu'au baccalauréat un

enseignement bi-hebdomadaire sur l'art sous toutes ses formes. Les choses ont cependant tendance à évoluer, puisque les prix des livres et des spectacles sont parmi ceux qui ont le plus augmenté ces dernières années.

L'argent est ressenti en République tchèque comme un moyen de subsistance et non comme une fin en soi. L'optimisation des dépenses, des activités ou du temps, jugée comme une obsession, est tournée en dérision par les séries télévisées nationales<sup>33</sup>. Le temps qui s'écoule n'a pas le caractère d'une fatalité. Les Tchèques ne répugnent ainsi pas à faire la queue dans les magasins car ils ne comptent pas le temps. Dans les grandes surfaces, ils s'amuse du fait que les étrangers remplissent des caddies entiers. Ce qui apparaît aux Occidentaux comme une contrainte (faire les courses), constitue pour eux une occupation de la vie quotidienne. Sortant d'une économie de pénurie où ils devaient acheter en grandes quantités pour stocker, ils ne se soucient plus pour leurs approvisionnements futurs, mais manquent désormais d'argent.

En règle générale, les Tchèques privilégient la vie sociale et la vie familiale par rapport à leur carrière professionnelle. Avec un taux d'activité féminine de 84 %, la femme au foyer n'existe pour ainsi dire pas. Les couples se marient jeunes et ont des enfants aussitôt<sup>34</sup>, mais les crèches et autres structures d'accueil sont peu développées. En pratique, la mère (ou le père) s'occupe de l'enfant jusqu'à l'âge de l'école. Ensuite, elle (ou lui) débauche chaque jour avant la sortie de l'école, c'est-à-dire vers quatorze heures. Dans ces conditions, nombre de jeunes couples restreignent leurs ambitions professionnelles, les problèmes se multipliant dans les fréquents cas de divorces.

### *Le nationalisme tchèque*

La fierté nationale constitue une donnée importante pour comprendre les peuples d'Europe centrale (CASTELLAN, 1994). Les Tchèques sont en particulier sensibles à l'image qu'ils montrent au monde. Des domaines comme la culture ou le sport

participent d'outils de promotion du pays. L'exemple des champions de tennis avant leur exil américain M. NAVRATILOVA et I. LENDL, appliqués et combatifs, s'applique au monde entier du sport où l'effort et la compétition l'emportent sur le loisir. L'austérité et le sérieux restent plus fréquents dans les conservatoires ou les salles de sport qu'à l'usine. Cependant, ces faits caractéristiques du passé sont, comme d'autres, affectés par la mutation en cours qui touche le pays.

L'émergence d'un racisme et d'une intolérance contraires à l'esprit de la Révolution se développe dangereusement. La vague raciste est alimentée par la psychose de l'insécurité, alors que le niveau de criminalité, malgré une hausse récente sensible, reste parmi les plus faibles d'Europe. Les Vietnamiens n'ont par exemple plus l'autorisation d'entrer sur le territoire de République tchèque et les quinze mille ressortissants qui y restent devaient quitter le pays avant la fin de 1997. De même, la loi de la citoyenneté empêche encore les Tziganes de devenir tchèques <sup>35</sup>, bien que ceux-ci fassent partie intégrante de l'histoire du pays. L'afflux de travailleurs étrangers en majorité ukrainiens, provoque de graves problèmes d'ordre social, même si ceux-ci appartiennent le plus souvent dans leur pays aux classes supérieures. Le racisme touche en fait tout ce qui est pauvre et n'est pas tchèque, à savoir les Tziganes, les Roumains, les Ukrainiens et même les Slovaques <sup>36</sup>.

Dans une moindre mesure, les Moraves <sup>37</sup> se sentent lésés par rapport aux Bohémiens dans la transformation du pays, notamment dans la répartition des pouvoirs locaux ou régionaux. La nécessité d'une réforme de l'Administration territoriale a cependant bien été perçue par les autorités tchèques, et il n'y a pas lieu de comparer ces incidents politiques aux divergences profondes qui opposaient Tchèques et Slovaques.

## La corruption

La Police ou l'Administration tchèque sont reconnues comme faisant preuve d'incohérence et de lenteur dans leur décision, à moins de dessous-de-tables conséquents. Pour certains, la démocratie n'aurait été que le moyen de donner un cadre légal aux activités malhonnêtes. Une enquête parue le 3 janvier 1996 dans le quotidien « *Lidové Noviny* » révèle que 83 % des Tchèques sont convaincus que leurs hommes politiques sont corrompus <sup>38</sup>. Un investisseur américain qui projetait la construction d'un hôtel classé cinq étoiles à Prague a déclaré lors d'un entretien que les neuf ministres ou hauts fonctionnaires qu'il a rencontrés à ce sujet lui auraient proposé un appui décisif en l'échange d'une rémunération occulte <sup>39</sup>.

La corruption touche également la vie sociale. Les places pour certaines Universités, contingentées, sont encore souvent attribuées grâce aux réseaux de relations et en fonction de paiements de « tickets d'entrées » occultes plutôt que selon le classement final au concours, pour lequel certaines Universités ne communiquent aucun détail des résultats. De même, l'attribution de logements subventionnés, de licences en tous genres, du téléphone ou même du permis de conduire est considérablement facilitée si l'on accepte de verser des extras. Ceci conduit à un cercle vicieux : les anciens apparatchiks et les nouveaux malhonnêtes sont parmi les seuls à pouvoir payer, ils alimentent volontairement la corruption et s'en satisfont.

## La détérioration de l'environnement

Le quadrilatère de Bohême est mal aéré et mal drainé. Dans le bassin minier autour de Most, le son habituel des sirènes invite la population à porter des masques à gaz (KRUPNICK, 1993). La mortalité infantile est deux fois supérieure à celle du

Japon et de la Suède et aussi 65 % supérieure à celle de la Tchécoslovaquie en 1960. Les poissons ont disparu dans un tiers des rivières, et l'érosion du sol, provoquée par de mauvaises méthodes de culture, atteint la moitié des terres exploitables. Une des préoccupations majeures concerne l'accumulation dramatique de déchets toxiques.

Des campagnes nationales contre la pollution ainsi que certaines mesures législatives se développent cependant à l'initiative des mouvements écologiques naissants<sup>40</sup>.

## Annexe 10 Résultats du questionnaire

**Tableau 3 Résultats du questionnaire**

• Type d'entreprise	<i>Joint-venture</i>	<i>Rachat</i>	<i>Création</i>
	79 %	18 %	3 %
• Age de l'entreprise	< 1 an	1-3 ans	3-4 ans
	28 %	46 %	26 %
• Chiffre d'affaires (millions de Kc)	<100	100-500	> 500
	30 %	51 %	19 %
• Bénéfice /chiffre d'affaires (72 %) <sup>41</sup>	<0 %	0-5 %	> 5 %
	21 %	51 %	28 %
• Relations hiérarchiques (82 %)	<i>hiérarchie forte</i>	<i>délégation</i>	<i>décentralisation</i>
	62 %	32 %	6 %
• Avancement de la restructuration (82 %)	<i>fort</i>	<i>moyen</i>	<i>faible</i>
	15 %	30 %	55 %
Degré d'endettement (dettes/capitaux propres) (66 %)	< 50 %	50-100 %	> 100 %
	21 %	50 %	29 %
• Nationalité des dirigeants de fait (90 %)	<i>étrangers</i>	<i>Tchèques ancienne équipe</i>	<i>Tchèques nouvelle équipe</i>
	44 %	6 %	50 %
• Nombre d'employés	< 200	200-500	> 500
	33 %	54 %	13 %
• Évolution de l'effectif depuis deux ans	<i>en baisse</i>	<i>stable</i>	<i>en hausse</i>
	29 %	49 %	22 %

**Tableau 3 Résultats du questionnaire (suite)**

Salaire moyen (Kc)	< 6000	6000-8000	> 8000
(92 %)	74 %	21 %	5 %



• Nombre d'expatriés (en % de l'effectif)	<i>1-2 %</i>	<i>2-5 %</i>	<i>&gt;5 %</i>
	45 %	34 %	21 %
• Age moyen du personnel (90 %)	<i>35-40 ans</i>	<i>40-45 ans</i>	<i>45-50 ans</i>
	17 %	53 %	30 %
• Ancienneté moyenne du personnel (80 %)	<i>3-5 ans</i>	<i>5-10 ans</i>	<i>&gt; 10 ans</i>
	19 %	51 %	40 %
• Taux de rotation de la main-d'œuvre (74 %)	<i>&lt; 10 %</i>	<i>10-30%</i>	<i>&gt; 30 %</i>
	10 %	20 %	70 %
• Taux d'absentéisme moyen annuel (74 %)	<i>&lt; 20 jours</i>	<i>20-40 jours</i>	<i>&gt; 40 jours</i>
	5 %	51 %	34 %

## **Annexe 11 Synthèse et extraits des entretiens portant sur la transition des joint-ventures**

### *Des firmes peu différenciées et une main-d'œuvre inefficace*

La majorité des personnes sondées ont souligné le fait que les firmes industrielles tchèques présentent des caractéristiques semblables, quels que soient leur taille ou leur domaine d'activité. J. WALLET, directeur marketing de PECHINEY-STROJOBAL, expose son point de vue : « *certains stéréotypes se retrouvent toujours : des individus compétents mais réfractaires à l'effort, une habitude de la désorganisation et un non-respect généralisé des échéances et des objectifs. Il en découle une inévitable inefficacité au travail.* ».

L'inefficacité au travail des Tchèques est reconnue par les spécialistes tchèques eux-mêmes. Le Professeur A. BLUMA, directeur de société belge en République tchèque et intervenant en École supérieure de commerce en France, estime que la faible productivité des entreprises d'Europe centrale et orientale est une donnée « normale » du post-communisme <sup>42</sup>. Contrairement à une idée souvent répandue, celle-ci ne s'explique pas uniquement par l'héritage communiste et par le retard technologique des firmes. Une jeune chercheuse tchèque insiste notamment sur l'absence de rémunérations réellement incitatives <sup>43</sup>. Elle illustre son argumentation par un slogan, souvent entendu dans les entreprises tchèques, qui prête aux ouvriers le raisonnement suivant : « *faites semblant de nous payer et nous ferons semblant de travailler* » <sup>44</sup>.

La plupart des spécialistes anglo-saxons interrogés ont expliqué l'inefficacité productive des Tchèques par une approche du travail fondamentalement différente de celle rencontrée dans les pays occidentaux. N. KEYES, directeur du cabinet de

recrutement GRAFTON, témoigne : « *les Tchèques ne s'investissent pas dans leur mission et ont tendance à agir de manière incohérente ; ils estiment que le travail n'est pas matière à réfléchir, une tâche se doit par définition d'être appliquée. Leur mentalité bureaucratique transforme les règles de fonctionnement en une fin en soi.* ». Les obstacles au progrès apparaissent parfois également volontaires. Ainsi, la secrétaire d'un exportateur américain de matériel de construction a-t-elle préféré démissionner pour un salaire plus faible du fait de l'afflux de considération (et corrélativement d'effort) qui lui a progressivement été porté.

Pour d'autres, l'incapacité à s'adapter résulte de facteurs subjectifs. Le sociologue de la filiale conjointe tchèque de DANONE et de NESTLÉ <sup>45</sup> parle du coût psychologique de la transition et du passage à la recherche du profit et renvoie à la distinction entre la « *Gemeinschaft* » et la « *Gesellschaft* » pour expliquer la perte de repères des individus <sup>46</sup>. Ces derniers apparaissent inhibés par la nouvelle structure et adoptent des comportements conformistes par rapport au groupe. De même, leur mise en retrait peut s'expliquer par des motifs rationnels, lorsque le contrat remplace la règle et que l'individualisation s'empare de l'entreprise. Chez RENAULT-KAROSA, les ingénieurs du constructeur de poids lourds tchèque KAROSA disposaient auparavant d'un monopole de compréhension et de décision dans leurs domaines. La coopération demandée par les dirigeants français leur fait progressivement perdre une partie de leur autonomie et accroît leur masse de travail ; en réaction, les intéressés invoquent nombre d'arguments techniques afin de préserver au mieux leur zone de liberté décisionnelle.

### *Une difficile adaptation à l'économie de marché*

La question sur les modes d'adaptation des entreprises tchèques à l'économie de marché a généré des réponses très diverses. En revanche, l'inadaptation actuelle de la main-d'œuvre n'est pas contestée. F. OUAKI, fils du fondateur et actuel P.D.G. de TATI, approvisionne en lingerie sa chaîne de magasin dans certains PECO dont la

République tchèque, mais de moins en moins. Il confesse : *«Ils ne savent plus vendre, plus fixer un prix, plus organiser une production par eux-mêmes. Nous n'avons aucune vocation à être des pionniers, des défricheurs de la planète. Nous allons là où nous savons être livrés correctement »*<sup>47</sup>.

Les ouvrages de référence en sciences de gestion publiés en langue tchèque traitent du management en économie de marché sans jamais faire référence à la transition post-communiste. Ceci rejoint l'opinion émise par des auteurs tchèques selon laquelle la transition, à défaut d'être totalement achevée, ne nécessite plus de programme particulier<sup>48</sup>. E. HRABETOVA, professeur à l'École Supérieure de Commerce de Prague (Vysoka Skola Economicka / VSE) et spécialiste de sociologie du travail, explique que les universitaires occidentaux recherchent des solutions à des problèmes inexistants. Selon elle, le niveau culturel, la qualification moyenne et l'ouverture sur l'étranger des Tchèques justifient qu'ils soient considérés de la même manière que leurs voisins allemands ou autrichiens. Le témoignage du Professeur A. BLUMA confirme cette position : *«Je considère les réflexions ou les séminaires sur la réforme des mentalités comme du verbiage, il faut avant tout porter nos efforts sur la modernisation des organisations. Les formations dispensées dans notre pays le sont par des intervenants occidentaux qui ne connaissent rien aux économies de type soviétique. Et nos managers apprennent très vite.»*.

Certains décideurs, en majorité anglo-saxons, reconnaissent les résistances de la main-d'œuvre, mais il choisissent de ne pas les accepter. La hiérarchie s'attache tout d'abord à débureaucratiser, puis à mettre en place des procédures de contrôle interne fiables. La triche généralisée, que ce soit au niveau des heures de présence, des contrôles ou des déclarations de frais, constitue selon eux un lourd handicap des entreprises tchèques. J. MOONEY, directeur financier de GLAXO à Prague explique : *« Chez nous, il est demandé à l'employé d'identifier ses intérêts propres à ceux de l'entreprise en lui faisant implicitement comprendre qu'en cas de non soumission, quelqu'un d'autre le ferait à sa place »*. Le management participatif s'avère également

efficace dans l'adaptation des entreprises à l'économie de marché. Lorsque les dirigeants n'acceptent cependant pas de déléguer, une autre solution consiste alors à favoriser le développement de l'intrapreneurship,<sup>49</sup> qui remet en cause l'organisation bureaucratique. Chez le brasseur tchèque STAROPRAMEN, géré selon des méthodes d'inspiration américaine, les cadres « junior » parviennent alors à mener à bien un projet en un temps minimum sans passer par les procédures organisationnelles classiques de la société.

Le Conseiller commercial près le Poste d'Expansion Économique à Prague conseille en priorité aux entrepreneurs français de comprendre les mentalités et les pratiques locales<sup>50</sup>, afin d'éviter les déconvenues. Dans le but de faire disparaître les résistances, les entreprises attachées à la prise en compte du facteur culturel mettent en place des sessions réservées aux individus ne parvenant pas à se détacher de leurs anciennes habitudes de travail. Ainsi à Pisek, en Bohême du sud, les dirigeants de la filiale de SCHNEIDER-TÉLÉMÉCANIQUE organisent des réunions hebdomadaires dans lesquelles sont discutées et comparées les anciennes et les nouvelles méthodes de travail. Un membre du personnel témoigne : « *Ici, ce n'est pas comme en France avec la culture d'entreprise. Quand les techniciens doivent réaliser une tâche, ils essayent de faire au mieux avec les moyens du moment. Il n'y a pas vraiment de mentalité ou de savoir-faire maison* ». Si la direction reste toujours responsable des impulsions dans le changement des mentalités, le travail en commun nécessite un effort réciproque, sous peine de durcissement dans les relations au sein des joint-ventures.

### *Des relations tumultueuses dans les joint-ventures*

En République tchèque, il est conseillé de bien choisir ses partenaires car la coopération dans les joint-ventures apparaît souvent tumultueuse. Les problèmes existent au sein des joint-ventures, mais également au niveau des sociétés-mères associées. Tandis que les actionnaires occidentaux recherchent le profit, le système

particulier de privatisation tchèque n'incite pas les managers locaux à des comportements efficaces, et ceux-ci choisissent souvent de poursuivre leurs intérêts propres. D'autres problèmes opposent également les managers étrangers à la main-d'œuvre locale.

Bien que les avantages financiers proposés soient particulièrement appréciés, l'étranger est perçu comme un dérangeur imposant une surcharge de travail et la main-d'œuvre est rarement sensible aux nouveaux objectifs de rentabilité de l'entreprise. Selon Madame PAVLICKOVA, directrice administrative et financière chez ATT, les Occidentaux ont leur part de responsabilités dans les problèmes que rencontrent les joint-ventures. Dans son entreprise, toute opération impliquant un montant supérieur à un certain seuil nécessite l'approbation des directeurs américains, qui s'approprient *de facto* tous les domaines. Ceux-ci prennent des décisions sans être aptes à les évaluer, ce qui contrarie les gestionnaires tchèques dans leur recherche de progrès et d'économie.

Selon J. SUMMERS-KELLY, vice-présidente de la BANKERS TRUST COMPANY de Prague, le partenaire tchèque constitue presque toujours un poids pour la maison-mère étrangère. Il est nécessaire d'en prendre conscience et d'agir au mieux en fonction de cette contrainte, afin de s'affirmer au plus tôt dans les relations avec ses partenaires. Les filiales en joint-venture sont encore souvent dépendantes dans de nombreux domaines de l'associé tchèque. La rupture par rapport à la situation passée n'est effective ni dans les faits ni dans les esprits. Le caractère hypertrophié et le surdimensionnement des entreprises entretiennent la lenteur et l'inefficacité des procédures, notamment pour les phases de négociation.

Dans le cas de la communication entre maison-mère étrangères et filiales tchèques, la barrière de la langue et le choc des cultures rendent toute coopération difficile. M. MOREAUX, importateur de biens de luxe en République tchèque estime que les Français, par leur assurance, peuvent désorienter, voire décevoir leurs partenaires <sup>51</sup>. Son associé tchèque ajoute : « *les Français agissent comme des colonisateurs, la*

*formation à l'économie de marché remplace l'évangélisation mais l'esprit reste le même* ». Au contraire, la recherche de compromis équitable s'avère un gage de réussite.

### Qualités des personnes interrogées pour les entretiens

- \_ J. BAUEROVA, controleuse de gestion, GUYOKRMA (GUYOMAR), Prague.
- \_ A. BLUMA, directeur général d'INTERTECH à Prague et intervenant en École Supérieure de Commerce en France.
- \_ L. BODANSKY, directeur général de TESLA TV, Prague.
- \_ J.-P. CORREIA, suivi d'entreprises, CRÉDIT LYONNAIS, Prague.
- \_ F. DROUIN, conseil en finance au cabinet GUERARD VIALA, Prague.
- \_ J. DURAND, partner MCKINSEY, Prague.
- \_ M. FRECHET, Conseiller commercial au Poste d'Expansion Economique de l'Ambassade de France à Prague.
- \_ G. JOHNSTON, WOODCOTE (material de construction), Prague.
- \_ H. KASPAROVA, guide touristique pour la République tchèque.
- \_ N. KEYES, directeur du cabinet de recrutement, GRAFTON, Prague.
- \_ E. HRABETOVA, directrice de la Chaire de gestion des ressources humaines, VSE (Université d'Économie), Prague.
- \_ A. LACOUDRE, avocat du cabinet GENTET de Prague.
- \_ M. MACDONALD, directeur de la distribution, STAROPRAMEN (brasseur), Prague.
- \_ P. MELE, directeur général des laboratoires FOURNIER, Prague.
- \_ J. MOONEY, directeur financier de GLAXO, Prague.

- \_ C. MOREAUX, directeur de Hibernia (Importation de montres Swatch, de stylos Parker et Waterman...), Prague.
- \_ M. NAUD, directeur des fonderies BOUHYER à Ancenis (44) et directeur d'une fonderie en Bohême de l'ouest.
- \_ D. NOVOTNY, directeur du cabinet de consulting NOVOTECH, Prague.
- \_ I. PAVICKOVA, directeur financier TESLA TV, Prague.
- \_ A. ROLLET, conseillère en recrutement, SYNERGIE, Prague.
- \_ J. SUMMERS-KELLY, Vice Présidente de la BANKERS TRUST COMPANY, Prague.
- \_ N. TASTE (de la), avocat au cabinet GIDE, LOYRETTE et NOUEL, Prague.
- \_ F. TRAVERSAZ, sociologue à COKOLADOVNY, Prague.
- \_ J. WALLET, directeur Marketing STROJOBAL - PECHINEY, Prague.



## **Annexe 12 Prise de fonction à TESLA TV**

À son arrivée dans l'entreprise, l'auteur a été courtoisement accueilli mais frappé par l'austérité et le délabrement des bâtiments. La présence française était imperceptible : aucune enseigne, aucun expatrié, aucun document dans la langue. Les divers responsables paraissaient relativement âgés et parlaient très peu l'anglais et souvent un drôle d'allemand. En revanche, le directeur financier, une brillante et séduisante ingénieure en économie de vingt-neuf ans, maîtrisait parfaitement le français <sup>52</sup>.

Ayant tout de suite sympathisé avec celle auprès de qui il pourrait se protéger dans cet « univers communiste terrifiant », l'auteur eut hâte de connaître sa mission. L'explication ne fut pas très claire, la première tâche correspondant plus ou moins à une étude de l'ensemble des services afin d'en vérifier les connections et d'en relever les incohérences. Impatient de se lancer, son ardeur a rapidement été refroidie par le peu de moyens qui lui étaient alloués : pas d'ordinateur, pas de téléphone personnel, tout au plus un bout de bureau et quelques brochures sur la société. Par ailleurs, il était placé dans un bureau administratif en compagnie de cinq dames, lesquelles ont aussitôt adopté une attitude plus ou moins maternelle à son égard <sup>53</sup>.

Ayant ajusté ses connaissances théoriques sur la transformation des entreprises de type soviétique avant son départ, l'auteur s'est empressé de rédiger nombre de rapports dont ce n'est qu'au moment de l'application pratique qu'il prit conscience de la difficulté d'en tirer une réelle utilité. À TESLA TV, toutes les nomenclatures des fonctions classiques existaient, mais dans la réalité, seule les opérations basiques étaient réalisées. TESLA TV était restée fortement marquée par le passé et de fait peu adaptée à l'économie de marché.

Les domaines d'action de l'auteur se sont principalement portés sur la gestion des ressources humaines, la comptabilité analytique et la stratégie en général. Aux rôles précis de gestionnaire se sont superposées un ensemble hétérogène de fonctions, révélatrices de l'organisation improvisée de TESLA TV <sup>54</sup>. Le travail de l'auteur s'orientait donc vers de multiples directions, mais son utilité ne s'est ressentie qu'après environ douze mois de présence, moment à partir duquel il prit réellement part à la vie de l'entreprise. Une meilleure connaissance de la langue tchèque et de l'entreprise, ajoutée au recul acquis, étaient indispensables pour cerner plus précisément les besoins de l'entreprise et les meilleurs moyens de les satisfaire.

## Annexe 13 Questionnaire individuel et résultats

**Tableau 4 Questionnaire individuel adressé aux employés de TESLA TV**

Nom :	Préparé par :
Matricule de l'employé:	Date :
Titre du poste :	Service :
<p>Métiers précédents et leurs durées (préciser l'entreprise).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etes-vous satisfait de votre travail ? de votre supérieur ?</li><li>• Souhaitez-vous suivre des programmes de formation ? Dans quel domaine ?</li><li>• Combien de temps comptez-vous rester dans l'entreprise ?</li><li>• Quel poste aimeriez-vous avoir dans 1 an ?, dans 5 ans?</li><li>• Avez-vous des compétences professionnelles (connaissance d'une langue étrangère, diplôme spécifique, aptitudes particulières, etc.) que vous n'utilisez pas dans votre travail ?</li><li>• Quelle amélioration souhaiteriez-vous pour votre travail ou dans l'entreprise en général ?</li></ul>	

**Tableau 5 Résultats du questionnaire**

	Ouvriers			Employés et cadres		
	<i>oui</i>	<i>NSP</i>	<i>non</i>	<i>oui</i>	<i>NSP</i>	<i>non</i>
<i>Expériences antérieures</i>	8 <sup>55</sup>	4	8	20 <sup>56</sup>	7	8
<i>Satisfaction au travail</i>	11	4	5	21	2	12
<i>Satisfaction de son chef</i>	8	8	4	22	5	8
<i>Temps supplémentaire envisagé à TESLA TV</i>	<i>NSP</i>	<i>&lt; 3 ans</i>	<i>&gt; 3 ans</i>	<i>N.S.P.</i>	<i>&lt; 3 ans</i>	<i>&gt; 3 ans</i>
	6	4	10	9	7	19
<i>Connaissances non utilisées</i>	<i>oui</i>	<i>non</i>		<i>oui</i>	<i>non</i>	
	1	19		5	30	
<i>Améliorations souhaitées</i>	<p><b>Ouvriers :</b></p> <p>1. Meilleur salaire 2. Nouveau matériel 3. Meilleure qualité des produits</p> <p><b>Employés et cadres :</b></p> <p>1. Meilleur salaire 2. Meilleur équipement</p>					



## Annexe 14 Entretiens à TESLA TV

### Un bouleversement dans les habitudes de travail

Du fait des objectifs de flexibilité de TESLA TV, les ouvriers se sentent considérés comme des facteurs de production dont l'activité dépend des besoins du moment. Les nouvelles exigences en termes de rationalisation nécessitent une plus grande disponibilité du personnel, ressentie comme un bouleversement dans les habitudes de travail. Les réactions sont unanimes <sup>57</sup> : « *Avant, le travail était planifié pour la semaine, on pouvait organiser notre vie de famille en conséquence. Maintenant, quand il faut respecter les délais pour une commande, le chef nous appelle et il faut venir* ». « *C'est fou, avant on devait travailler sur notre machine, mais maintenant on nous trimballe d'un atelier à un autre et souvent on n'y connaît rien* ».

Le personnel est tenu dans une complète ignorance des décisions prises par la direction. La communication descendante entre les dirigeants et la main-d'œuvre révèle de réelles défaillances et les ouvriers se sentent même parfois trahis par leurs contremaîtres. Les exécutants doivent, malgré eux, respecter certains ordres qu'ils considèrent comme des non-sens. La qualité, au bout du compte incertaine, les révolte : « *On me demande d'aller à l'atelier A6, j'attends une heure et après on me dit qu'aujourd'hui c'est pas possible alors il faut que revienne à ma machine et que je rattrape tout le temps perdu* » ; « *Notre chef ne nous explique jamais rien, il nous prend pour des idiots. Il décide des absurdités et quand on veut le lui dire, il ne nous écoute pas* » ; « *On a les mains liées. On nous dit n'importe quoi, on se plaint mais on le fait quand même et évidemment la qualité des produits en pâtit. À qui la faute après ? A nous, évidemment ! Si on nous écoutait un peu, ça ne serait pas comme ça* ».

D'autres voient cependant un intérêt à la mobilité quotidienne dans le travail. Les activités sont plus diversifiées, ce qui permet d'atténuer la monotonie des tâches confiées au personnel peu qualifié. Les plus motivés trouvent également un moyen de se former sur le tas : « *Je me sens vraiment bien à TESLA* <sup>58</sup>. *Les contremaîtres nous envoient toujours dans des ateliers différents et on apprend plein de choses. En plus, on se fait des copains alors on ne s'ennuie pas* ».

### *Amélioration des conditions matérielles de travail mais déshumanisation et dégradation du climat social*

Les dirigeants mettent en œuvre diverses mesures visant à améliorer les conditions de travail afin de satisfaire le personnel et de lui offrir un cadre propice à un rendement important. Certains employés apprécient le remplacement des bâtiments vétustes et inconfortables par des constructions modernes. En revanche, les ouvriers se montrent peu sensibles à l'amélioration des conditions de travail et adoptent parfois des comportements qui surprennent les dirigeants français. « *Au début, c'était triste de quitter la Tour, après vingt-cinq ans dedans on y est attachés quand même. Maintenant, je suis très heureuse, j'ai l'impression d'être dans une entreprise comme il y a à la télé. On travaille davantage mais moi, ça ne me dérange pas* » ; « *C'est vrai, on a des toilettes plus propres, des salles de pause et tout ça, mais au lieu de faire ça, ils pourraient économiser l'argent et nous le donner* ».

Les ouvriers se voient imposer des cadences de travail constamment contrôlées alors qu'ils pouvaient par le passé effectuer leurs tâches selon leur rythme personnel. Le travail est devenu éprouvant, ce qui contraste avec les habitudes antérieures. La main-d'œuvre de TESLA TV accepte difficilement ces nouvelles exigences : « *Je ne suis pas*

*un robot* <sup>59</sup>. *Je veux bien que l'entreprise ait des obligations mais ils n'ont qu'à le savoir avant si on doit travailler plus. Moi, quand j'ai envie d'aller faire pipi ou même de prendre l'air, je laisse tout en plan et je m'en vais. Et si [le] chef n'est pas content, il n'a qu'à faire mon boulot, il ne fait rien, lui* ».

Les contremaîtres pensent quant à eux que le potentiel de productivité n'est pas encore véritablement exploité. Avec un marché du travail fortement déficitaire en termes de main-d'œuvre à Prague, ouvriers et employés se trouvent en position de force devant leurs employeurs, car même les individus les moins qualifiés possèdent des opportunités de travailler ailleurs : « *Ils ont de la chance, les canailles [les ouvriers], moi, l'année dernière, je travaillais à Olomouc et là ça ne rigolait pas. On mettait un contrôleur avec un chronomètre derrière les types, et ils avaient droit à dix minutes de pause par jour. Il y avait aussi un règlement intérieur et les gens avaient intérêt à le respecter. Au début, c'était dur mais après ils prenaient l'habitude. Et puis ils avaient peur du chômage. Ici, on est bloqués, les gars sont formés et on ne veut pas les perdre* ».

### *L'émergence d'un clivage au sein de TESLA TV*

La retaylorisation a conduit à renforcer les distances hiérarchiques. La solidarité et la fraternité du passé sont remplacées par une répartition déséquilibrée du pouvoir. La dégradation des relations de travail conduit à des alliances intéressées et à des comportements répréhensibles. Ainsi, la solidarité passée est-elle remplacée par une concurrence résultant de l'attrait pour les nouvelles possibilités de promotion. Les ouvriers à TESLA TV s'affirment difficilement et continuent de juger leurs supérieurs selon les valeurs du travail développées par l'idéologie socialiste : « *C'est lamentable,*

*les contremaîtres et les techniciens se mettent d'accord pour profiter de nous et en plus ils nous prennent pour presque rien. Faut qu'il comprennent que c'est nous qui les faisons vivre, pas le contraire » ; « Mais il est nul P... <sup>60</sup>, pourquoi ils le gardent ? » ; « C'est honteux, pour être bien avec les contremaîtres, les lèches-bottes rapportent tout et on leur réserve le meilleur boulot ».*

Ces conflits et divergences de jeux d'intérêts contrarient le dynamisme de l'entreprise. Dans ce nouveau contexte, les acteurs ne parviennent pas à s'exprimer, ce qui les conduit à se replier sur eux-mêmes. Les initiatives et les prises de responsabilités sont souvent étouffées. La communication au sein de l'entreprise s'en trouve dégradée. L'apparition d'une différenciation sociale croissante est incontestable, même si les salaires restent proches.

Les employés se démarquent des ouvriers, ne serait-ce que par la tenue vestimentaire : *« Au lieu de nous aider, on dirait qu'ils sont contents quand on a des problèmes. Moi, c'est clair, même si j'ai une bonne idée, je dis rien. Faut pas qu'ils comptent sur moi » ; « J'en reviens pas, on a été à l'école ensemble, on a fait les quatre-cent coups et maintenant qu'il est directeur <sup>61</sup>, c'est à peine s'il me dit bonjour. » ; « Avant, on mangeait tous ensemble à la cantine. Maintenant, les gens des bureaux restent entre eux. Y en a, on dirait qu'ils se prennent pour la Reine d'Angleterre ».*

### *Le fantasme capitaliste*

Dans l'environnement nouveau, les ouvriers disposent de peu d'informations. Ils s'imaginent toutes sortes de choses, ce qui donne naissance à nombre de



rumeurs : « *L'entreprise va fermer en décembre, c'est vrai, dites ?* ».

Beaucoup d'employés et d'ouvriers sont attirés par les entreprises étrangères en raison de salaires prétendus supérieurs. Lorsqu'ils comparent l'excédent de rémunération à l'effort supplémentaire demandé, la désillusion est grande <sup>62</sup>. Pourtant, l'argent exerce encore une attirance irrésistible. Les Tchèques et surtout les jeunes générations veulent ainsi s'offrir les moyens de participer à la société de consommation naissante qui les fait rêver. « *Moi l'argent en soi, ça ne m'intéresse pas. Mais vous savez, j'ai envie de voyager, d'aller au cinéma, au théâtre, d'acheter des livres, d'offrir des cadeaux à ma femme. Et sans argent...* ».

Pour les travailleurs, l'introduction du capitalisme dépasse largement le cadre de l'entreprise. Il éveille un sentiment de libération et donne un sens nouveau à la vie de tout un peuple. « *C'est vrai que ça devient dur au travail. Mais vous savez, on n'a rien sans rien. Croyez-moi, la Tchéquie va être imitée dans le monde entier. On est en train de faire des grandes choses* ».



## **Annexe 15 La planification des ressources humaines à TESLA TV**

### *Le principe de la planification*

Le pilotage d'une entreprise nécessite de planifier les ressources humaines afin de réaliser l'adéquation entre les besoins futurs et les caractéristiques à un moment donné de la main-d'œuvre ; la gestion des ressources humaines se transforme progressivement en gestion prévisionnelle des ressources humaines. Les nouvelles données du marché du travail en République tchèque rendent d'autant plus indispensable le suivi permanent et précis de l'évolution des ressources humaines : compte tenu du caractère peu flexible, de la pénurie et du taux de rotation de la main-d'œuvre, il est nécessaire d'anticiper les besoins prévisibles pour être prêts au moment de leur survenance.

La planification des ressources humaines requiert en premier lieu que soient identifiés les besoins en termes de ressources humaines. le recensement de l'ensemble des moyens humains à différentes étapes de la vie de l'entreprise. Le tableau 6 présente à cet effet les statistiques concernant l'âge et l'ancienneté pour chaque service de TESLA TV. Cet état quantitatif des ressources humaines est complété par une procédure plus qualitative, l'évaluation des postes et des individus.

**Tableau 6 Age moyen et ancienneté à TESLA TV (mai 1994)**

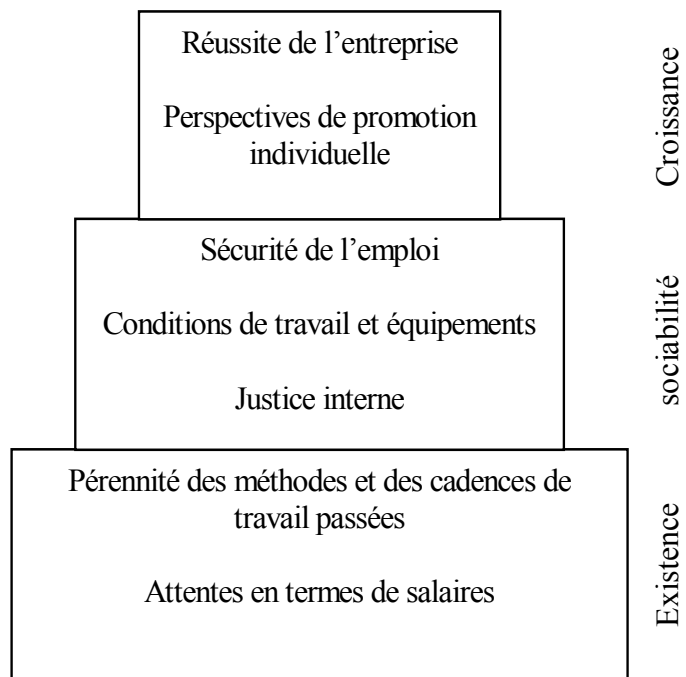
	Age moyen	<20	20-30	30-40	40-50	50-60	>60	Ancien- neté	< 2	2-5	5-15	>15
<i>Vyroba/production</i>	45	1	12	15	24	42	2	21	8	10	17	61
<i>Technicky/ R&amp;D</i>	43	1	9	12	11	13	8	14	14	6	12	22
<i>Kontrola/ contrôle</i>	51	0	0	0	2	1	2	28	0	0	1	4
<i>Nakup/Approvisionnement</i>	36	1	3	3	3	0	1	2	9	1	1	0
<i>Obchodni/ Commercial</i>	47	0	1	1	10	4	1	11	8	2	1	6
<i>Ekonomika/ Economie</i>	47	0	0	1	2	1	1	9	2	1	0	2
<i>Sprava/ Moyens généraux</i>	50	0	0	0	2	3	0	7	3	0	1	1
<i>Informatika/ Informatique</i>	33	0	1	2	1	0	0	10	0	0	3	1
<i>Personalni/Personnel</i>	38	0	1	0	2	0	0	11	1	0	1	1
<i>Reditel/ Direction</i>	50	0	0	0	1	1	0	28	0	0	0	2
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>58</b>	<b>65</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

## *L'identification des besoins du personnel*

Un des objectifs de toute politique de gestion des ressources humaines est d'aider les membres du personnel à satisfaire leurs centres d'intérêts. À TESLA TV, après qu'ils ont été identifiés notamment grâce aux questionnaires et aux entretiens, les besoins du personnel ont été hiérarchisés selon classification ERG de C.P. ALDERFER (1972) (cf. figure 1). Selon cet outil, qui distingue trois types de besoins, il est préférable d'agir en priorité sur les besoins d'existence, c'est-à-dire ceux que les individus au travail jugent essentiels. Ce n'est que lorsque ces derniers atteignent un niveau de satisfaction suffisant que les mesures peuvent se porter sur les besoins de sociabilité, puis sur ceux de croissance.

Cette hiérarchisation est réductrice car elle pose l'existence d'une classification applicable pour tous, malgré la diversité des revendications individuelles. Elle expliquerait néanmoins pourquoi certaines actions menées jusque lors sont restées sans effet. Ainsi, l'amélioration des conditions de travail et l'engagement de ne pas licencier, qui répondent à des besoins de sociabilité, n'ont pas produit les effets escomptés car le personnel souhaitait avant tout des augmentations de salaires et le maintien des formes de travail passées.

Figure 1 Hiérarchie des besoins du personnel de TESLA TV



## L'évaluation

Inspirée de la méthode HAY<sup>63</sup> et de la méthode JAQUES<sup>64</sup>, l'évaluation des postes s'est faite à TESLA TV par observation, entretien et questionnaire. Les tableaux 7 et 8 montrent la grille-type de profil des postes, ainsi que la classification des postes retenue. Les dirigeants de VELEC souhaitaient que cette évaluation ne soit réalisée dans un premier temps que pour les postes cadres, mais cette notion pose problème puisqu'elle n'a pas d'équivalent en République tchèque. L'évaluation a été à la fois menée par l'échelon local puis réajustée par un consultant extérieur, afin de compenser la volonté intéressée de certains membres de préserver leurs intérêts.

En ce qui concerne l'évaluation des individus, dont le but était de connaître à la fois les aspirations des employés et leurs capacités, la quête de la connaissance du personnel s'est effectuée de manière méthodique ; tous les renseignements ont été recueillis à l'aide de questionnaires standards en tchèque remis aux responsables de chaque service ou aux évalués (cf. tableau 9). Le principe retenu à TESLA TV est celui de l'évaluation à 360 degrés, dans le sens où une vision panoramique des performances, des compétences et du potentiel du personnel est recherchée. De cette manière, chaque évalué obtient une note de son supérieur hiérarchique, mais également de ses collaborateurs et de ses subordonnés.

Les informations sur chaque individu sont réparties dans des fiches de renseignements et d'évaluation, restées secrètes pour diminuer les risques de conflits. L'évaluation comporte un système de points où 50 % sont attribués pour la fonction de l'individu et 50 % pour ses caractéristiques propres. La notation des caractéristiques individuelles est établie selon le barème suivant<sup>65</sup> :

_ Appréciation par le supérieur :	30 %
_ Potentiel de promotion :	30 %

_ Ancienneté :	15 %
_ Niveau d'études ou de formation :	15 %
_ Présentéisme :	10 %

Dans une optique prévisionnelle, l'aptitude d'un individu à suivre le développement de l'entreprise est davantage recherchée que son adéquation sur le moment à un poste.

**Tableau 7 Grille de profil de poste à TESLA TV**

	INDISPENSABLE	SOUHAITÉ	NON PERTINENT
<p>CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES</p> <p>Age, présentation, santé...</p>			
<p>EXPÉRIENCE</p> <p>En années, postes, métiers...</p>			
<p>COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES</p> <p>Connaissances techniques, aptitudes...</p>			
<p>MOTIVATION</p> <p>Désir de rester dans l'entreprise, d'évoluer...</p>			
<p>ADAPTABILITÉ</p> <p>Polyvalence, potentiel, stabilité...</p>			



**Tableau 8 Classification des postes à TESLA TV**

	DIRECTION, ADMINISTRATION FINANCE	PERSONNEL, MOYENS GÉNÉRAUX, INFORMATIQUE	COMMERCIAL	PRODUCTION ET QUALITÉ	BUREAU D'ETUDES ET ACHATS
NIVEAU 2	P.D.G				
NIVEAU 1.4	directeur administratif et financier			directeur de la production	
NIVEAU 1.3	chefs de services	agents de maîtrises	chef des ventes	agents de maîtrises	ingénieurs d'études et logisticiens
NIVEAU 1.2	personnel administratif	informaticiens	représentants commerciaux	chefs d'ateliers	assistants d'études
NIVEAU 1.1	secrétariat	coordonnateurs		ouvriers qualifiés	
NIVEAU 1		personnel d'entretien		ouvriers non qualifiés	

## Tableau 9 Questionnaire qualitatif d'évaluation du personnel

**Nom de l'évaluateur :**                      **Date :**

**Service de l'évaluateur :**

1. Caractériser les performances de chaque salarié

Efficacité au travail, investissement dans son travail, rigueur, respect de la hiérarchie, respect des collègues, ambition...

2. Evaluer le potentiel de chaque salarié <sup>66</sup>

A-t-il des capacités qu'il n'emploie pas dans son métier? A-t-il de bonnes perspectives de promotion?

3. Classer les différents métiers de chaque service (de 1 à 8)

L'évaluation tient compte du métier et non pas de la performance ou de la personnalité de celui qui occupe le poste. Le responsable du service (vous) est crédité de 8. Il n'est pas nécessaire que toutes les notes soient représentées.

4. Compétences particulières

Indiquer si le salarié dispose d'une compétence particulière qu'il n'utilise pas dans l'exercice de son métier.

5. Poste pressenti

Si le salarié reste dans l'entreprise, quel est le prochain poste qu'il devrait d'occuper?

6. Bilan de l'employé

Forces et faiblesses de l'employé ?

Comment peut-on améliorer ses performances ?

**Tableau 10 Questionnaire quantitatif d'évaluation du personnel**

Fiche n°	Matricule	Titre du poste
Nom :	de l'employé	
Service :	Préparé par	Poste
CRITERES	Notation (1 à 8)	Observations complémentaires
Rendement par rapport aux normes, efforts		
Précision, fiabilité, prévention, minutie dans le travail		
Organisation, autonomie, initiative		
Discipline, respect de la hiérarchie et des collègues, efficacité au travail, ponctualité et assiduité, conduite		
Connaissance et exécution du travail, perfectionnement personnel, ambition		
Coopération et adaptabilité, polyvalence		
Total	Signature de	Signature de l'évaluateur
Moyenne	l'évalué	

## *L'adéquation entre les besoins et les ressources humaines*

L'ensemble du projet est piloté à partir d'un SIAD (Système Interactif d'Aide à la Décision) classique car les logiciels tchèques spécialisés sont coûteux, peu fiables et unilingues. Les programmes sont réalisés en interne en peu de temps par les informaticiens de l'entreprise à l'aide d'un tableur, après avoir recueilli les besoins des responsables de la gestion des ressources humaines et reçu l'accord de la direction.

Des réunions de fréquence régulière sur les besoins et les ressources en termes de personnel ont réuni tous les responsables de services afin de mettre en place un véritable processus de gestion des ressources humaines. Les évaluations et les questionnaires sont en principe renouvelés tous les ans, mais il est demandé à chacun de se manifester dès qu'il peut justifier d'un fait valorisant. Les données sont vérifiées chaque semaine et automatiquement remise à jour à chaque événement (embauche, départ en retraite, démission, etc.).

L'évaluation des besoins futurs en personnel dépend de l'activité et des carnets de commandes. En agrégeant les prévisions de chaque responsable quant aux départs, aux recrutements et aux licenciements planifiés, il est possible de dessiner les organigrammes de remplacement et à trois mois<sup>67</sup>. Les effectifs souhaités sont comparés aux effectifs réels, ce qui débouche sur des ajustements au niveau des dates des congés, ainsi qu'au niveau des prévisions de recrutements. L'étape la plus importante réside dans l'analyse et l'étude des problèmes, des besoins, des ressources et des opportunités en termes humains.

## **Annexe 16 Diagnostic interne**

**Tableau 11 Diagnostic interne**

	<i>Progrès par rapport à 1992-1993</i>	<i>Nouveaux problèmes ou handicaps persistant</i>
<b>Emploi</b>	Équipe de direction jeune et motivée  Compétence des ingénieurs, des contremaîtres et des ouvriers spécialisés	Taux de rotation du personnel (environ 40 %)  Sureffectif (de 10 à 40 % selon les services)
<b>Rémunération</b>	Coûts salariaux maîtrisés  Mise en place progressive de procédés d'intéressement	Personnel sous-payé par rapport aux salaires pratiqués par les entreprises concurrentes
<b>Valorisation</b>	Conditions de travail en amélioration	Insuffisance de la formation
<b>Participation</b>	Style de commandement adapté aux caractéristiques de la main-d'œuvre	Hiérarchie longue et contestée  Communication inefficace, informations nombreuses et contradictoires
<b>Climat social</b>	Ambiance de travail non conflictuelle	Absentéisme élevé  Faible implication du personnel  Conditions de travail dangereuses

**Tableau 11 Diagnostic interne (suite)**

<b>Image sociale</b>	La participation française est synonyme de prestige pour les entrepreneurs tchèques	Faible attachement du personnel à l'entreprise  La participation française est méconnue par le personnel  Possibilités de carrière limitées  Mauvaise image de TESLA en République tchèque
<b>Performances technico-économiques</b>	Synergies TESLA TV-VELEC  Fort potentiel d'accroissement du chiffre d'affaires  Développement des aides européennes et des partenariats	Productivité, qualité et mercatique en retrait par rapport aux concurrents occidentaux  Clients non solvables (ex-Union Soviétique)



## Annexe 17 Exemple de grille des conditions de travail à TESLA TV

**Tableau 24 Exemple de grille des conditions de travail à TESLA TV**

Atelier n° 4.4. CARKA      date : 2/12/94	
ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	
<b>Ambiance thermique</b>	Ateliers en tôle, donc grands écarts de température l'hiver et l'été
<b>Bruit</b>	Mauvaise isolation, conditions sonores non maîtrisées
<b>Éclairage</b>	Éclairage insuffisant conduisant à des risques d'accidents
<b>Charge physique</b>	Mauvaise répartition des travaux physiques selon l'âge et les capacités des employés
CHARGE MENTALE	
<b>Contrainte de temps</b>	Meilleur respect des horaires mais présence encore inférieure aux objectifs. Accoutumance difficile aux normes de rapidité et de conformité aux délais
<b>Complexité, vitesse</b>	Cadences raisonnables
<b>Attention, minutie</b>	Manque de responsabilisation, accidents fréquents
ASPECTS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES	
<b>Image sociale</b>	En progrès, mais encore limitée
<b>Statut social</b>	Identité non affirmée
<b>Communication</b>	Mauvaise remontée des idées de la base, du fait de la lourdeur de la hiérarchie
<b>Coopération</b>	Peu de compétition interne, mais esprit d'équipe encore insuffisamment développé