



UNIVERSITE FRANCOIS RABELAIS

TOURS

Thèse pour l'obtention du titre de docteur de l'Université de Tours

Spécialité : Sciences de gestion

Soutenu le : 15 juin 1998 à Tours

Intitulé de la thèse : Approches universelles ou modèles spécifiques de gestion des ressources humaines dans les pays d'Europe centrale et orientale en transition vers l'économie de marché : le cas des joint-ventures en République tchèque

Présentée par : David CHELLY

Directeur de thèse : Claude PIGANIOL-JACQUET, Directrice de l'IGT, équipe de recherche de l'IAE de Tours

Jury

| Nom | Prénom | Lieu d'exercice | Qualité |
|------------|---------------|--|----------------|
| BOURNOIS | Franck | Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de LYON III | Suffragant |
| DURAND | Claude | Professeur de Sciences de Gestion à l'Université d'Evry | Suffragant |
| LE BERRE | Michel | Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble II | Rapporteur |
| LIVIAN | Yves-Frédéric | Professeur de Sciences de Gestion à l'Université de LYON III | Rapporteur |
| REDOR | Dominique | Professeur de Sciences économiques à Lille I | Suffragant |

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Les personnes sans qui cette thèse n'aurait pu voir le jour sont nombreuses. Je remercie tout d'abord mes proches ainsi que mes employeurs successifs pour la compréhension dont ils ont fait preuve à tout moment de ma recherche.

Je souhaite également témoigner ma profonde reconnaissance à Monsieur Charles SUAUD, professeur de sociologie à la Faculté de Nantes, ainsi qu'aux membres du jury, pour l'intérêt qu'ils ont bien voulu porter à mon travail.

Ma dernière pensée concerne mon directeur de recherche, Madame Claude PIGANIOL-JACQUET, directrice de l'IGT de Tours, avec qui j'ai été honoré de travailler et de qui j'ai beaucoup appris pendant ces quatre années de recherche.

Table des abréviations

| | |
|---------|--|
| CAEM : | Conseil d'Assistance Économique Mutuelle (COMECON en anglais). |
| CEFTA : | Central European Free Trade Association (Association de libre-échange de l'Europe centrale). |
| CEI : | Communauté des États Indépendants. |
| CSNE : | Coopérant du Service National en Entreprise. |
| ETS : | Économies de type soviétique. |
| FMI : | Fond Monétaire International. |
| GPAO : | Gestion de Production Assistée par Ordinateur. |
| GPEC : | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. |
| GRH : | Gestion des Ressources Humaines. |
| IDE : | Investissement Direct à l'Étranger. |
| Kc : | Couronnes tchèques. |
| MRH : | Management des Ressources Humaines. |
| PECO : | Pays d'Europe Centrale et Orientale. |
| PC : | Parti Communiste. |
| PIB : | Produit Intérieur Brut. |
| PMN : | Produit Matériel Net. |
| URSS : | Union des Républiques Socialistes Soviétiques. |

Sommaire

Première partie Approches théoriques des facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines en Europe centrale et orientale

Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition

Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales

Chapitre 3 Les comportements organisationnels

Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de gestion des ressources humaines

Deuxième partie Les déterminants réels de la gestion des ressources humaines en République tchèque

Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque

Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque

Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV

Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche

Introduction

Affranchis de la tutelle soviétique depuis fin 1989, les pays d'Europe centrale et orientale vivent des moments décisifs de leur Histoire. En retrouvant leur souveraineté, les États et leurs gouvernements mettent en place des politiques autonomes de développement. Ainsi, l'ancienne dénomination de « Pays de l'Est » n'a-t-elle plus guère de portée depuis l'effondrement du bloc communiste. L'unité économique et politique ayant disparu, chaque pays connaît désormais sa propre évolution, avec des bonheurs parfois fort différents. Tous partagent néanmoins, dans des mesures variables, le rejet de l'économie de commandement et le choix de l'ouverture internationale et du libéralisme.

Si l'actualité rend incontestablement pressante la nécessité de recherches en Europe centrale et orientale, c'est au niveau de la firme que s'opèrent les changements les plus significatifs. Quarante ans de mystère sur la moitié de l'Europe avaient attisé la curiosité, mais, en définitive, la réalité est bien pauvre. Les entreprises de l'ancien Bloc de l'Est sont entrées dans l'économie de marché dans un état de délabrement général, ce qui a par ailleurs éveillé des déceptions dans l'esprit des Occidentaux, qui cultivent un mythe tenace vis-à-vis des pays de l'Est.

La disparition progressive de l'ancien système a donné un sens nouveau au mot « entreprise ». Désormais, la recherche du profit a officiellement succédé aux impératifs de production du régime communiste. Pourtant, dans la pratique, les réformes s'arrêtent au niveau macro-économique. Selon les pays, une part plus ou moins importante des firmes ont déjà été privatisées, mais rares sont celles qui ont entamé leur restructuration. Malgré le changement radical d'environnement, les entreprises conservent en général un caractère largement bureaucratique, particulièrement inefficace dans l'actuel contexte de transformations institutionnelles. Pour mener à bien la transition vers le capitalisme, les entrepreneurs des PECO sollicitent l'assistance de spécialistes occidentaux, mais ces derniers sont eux-mêmes partagés sur la manière de conduire la gestion de ces entreprises encore fortement marquées par le passé.

Attirées par de faibles coûts de main-d'œuvre ou par l'opportunité de pénétrer de nouveaux marchés, un nombre croissant d'entreprises occidentales choisissent d'implanter des unités de production ou de commercialisation en Europe centrale ou orientale. Pour des raisons autant juridiques que stratégiques, les joint-ventures ont constitué dans les premières années de la transition le mode d'implantation privilégié ¹. Dans ces entités où les divergences d'intérêts sont doublées d'incompréhension interculturelle, la gestion des ressources humaines est confrontée à deux missions principales :

_ La transition macro-économique est plus ou moins achevée selon les pays, mais des problèmes de productivité subsistent systématiquement dans les entreprises ;

_ Les objectifs divergents des acteurs locaux et étrangers (actionnaires, managers, main-d'œuvre...) doivent être conciliés pour la réalisation de buts communs.

Dans les conditions ainsi définies, deux choix intuitifs sont possibles : gérer les ressources humaines selon les standards occidentaux ou bien tenir compte des caractéristiques de la main-d'œuvre locale. Cette alternative transparaît dans la première partie de l'intitulé de la présente thèse : Approches universelles ou modèles spécifiques de gestion des ressources humaines dans les pays d'Europe centrale et orientale en transition vers l'économie de marché.

Avant de suggérer des voies de réflexion par rapport à cette question centrale, il

¹ Les joint-ventures ne constituent plus le mode d'implantation le plus fréquent pour tous les pays et tous les secteurs en Europe centrale et orientale. Ainsi, dans le cas de l'implantation de filiales de commercialisation et non pas de production, les créations *ex nihilo* deviennent majoritaires. Les joint-ventures méritent cependant une attention supplémentaire, dans le sens où ils posent l'ensemble des problèmes de gestion des ressources humaines que rencontrent les implantations étrangères (Joint-venture club consortium, 1995).

convient de préciser les limites du sujet. En premier lieu, il ne s'agit pas de dresser des généralités sur les firmes post-communistes, mais de s'intéresser à celles d'une zone géographique particulière, l'Europe centrale et orientale ². Regroupés sous le terme générique PECO, la définition précise des pays de cette zone n'est pas aisée ³. L'acception la plus communément admise se limite aux anciens « pays de l'Est ⁴ » excepté l'Allemagne de l'Est, tandis qu'une acception plus large inspirée de l'Europe géographique y inclut les pays situés à l'ouest de l'Oural, c'est-à-dire la Russie et la partie occidentale de ses anciennes Républiques ⁵. Il est ici choisi de retenir la signification restreinte du terme PECO, plus usuelle car plus homogène. Le modèle de gestion des ressources humaines à concevoir dans cette thèse devra donc s'appliquer aux entreprises des anciens « pays de l'Est », dans la limite des caractéristiques communes que présentent ces pays.

La recherche se restreint également aux entreprises industrielles privées, pour deux raisons. D'une part, l'État constitue traditionnellement en Europe centrale et orientale un actionnaire entretenant la confidentialité et aux motivations multiples et souvent équivoques. D'autre part, l'importance et l'homogénéité du secteur secondaire facilite les généralisations théoriques.

² Les entreprises post-communistes recouvrent des réalités très différentes selon leur zone géographique : Asie, Afrique, Amérique centrale ou Europe centrale et ex-URSS (GARRISSON et REES, 1994).

³ La Commission Européenne s'est posée de nombreuses fois cette question dans la perspective de l'élargissement de l'Union européenne. Selon l'article O du Traité de Maastricht : « *Tout État européen peut demander à devenir membre de la Communauté* ». De trop nombreuses conceptions de l'Europe s'opposant (géographique, historique, politique, économique, sociale et culturelle...), la Commission a dû finalement explicitement reconnaître dans le rapport présenté au Conseil européen de Lisbonne qu'il était impossible d'établir une liste des pays européens.

⁴ C'est-à-dire l'Albanie, la Bulgarie, la Hongrie, Pologne, la Roumanie, les pays des l'ex-Tchécoslovaquie (la République tchèque et la Slovaquie) ainsi que les pays de l'ex-Yougoslavie (la Bosnie, la Croatie, la Macédoine, la Slovénie et la Fédération de Yougoslavie)

⁵ Il s'agit des trois Républiques baltes (Estonie, Lettonie, Lituanie) et d'une partie des Nouveaux États Indépendants (Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, ouest du Kazakhstan, Moldavie, Russie, Ukraine).

Les enjeux de la recherche

L'implantation de firmes occidentales en Europe centrale et orientale revient à faire un pari sur le futur. Pour que les entreprises de la zone se développent et prennent part à la concurrence internationale, il convient de mener à bien leur actuelle phase de transition. À ce titre, il ne suffit pas de restructurer les entreprises et de mettre en place de nouveaux outils de gestion pour modifier les mentalités (KORNAI, 1990 ; DUCHENE et TARTARIN, 1991). Ainsi, le développement de la gestion des ressources humaines s'inscrit-il dans une triple perspective :

- _ perspective sociétale : développer l'emploi et lutter contre le chômage provoqué par les restructurations ;
- _ perspective économique : assurer la pérennité des entreprises dans un contexte de découverte de l'économie de marché ;
- _ perspective humaine : favoriser l'épanouissement de l'individu dans son travail ainsi que son accoutumance à son nouvel environnement professionnel.

Compte tenu du rôle central de la gestion des ressources humaines dans la réussite de la transition, toute recherche sur ce sujet présente donc, a priori, un intérêt actuel et réel. Réfléchir sur la gestion des ressources humaines des entreprises post-communistes d'Europe centrale et orientale répond tout d'abord à des enjeux concrets. Sans aller jusqu'à remettre en cause les pratiques de gestion des entreprises étrangères en Europe centrale et orientale, il importe d'observer et de mesurer leur impact sur les travailleurs, afin de fournir une base de réflexion pour les décideurs et les praticiens, qui manquent souvent de temps ou de moyens pour s'extraire des préoccupations de court terme ⁶. À ce sujet, les méthodes en vogue préconisées par certains spécialistes de la transition

⁶ Dans une optique professionnelle orientée vers le profit, les gestionnaires préfèrent opter pour des solutions satisfaisantes plutôt que de rechercher la solution optimale, en raison du coût financier, du temps et du risque afférant à cette dernière (MARCH et SIMON, 1964).

n'ont pas toujours de valeur scientifique évidente. Un grand nombre de publications concernant le management des entreprises post-communistes sont actuellement disponibles mais, jusque récemment, peu résistaient à la tentation de tomber dans la banalité et la simplification excessive. La présente thèse souhaite s'affirmer comme une recherche originale et innovante, visant à faire progresser la connaissance des comportements humains dans les entreprises en transition. L'analyse s'efforce de cerner le potentiel de productivité de la main-d'œuvre, afin d'apporter des éléments de réponse à des questions simples mais fondamentales : doit-on dans les entreprises post-communistes recruter ou former ? Quels sont les ressorts de la motivation de la main-d'œuvre en Europe centrale et orientale ? Qui doit prendre en charge la gestion quotidienne des joint-ventures ? Faut-il détacher des expatriés ? Comment s'insèrent-ils dans l'organisation ⁷ ?

Les méthodes de la recherche

Dans toute construction méthodologique, le passage par une réflexion épistémologique s'avère essentiel ; non pas pour s'acquitter une fois pour toutes d'une obligation académique, mais afin de clarifier le discours (MARTINET, 1990). La clarté recherchée suppose de dépasser le niveau général des clichés : la recherche scientifique en gestion a pour mission d'analyser, d'expliquer et de formaliser le fonctionnement des entreprises, afin de dépasser le champ des discours simplificateurs de la littérature de vulgarisation managériale (PIGANIOL-JACQUET, 1994). Deux modes principaux de recherches sont possibles en sciences de gestion, l'approche positiviste et l'approche constructiviste (USUNIER et al., 1993). Selon l'approche positiviste, les seules connaissances sont celles qui dérivent des mesures objectives. Cette méthode, qui remonte au XIX^e siècle aux travaux d'A. COMTE (1990), donne lieu à des enquêtes

⁷ Les conclusions pourront également alimenter le débat des délocalisations, thème particulièrement d'actualité qui divise économistes, gestionnaires et responsables des gouvernements.

traitées statistiquement ⁸. Développée au début du siècle notamment par M. HEIDEGGER (1993) et par E. HUSSERL (1986), la phénoménologie postule au contraire que la réalité est socialement construite et non déterminée objectivement ⁹. En sciences humaines et sociales, les apports de la phénoménologie sont repris par les constructivistes (ou constructionnistes sociaux) et se fondent sur les travaux de J. PIAGET (1967) sur l'étude des processus d'acquisition des connaissances chez l'enfant. Les principes constructivistes ont ensuite été transposés aux sciences de gestion, notamment par M. DALTON (1959).

L'option positiviste domine en règle générale les sciences de gestion, mais elle est contestée en gestion des ressources humaines (USUNIER et al., 1993). La gestion des ressources humaines n'est en effet pas une science appliquée ; elle produit des discours qui répondent à des catégories bien établies de savoirs, mais les pratiques sont plus difficiles à discerner. Y. F. LIVIAN et P. LOUART (1993) remarquent dans la littérature managériale la disparition des ouvriers, des employés, des femmes ou des jeunes au profit d'une sorte unique d'individu s'intégrant dans l'organisation. Les méthodes constructivistes, qui inspirent la méthodologie adoptée pour la présente thèse ¹⁰, visent à dépasser ces caricatures. Appliquées à la recherche en GRH, elles traitent l'organisation comme une collectivité vivante, construite par des hommes cherchant à agir sur leur environnement pour en tirer des avantages ou atteindre un état plus satisfaisant (PIGANIOL-JACQUET, 1994). La structuration et l'équilibre de l'organisation résultent alors des dimensions psychologiques et socio-historiques de l'action organisée (BOUCHIKHI, 1990).

⁸ Le travail de G. HOFSTEDE (1980) mené pendant près de vingt ans dans soixante-quatre filiales de la société IBM (cf. chapitre 2) illustre cette approche, puisque l'ingénieur néerlandais s'est essentiellement basé sur des données quantitatives analysées par ordinateur.

⁹ J. HABERMAS (1975) explique que le positivisme ne peut s'affranchir par rapport aux jugements de valeurs, les connaissances étant inévitablement liées à l'intérêt du sujet.

¹⁰ Bien entendu, la thèse s'inspire également des apports positivistes. L'opposition entre le constructivisme et le positivisme est présentée de manière schématique, mais sous de nombreux aspects, les deux démarches s'avèrent davantage complémentaires qu'antagonistes.

La première partie

La première partie de la thèse a pour objet de proposer une réponse théorique à la question centrale suivante : comment élaborer une politique de GRH qui augmente durablement l'efficacité productive des individus dans les joint-ventures d'Europe centrale et orientale ? Compte tenu de l'objectif annoncé, il est nécessaire d'identifier l'ensemble des facteurs qui déterminent l'efficacité productive de la main-d'œuvre. Reprenant une position classique en management comparé, la présente thèse appréhende ces déterminants à partir de trois champs distincts, qui s'intègrent selon le principe des « poupées gigogne »¹¹ : le contexte macro-social, les caractéristiques des firmes et les comportements organisationnels¹². Une revue de la littérature à chacun de ces niveaux permet de poser l'hypothèse fondamentale de la thèse, qui aboutit à la construction d'un modèle théorique de recherche (cf. figure 1).

Le premier niveau d'étude recense et analyse l'ensemble des éléments de l'environnement influençant la GRH. Pour aborder ces éléments contextuels, les mécanismes à l'œuvre lors de la transition sont mis en évidence grâce à une nouvelle matière à la frontière entre les sciences économiques, l'histoire et les sciences de gestion : la transitologie. Le principal débat oppose la thérapie de choc, qui prône un passage rapide et radical à l'économie de marché, au gradualisme, qui se caractérise par le caractère progressif des réformes.

Dans un second temps, l'analyse porte sur les caractéristiques générales des firmes, et notamment sur celles qui conditionnent la GRH. Les théories traitant des joint-ventures post-communistes sont recensées afin d'identifier leurs particularités ainsi que les stratégies qu'ils sont susceptibles de déployer. Deux courants du management

¹¹ Chaque chapitre intègre les apports du précédent, en allant du général au particulier.

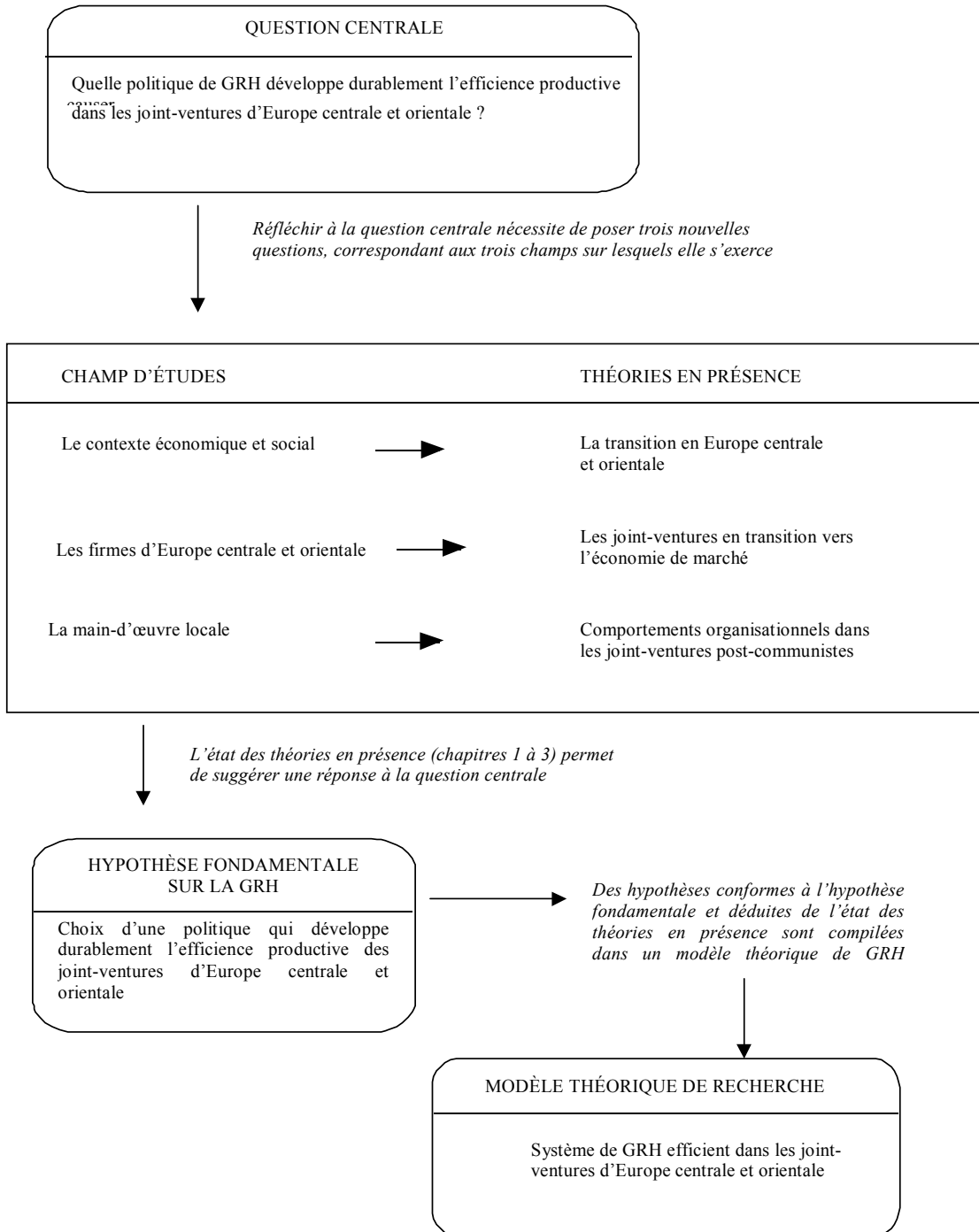
¹² S'inscrivant dans une perspective inspirée de la théorie de la contingence, A.R. NEGHANDI (1983) suggère que ces trois variables forment autant de champs d'analyse affectant la structure et le fonctionnement des organisations, et partant, les politiques de ressources humaines et les pratiques de management dans un contexte interculturel.

international s'opposent : d'un côté, les partisans de l'universalisme préconisent l'application des modèles occidentaux en tous temps et tous lieux ; de l'autre, diverses approches du management interculturel insistent sur l'intégration des facteurs culturels locaux dans le management des entreprises multi-nationales.

Le troisième niveau s'intéresse aux comportements organisationnels. La conversion vers l'économie de marché implique des bouleversements qui affectent particulièrement la main-d'œuvre. Deux stratégies antagonistes sont avancées pour promouvoir l'efficacité productive. La majorité des auteurs préconisent le recours à un modèle occidental, en imposant des processus de GRH auxquels la main-d'œuvre locale doit s'adapter. À l'opposé, les approches spécifiques à la transition insistent sur la nécessité d'approfondir la connaissance des éléments socio-historiques relatifs aux entreprises considérées et à leur personnel.

Les enseignements théoriques recensés permettent de poser une hypothèse fondamentale en réponse à la question centrale. Afin d'en tester la validité, des méthodes de démonstration sont définies ; elles aboutissent à la constitution d'un modèle théorique de recherche.

Figure 1 Construction de la première partie



La deuxième partie

La deuxième partie de la thèse a pour objet de confronter les hypothèses du modèle théorique à la réalité telle qu'elle s'observe en Europe centrale et orientale. Empirique, la deuxième partie est rigoureusement symétrique à la première, théorique (cf. figures 2 et 3)¹³. Bien que les moyens employés soient variés, la sphère de validation se limite à un seul pays, la République tchèque¹⁴. Inévitablement, des divergences apparaissent entre les observations et les hypothèses théoriques du modèle, fondées sur des généralisations nécessairement réductrices. Les décalages mis en évidence permettent au final d'enrichir le modèle original.

La découverte du terrain commence par un aperçu de l'histoire des peuples et des coutumes à l'origine de la République tchèque contemporaine, l'ensemble étant abordé sous les angles économique, politique et social. La fresque socio-historique se poursuit par une approche de l'actuelle phase de transition, qui a profondément transformé le pays et sa vision de l'entreprise.

Dans une deuxième étape, les entreprises locales sont analysées grâce à des informations émanant de sources publiques ou privées tchèques, de diverses institutions européennes ou mondiales mais également de recherches directes auprès des acteurs de la transition. L'auteur a ainsi adressé un questionnaire à quatre-vingt cinq firmes industrielles étrangères basées en République tchèque puis mené vingt-cinq entretiens auprès de spécialistes et d'observateurs de la transition dans les firmes. Analysées dans leur diversité, les pratiques de gestion recensées sont comparées aux parangons du management interculturel et du courant universaliste, puis elles aboutissent à une typologie générale.

¹³ Chaque progression dans l'investigation est menée, comme dans la première partie, selon le procédé des « poupées gigognes ».

¹⁴ Ce choix résulte de considérations autant méthodologiques que pratiques (cf. chapitre 4).

Un long développement est ensuite consacré à l'étude d'une seule entreprise, TESLA TV ¹⁵. La connaissance approfondie de ce joint-venture franco-tchèque et de son personnel fut essentielle pour tester le modèle théorique général. Grâce à des tests nombreux et variés, il y est proposé un bilan général des principales politiques conduites durant les quatre ans de vie du joint-venture.

L'ensemble de cette deuxième partie permet en définitive d'affiner le modèle théorique général. S'inspirant de la confrontation des théories en présence aux observations et résultats empiriques, le nouveau modèle décrit précisément la logique de l'efficacité productive dans les joint-ventures occidentales en République tchèque. Il en découle logiquement un certain nombre de recommandations concrètes en termes de gestion des ressources humaines (cf. figure 4).

¹⁵ L'auteur était chargé de superviser le développement de la gestion des ressources humaines de TESLA TV entre janvier 1994 et mai 1995. Il a par la suite assuré un suivi régulier de l'entreprise jusqu'à la fin du joint-venture, au mois de juillet 1996.

Figure 2 Articulation des deux parties de la recherche

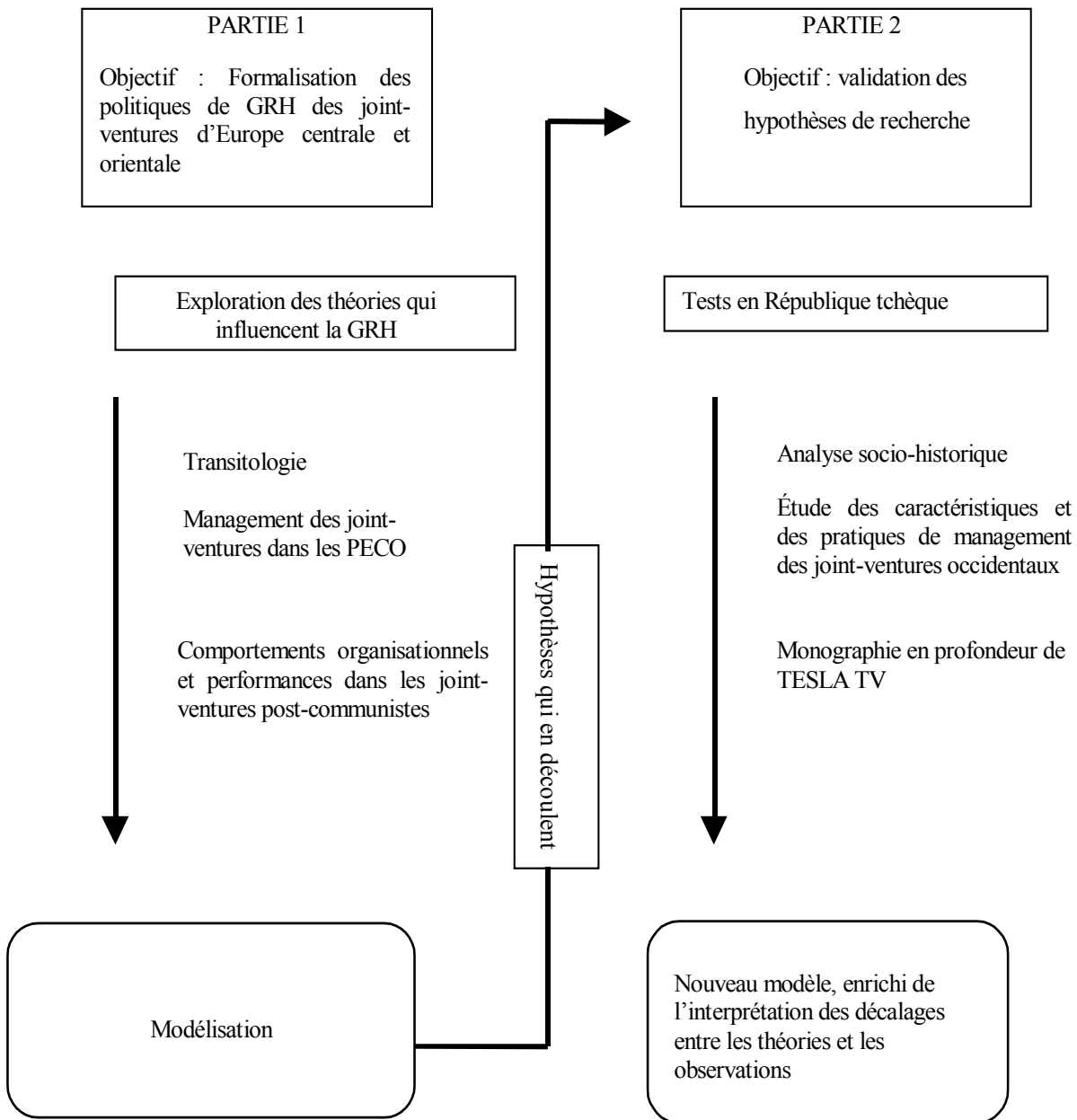
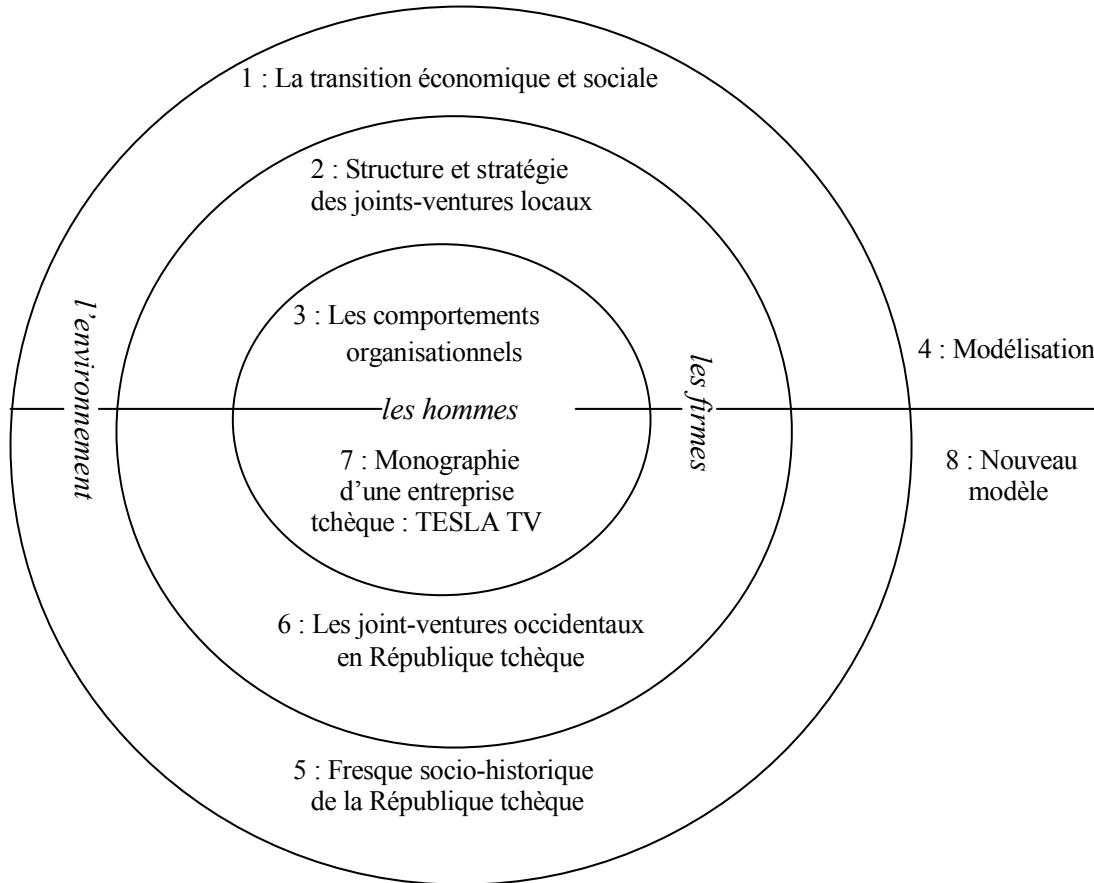


Figure 3 Symétrie de la thèse

Théories pour l'Europe centrale et orientale



Réalité en République tchèque

Figure 4 Plan de la thèse

| PARTIE 1. Contingences théoriques de la gestion des ressources humaines en Europe centrale et orientale | PARTIE 2 Les déterminants réels de la GRH en République tchèque | |
|--|---|--|
| <p>Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition</p> <p>Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales</p> <p>Chapitre 3 Les comportements organisationnels</p> <p>Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de gestion des ressources humaines</p> | <p>Les données macro-sociales</p> <p>Les contenus des politiques des firmes</p> <p>Les processus du changement</p> <p>Les résultats</p> | <p>Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque</p> <p>Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque</p> <p>Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV</p> <p>Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche</p> |

Première partie

*Approches théoriques des facteurs
de contingence de la gestion des
ressources humaines en Europe
centrale et orientale*

Faut-il appliquer dans les joint-ventures d'Europe centrale et orientale une politique de GRH importée de l'Occident ou bien doit-on en élaborer une en fonction des spécificités de ses destinataires ?

Répondre à cette question nécessite au préalable de comprendre le contexte dans lequel elle s'insère (NELSON et TAYLOR, 1995 ; BREWSTER et KOUBEK, 1995 ; THIRKELL et al., 1995). Le premier chapitre analyse ainsi les changements sociétaux consécutifs à la substitution de l'économie planifiée par le capitalisme. Le second chapitre offre ensuite une vision précise de la nature et du management des joint-ventures d'Europe centrale et orientale. Dans le troisième chapitre, l'approche théorique des comportements organisationnels dans les joint-ventures post-communistes aboutit à la mise en évidence d'une alternative entre deux types de politiques de GRH. Le quatrième chapitre, qui conclut la première partie, a pour objet le choix d'une politique et la construction d'un modèle théorique de recherche.

Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition

« Le marché réalise l'accord admirable entre l'intérêt et la justice » (A. SMITH)

| |
|---|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE |
| Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition I. La période communiste et son déclin A. Les économies collectivistes des pays de l'Est B. L'abandon du communisme II. Le passage à l'économie de marché A. La nature des réformes B. Le rythme et l'intensité des réformes |
| Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : Tesla TV Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

L'actuelle phase de transition en Europe centrale et orientale bouleverse les équilibres économiques et sociaux. Cependant, la fin d'un ordre ancien ne signifie pas forcément le début d'un ordre nouveau (MENDELL et NIELSEN, 1996). La majorité des théories élaborées pour comprendre les phénomènes présents et permettre le passage à l'économie de marché s'appuient donc sur la connaissance de la période communiste ¹⁶.

I. La période communiste et son déclin

Les principes des économies collectivistes ont été appliqués en Russie à partir de 1917 et en Europe de l'Est après la Seconde Guerre mondiale. L'ouverture des archives et la suppression de la censure depuis fin 1989 permettent de porter un regard neuf sur cette période.

A. Les économies collectivistes des pays de l'Est

1. Les fondements du régime

a) Le marxisme

Pour la majorité des soviétologues, la compréhension des économies collectivistes des pays de l'Est nécessite une mise au point sur les idéologies ayant servi de fondation au régime (COURTOIS et LAZAR, 1987). Le marxisme occupe à ce titre une place fondamentale. Né au milieu du XIX^e siècle en plein cœur de la Révolution industrielle des théories de K. MARX et de F. ENGELS, il visait à dénoncer les effets pervers du

¹⁶ Pour cette présentation, la démarche adoptée n'est pas celle d'un économiste ou d'un sociologue. Non exhaustive, l'approche de l'environnement est réalisée dans l'optique des enjeux identifiés ; il s'agit d'insister sur les aspects contextuels déterminant toute politique de GRH.

capitalisme (RUBEL, 1991).

K. MARX (1847) est un scientifique mais également un socialiste. Membre éminent de la Première internationale, il est militant et veut agir : « *les philosophes n'ont fait qu'interpréter le monde ; il s'agit maintenant de le transformer* ». Ses théories n'expliquent pas les phénomènes en cherchant à identifier l'intentionnalité des individus mais au contraire en analysant l'état des forces productives, qui sont la base de tout système social. Dans sa philosophie matérialiste de l'histoire, la lutte des classes constitue le moteur de la Révolution historique et de toutes les révolutions sociales, puisqu'elle voit s'affronter ceux qui restent attachés à d'anciens rapports sociaux de production et ceux qui veulent en instituer de nouveaux ¹⁷.

Le marxisme est avant tout déterministe : le passage du capitalisme au communisme n'est pas seulement souhaitable, il est inévitable car inscrit dans l'histoire. Ainsi l'évolution de toute société moderne se traduit-elle par le franchissement de plusieurs étapes. Dans la première, le capitalisme s'autodétruit du fait de la baisse tendancielle des taux de profits ¹⁸. Le socialisme, étape intermédiaire qui en découle, se caractérise par la dictature du prolétariat et la disparition des antagonismes sociaux ; chacun y travaille selon ses compétences. L'État fort du socialisme dépérit lors de l'édification du communisme. À cet ultime stade, la société d'abondance est si développée que tous les besoins sont satisfaits et que le travail devient un facteur d'épanouissement de l'homme (ELSTER, 1996).

Sans en proposer d'image précise, le marxisme faisait implicitement appel à une

¹⁷ K. MARX (1847) a distingué trois grandes étapes des sociétés occidentales (antique, féodale et bourgeoise) auxquelles correspondent trois types de rapports sociaux (esclavage, servage et salariat). La lutte des classes naît de la contradiction entre les forces productives et les rapports sociaux de production.

¹⁸ Il est à noter que K. MARX (1847) prévoyait que les premières révolutions surviendraient dans les pays où la classe ouvrière était la plus nombreuse (Angleterre ou Allemagne), et non en Russie où la Révolution fut l'œuvre non pas des prolétaires mais des paysans.

société collectiviste future que le succès de la Révolution russe d'octobre 1917 a concrétisée.

b) Le communisme

L'idéal communiste apparaît au Moyen Âge et peut-être même dès l'Antiquité, mais il est apolitique. Son essor politique date de la Révolution industrielle, sous l'effet des inégalités résultant du développement de la croissance économique. L'étatisme de J. FICHTE ou le socialisme de C. FOURIER offrirent des réflexions sur la société future susceptible de fournir les bases d'un nouveau système, mais c'est finalement l'utopie marxiste qui servit de référence au régime communiste russe (BARBIER, 1994). Le marxisme et le communisme doivent cependant être distingués. Le premier est une théorie alors que le second est une idéologie politique, certes basée sur les travaux de K. MARX (1847) et de F. ENGELS (1974), mais que des dirigeants tels que V.I. LÉNINE (1917) ou J. STALINE (1956) ont également beaucoup influencé (voir annexe 2).

Dès les débuts du communisme en 1917 en Russie, les dirigeants ont affirmé la caractéristique des économies collectives en substituant la planification au marché ¹⁹. Entre 1945 et 1948, l'extension du communisme aux pays d'Europe centrale et orientale prit la forme subtile de l'infiltration par l'intérieur, selon la « tactique du salami » (ou tactique du saucissonnage). S'appuyant sur Moscou, il s'agissait pour les communistes locaux d'investir les principaux postes-clés du pouvoir, et tranche par tranche, d'éliminer les concurrents politiques. F. FURET (1995) soutient la thèse selon laquelle la Révolution d'Octobre 1917 n'a pas fondamentalement changé la politique impérialiste russe ; le communisme a même pu constituer un prétexte pour justifier la continuelle tentation hégémonique manifestée depuis IVAN LE TERRIBLE. Ainsi,

¹⁹ Au contraire de K. MARX et de V. LÉNINE, F. ENGELS prôna l'instauration de « communes économiques » coordonnées par le marché (DUCHENE, 1990).

l'avènement communiste a-t-il été l'occasion de restaurer l'ordre féodal, mais sous une forme nouvelle.

À la fin des années 1940, l'URSS s'impose comme le modèle des économies de type soviétique (ETS). L'organisation des régimes des pays de l'Est est copiée sur celle de l'URSS : la plupart des réglementations sont traduites du russe et appliquées telles quelles. Ainsi, le droit tchécoslovaque se retrouve-t-il avec un encadrement strict des pratiques de la pêche marine, alors que le pays n'a pas d'accès à la mer. De même, en application de principes importés des sovkhozes du Kazakhstan, chaque famille roumaine qui exploite des terres a droit à un chameau (COURTOIS et LAZAR, 1987). Cette mainmise sur la vie sociale s'étendait aux domaines économique, politique, scientifique, culturel et artistique.

c) L'idéologie exclusive

Les Constitutions des « démocraties socialistes », qui étaient octroyées et ne procédaient donc pas du peuple ou de la Nation, instituaient des droits et des libertés dont le caractère restait largement formel. Le pouvoir reposait sur l'idéologie marxiste-léniniste et n'était pas limité par le droit. Celui-ci était plutôt un viatique permettant au Parti Communiste de conduire les transformations sociales visant à instaurer la société communiste. Dans la pratique, le système comportait nombre d'exceptions et de privilèges, dont profitaient abondamment les membres de la Nomenklatura (DUCHENE et TARTARIN, 1991). Les libertés publiques étaient réduites à leur plus simple expression : tout ce qui n'était pas explicitement autorisé était interdit. De plus, l'institutionnalisation de la délation anonyme de « voisinage » transformait chaque citoyen en un policier potentiel.

Les pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire étaient en théorie répartis entre le gouvernement, le Soviet suprême et les Cours de Justice mais, en fait, tous les pouvoirs revenaient au Parti. L'existence de partis d'opposition au régime était inconcevable ;

l'idéologie, prétendue scientifique, se voulait incontestable et ne tolérait aucune alternative (RUPNIK, 1988).

Contrairement aux messages de la propagande occidentale, le système emportait l'assentiment de la majorité des populations soumises, du moins jusqu'à la fin des années 1960 (MINK et SZUREK, 1992). Au départ, presque tous les penseurs prenaient à cœur le grand projet communiste, ce qui n'a pas empêché des centaines de milliers d'exécutions ²⁰. De même, dès les années 1950, de graves problèmes dans l'application des principes de l'économie planifiée se sont rapidement faits sentir.

2. L'économie planifiée

a) Une planification centrale et administrative

Selon un principe fondamental, l'appropriation collective des moyens de production forme la base institutionnelle de l'organisation des économies socialistes (LAVIGNE, 1979). Le Parti unique dirige l'État au nom du prolétariat ²¹. La planification de façon centrale et administrative, retenue comme mode unique de régulation, est mise en place par un document ayant force de loi qui fixe les choix politiques en répartissant les ressources, les emplois et les richesses grâce à des prix déterminés. Par l'intermédiaire de plans élaborés pour un à cinq ans à différents niveaux sectoriels et régionaux, la Commission d'État au Plan régleme les agrégats économiques, le volume et les prix de la production.

Afin de maintenir le système, le commerce extérieur restait sous le monopole de l'État. Créé en janvier 1949, le CAEM (Conseil d'Assistance Économique Mutuelle,

²⁰ Les exécutions politiques à la suite de procès fabriqués touchaient autant les plus fidèles serviteurs du régime que ses opposants (CASTELLAN, 1994).

²¹ D'après N. LOWIT et T. LOWIT (1975), l'État n'est qu'une fiction, une extension du Parti lui-même.

COMECON en anglais) organisait les échanges entre l'URSS, les pays de l'Est et quelques autres pays communistes ²². Les taux de changes étaient fixes et les importations lourdement taxées. Au sein de ce cadre rigide, chaque pays présentait une ou plusieurs spécialisations fortes. Ainsi, la Hongrie produisait-elle l'ensemble des autobus destinés à approvisionner la Russie et les pays de l'Est, la Tchécoslovaquie les tramways, la Russie les wagons de métro, etc.

En pratique, les échanges et le droit international communistes dépendaient moins des besoins ou des potentiels des pays que de leurs rapports de force respectifs (NESTOROVIC, 1995). Dans l'ensemble, le développement de l'industrie apparaissait autarcique et tourné vers la satisfaction des besoins intérieurs au CAEM. Les distributeurs de chaque pays étaient dans les faits souvent contraints à satisfaire en priorité les besoins de la Russie, sans considération pour leurs propres exportations et importations.

b) Le rôle des firmes

Sous le communisme, la firme n'était qu'un simple prolongement d'un appareil de pouvoir pluri-institutionnel au sommet duquel se trouvait l'État (LOWIT et LOWIT, 1975). Instrument au service de la société civile, elle constituait un des piliers du système permettant la mise en application des principes marxistes. Contrainte par la « Dictature du plan », elle se présentait davantage comme un organe d'exécution que de décision (CHAVANCE, 1994a). Nature, volumes et écoulement de la production étaient en effet régulés sous la forme de plans impératifs annuels et quinquennaux dont l'inexécution était théoriquement sanctionnée de sabotage.

²² Les pays membres du CAEM étaient l'URSS, la RDA, la Bulgarie, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, la Tchécoslovaquie, l'Albanie (qui n'a plus participé aux réunions après 1961), la Mongolie, Cuba (à partir de 1972) et le Viet Nam (à partir de 1978).

Les approvisionnements étaient centralisés par une administration économique, le GOSNAB en URSS, spécialisée dans la fourniture et l'écoulement des marchandises. Les firmes étaient subventionnées selon leurs besoins mais la planification et l'allocation des ressources souffraient d'une mauvaise concordance (KORNAI, 1984). Les directeurs d'entreprises ne recevaient jamais le volume de ressources prévisionnelles demandé car, selon la théorie du « Fossé Révolutionnaire », l'ardeur des travailleurs était censée compenser leur manque de moyens par un stakhanovisme exemplaire. Or, la ruse l'emportait le plus souvent sur l'effort puisque les responsables d'entreprises surévaluaient considérablement leurs demandes, sachant qu'ils seraient moins servis. De même, par peur de manquer de biens dans l'avenir, ils commandaient un maximum de marchandises qu'ils stockaient afin de pouvoir les utiliser en temps voulu ²³. Les managers avaient enfin pour habitude d'accumuler d'autres stocks grâce au marché noir et à leurs relations informelles, ceux-ci servant d'échange contre les biens nécessaires (BRISACIER et PERETTI-WATTEL, 1992).

Les entreprises ne respectaient pas les lois et les instructions et recouraient à de multiples trucages. Elles fabriquaient elles-mêmes leurs équipements, plutôt que d'attendre d'hypothétiques livraisons. La tâche majeure des responsables d'entreprises (le Secrétaire du Parti et quelques techniciens) consistait à contrôler la production réelle et à commander la quantité de matière ou de ressources qu'ils jugeaient nécessaire pour la réalisation des objectifs (CHAVANCE, 1994a). Ne maîtrisant ni leur volume de production, ni leurs approvisionnements ni leurs ventes, leur marge de manœuvre se reportait sur d'autres domaines. Les « bons managers » étaient ceux qui parvenaient, à l'aide de marchandage, du marché parallèle ou par tout autre moyen, à obtenir les facteurs et les matières nécessaires à la production (KORNAI, 1984). Dans les faits, seuls les plans annuels de production étaient partiellement suivis, mais ceux-ci étaient inefficaces car il fallait environ un an pour les élaborer.

²³ Les coûts subséquents étaient exorbitants, mais la non-comptabilisation des coûts de stocks dans les résultats d'exploitation rendait possible cette pratique.

c) L'organisation des firmes

La plupart des entreprises du Bloc de l'Est présentaient une structure organisationnelle identique ou très similaire quels que soient leur secteur d'activité, leur taille, leurs débouchés ou leur technologie (MIKOLAJCZYK, 1993). Organisées sous la forme bureaucratique, elles se caractérisaient par une formalisation universelle, un fonctionnement de type hiérarchique et une impersonnalité des rapports humains (LAVIGNE, 1985). Le recours à la division du travail s'appuyait sur les principes du taylorisme. L'esprit de ce dernier convenait bien aux pays de l'Est, dans le sens où il défendait un projet de société visant à générer de la plus-value et à la redistribuer ²⁴. Cependant, dans les faits, les productions s'organisaient sous formes de combinats ingérables. Hautement centralisées, les recherches spécifiques à une unité devaient remonter l'ensemble des réseaux d'information. De même, le cloisonnement des productions et l'absence de mise en commun des moyens causaient de considérables doubles-emplois (CHAVANCE, 1994a). Les usines se voulant autonomes, chacune disposait de sa chaufferie, de sa cantine, de sa bibliothèque, etc. Leurs utilisations dépendaient des besoins des combinats et non de leurs capacités propres, ce qui multipliait les coûts fixes.

Les ventes n'étant pas sanctionnées par les exigences des consommateurs, les usines produisaient sans égard envers la qualité de leurs produits (DURAND et LE GOFF, 1996). Le système comptable moniste, c'est-à-dire sans distinction entre la comptabilité analytique et la comptabilité générale, fournissait de surabondantes informations en termes de calculs de coûts ²⁵, ce qui empêchait d'identifier les performances de chacun et ôtait toute responsabilité aux acteurs (SRICA, 1994). Non

²⁴ V.I. LÉNINE admirait les avantages d'une organisation rationnelle du travail dans l'usine, mais il critiquait son utilisation dans les pays capitalistes (LINHART, 1976).

²⁵ Les bilans socialistes privilégiaient l'affectation des ressources aux emplois et leur présentation répondait aux besoins de leur insertion dans le cadre de la planification macro-économique (MAUREL, 1994).

soumises à la concurrence, les firmes ne subissaient pas de pression extérieure pour améliorer leur compétitivité. Des subventions automatiques assuraient de plus leur survie ²⁶. La différenciation des produits était interdite afin de ne pas engendrer de risques d'élitisme. Nombre d'auteurs préfèrent alors employer le terme de « firme » plutôt que celui d'« entreprise » pour ces unités de production gérées sans la participation des hommes et sans considération de rentabilité interne, de qualité ou de satisfaction du consommateur.

3. Les performances du régime

a) Une efficacité théorique contestée

En sciences économiques, un régime collectiviste se justifie lorsque le groupe dirigeant cherche à imposer de façon durable la mise en œuvre de préférences spécifiques. S'appuyant sur la négation de la propriété privée et donc du marché, les penseurs libéraux déclaraient dès 1920 impossible le fonctionnement d'une économie collectiviste. Une fameuse polémique oppose dans les années 1930 L. VON MISES (1935) à O. LANGE (1972), qui prône alors le socialisme de marché, position intermédiaire entre le marché et la planification.

Deux variantes du modèle de LANGE, le monopolisme d'État et le totalitarisme de marché représentent en théorie des systèmes parfaits envisageables. Du fait de l'interdépendance entre l'action du planificateur et les comportements des agents, l'équilibre général est *sui generis*. Il existe un véritable marché parallèle des biens de production, illégal mais toléré, qui accompagne le plan de répartition officielle des biens et des emplois, et favorise même la répartition de ce plan. Grâce à un tâtonnement à la L. WALRAS, le planificateur est censé pouvoir découvrir la structure des prix d'équilibre et réaliser l'idéal libéral de l'équilibre général (DUCHENE, 1990).

²⁶ C'est ce que J. KORNAI (1984) a appelé « contrainte budgétaire molle ».

Il est rapidement apparu que ce schéma n'incitait pas les entreprises à révéler leur vraie capacité de production (HAYEK, 1935). Dans la pratique, les économies de commandement se sont caractérisées par des plans rigides insuffisamment détaillés et incohérents. Les objectifs collectifs, qui constituent des contraintes pesantes pour la population, ont favorisé l'arbitraire administratif et nécessité un protectionnisme élevé et sélectif. Au niveau de l'entreprise, les directeurs minimisaient la performance de leurs unités de production, de façon à éviter des plans plus difficiles dans le futur²⁷.

Le courant marxiste feint d'ignorer ces conclusions, de même que celles d'autres débats, tout aussi réticents sur son efficacité. Une première théorisation de l'économiste soviétique E. VARGA (1938) compare de manière démagogique le socialisme conquérant au capitalisme déclinant. Les économistes occidentaux d'inspiration marxiste parlent quant à eux de transition bloquée, de capitalisme bureaucratique ou d'État²⁸, ou de despotisme oriental. Malgré cela, le socialisme est jugé supérieur par sa possibilité de coordonner *ex ante* les décisions micro-économiques d'investissement et le plein-emploi des facteurs de production (LANGE, 1972).

b) Des résultats économiques controversés

Jusqu'en 1973, les pays de l'Est ont affiché un taux de croissance moyen de leur

²⁷ Ces apports ont contribué à conceptualiser les effets pervers classiques des économies collectivistes, tels que le faible degré d'innovation malgré d'importants investissements en Recherche et Développement.

²⁸ Dans les années 1960, C. BETTELHEIM insiste sur la possession du pouvoir par le prolétariat, mais il s'interroge sur la possibilité de transition vers le socialisme. Il ne considère pas les ETS comme des économies socialistes, mais plutôt comme une forme particulière du capitalisme, le capitalisme d'État (SWEEZY, 1970).

Produit matériel net (PMN) ²⁹ de plus de 5 % (CHAVANCE, 1994a). De même, l'inflation, le chômage ou les déficits publics étaient des problèmes inconnus. Bien que les comparaisons avec les performances de l'Occident posaient de sérieux problèmes méthodologiques ³⁰, ces performances ont pendant longtemps impressionné l'Occident, qui bénéficiait également d'une longue période de prospérité connue sous le nom des « Trente Glorieuses ». Des auteurs tels que I. ANSOFF (1974) s'en sont inspirés pour intégrer l'idée de planification dans la conduite des entreprises occidentales.

Il apparaît cependant que les performances des pays de l'Est ont très largement été exagérées. En 1989, la CIA estimait les PIB russe et hongrois par habitant à 9230 et 6090 dollars. Quelques mois plus tard, après la chute du Mur, la Banque mondiale a constaté avec quelle ampleur les pays communistes falsifiaient leurs données économiques. Les PIB russes et hongrois par habitant ont alors été rectifiés à 1735 et 2460 dollars (NESTOROVIC, 1995).

La régulation d'une économie de commandement procure l'avantage de pouvoir maîtriser la répartition des richesses mais elle s'avère excessivement lourde (LAVIGNE, 1979). De graves dysfonctionnements ont émergé du fait de quotas de production uniquement quantitatifs (et non pas qualitatifs), de la prépondérance

²⁹ Pour évaluer leur croissance, les pays socialistes ne calculaient pas le PIB ou le PNB, mais :

_ le PSG (Produit Social Global), qui est la somme de la valeur globale de la production des différentes branches, et pas seulement la valeur ajoutée. Contrairement au PIB ou au PNB, des biens peuvent être comptabilisés plusieurs fois, mais cet agrégat n'incorpore la production immatérielle (éducation, défense, services, bancaires, assurance, etc.) ;

_ le PMN (Produit Matériel Net), obtenu à partir du PSG, duquel est soustraite la valeur des consommations intermédiaires. Il correspond à la somme des valeurs ajoutées des branches de la production matérielle.

³⁰ La comparaison des niveaux de développement des économies de commandement et des économies de marché se heurte à plusieurs problèmes : difficulté d'apprécier la croissance des économies collectivistes du fait du problème de la constitution d'une base fiable d'informations statistiques et de l'évaluation des changements structurels, effet GESCHENKRON selon lequel le taux de croissance diffère en fonction des coefficients de pondération des prix de début (LASPEYRES) ou de fin (PAASCHE) de période, méthode de parité des pouvoirs d'achat valable sur les biens échangeables mais non prise en compte de la non-disponibilité des biens alors que la Russie et la plupart des pays communistes sont en économie de pénurie, etc.

donnée au secteur de la défense ³¹, des difficultés de l'agriculture ³², ainsi que du développement d'un important secteur privé informel transformé en marché noir. Dans ces « économies de pénurie » (KORNAI, 1984), il était impossible de promouvoir une croissance intensive de la production et de satisfaire la demande, faute de ressources ³³. Ceci générait, de ce fait, des activités parallèles et souterraines en marge de l'économie officielle.

L'inflexibilité du fonctionnement du régime a entraîné une corruption généralisée, aggravée par les problèmes de pénurie. Cette situation a finalement contribué à la faillite économique puis à l'effondrement du modèle.

c) La faillite du régime

Des lacunes évidentes se sont faites sentir en Russie dès les premières déportations, et dans les pays satellites plus fortement à partir du milieu des années 1950. Toutes les velléités d'émancipation ont alors été durement réprimées (Berlin-Est en 1953, Poznan en février 1956, Budapest en octobre 1956, Prague en août 1968...). L'ensemble des réformes économiques vers 1965, dont l'excuse du moment était le passage à la phase intensive, n'était que le prémice des inévitables problèmes qu'allait connaître le régime

³¹ Pendant la même période, la part des dépenses militaires dans le budget américain était inférieure mais également considérable.

³² J. STALINE l'avait sacrifiée en Union Soviétique à partir de 1928 au profit de l'industrie. C'est cette ligne de conduite qui fut adoptée dans les pays de l'Est, jusqu'aux tentatives d'amélioration vers 1960.

³³ Pour expliquer le suremploi et la pénurie caractéristique des économies collectivistes, J. KORNAI (1984) relève trois périodes d'analyse de la firme. En période infra-courte, tous les facteurs sont fixes, la firme rencontre des contraintes dans l'exécution de son plan tendu et doit s'ajuster par une réduction de la production ou par des substitutions forcées. En période courte, dite de « dérive expansionniste », les entreprises et le planificateur central, augmentent la production sans égard à la minimisation des coûts. En longue période, la dérive expansionniste se transforme en faim d'investissement, ce qui conduit à l'économie de pénurie.

communiste (cf. annexe 3) ³⁴.

W. BRUS (1961), économiste polonais traduit dans tous les pays d'Europe centrale et orientale, proposait en réponse aux difficultés grandissants du fonctionnement du régime un judicieux modèle décentralisé avec un marché réglementé. A. GORZ (1980) proclamait quant à lui l'urgence de la nécessité de changer d'esprit afin d'abandonner la rationalité productiviste. De même, R. MEDVEDEV (1972), un des économistes russes de l'époque les plus renommés, dressait un constat de l'échec et de l'absence de démocratie socialiste, mais il continuait de croire à son rétablissement et suggérait des réformes.

Les premiers problèmes mettant en péril le système interviennent au début des années 1980. L'URSS devient trop préoccupée par ses déséquilibres ethniques et démographiques internes pour conserver une mainmise efficace sur les pays et les peuples communistes. Le 9 novembre 1989, le Mur de Berlin, symbole de la « Guerre froide » édifié vingt-huit ans plus tôt, s'effondre ³⁵. Dans les jours suivants naît un gigantesque mouvement d'émancipation des pays d'Europe centrale et orientale, qui se traduit par l'abandon du communisme.

³⁴ Dans une correspondance qu'il entretient avec C. BETTELHEIM, P.M. SWEEZY (1970) analyse l'intervention soviétique lors du Printemps de Prague comme une preuve de faiblesse face à une crise croissante de l'ensemble du bloc. Près de vingt ans avant l'effondrement du système, il prévoyait une extinction lente mais certaine du régime communiste.

³⁵ D'autres événements tout aussi importants précédèrent la Chute du Mur : légalisation des partis d'opposition en Hongrie en janvier et février 1989, démantèlement des frontières austro-hongroises entre mars et mai, victoire du syndicat Solidarité sur le Parti communiste dans les élections semi-libres de juin-juillet en Pologne, déclaration d'indépendance des Républiques baltes en août, etc.

B. L'abandon du communisme

1. Un bouleversement historique

a) Les approches historiques classiques

L'historiographie des régimes communistes s'articule autour de deux grands courants, émanant principalement des États-Unis³⁶. Dans la lignée de H. ARENDT et de R. ARON, les « totalitaristes » dressent un parallèle entre le fascisme, le nazisme et le communisme, insistant sur les conséquences de l'instauration d'une idéologie exclusive (MALIA, 1995). Cette vision est remise en cause par les « anti-totalitaristes » ou « révisionnistes », qui recherchent dans les caractéristiques spécifiques et l'Histoire de long terme des régimes communistes les raisons de leurs évolutions (LEWIN, 1989). À la chute du communisme, les historiens des deux courants se trouvèrent dans une impasse, car leurs interprétations ne comportaient de sens que dans la pérennité du régime (FERRO, 1993). F. FUKUYAMA (1990), universitaire et conseiller du Pentagone, développa même la thèse, pour le moins critiquée, selon laquelle l'Histoire prenait fin, dans le sens où la suppression de l'antagonisme entre les idéologies communistes et capitalistes signifiait la victoire définitive d'un système qui était voué à se répandre dans le monde entier.

En histoire comparée, le caractère inédit du passage du capitalisme vers le communisme empêche de s'appuyer sur les enseignements d'expériences passées. Certains auteurs tentent alors de dresser des parallèles avec d'autres types de transition. J. RUPNIK (1988) considère que la connaissance de la transition du communisme vers

³⁶ Les apports des historiens russes et de l'Europe de l'Est sont limités par le fait que l'histoire officielle communiste a laissé peu de place à l'Histoire (LEWIN, 1989).

le capitalisme à partir de 1930 en Russie et à partir de 1948 dans les pays de l'Est améliore la compréhension des bouleversements présents. D'autres historiens s'interrogent sur les différences entre les transitions démocratiques en Amérique Latine, en Europe du Sud et en Europe de l'Est, mais ils en concluent à la difficulté des comparaisons, du fait de l'hétérogénéité des situations institutionnelles ou culturelles (BUNCE, 1995).

L'impasse devant laquelle se trouvent les courants historiques majeurs a accru l'intérêt des explications dites « hétérodoxes » de la transition.

b) Les modèles historiques alternatifs

Certains auteurs cherchent à extraire de la compréhension de l'histoire une tendance profonde qui s'imposerait à l'Humanité. Le déterminisme historique de R. BATRA (1990) se place dans cette perspective. Ce philosophe indien analyse la chute du communisme, qu'il avait prévue dès 1977³⁷, à travers une grille de lecture de l'Histoire empruntée à un autre philosophe indien : l'Histoire résulte des rapports entre les catégories d'individus, c'est-à-dire entre les guerriers, les intellectuels, les chercheurs de profit et les travailleurs³⁸.

Pour d'autres, l'Histoire s'analyse à travers la découverte de détonateurs, c'est-à-dire des générateurs des événements historiques. Les radios clandestines installées en Allemagne de l'Ouest, et notamment Radio Free Europe, auraient joué un rôle considérable dans la conquête de la liberté en Europe centrale ; les émigrés ayant rejoint l'Ouest trouvaient alors un moyen efficace de contrer la propagande des

³⁷ R. BATRA (1990) prévoit désormais la chute du capitalisme, à moins que l'on parvienne à reconstruire un « nouvel humanisme ».

³⁸ R. BATRA a recueilli une réelle audience aux États-Unis, mais les milieux académiques considèrent ses travaux comme une supercherie, ou au mieux les rattachent à de l'ésotérisme. Certains historiens reconnaissent néanmoins l'érudition de cet auteur, dont les thèses participent d'une autre culture et d'une autre mentalité.

gouvernements de l'Est.

La transition peut enfin être vue selon une approche systémique. Dans son application aux sciences humaines, la théorie du chaos justifie l'aspect radical de la mutation vers l'économie de marché. Composée d'alternances de ruptures et de continuité, elle s'oppose à l'idée d'évolution linéaire et prévisible. Après l'éclatement observé, la notion d'attracteurs qu'elle met en avant prévoit néanmoins pour la prochaine période une tendance à la stabilisation. E. MORIN (1990) utilise quant à lui pour analyser l'évolution de l'URSS des raisonnements qu'il emprunte à sa méthode de la complexité. Il emploie la notion de dialogique pour désigner l'idée qu'en toutes choses humaines coexistent et se déploient des logiques diverses et irréductibles à une seule d'entre elles, ce qui permet de comprendre le fait que le capitalisme ne chasse pas le communisme, mais qu'il s'en nourrit pour finir par l'absorber.

2. Une modification systémique

a) La transitologie

Discipline en formation à la frontière des sciences politiques et des sciences économiques, la transitologie traite des modifications systémiques caractérisant l'entrée ou la sortie de l'économie de marché ³⁹. La transition est définie comme l'accomplissement d'une déstructuration systémique, c'est-à-dire un abandon du socle institutionnel sur lequel repose le système (CHAVANCE, 1994b). Ce stade constitue l'étape ultime de la réforme, selon un continuum qui part de l'ajustement systémique en

³⁹ Il y eut cependant d'autres transitions : la révolution du néolithique, le passage de l'économie domestique à l'économie d'échanges, l'industrialisation, etc.

passant par les réformes radicales ⁴⁰.

Il y eut une première transition dès les années 1930 en URSS ⁴¹ et après la Seconde Guerre mondiale en Europe centrale et orientale, lorsque le communisme s'est substitué à des systèmes capitalistes plus ou moins établis selon les pays. Cependant, bien que les définitions courantes de la transitologie ne fassent référence à aucune période ou zone géographique en particulier, les principaux travaux en la matière s'intéressent aux conséquences de l'abandon du communisme, principalement dans l'ex-URSS et dans les pays de l'Est ⁴², à partir de la libéralisation initiée à la fin des années 1980 ⁴³.

Par définition, l'idée de transition requiert le passage d'un système stable à un autre (GERN, 1995). Pour satisfaire cette exigence, les transitologues postulent que l'aboutissement de l'actuelle phase de transition est connu, il s'agit de l'instauration d'une économie capitaliste de marché. Sont alors élaborés des modèles économétriques ou des modèles explicatifs qualitatifs, à partir d'observations des faits historiques. Ce travail de prospective se tourne résolument vers l'action, c'est-à-dire vers la réussite de la transition ⁴⁴.

La transitologie est cependant critiquée car, si le point de départ des économies post-

⁴⁰ Dans l'ajustement systémique, la tentative d'amélioration du système s'opère sans en changer les fondements. Les réformes radicales supposent quant à elles une modification d'une ou de plusieurs des caractéristiques centrales du système, tout en conservant le socle institutionnel. Ce n'est que lors de la déstructuration systémique que le socle institutionnel, assimilé dans le cas des sociétés communistes à la propriété d'État et au parti unique, est définitivement abandonné (CHAVANCE, 1994b).

⁴¹ La transition avait déjà eu en partie lieu dans les années suivant la Révolution d'Octobre.

⁴² Les transitologues travaillent cependant sur les changements systémiques dans monde entier, et non pas seulement à l'Est. Les recherches s'étendent à de très nombreux pays en Amérique centrale et du Sud, en Asie du Sud-est et en Afrique Noire.

⁴³ Depuis les mouvements de réformes initiées dès les années 1950 jusqu'à la Perestroïka à partir de 1985 en Union soviétique, il s'agissait de tentatives d'aménagement ou d'amélioration du système existant, et non pas de transition (CHAVANCE, 1994a).

⁴⁴ Certains auteurs attribuent à la transitologie une fonction supplémentaire : par le jeu de miroir de l'analyse comparative, la connaissance des économies collectivistes permet une meilleure compréhension de la véritable nature des économies de marché capitalistes, dans leur diversité et leur complexité (CHAVANCE, 1994b ; KORNAL, 1996).

socialistes est connu, il est impossible de définir *a priori* leur aboutissement avec certitude.

b) La transition en Europe centrale et orientale : vers des économies de type capitaliste ?

Certains spécialistes de la transition, tels M. HUMBERT (préface de GERN, 1995), analysent les modifications systémiques actuelles sans faire référence à un quelconque futur supposé. De même, D. STARK (1992) estime que rien ne prouve que l'évolution des pays d'Europe centrale doive se caractériser par un mouvement linéaire vers l'économie capitaliste de marché. Au contraire, ceux-ci semblent suivre une voie spécifique selon un « sentier de dépendance », dans la continuité de leurs institutions et de leur Histoire (DELORME, 1996) ⁴⁵.

L'état actuel des sociétés d'Europe centrale est intermédiaire entre la redistribution socialiste et l'économie capitaliste de marché (SZELENI, 1996). Malgré le recours aux mécanismes de marché, le contrôle des facteurs-clés de production est revendiqué sur la base d'un savoir-faire technique des managers, sans groupes d'actionnaires disposant d'un contrôle effectif sur les firmes. Le capital culturel reste une source de contrôle beaucoup plus forte que le capital économique ; les managers financiers et les gestionnaires de fond ont profité de leur position antérieure à 1989 pour subtiliser le pouvoir aux instances redistributives (ANDREFF, 1996). Dès lors que leur position leur confère désormais un contrôle efficace sur les firmes, leur but n'est-il pas de maximiser leur pouvoir économique, plutôt que de devenir propriétaires d'actions risquées ? I. SZELENY (1996) estime ainsi très improbable dans les conditions actuelles l'apparition d'une classe émergente d'actionnaires, caractéristique des sociétés

⁴⁵ Si les économies post-collectivistes obéissent à leur propre dynamique, les problèmes actuels ne résultent donc pas des difficultés de la transition, mais des caractéristiques du nouveau système (BURAWOY, 1996).

capitalistes. En conséquence, le système peut se reproduire sans jamais se diriger vers l'économie capitaliste.

La particularité des modes de transferts de propriété en Europe centrale et orientale rend donc hypothétique la construction d'économies de type capitaliste. Dans ce cadre incertain, plusieurs théories économiques sont susceptibles d'aider à comprendre les transformations en cours.

3. Les interprétations économiques de la transition

a) La théorie des droits de propriété

Avec la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété constitue la vision néoclassique orthodoxe de la firme. Parfois dénommée économie néo-institutionnaliste, elle s'est construite notamment pour mettre en évidence la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes les formes de propriété collective (CORIAT et WEINSTERN, 1995). Les théoriciens des droits de propriété s'attachent à démontrer que la forme de l'entreprise capitaliste est plus efficiente que les autres formes d'organisations, en raison du système des droits de propriété (cf. annexe 4).

J. SACHS (1994) applique la théorie à la transition vers l'économie de marché. Selon lui, le transfert des droits de propriété au secteur privé est supposé créer de meilleures incitations pour renforcer l'efficacité et la discipline économique des travailleurs et des dirigeants d'entreprise. Dans ces conditions, les firmes d'Europe centrale et orientale détenues par l'État ou par des fonds de privatisation sans propriétaires définis restent fondamentalement inefficaces. Il convient alors de transformer une partie du personnel en capitalistes, les propriétaires étant les mieux à même de décider de l'affectation de leur capital et de contrôler l'utilisation qui en est faite par les gestionnaires (NUTI, 1995).

b) La théorie évolutionniste

La théorie évolutionniste du changement économique se place également au niveau de l'entreprise privée. Elle insiste non sur le mécanisme d'allocation des ressources mais sur le processus de découverte comme partie intégrante de l'économie de marché (CORIAT et WEINSTERN, 1995). J. KORNAI (1990) s'appuie sur la théorie évolutionniste pour recommander un passage progressif des pays post-communistes à l'économie de marché, afin de tenir compte de la difficulté et de la durée nécessaire d'un tel processus. Insistant sur le fait que le comportement de gestion est un comportement qui s'apprend, O. KUZNETSOVA et A. KUZNETSOV (1996) prétendent que la restructuration des entreprises post-communiste s'opère selon une évolution naturelle, inévitablement inscrite dans la durée.

Partant du principe que la firme doit être assimilée à un être vivant et en évolution, X. RICHET (1996) ajoute que l'environnement sélectionne les meilleures entreprises, en même temps qu'il favorise la stimulation des innovations techniques et qu'il conduit à des restructurations permanentes : les entreprises qui survivent sont confinées dans des niches, quelle que soit leur stratégie d'adaptation. Selon la théorie proche de l'Écologie des populations ⁴⁶, les structures de l'entreprise sont presque inertes du fait d'une série de contraintes internes et externes qu'il est impossible de dépasser (BALDASSARRI et al., 1993). Les modifications apparaissent ainsi lentes et lourdes, à cause des investissements passés, des coutumes et des jeux politiques internes.

⁴⁶ Partant des thèses de C. DARWIN et notamment du principe de la sélection naturelle, cette théorie nie la faculté d'adaptation des entreprises en insistant sur la prépondérance de l'environnement.

c) La théorie des institutions

La théorie des institutions s'interroge sur la manière dont les institutions influencent l'action individuelle ainsi que sur les résultats de l'action collective. Dans l'analyse de l'histoire de D. NORTH (1990), les comportements des individus à l'intérieur d'un système sont conditionnés par la nature des institutions économiques. L'existence d'institutions impose donc des limites au fonctionnement d'un modèle walrassien ⁴⁷, la transaction étant l'unité fondamentale de l'analyse économique. Insistant sur la permanence des attitudes passées dans de nombreux pays, C. CASTORIADIS (1974) illustre cette thèse en montrant notamment en Pologne que la société ne se change pas par une révolution.

Appliquée pour les économies en transition, la théorie des institutions postule qu'il est impossible de comprendre les entreprises sans référence aux institutions de l'État et du Parti qui ont gouverné l'économie planifiée (ICKES et RYTERMAN, 1994). La connaissance des institutions passées s'impose, car le nouveau système ne peut remplacer instantanément l'ancien. L'objectif est alors de reconfigurer les organisations institutionnelles, devenues inadaptées à la suite du changement de système (DELORME, 1996) ⁴⁸.

Dans le prolongement de la théorie des institutions, la socio-économie, nouvelle matière à la frontière entre la sociologie et l'économie, étudie les effets de pouvoir pour comprendre les mécanismes d'échanges à l'œuvre lors de la transition. Il s'agit de repenser l'économie de marché non comme un simple jeu de l'offre et de la demande

⁴⁷ Modèle d'équilibre général où tous les marchés sont reliés entre eux.

⁴⁸ Certains auteurs contestent les vertus explicatives de la théorie des institutions pendant les phases de transition, puisque les institutions sont à ce moment détruites. Les institutionnalistes répondent à cette objection qu'il convient de distinguer les institutions formelles des institutions informelles, ces dernières survivant généralement aux transformations systémiques (CLAGUE, 1994).

mais en y intégrant les règles, les normes sociales et les organisations qui structurent toute relation marchande. B. BÜRGENMEIR (1994) propose des instruments de politique économique d'inspiration socio-économique adaptés à la transition à l'Est. Il met notamment en valeur la mutation du sens de certains mots-clés tels que le contrat, la confiance, les conventions sociales ou les institutions depuis l'effondrement du système communiste.

d) La théorie de la Régulation

Bien que traitant de problématiques des sciences économiques, les théoriciens de l'École de la Régulation intègrent dans leurs analyses des éléments à la fois économiques et sociaux. Rejetant les postulats de rationalité des agents économiques, d'allocation optimale des ressources par le marché et de lois économiques abstraites et atemporelles, ils s'inspirent de l'histoire et des sciences sociales⁴⁹. Leur démarche, tout d'abord limitée aux États-Unis et à l'Occident, s'étend désormais aux pays d'Europe centrale et orientale.

R. BOYER explique, dans le cas de la transition en Russie, l'erreur commise par les économistes néo-classiques : « beaucoup ont pensé que la Russie pouvait, une fois dissipées les erreurs du passé, accéder aisément à l'économie de marché »⁵⁰. L'auteur considère de « l'économie-fiction », le fait que les conseillers du Président M. GORBATCHEV raisonnaient à partir du modèle d'équilibre général américain, alors que l'entreprise, les marchés, le régime monétaire et les relations salariales russes différaient largement de ceux en vigueur aux États-Unis. De même, plutôt que

⁴⁹ Sous une filiation keynésienne et marxiste doublée d'une coloration institutionnaliste, les régulationnistes proposent depuis les années 1970 une alternative aux interprétations classiques des phénomènes de croissance. Depuis le premier choc pétrolier, le mode de régulation contemporain, appelée monopoliste-fordiste, traverserait une crise de mutation entre une régulation ancienne incapable de prolonger la croissance économique et une nouvelle régulation à même de résoudre les causes profondes de la crise (BOYER, 1996).

⁵⁰ R. BOYER, *L'économie de la Régulation* (entretien), Sciences Humaines, p.21, avril 1995.

d'appliquer une grille *a priori*, J. SAPIR (1995) et B. CHAVANCE (1994a) ont mis à jour ce qui était spécifique à la Russie, principalement l'entreprise verticalement intégrée et la garantie de l'emploi. À un niveau moindre, la corruption généralisée et le clientélisme des milieux politiques et d'affaires sont également considérés par ces auteurs comme des variables déterminantes qui influencent la gestion des entreprises.

Les théories de la transition cherchent à comprendre les phénomènes observés, mais elles se tournent également vers l'action. Des recommandations techniques sont alors élaborées pour permettre la réussite du passage à l'économie de marché.

II. Le passage à l'économie de marché

Affranchis de la tutelle soviétique, les pays d'Europe centrale et orientale ont pu recouvrer à partir de 1989 leur autonomie politique. Les principaux transitologues et les gouvernants se sont rapidement accordés sur la nécessité de substituer l'économie de marché au système de planification impérative. En revanche, les débats ne sont pas encore clos quant au rythme des mesures à appliquer.

A. La nature des réformes

1. La dimension politique

a) L'adoption de l'idéologie libérale

En moins de quatre mois, tous les anciens satellites à l'ouest de l'URSS ont renié l'idéologie communiste pour adopter les préceptes du libéralisme. Dès les premiers moments de la libéralisation, J. KORNAI (1990) appelait de ses vœux un abandon pur et simple de l'ancien système et non des réformes, si radicales fussent-elles : « *Se dégager du socialisme n'est pas réformer le socialisme, de même que mettre en place*

*un marché authentiquement libre n'est pas simuler le marché »*⁵¹. Dans les faits, l'idéologie marxiste-léniniste a été répudiée par les populations mais aussi par les Partis-États, comme le décrit F. FURET : « *rien de positif ni d'utilisable ne semble subsister du communisme : pas une idée, pas une institution, pas une loi, pas un code* »⁵².

H. BREZINSKI et M. FRITSCH (1995) dénomment cette période « transition inverse », dans le sens où elle s'oppose à la philosophie marxienne qui envisage le passage du capitalisme au socialisme comme un progrès et une nécessité de l'Histoire : les événements observés constituent alors un rebroussement de l'Histoire. Pendant le communisme, l'objectif théorique de bien-être social éclipsait la nécessité d'efficacité économique. Désormais, les vertus supposées de la « Main invisible » font passer de l'autre côté de la barre du balancier. J. KORNAI (1990) explique ce changement radical par un phénomène qu'il nomme « effet pendulaire » : « *Il est probable que l'Histoire n'ait pas une trajectoire rectiligne, mais un mouvement pendulaire* »⁵³.

Dans ces conditions, l'idée révolutionnaire de « Troisième Voie », sorte de compromis entre le communisme et le capitalisme, put difficilement se diffuser. Encensée en son temps par le Général TITO, cette théorie avait été reprise, sans succès, en 1985 par M. GORBACHEV pour sa *Perestroïka*. À partir de 1993, le Premier Ministre slovaque V. MECIAR s'en inspira pour sa « Vladocratie » mais les résultats économiques furent décevants et se traduisirent par une régression des libertés publiques⁵⁴. Dans de nombreux PECO dont la Hongrie et la Pologne, les communistes,

⁵¹ J. KORNAI, *Du socialisme au capitalisme*, Gallimard, 1990, p.16.

⁵² in G. DUCHENE, R. TARTARIN (sous la dir. de), *La grande transition, économie de l'après-communisme*, Éditions Cujas 1991, p. 9.

⁵³ J. KORNAI, *Du socialisme au capitalisme : l'exemple de la Hongrie*, Paris, Gallimard, p. 22.

⁵⁴ L'idée de « Troisième voie » n'est pas spécifique aux pays anciennement communistes en transition, elle a touché nombre de pays souhaitant réduire les excès du capitalisme. A. CAMUS et le Général De GAULLE, qui l'appelait « association », l'ont notamment évoquée pour la France après la Deuxième Guerre mondiale (ARON, 1983).

le plus souvent sous une nouvelle couleur politique, ont récupéré le pouvoir après avoir été évincé au moment des révolutions. Ce phénomène, qu'A. MICHNIK (1996) nomme « restauration de velours », ne doit cependant pas masquer le fait qu'il s'agit de communistes reconvertis, contraints par les exigences du FMI ou de la Banque mondiale et dont la politique s'apparente en réalité à un libéralisme modéré.

b) L'insertion des PECO dans l'ordre mondial

Dans un premier temps, les PECO ont paru constituer une triple menace démographique, commerciale et politique pour l'Occident. Dès les événements de la fin de l'année 1989, alors que les échanges entre les membres du CAEM s'effondrent pour se réorienter vers les pays de l'OCDE, M. LAVIGNE (1990, préface de O. BOGOMOLOV) se porte favorable au maintien de l'organisation, afin notamment de limiter les risques d'immigration et de concurrence accrue que causerait le redéploiement des peuples d'Europe centrale et orientale vers l'Ouest. De même, les Occidentaux craignaient que les pays de l'ancien bloc de l'Est, sur le modèle des dragons asiatiques⁵⁵, ne prennent une part dans le commerce international comparable à leur poids dans la production mondiale.

En définitive, les menaces liées à la possibilité d'exode massif, à une concurrence commerciale destructrice ou à un retour des régimes autoritaires se sont révélées illusoires. Au contraire, l'émigration a été quasi-nulle, la démocratie s'est dans l'ensemble affirmée et les importations croissantes en provenance de la Pologne, de la Hongrie ou de la République tchèque ont permis d'améliorer les soldes des balances commerciales des principaux pays ouest-européens (SERRE et al., 1990).

Après la dissolution du COMECON en 1991, les pays d'Europe centrale et orientale

⁵⁵ Certains pays d'Europe centrale et orientale sont parfois nommés les « Petits Dragons ».

ont choisi de mutuellement se tourner le dos, ce qui a été appelé « syndrome COMECON ». Cependant, depuis 1995, un fort renouveau des échanges entre les pays de la zone s'observe, notamment à travers des organisations régionales : ACELE (Association Centre-Européenne de libre-échange ⁵⁶), coopérations transfrontalières sur le modèle des euro-régions, zone de coopération de la Mer noire, Union des États baltes... L'exemple le plus caractéristique est celui de l'accord de Visegrad, qui a été signé entre la Pologne, la Hongrie et la Tchécoslovaquie en décembre 1992 et a donné naissance à l'ACELE. Celui-ci prévoyait le libre-échange au niveau des produits industriels, mais son application resta longtemps limitée, avant de connaître un essor important avec l'entrée de la Slovaquie, de la Roumanie, puis de l'Estonie en son sein.

c) L'assistance occidentale

Dès 1989, les pays occidentaux ont opté pour la voie de la coopération avec l'Europe centrale et orientale. Les besoins des PECO apparaissant tout d'abord financiers, A. KIRMAN et L. REICHLIN (1990) se portent en faveur d'une aide inspirée du Plan Marshall (1948-51), mais plus massive, car la situation des PECO leur semble plus grave que celle de l'Europe occidentale après-guerre. Selon W. ANDREFF (1993), l'assistance doit prendre la forme de transferts de connaissances par les cabinets et experts, principalement dans les domaines comptable, juridique, consulaire ou syndical. G.-M. HENRY (1993) estime enfin que l'amélioration de l'accès aux marchés de l'OCDE constitue la meilleure aide possible pour les PECO.

Dans les faits, on n'observe cependant que des demi-mesures ⁵⁷ et parfois même des

⁵⁶ CEFTA en anglais : Central Europe Free-Trade Agreement.

⁵⁷ Les moyens déployés sont principalement le fait des banques et des institutions financières. La BERD offre des aides financières, du conseil et des informations pour les pays d'Europe centrale et orientale. La SFI, qui dépend de la Banque mondiale, finance quant à elle des opérations d'investissements privés pour la création de joint-ventures. La BEI propose également des prestations financières spécifiques aux pays d'Europe centrale et orientale, tandis que le programme PHARE recouvre l'aide de la CEE au soutien des restructurations économiques et propose des opportunités d'affaires.

réflexes protectionnistes ⁵⁸, qui s'expliquent par la situation économique défavorable de l'Union européenne (SERRE et al., 1994). L'intégration dans l'OTAN est prévue pour 1999 pour la Pologne, la République tchèque et la Hongrie. Des négociations en vue de l'entrée dans l'Union européenne seront menées en 1998 pour ces trois pays ainsi que pour la Slovénie et l'Estonie ⁵⁹. R. SCHUMAN avait prévu l'introduction ultérieure des pays de l'Est dès les premiers moments de la Communauté européenne : « *Nous devons faire l'Europe non seulement dans l'intérêt des peuples libres, mais pour pouvoir y recueillir les peuples de l'Est qui, délivrés des sujétions qu'ils ont subies jusqu'à présent, nous demanderont leur adhésion et notre appui moral.* » ⁶⁰. Certains auteurs ajoutent que l'ouverture de l'Union européenne et de l'OTAN à l'Est, l'*Ostpolitik*, constitue également un revigorant considérable pour l'identité européenne. Ainsi, selon la thèse de « l'Occident kidnappé » de M. KUNDERA (1983), les sources de la civilisation et de la culture européenne proviennent-elles de l'Europe centrale, qui en a été privée pendant la période communiste.

Lorsque l'on s'interroge sur les motifs de l'aide, l'altruisme et la solidarité européenne semblent prédominer. J.-P. FITOUSSI (1990) ne nie pas l'existence de telles raisons, mais il insiste davantage sur les intérêts bien compris de l'Union européenne à soutenir les économies des PECO. D'une part, l'énergie est le sésame du futur partenariat Est-Ouest, de même que l'Est pourrait devenir le grenier de l'Europe (MERRITT, 1991). D'autre part, malgré des coûts salariaux jusqu'à vingt fois plus faibles que dans certains pays de l'Union européenne, les entreprises post-communistes souffrent de tels problèmes de compétitivité qu'elles ne concurrencent

⁵⁸ L'Union européenne est protégée contre les importations en provenance des PECO jusqu'en 1997 pour les produits sidérurgiques (accord CECA), et jusqu'en 1998 et 1999 dans le textile (accords multifibres), les produits automobiles, et l'agriculture.

⁵⁹ L'Europe des vingt-et-un est prévue pour 2001 au plus tôt avec les Quinze plus Chypre, l'Estonie, la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et la Slovénie. Après 2005, l'Union européenne pourrait comprendre vingt-sept membres avec l'introduction de la Slovaquie, de Malte, de la Lituanie, de la Lettonie, de la Roumanie et de la Bulgarie.

⁶⁰ F. SERRE (de la), C. LEQUESNE, J. RUPNIK, *L'Union européenne : ouverture à l'Est ?*, PUF, 1994, p. 7.

que faiblement les entreprises occidentales (BOGOMOLOV, 1990). Bien loin de s'imposer à l'étranger, elles parviennent à peine à maintenir leurs parts de marchés sur la demande intérieure, ce qui témoigne des difficultés des économies de la zone.

2. La dimension économique

a) Le cadre juridique et la privatisation

L'édification d'un cadre juridique et politique libéral constitue une nécessité absolue pour assurer le fonctionnement de l'économie de marché et la sécurité des échanges (BLANCHARD et al., 1994). Sous le communisme, la propriété des moyens de production, qui n'existait que sous forme collective, était mal définie : propriété des entreprises d'État, propriété des conseils de travailleurs et des employés, propriété des conseils d'autogestion, propriété des coopératives, etc. (KORNAI, 1990). La stabilisation du nouveau système dépend de la transformation de toute la structure sociale et politique, et avant tout des modifications des rapports de propriété (BALDASSARRI et al., 1993). Les gouvernements des pays d'Europe centrale et orientale ont désormais pour mission de répartir les droits de propriété en s'appuyant sur le retour de la propriété privée, afin de rendre possible la coordination par le marché ⁶¹.

Le désengagement de l'État s'opère par la privatisation, tâche suprême de la transition (VAN BRABANT, 1993). Le système français de privatisation fournit dans l'ensemble un modèle satisfaisant pour les entreprises d'Europe centrale et orientale (ANDREFF, 1992a). Les titres des entreprises peuvent également être cédés à des groupes privés, mieux à même de diriger l'économie (BLANCHARD et al., 1994). En tout état de cause, la privatisation n'est pas une fin en soi ; il importe avant tout de

⁶¹ O. BOUIN et I. GROSFELD (1994) précisent que les droits de propriété doivent être individuels, exclusifs et librement transférables.

créer des conditions favorables à la naissance d'un secteur privé composé de nouvelles entreprises (JOHNSON et LOVEMAN, 1995 ; MURRELL, 1992).

b) L'ajustement macro-économique

La transformation des anciennes institutions du régime communiste ne suffit pas à établir une économie de marché immédiatement performante (SAPIR, 1995). Dans les faits, la libéralisation des économies s'est traduite par une forte baisse de la production industrielle ⁶², ainsi que par le développement d'une inflation galopante. Le passage aux prix mondiaux a considérablement fait chuter les échanges intra-COMECON et accru les importations, compte tenu du manque de compétitivité des entreprises locales. L'inflation a pour sa part résulté de la rigidité de l'offre et de l'importance des déficits publics. Eu égard aux excès causés en pratique par le recours brutal au marché, il convenait donc d'opérer certains ajustements macro-économiques. Cette étape ne se confond pas avec l'interventionnisme étatique ; il s'agit d'actions provisoires et temporaires, dont les luttes contre le chômage, l'inflation ou les déficits constituent les piliers majeurs.

Les réformes nécessitent un programme général, cohérent et approprié, et non pas des améliorations successives qui ne font qu'accroître les déséquilibres (KORNAI, 1990). Reprenant l'image du vol en parapente, M. LAVIGNE (1990, préface de O. BOGOMOLOV) explique qu'un gouffre ne peut se franchir en deux bonds et plaide également en faveur de réformes globales. J. P. FITOUSSI (1990) ajoute que les politiques d'ajustement macroéconomique et de changements structurels requièrent une « masse critique », des négligences dans un seul

⁶² La baisse de la production industrielle résulte cependant également des modes de calculs retenus. Il est admis que les données de production par le passé étaient surévaluées, les responsables d'entreprise exagérant leur volume de production dans le but d'obtenir davantage de ressources. De plus, les données actuelles sont sous-évaluées, du fait de l'importance de l'économie parallèle (CHAVIGNY, 1996).

des secteurs pouvant en contrarier le décollage.

La substitution de l'État par le marché constitue la version « officielle » de la réussite de la transition. Certains auteurs s'y opposent cependant. Ainsi J. SAPIR (1992) souhaite-t-il le retour temporaire à une forme de planification. De même, G. M. HENRY (1993) rappelle que seuls un État fort et un régime autoritaire peuvent permettre d'atteindre, à terme, l'objectif de moins d'État. V. SRICA (1994) ajoute que l'intervention de l'État est nécessaire dans certains secteurs tels que la recherche fondamentale, où les initiatives privées sont incapables de satisfaire des investissements qui ne profitent qu'à la collectivité.

En principe, la réussite des ajustements macro-économiques devrait faire tendre de manière naturelle les comportements vers l'efficacité, mais il est apparu dans les PECO que les ressources n'ont pas été redéployées correctement au niveau micro-économique (HENRY, 1993). Des incitations supplémentaires ont donc été nécessaires.

3. Les mesures accompagnatrices

a) Les incitations micro-économiques

Autrefois instruments de la planification nationale, les entreprises d'Europe centrale et orientale deviennent autonomes et par conséquent soumises aux aléas du marché. Théoriquement, le développement de la concurrence entraîne la restructuration des entreprises et la disparition des unités de production inefficaces. Les commanditaires des réformes avaient ainsi prévu qu'en engageant les réformes macro-économiques, et notamment la privatisation des entreprises publiques, l'économie de marché s'installerait automatiquement. Il est aujourd'hui admis que les transitologues ont surestimé les aspects macro-économiques de la transition, principalement monétaires et financiers, et négligé les aspects micro-économiques. (RICHET, 1996). Par ailleurs, les inerties des comportements héritées du passé ont faussé les réactions des agents aux

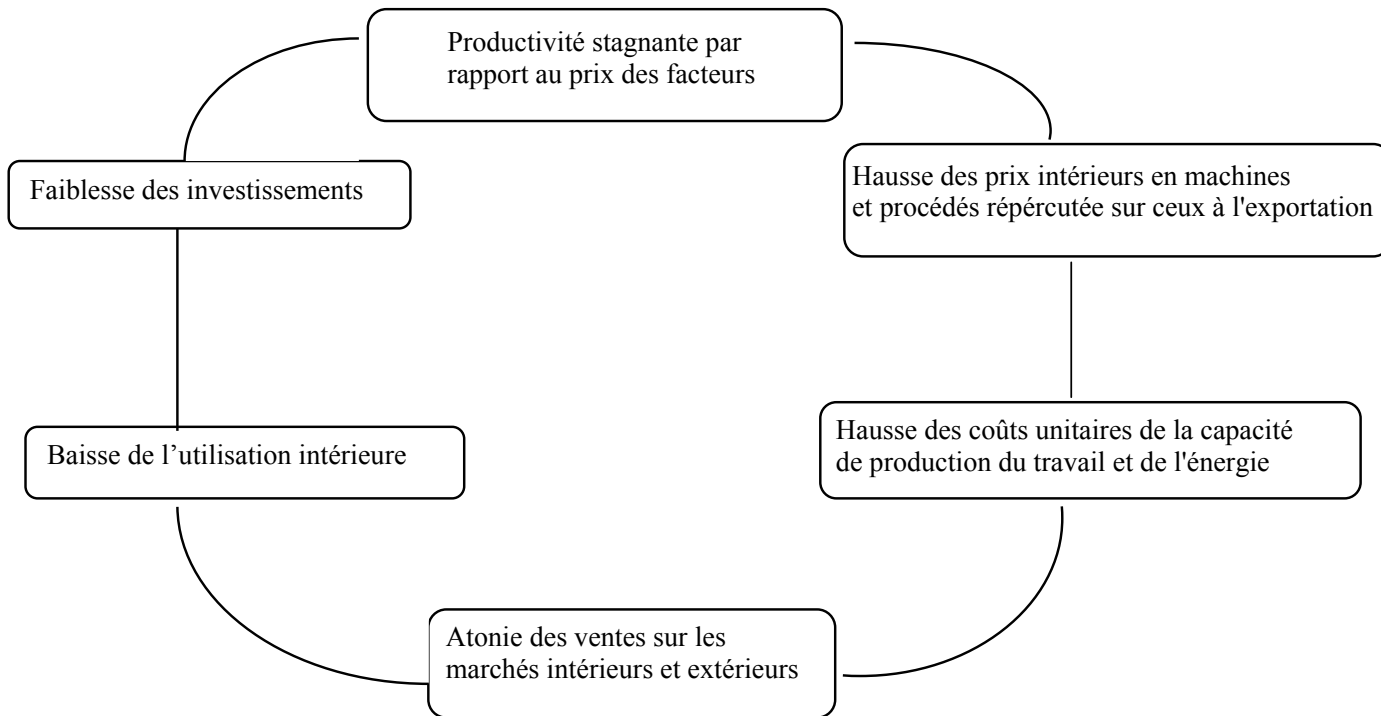
signaux de la politique macro-économique (LAVIGNE, 1995).

La faiblesse de la productivité des entreprises de la zone ⁶³, explicitée dans la figure 5, agit sur les performances en termes de compétitivité des PECO. Dans un classement de novembre 1994 comprenant quarante-et-un pays avancés, la République tchèque, la Hongrie et la Pologne se situaient respectivement aux trente-sixième, trente-neuvième et quarante-et-unième (et dernière) places, loin des cinq premiers que sont les États-Unis, Singapour, le Japon, Hong-Kong et l'Allemagne ⁶⁴. Pour parvenir à remplir les objectifs autant micro-économiques que macro-économiques, les réformes ne peuvent se baser sur la seule connaissance des firmes en économie planifiée ; il existe également des caractéristiques nationales ou culturelles dont les réformateurs doivent tenir compte.

⁶³ Il existe cependant des problèmes de mesure de la productivité dans la zone, du fait des écueils méthodologiques des comparaisons entre pays (Problèmes économiques, 1997).

⁶⁴ Réalisé par l'IMD (Institut International pour le Perfectionnement du Management) de Lausanne et le Forum Économique de Genève, le classement se base sur trois-cent-quatre-vingt-une questions adressées à des chefs d'entreprise dans chaque pays de l'enquête, et non sur des données comptables.

Figure 5 Boucle de faible productivité



Adapté de J. PROKOPENKO (1996)

b) Les aménagements des programmes selon les spécificités nationales

J. KORNAI (1996), qui fut un des premiers à utiliser l'Histoire, la sociologie et l'économie pour approfondir la connaissance des systèmes post-socialistes, nomme « barbares » les économistes qui appliquent des formules valables en tous temps et en tous lieux, au contraire d'une approche fondée sur le réalisme des hypothèses. Au-delà de l'héritage communiste commun, chaque pays d'Europe centrale ou orientale présente des caractéristiques propres qui se traduisent par des adaptations mineures des modèles. Dans leurs programmes pour les PECO, les transitologues reconnaissent ainsi que les mesures énoncées forment des principes généraux davantage que des impératifs absolus.

En premier lieu, la plupart des auteurs insistent sur l'influence de l'Histoire sur les mentalités, les institutions et les environnements nationaux (THIRKELL et al., 1995 ; MENDELL et NIELSEN, 1996 ; HAUSNER et al., 1995). J. KORNAI (1990) met ainsi en évidence une des particularités de la Hongrie, pays dans lequel la propriété privée et la liberté politique n'étaient pas totalement inexistantes. R. CHAVIGNY (1996) évoque quant à lui la spécialisation passée dans le CAEM en tant que contrainte pour la transition. Pour T. GARRISON et D. REES (1994), les philosophies de gestion doivent s'adapter à la culture économique-politique profonde dans chaque pays, ce qui empêche de proposer des programmes communs pour la Russie et pour les PECO.

D'autres éléments pèsent également dans le creusement des différences entre les PECO. D'une part, il est trivial de faire remarquer que les situations initiales et présentes des anciens pays de l'Est sont extrêmement hétérogènes. Pour ces raisons, les réformes en Albanie ne peuvent être similaires à celles menées en Slovaquie (MURRELL, 1992). D'autre part, du fait des choix politiques et des atouts de chacun des pays, l'économie de marché ne les touche pas de la même manière. Ainsi est-elle responsable de milliers de fermetures d'entreprises dans l'ancienne Allemagne

de l'Est mais, en revanche, sa fonction de « sélection naturelle » ne s'observe pas encore réellement en République tchèque (MYANT et al., 1996). Enfin, selon les pays, le communisme a laissé la place au capitalisme, mais également à d'autres modes de régulation sociétaux, tels que le sentiment religieux, l'idéologie nationaliste, le clientélisme, etc. (SAPIR, 1995).

La reconnaissance de l'hétérogénéité des PECO fait naître des débats quant au rythme souhaitable des réformes, qui sépare les transitologues en partisans de la thérapie de choc et du gradualisme.

B. Le rythme et l'intensité des réformes

1. La thérapie de choc

a) Origine et principes

D'inspiration ultra-libérale, la théorie de la thérapie de choc préconise le remplacement de l'ancien système et des institutions passées par l'introduction sans délai et sans réserves de l'économie de marché. Elle postule qu'une fois détruites les institutions planifiées, le marché va émerger et se développer spontanément et harmonieusement ⁶⁵. Afin de contourner les déséquilibres macro-économiques, O. BLANCHARD et al. (1994) proposent des prix équilibrés sur des marchés en économie ouverte, une monnaie convertible, le retour de l'économie privée, des conditions normales de concurrence ainsi que l'absence de monopole pour les entreprises d'État restantes. L'ajustement macro-économique et la fin de la bureaucratie qui s'en suivent nécessitent une thérapie de choc, c'est-à-dire des réformes fortes et

⁶⁵ Il est cependant nécessaire que l'inflation soit maîtrisée et que les prix puissent se fixer librement, sous l'influence indirecte des prix mondiaux (ESTRIN et al., 1990).

rapides permettant de bénéficier de l'effet radical d'un « big-bang » (SACHS et WOO, 1994).

La théorie de la thérapie de choc sert de fondement aux politiques menées par les principaux responsables de la Banque mondiale, du FMI, de la Réserve fédérale et du Trésor américains, ce qui lui a souvent valu l'appellation de « consensus de Washington ». L'Union européenne a également élaboré un « Livre blanc » pour la transition, présentant des recommandations similaires⁶⁶.

b) Mise en œuvre et critiques

Des études économétriques font apparaître que les réformes se conditionnent mutuellement, ce qui plaide en faveur d'une transition rapide. De même, dans les faits, les pays ayant mis en œuvre les politiques de stabilisation macro-économique les plus massives et les plus précoces bénéficient des taux de croissance les plus forts et les plus durables (BLANCHARD et al., 1994)⁶⁷. Le plan BALCEROWICZ, mené en Pologne à partir de janvier 1990 et inspiré par l'économiste monétariste J. SACHS, constitue une application célèbre de la thérapie du choc (SACHS et LIPTON, 1990). Il s'en est suivi une stabilisation macro-économique brutale et une libéralisation de l'organisation économique, mais sans programme bien engagé de privatisation.

Dans la thérapie de choc, les valeurs occidentales, qui servent de modèle, sont inculquées par les Occidentaux. J. SACHS, professeur à Harvard et père de la réforme en Bolivie, en Pologne et en Russie, estime que les risques majeurs ne proviennent pas des réformes économiques_ qu'il juge adaptées, mais du peuple en général, à travers « *ses traditions, son obscurantisme et son égoïsme* »⁶⁸. Contre ce point de vue,

⁶⁶ Ce Livre Blanc est disponible sur Internet, à l'adresse : <http://wpim.fr>.

⁶⁷ Le lien de causalité avec les choix politiques mis en œuvre n'est cependant pas prouvé.

⁶⁸ in J.-F. BAYART, *la Réinvention du Capitalisme*, Éditions Karthala, 1993, pp. 6-7.

J.F. BAYART rétorque que les logiques sociales ne sont pas seulement les adversaires du marché, et qu'elles peuvent en être le véhicule : « *Ce sont les islamistes qui ont introduit les catégories intellectuelles de l'économie dans le monde musulman. Ce sont les guérisseurs, les sorciers et les parents qui parlent de marché en Afrique centrale. Ce sont les familles de la diaspora qui unifient l'espace économique de l'Asie orientale* »⁶⁹.

Alors que les sociétés occidentales sont le fruit d'une évolution de plusieurs siècles (FINLEY, 1973) accélérée depuis le début des Trente Glorieuses, certains pays d'Europe centrale et orientale tentent de rebâtir une société comparable instantanément, ce qui rend hypothétiques les probabilités de succès de ce défi. Dans les faits, l'extension de l'économie de marché renvoie à un processus complexe qui ne correspond guère au credo néo-libéral (EVEN-GRANBOULAN, 1994). Les institutions de marché résultent en effet d'un long processus historique et non d'un « dessein » (DUCHENE et TARTARIN, 1991), ce qui plaide en faveur de réformes progressives.

2. Le gradualisme

a) Des réformes progressives

La stratégie de long terme menée en Hongrie à partir de 1988 constitue un exemple caractéristique du gradualisme. Les autorités hongroises avaient réussi à faire accepter au FMI le principe de réformes progressives, sachant qu'elles y avaient commencé dès 1980, voire 1967 (MURRELL, 1992). Dans la politique du gradualisme, les réformes sont conduites progressivement, afin de faciliter les ajustements structurels nécessaires pour une « transition en douceur » (BALDASSARRI et al., 1993). La transition ne se conçoit pas comme le remplacement instantané d'un système par un autre, mais comme un processus où les deux logiques, en principe exclusives, coexistent et se

⁶⁹ id. p. 42.

concurrentent mutuellement (RICHET, 1996). Le succès du nouveau système ne se dessine qu'à terme et n'est jamais absolu (BAYART, 1993).

Influencé par l'approche néo-institutionnaliste et évolutionniste de F. HAYEK (1944) selon laquelle l'ordre concurrentiel permet le fonctionnement de l'économie et de la société, J. KORNAI (1990) approuve la priorité donnée au marché, mais il juge les réformes ultra-libérales prématurées. Quel que soit son degré d'accomplissement, la transition économique bouleverse les équilibres sociaux. Le système productif hérité de l'ancien système n'étant en adéquation ni avec les préférences de la population ni avec les contraintes du marché mondial, le capital perd automatiquement de sa valeur et des secteurs industriels entiers doivent se restructurer, voire disparaître ⁷⁰. X. RICHET (1996) se porte également en faveur du gradualisme car la rupture créée par la thérapie de choc accroît les phénomènes de rejet et les « coûts de transition » tels que le chômage ou l'inflation. En outre, les processus d'apprentissage des firmes post-communistes ne peuvent s'inscrire que dans la durée.

b) L'inertie des institutions et des mentalités

La transition pose le difficile problème d'inculquer à des peuples marqués par des modes de vie collectivistes la mentalité économique capitaliste. Celle-ci ne se crée pas avec une politique économique mais avec un imaginaire social partagé par l'ensemble des acteurs, qui nécessite du temps et des actions en profondeur (ROUSSELET, 1993).

En évoquant la réinvention du capitalisme suite à sa victoire par « K.-O. technique »,

⁷⁰ Selon G. DUCHENE (1991), la réussite de la transition du collectivisme à l'économie de marché dépend de la prise en compte de l'origine du collectivisme. Le gradualisme et la thérapie du choc peuvent chacun constituer des solutions appropriées selon les situations rencontrées. Dans les régimes endogènes, la transition s'analyse comme un changement de variante à l'intérieur du collectivisme, ce qui aboutit le plus souvent à une Révolution, comme en Chine en 1979 ou en Russie en 1990. Au contraire, lorsque l'origine du communisme est exogène, un consensus politique libéral ou social-démocrate émerge en général à la disparition de la tutelle extérieure pour favoriser le passage à une économie de marché, et le gradualisme s'impose alors naturellement.

J.F. BAYART (1993) déplore le fait que les gouvernements se pressent à mettre en place l'économie de marché au lieu de s'appliquer à fonder les bases de sa formation. De trop nombreux gouvernants ont négligé le facteur culturel dans la transplantation des nouvelles institutions, de même que le libéralisme a occulté toute réflexion sur les méthodes de reconstruction (CAMPBELL, 1994).

Le marché nécessite des institutions et une culture des participants propices à la prise de décision. Au contraire, les anciens pays communistes ont tendance à voir dans les systèmes capitalistes le moyen d'un enrichissement rapide, ce qui conduit à de fortes désillusions (DUCHENE et TARTARIN, 1991) ⁷¹. Pourtant, dès la fin des années 1970, M. ALLAIS mettait en garde contre la perte du sens des sociétés capitalistes : « *Toute l'économie de marché soulève deux questions essentielles : l'efficacité et l'éthique. Nous avons bien répondu à la première et mal à la seconde* » ⁷². De même, selon M. LAVIGNE (1997a), il est illusoire de croire en la constitution spontanée d'un marché autorégulateur, qui aboutirait au contraire à un capitalisme exacerbé aux effets pervers multiples.

⁷¹ En Russie, le magnat fondateur de MMM avait profité de la crédulité d'une centaine de milliers de personnes à qui il proposait de décupler les gains tous les ans. La société, qui utilisait le principe de la cavalerie, a dû déposer son bilan, ce qui a conduit à des manifestations dans tout le pays.

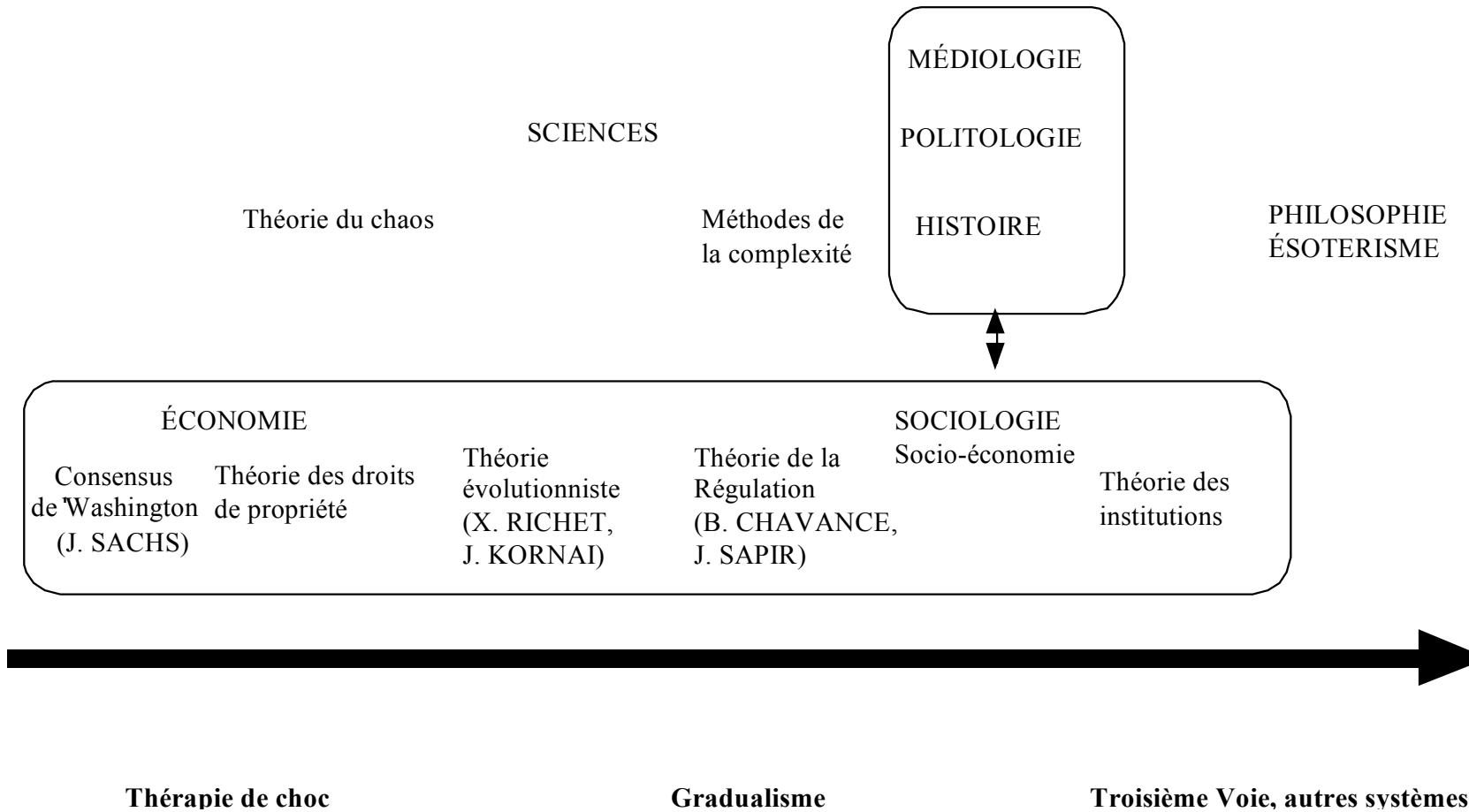
⁷² G. EVEN-GRANBOULAN, *Comment concilier éthique et efficacité économique*, (p. 130), in C. PIGANIOL-JACQUET, *Analyses et controverses en GRH*, L'Harmattan, Paris, 1994.

En conclusion, les enseignements de la transitologie s'avèrent utiles pour la GRH dans le sens où ils mettent en évidence la nature des transformations de l'environnement, des institutions et des mentalités (cf. tableau 1). Pour appréhender plus précisément les joint-ventures d'Europe centrale et orientale, il convient de s'appuyer sur des approches complémentaires, émanant du management international.

Tableau 1 Thérapie de choc et gradualisme en Europe centrale et orientale

| | Thérapie de choc | Gradualisme |
|---------------------|---|--|
| SOCLE THÉORIQUE | Droits de propriété, monétarisme | Institutionnalisme, évolutionnisme |
| VARIABLE CENTRALE | L'équilibre macro-économique | Les données socio-culturelles |
| MOYENS INVOQUÉS | Ajuster sans délai les structures économiques dans le sens de la suppression des entraves au fonctionnement d'une économie libérale | Faire évoluer progressivement les sociétés post-communistes vers un système compatible avec l'économie de marché, compte tenu des résistances d'ordre historique ou culturel |
| LIEUX D'APPLICATION | Pologne (début des années 1990), Albanie, République tchèque, Roumanie (depuis 1997) | Hongrie, Tchécoslovaquie (jusqu'en 1991), Roumanie (jusqu'en 1997), Bulgarie |
| AUTEURS PRINCIPAUX | J. SACHS, O. BLANCHARD, S. ESTRIN | R. BOYER, B. CHAVANCE, J. SAPIR, J. KORNAI, P. MURRELL |

Schéma de synthèse du chapitre 1



Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales

« Le barbare, c'est d'abord celui qui

croit à la barbarie » (C. LÉVI-STRAUSS).

| |
|--|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition |
| Chapitre 2 Les filiales conjointes en Europe centrale et orientale I. Une nature hybride A. Des firmes en transition vers l'économie de marché B. Des partenariats inédits II. Le mode de management A. L'universalisme B. Le management interculturel |
| Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco- tchèque : Tesla TV Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

La gestion des hommes ne peut se comprendre hors du contexte dans lequel elle s'exerce. Pour cette raison, le second chapitre décrit les principales caractéristiques des filiales conjointes d'Europe centrale et orientale ainsi que leurs spécificités en termes de management.

I. Une nature hybride

À travers ses enseignements, le management international permet d'appréhender la nature et les enjeux des filiales conjointes d'Europe centrale et orientale. De forme hybride, celles-ci relèvent de deux corpus théoriques distincts qui se superposent, les firmes en transition vers l'économie de marché et les filiales conjointes.

A. Des firmes en transition vers l'économie de marché

1. L'hétérogénéité des influences

a) L'effet limité des privatisations

Jusqu'en 1990, la totalité des firmes en Europe centrale et orientale appartenait à l'État ou à des collectifs de travailleurs. Par la suite, des programmes plus ou moins développés de privatisations ont transféré la propriété d'un certain nombre d'entreprises au public, tandis que des entrepreneurs ont pu créer leurs propres entreprises.

L'expérience montre qu'après la privatisation, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leurs activités-clés et à délaisser celles qui sont sociales ou accessoires (HUCHET et RICHEL, 1997). Selon W. ANDREFF (1996), il est cependant irréaliste de s'attendre à ce que les firmes post-communistes aient des réactions de marché. Un rapport annuel de l'ONU (1995) confirme que les firmes d'Europe centrale et orientale, même privatisées, restent très différentes des entreprises privées. La privatisation de masse n'a pas significativement changé le gouvernement d'entreprise : les individus à l'initiative de la privatisation disposaient d'intérêts dans

l'entreprise et les ont conservés. La privatisation a finalement transmis l'*abusus* à ceux qui possédaient déjà l'*usus* et le *fructus*. Les employés et les managers apparaissent ainsi comme les vainqueurs du processus de privatisation, bénéficiant d'une position privilégiée et d'actions en capital sous-évaluées.

En termes d'adaptation à l'économie de marché, les entreprises privatisées ne se sont pas montrées plus performantes que les entreprises publiques. G. HUNYA (1997) remarque qu'en Europe centrale et orientale, la productivité ne dépend ni du degré d'achèvement de privatisation, ni même du montant des investissements étrangers (cf. tableau 2).

Tableau 2 Productivité du travail, investissement étranger et degré de privatisation dans les pays d'Europe centrale et orientale

| <i>Pays</i> | <i>Productivité du travail en 1995 (1989 = 100)</i> | <i>IDE par tête en USD (1995)</i> | <i>Part du secteur privé dans la production industrielle (en %)</i> |
|--------------------|---|-----------------------------------|---|
| Hongrie | 134 | 560 | 65 |
| Pologne | 118 | 109 | 45 |
| Bulgarie | 99 | 26 | 21 |
| République tchèque | 96 | 257 | 67 |
| Roumanie | 86 | 28 | 16 |
| Slovaquie | 77 | 57 | 18 |

Source : G. HUNYA, *Large privatization, restructuring and foreign investment*, WIIW, 1997.

b) Des traits antérieurs au communisme

S'il est vrai que les entreprises d'Europe centrale et orientale portent les marques de leur passé, il est inexact de réduire celui-ci à la période communiste. Un pays comme la Tchécoslovaquie disposait ainsi avant la Deuxième Guerre mondiale d'une tradition industrielle datant des années 1850.

Parmi les premières observations d'entreprises en Europe centrale et orientale figurent celles de H. DUBREUIL (1936) lorsqu'il explorait dans les années 1920 les usines du chausseur T. BAT'A en Tchécoslovaquie. Sa conception humaniste du travail, jugé comme « l'expression même de la vie »⁷³, ne pouvait entrer en application, étouffée par le poids de la bureaucratie. Il prônait alors déjà une nouvelle structure de l'entreprise vers des « sous-entreprises », où la décentralisation des responsabilités devait à terme faire disparaître le salariat.

Les expérimentations d'E. JAKES (1972)⁷⁴ conduites un demi-siècle plus tard dans des organisations en Europe de l'Est révélèrent la permanence et le poids de la bureaucratie. Malgré le passage au système communiste, les processus de décision et les conditions sociales dans l'entreprise étaient restées comparables. Le fort degré de bureaucratie observé amplifiait le besoin de définir les rôles et les statuts, ceux-ci devant être acceptés par tous.

Le caractère bureaucratique des entreprises d'Europe centrale et orientale observé

⁷³ Ouvrier mécanicien en France ayant fait un séjour dans les usines FORD aux États-Unis, H. DUBREUIL s'est intéressé aux facteurs dans le travail permettant l'épanouissement de l'homme.

⁷⁴ Connu pour sa méthode objective de rationalisation et de fixation des salaires à partir de périodes d'autonomie, cofondateur de l'institut TAVISTOCK, ce diplômé de médecine et de lettres s'est intéressé aux facteurs sociaux et psychologiques dans les comportements de groupe. Selon lui, tout changement dans une entreprise nécessite au préalable une analyse de sa globalité sociologique.

dans les années 1920 ou 1970 aide à la compréhension du présent, même si la bureaucratie a changé de nature. Il existe en effet une forte inertie en Europe centrale et orientale, qui perdure dans les firmes post-communistes (MENDELL et NIELSEN, 1996). Celle-ci contrarie l'adaptation des organisations et de leurs hommes au nouvel environnement.

c) L'héritage communiste rémanent

Malgré les changements de l'environnement, les firmes d'Europe centrale et orientale conservent une part des caractéristiques de la firme communiste, qui a très peu à voir avec la firme capitaliste (KUZNETSOVA et KUZNETSOV, 1996). Comme par le passé, elles se caractérisent par un surdimensionnement et une forte capacité de production inexploitée (NELSON et TAYLOR, 1995). La production continue de s'effectuer à partir d'un enchaînement d'opérations logiques et en général simples. Les machines sont peu performantes et les processus utilisés restent archaïques. De nouveaux équipements, qui appellent de nouvelles formations, sont donc requis. A. AMSDEN et al. (1994) constatent trois principaux goulots d'étranglement : la faible qualité des produits, le retard technologique et les équipements inadéquats. A. TOROK (1994) insiste également sur le manque de coordination et sur la fuite des cerveaux.

À ces problèmes techniques s'ajoutent les incertitudes dans le futur, le manque de moyens financiers et la désorganisation générale. V. SRICA (1994) nomme « syndrome du qui-fait-quoi ? » le fait que les responsabilités ne sont jamais clairement identifiées. Malgré une articulation des organigrammes en apparence cohérente, les entreprises souffrent d'un manque d'unité et de cohésion entre les différentes fonctions, alors qu'il serait nécessaire de mobiliser l'ensemble des forces de l'entreprise pour relever les défis de l'économie de marché (GARRISSON et REES, 1994).

2. Les défis imposés par l'économie de marché

a) L'adaptation à l'environnement

À l'image des évolutions observées en Europe occidentale, les PECO nécessitent la constitution d'un puissant secteur privé constitué de petites entreprises (ZOLTAN et AUDRETSCH, 1993). La privatisation des firmes existantes ne suffit pas, il faut créer les conditions pour que le secteur privé puisse émerger et prospérer (MURRELL, 1992). Cette mutation de la nature des firmes doit logiquement s'accompagner d'évolutions dans les structures. Jugé par M. WEBER (1921) comme l'aboutissement logique de la rationalisation des organisations, la forme bureaucratique ne trouve sa justification qu'en cas d'environnement stable à long terme. Les firmes des pays de l'Est ont opéré dans un univers protégé pendant quarante ans (plus de soixante-dix ans pour l'ex-Union soviétique) mais elles sont désormais soumises aux lois du marché. Il convient alors d'instaurer un type d'organisation souple et ouvert (THOMAS et al., 1995).

La globalisation soumet les entreprises évoluant dans un contexte international aux exigences de la complexité, qui peut se définir comme l'aptitude d'un système ou d'une situation à pouvoir passer par un grand nombre d'états distincts sur une courte période (MORIN, 1990). Dans le domaine du management international, la complexité est accrue en raison notamment des distances physiques et culturelles. Elle découle d'une prise en compte des multiples perspectives qui entrent en jeu lors de l'implantation d'une entreprise sur divers marchés, perspectives qui évoluent sans cesse dans leurs relations entre elles ⁷⁵ (PROBST et MERCIER, 1993). La qualité des systèmes d'information s'avère à ce titre essentielle pour gérer la complexité ⁷⁶.

⁷⁵ C'est le principe de la causalité circulaire : une chose n'en entraîne pas une autre mais les deux ont des influences réciproques.

⁷⁶ Les entreprises japonaises, réputées en la matière, développent notamment la télématique, l'entreprise-réseau ou la structure matricielle (URBAN, 1993).

Les principaux besoins concrets de mutation des firmes locales résident dans la constitution de structures adaptées à la concurrence, à la juridiction et aux normes de gestion (NELSON et TAYLOR, 1995). Même si certaines techniques et méthodes ont été éprouvées dans les pays occidentaux, elles constituent un dangereux modèle ; l'environnement de l'Europe centrale et orientale n'est pas l'économie de marché, mais un mélange d'économie planifiée et d'économie de marché (GARRISSON et REES, 1994). Les entreprises de l'Est ne peuvent pas utiliser les techniques de gestion occidentales avant d'avoir accompli leur restructuration (ANDREFF, 1996). Elles ne doivent cependant pas non plus traverser toutes les étapes qu'ont connues les entreprises occidentales. G. DUCHENE et R. TARTARIN (1991) proposent des « raccourcis » permettant d'évoluer vers le concept d'entreprise moderne, mais ils mettent en garde contre tout naïf évolutionnisme organisationnel. Le changement ne peut résulter que d'une démarche volontariste, qui oscille entre l'harmonisation et la rationalisation et qui recourt fréquemment aux mesures d'exception (URBAN, 1993).

b) La capacité à réagir

L'idée de la théorie économique classique selon laquelle la firme se conçoit comme un objet vide et sans pouvoir est aujourd'hui dépassée. Tout le monde s'accorde à reconnaître que les entreprises disposent d'une marge de manœuvre plus ou moins importante, variable selon leur degré de dépendance vis-à-vis de l'environnement. Contraintes par la rareté de leurs ressources, le capital et le travail, elles doivent mettre en place des plans stratégiques appropriés à leurs spécificités et aux données externes (LAWRENCE et LORSCH, 1973).

D'après P. MURRELL (1992), autant la planification stratégique pouvait se concevoir dans les environnements stables passés_ tel que celui du COMECON_ autant elle atteint ses limites dès que cet environnement se trouve ouvert aux vents de la

concurrence ⁷⁷. Le management devient alors autant une science qu'un art, l'intuition et l'imagination accompagnant la réflexion et le raisonnement. La progression se développe par essais et erreurs, dans le cadre d'un processus complexe (URBAN, 1993).

Le type de coalition au pouvoir et les contingences de l'environnement économique déterminent la nature de la cible que doit atteindre la firme : efficacité, survie, profit, autonomie, croissance ou valorisation des actifs (MINTZBERG, 1986). Confrontées à un environnement concurrentiel et à des conditions économiques difficiles, la réponse des firmes en Europe centrale et orientale est une stratégie de survie (KUZNETSOV et KUZNETSOVA, 1996 ; MARUYAMA, 1993). En économie de marché, la survie à moyen terme nécessite l'efficacité et le profit ; or, les entreprises communistes poursuivaient comme buts la croissance et l'autonomie (ANDREFF, 1996). Ces nouveaux impératifs constituent un changement long et difficile à mettre en œuvre.

c) La recherche de compétitivité

En Europe centrale et orientale, la gestion des entreprises se caractérise encore par des lacunes persistantes résultant des héritages de l'Ancien Régime (GARRISSON et REES, 1994). Dans ces conditions, l'objectif d'excellence n'est pas pertinent ; l'efficacité du management équivaut à une recherche d'amélioration de la compétitivité.

Selon E.G. NELSON et J. TAYLOR (1995), la principale modification nécessaire des entreprises post-communistes tient dans la généralisation de l'objectif de compétitivité. Les actions doivent être envisagées selon leur impact en termes de profit,

⁷⁷ C.K. PRALAHAD et G. HAMEL (1995) en ont profité pour livrer leur « conquête du futur », qui ne se prévoit pas, mais se construit à partir des indices que les visionnaires attentifs savent déceler.

pécuniaire ou sous d'autres formes, et de survie à long terme. La compétitivité des entreprises industrielles dépend ainsi du prix proposé, mais également d'éléments « hors prix », tels que la qualité et la commodité des produits, l'innovation, l'adaptation aux besoins de la clientèle, le service après-vente, le conseil et l'assistance, le respect des délais, etc. Les firmes d'Europe centrale et orientale n'ayant jamais été confrontées à la concurrence, les progrès à réaliser dans chacun de ces domaines sont considérables.

Les bouleversements technologiques que vit l'entreprise post-communiste obligent également à une forte rotation des structures de travail, favorable à l'innovation (TOROK, 1994). Il peut alors être nécessaire de conduire des alliances au niveau local, lorsque les recherches pour l'innovation résultent d'un assemblage dont la maîtrise de la variété des compétences est hors de portée d'une firme unique (BRISCOE, 1995).

3. Les voies concrètes de la transformation

a) La restructuration

L'organisation des entreprises, actuellement encore influencée par le système communiste, contraint l'adaptation à l'économie de marché. Si par le passé, les firmes fonctionnaient sans besoin d'ajustement immédiat à l'environnement, elles se retrouvent désormais très vite en situation de surabondance d'informations, que les structures pyramidales et bureaucratiques des entreprises rendent impossible à traiter efficacement (SRICA, 1993).

Il est nécessaire de parvenir à une organisation stable et efficace de la production, basée sur les techniques modernes. Au niveau des équipements, des procédés ou des méthodes de gestion de la production, d'importants gisements de productivité concernent les « sciences de l'ingénieur », avec notamment la CAO (Conception Assistée par Ordinateur) et la FAO (Fabrication Assistée par Ordinateur). Il convient de

généraliser le développement de la coordination entre les services en mettant en place des systèmes de gestion intégrés (DESMAZES, 1994). De fausses solutions restent couramment utilisées : la réduction des effectifs, la diminution des coûts d'achats ou des coûts de fonctionnement agissent sur les effets des problèmes et non sur leurs causes. Les économies doivent provenir de mesures plus subtiles telles que la réduction de la quantité de matière utilisée pour chaque pièce, la réduction des déchets, l'utilisation d'une matière moins chère ou la standardisation des matières utilisées (PENDERGAST, 1995). La diminution des coûts apparents ne suffit pas, il convient également de tenir compte des coûts cachés, particulièrement aigus pendant les périodes de transition (ABELL, 1992). Les remèdes miracles n'existent pas : qualité totale, juste à temps ou culture d'entreprise ne sont pas des outils qu'il faut imposer à tout prix. Leur utilisation n'est recommandée que lorsqu'ils répondent aux besoins précis de la firme.

b) La décentralisation

Selon S. URBAN (1993), un des enjeux de la transition des firmes d'Europe centrale et orientale est de passer à des économies à pouvoir de décision décentralisé ⁷⁸. La décentralisation nécessite la mise en place de mécanismes de coordination destinés à empêcher la dispersion des efforts des différents centres de pouvoirs, mais ces derniers ne sont jamais clairement identifiés dans les entreprises post-communistes (SRICA, 1994).

Respectant le principe de subsidiarité ⁷⁹, les systèmes participatifs sont préférables à

⁷⁸ La décentralisation correspond à la répartition du pouvoir entre plusieurs organes, tandis que la délégation consiste à confier une mission et des pouvoirs précis à un organe. Dans la pratique, il n'existe jamais de centralisation ou de décentralisation totale mais une solution mixte plus ou moins proche de l'une ou de l'autre. La décentralisation se limite à certaines personnes (directeur-adjoint), certains services (sous-direction), certains types de décisions (décision opérationnelles de court terme) ou certaines phases du processus de décision (élaboration, expertise...).

⁷⁹ Principe inspiré de la doctrine sociale de l'Église selon lequel tout échelon s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire (HANDY, 1991).

une bureaucratie poussée car ils améliorent l'efficacité et la motivation du personnel (LIKERT, 1976). La relation entre productivité et participation n'étant cependant pas significative, il n'existe pas de système d'animation idéal ⁸⁰. La décentralisation se traduit en effet dans un premier temps par la désorganisation, car elle bouleverse les relations usuelles entre les principaux services. D'autre part, les systèmes de management adéquats à la culture de la main-d'œuvre peuvent produire des niveaux élevés de productivité, indépendamment de si les managers sont libres ou agissent sous contrôle centralisé. Ainsi, des usines productives affichent-elles souvent de bas niveaux de participation.

c) L'incitation des managers

La restructuration des entreprises et la décentralisation des responsabilités contribuent assurément à achever la transition. En théorie, les managers devraient naturellement suivre ces voies, mais dans la pratique, ils choisissent plutôt de satisfaire leur intérêt personnel (ANDREFF, 1996). La théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la situation économique particulière en Europe centrale et orientale permettent d'expliquer ce paradoxe.

Selon la théorie des droits de propriété, la détention du capital d'une entreprise doit revenir aux actionnaires, lesquels recherchent la maximisation des profits et l'accroissement de la valeur des actifs de la firme (cf. annexe 4). Pour des raisons techniques, la privatisation des entreprises en Europe centrale et orientale ne permet pas d'atteindre ces cibles. Dans les faits, le contrôle réel de la majorité des grandes entreprises, même indirect, n'appartient pas aux actionnaires, mais à l'État ou à divers

⁸⁰ Leur efficacité dépend, comme l'explique la théorie de M. PORTER et de E. LAWLER, de la perception que les membres de l'entreprise en ont. L'important n'est pas de faire mais de faire croire. Cette orientation des valeurs affecte à la fois la communication et les perceptions : perception de la relation effort-récompense, perception claire du rôle joué, récompense équitable (ROJOT, 1989).

comités ⁸¹ dont l'objectif premier n'est pas la maximisation du profit (BRADA et al., 1995).

Dans le cas des firmes post-communistes, la théorie de l'agence démontre que la recherche d'efficacité du management et de restructuration des entreprises, qui ne se confond pas forcément avec les intérêts personnels des dirigeants, nécessite des incitations managériales appropriées et une coalition soutenant ces actions (FRYDMAN et RAPACZYNSKI, 1993) ⁸². La coalition est d'autant plus difficile à constituer que le capital est dispersé, comme c'est le cas en Europe centrale et orientale ⁸³.

Des facteurs conjoncturels contribuent enfin à créer des résistances face aux réformes de long terme. D'une part, lorsque c'est le cas, le niveau stable de la demande incite peu les managers aux restructurations (AMSDEN et al., 1994). D'autre part, compte tenu de l'incertitude future due à un environnement concurrentiel et à des conditions économiques difficiles, ces derniers sont tentés par la maximisation des gains à court terme et par le maintien de leurs positions et de leurs rentes (HILLMAN et MILANOVIC, 1992). Même lorsqu'ils sont persuadés de la nécessité des réformes, les résistances à l'intérieur de l'entreprise et la faiblesse des incitations aux changements empêchent toute mouvement d'ampleur et *a fortiori* des licenciements massifs. Dans ces conditions, la qualité de l'incitation des managers constitue une condition *sine qua*

⁸¹ Beaucoup de citoyens des PECO qui ont pu gratuitement ou à un faible prix disposer d'actions ont préféré les placer dans des fonds ou réaliser aussitôt leur profits. Ce phénomène est connu en Europe centrale et orientale sous le nom de « Wall Street walk ».

⁸² La théorie de l'agence étudie comment accorder les intérêts divergents en réduisant la relation entre les « dirigeants » et « les dirigés » à un simple contrat. Un dirigeant qui n'est pas intégralement propriétaire d'une entreprise bénéficie d'un ensemble d'informations privilégiées le conduisant, intentionnellement ou non, à agir plutôt de façon conforme à ses intérêts personnels qu'au strict intérêt des actionnaires propriétaires (JENSEN et MECKLING, 1976). L'objectif d'efficacité économique nécessite alors l'instauration d'un système d'incitation et de surveillance.

⁸³ La petite taille des bourses de valeurs empêche la diffusion réelle du pouvoir dans les entreprises. Il n'y a par ailleurs eu encore aucune OPA à ce jour sur les places financières d'Europe centrale et orientale.

non pour la survie à long terme des firmes ⁸⁴.

Les théories sur les firmes en transition vers l'économie de marché s'avèrent précieuses pour l'investisseur occidental. Les joint-ventures d'Europe centrale et orientale possèdent cependant également des caractéristiques spécifiques tenant à leur nature de partenariat international.

B. Des partenariats inédits

1. L'implantation en Europe centrale et orientale

a) Caractéristiques de l'implantation à l'étranger

Traditionnellement, le développement de l'internationalisation de l'entreprise résulte d'un processus séquentiel, hétérogène et universel dont l'implantation à l'étranger constitue l'ultime étape (cf. annexe 5). A. MICHALET (1986) énumère les causes principales de l'implantation directe à l'étranger (IDE) :

- _ Accès aux produits primaires ;
- _ entraves au commerce international ;
- _ jeu de la concurrence oligopolistique internationale ;
- _ écarts des coûts du facteur travail ;
- _ perte de l'avantage technologique ⁸⁵.

Pendant longtemps, les implantations à l'étranger n'étaient réalisées que par des multinationales occidentales et japonaises, vers l'Europe, les États-Unis et l'Asie du

⁸⁴ Un des moyens retenus peut être de transformer les managers en actionnaires, à condition de leur interdire de revendre aussitôt leurs actions (BOUIN et GROSFELD, 1994).

⁸⁵ L'IDE pour cause de perte de l'avantage technologique se base sur la théorie du cycle de vie international du produit international de R. VERNON (1968). Cette théorie, selon laquelle les décisions d'exportation, de délocalisation partielle ou totale, et d'abandon de la production pour importer dépendent de l'évolution du cycle de vie du produit, semble aujourd'hui largement remise en cause par les faits (JOFFRE, 1989).

Sud-est (RAINELLI, 1990). Si elle s'observe désormais sur tous les continents, l'implantation à l'étranger reste, en dépit de l'essor des baby-multinationales, principalement le fait des grandes entreprises qui l'intègrent dans leur stratégie. À ce titre, l'Europe centrale et orientale attire de plus en plus les investissements étrangers.

b) Les opportunités en Europe centrale et orientale

Pendant le communisme, les implantations directes à l'Est existaient, principalement dans le cadre du CAEM. Les investissements avaient été autorisés après 1967 dans certains pays ⁸⁶, mais seulement sous formes de co-entreprises et dans des secteurs restreints. Ils avaient pour but de promouvoir les exportations à l'Ouest et de créer des liens économiques durables avec le Sud, à travers des activités de production ou liées à la production.

Depuis 1990 et l'abolition du monopole du commerce extérieur dans les pays du CAEM ⁸⁷, les entreprises étrangères peuvent s'implanter en Europe centrale et orientale dans la plupart des secteurs et sous différentes formes. Actuellement, cette zone géographique recèle d'excellentes opportunités d'IDE (WILLIAMSON et HU, 1994). Contrebalançant les conclusions du célèbre rapport du sénateur J. ARTHUIS, l'étude de W. DIMEGLIO (1994) ⁸⁸ commanditée par le gouvernement BALLADUR réhabilite les délocalisations et notamment celles vers les PECO (cf. annexe 5). Malgré des contraintes administratives et, à un moindre degré des risques politiques, les marchés d'Europe centrale et orientale offrent de forts leviers quantitatifs et qualitatifs. Aux avantages en termes de coûts des matières s'ajoutent le poids démographique de la zone ainsi que le niveau modéré des exigences des consommateurs et de l'intensité

⁸⁶ La Yougoslavie, la Roumanie, la Pologne, la Hongrie, la Bulgarie, le Vietnam, la Chine et l'URSS étaient concernés.

⁸⁷ Dissous en 1991.

⁸⁸ W. DIMEGLIO, *Les conditions d'un partenariat industriel entre la France et les pays du Maghreb, la France et les pays d'Europe centrale et orientale*, Premier Ministre, 1994.

concurrentielle (NESTOROVIC, 1995). Nombre d'investisseurs sont alors tentés par une forme particulière d'implantation à l'étranger, la filiale conjointe.

2. L'association en filiale conjointe internationale

a) Des caractéristiques originales

La filiale conjointe internationale se définit comme une firme indépendante qui fédère les opérations de deux ou plus de partenaires de nationalités différentes (BEAMISH, 1985). Une très large littérature⁸⁹ détaille autant les aspects théoriques que pratiques de cette nouvelle forme d'entreprise, que P. JOFFRE nomme « le modèle des années 80 et des années futures »⁹⁰.

D'un point de vue théorique, le recours à ce type d'entreprises contredit les analyses de la multinationalisation, qui reposent sur la possession d'un avantage. Les filiales conjointes participent également de l'affaiblissement du modèle alternatif classique de l'internalisation des transactions, qui distingue traditionnellement la décision d'exportation de celle d'implantation. Parmi le foisonnement des innovations observées en pratique (franchise, licences, filiales conjointes, etc.), J.L. MUCCHIELLI place le joint-venture au dixième rang des « onze notes de la gamme », soit la forme de coopération la plus achevée dans le cas d'entreprises de nationalités différentes (cf. figure 6).

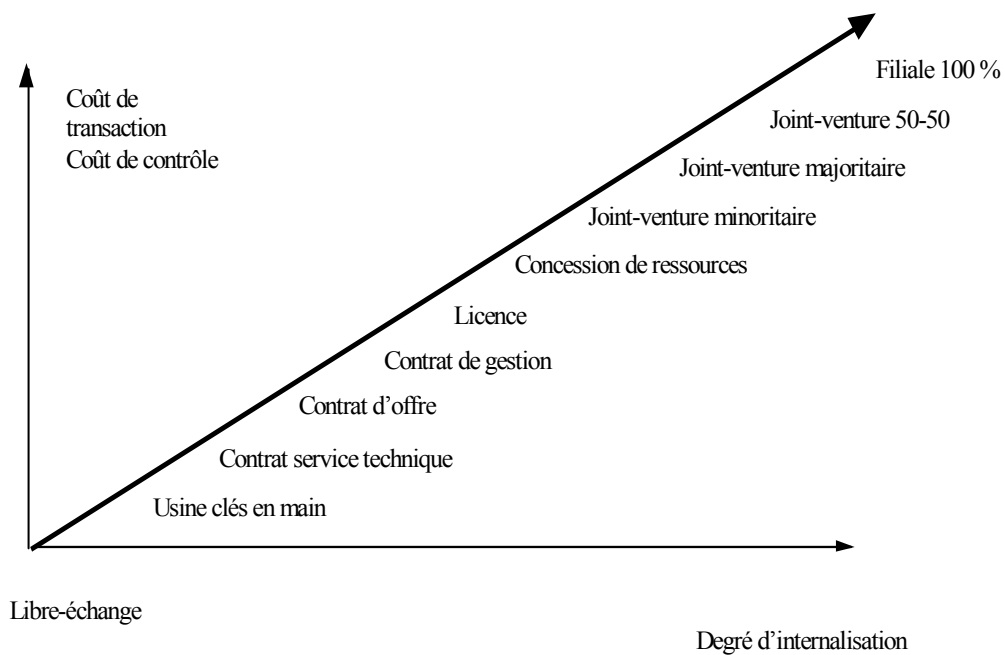
Dans les faits, les filiales conjointes opèrent une personnalisation des relations internationales dans l'entreprise, dans le sens où chaque contrat est adapté à une situation donnée. Leur mode d'organisation résulte alors à la fois de pressions

⁸⁹ L'engouement pour la filiale conjointe se vérifie par le nombre de synonymes dont elle est dotée : société conjointe, société en coopération, entreprise conjointe, co-entreprise, coopération directe internationale (CDI), joint-venture, etc.

⁹⁰ P. JOFFRE, *L'internationalisation de l'entreprise*, in L'Encyclopédie de gestion, Économica, 1989, p. 1583.

extérieures et de la volonté de l'investisseur de partager leurs ressources ⁹¹.

Figure 6 Formes de participations étrangères



Source : J.-L. MUCHIELLI (1985)

b) Des causes diverses

Par rapport à l'acquisition ou la fusion, les joint-ventures présentent l'avantage de ne pas se baser dès le départ sur une position hostile. De plus, ils réduisent le risque d'exploitation nouvelle : l'entreprise acquise possède son organisation et ses clients et ses performances sont normalement connues au moment de l'achat. Par leur nature même d'association, les joint-ventures recèlent également un fort potentiel en termes de synergies et d'économies d'échelle. La maison-mère se voit en particulier offrir des

⁹¹ La filiale conjointe a la particularité de transformer parfois des concurrents en associés (GARRETTE et DUSSAUGE, 1995).

opportunités de recherche et développement ou de nouveaux débouchés grâce au savoir-faire et aux partenaires antérieurs de la filiale (GARRETTE et DUSSAUGE, 1995).

Dans certains pays, la procédure conjointe constitue le seul moyen d'implantation autorisé, notamment lorsque les gouvernements estiment qu'il existe un risque de déstabiliser l'économie nationale ⁹². La coopération directe internationale (CDI) doit également une partie de son développement à la perte d'intérêt croissante pour les solutions alternatives : la forte diminution des avantages naturels des entreprises, le recul du rythme de développement des innovations technologiques et la difficulté à trouver à l'étranger une entreprise concessionnaire efficace réduisent l'utilité d'une implantation directe à l'étranger (HUGONNIER, 1989). Pour K. OHMAE (1992), malgré un potentiel important, la CDI n'apparaît souvent que comme une solution « moins mauvaise », caractérisée par un meilleur accès aux marchés, un partage des risques, mais également une perte d'autonomie et des probabilités élevées de conflits.

c) Une gestion délicate

Le joint-venture constitue par nature une association risquée et éphémère. La disparition survient en principe lorsque le but préalablement déterminé est atteint mais en pratique elle intervient souvent plus tôt, d'origine conflictuelle ⁹³. Dans les faits, les relations sont chaotiques car chaque partie veut tirer profit de l'association, sans

⁹² B. HUGONNIER (1989) rappelle que nombre de multinationales implantées dans les PED (pays en développement) produisent des biens destinés uniquement à l'exportation et qui n'aident en aucune manière le pays hôte à construire les fondements de son décollage économique.

⁹³ Les Japonais sont par exemple accusés d'utiliser le partenaire pour pénétrer plus facilement un marché étranger, puis ensuite prendre le contrôle du partenaire (RAINELLI, 1990).

prendre conscience des intérêts du partenaire ⁹⁴.

P. JOFFRE et G. KOENIG (1992) ont formalisé les stratégies que déployaient les différents acteurs des joint-ventures. Elles apparaissent en perpétuelle évolution, sans que rien ne soit jamais acquis. L'association constitue souvent un mariage de raison qui prend la forme d'une relation qui oscille entre conflit et coopération. Les attitudes dépendent des circonstances et de l'identité des participants : en cas de conflits, les opposants peuvent avoir intérêt à « jouer » des stratégies de coopération ; les participants tentent alors de satisfaire des intérêts divergents en recherchant en permanence des compromis. L'affrontement et l'évitement se retrouvent le plus souvent, alors que seule la coopération est créatrice de valeur ⁹⁵.

Les joint-ventures internationaux, champ d'application par excellence du management international, connaissent depuis les années 1980 une croissance soutenue mais difficile à gérer du fait de la divergence d'intérêts et de la distance culturelle qui séparent les partenaires. Lorsque deux entreprises représentant deux cultures différentes s'associent pour créer une filiale conjointe, aucun partenaire ne peut imposer sa propre culture et une troisième émerge (OLIE, 1994 ; PERETTI et al., 1990). Le déséquilibre des rapports de force est inévitable ; la main-d'œuvre ne dépasse pas le stade d'exécutant, ce qui amène à parler de « prisonniers de guerre d'entreprise » (MUTABAZI et al., 1994). En conséquence, la loyauté, l'implication et le dévouement au joint-venture sont des valeurs rares. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les taux d'échecs s'élèvent à 61 % dans les filiales conjointes entre pays du Nord et du Sud, contre 37 % entre pays du Nord (BEAMISH, 1993).

⁹⁴ K. OHMAE (1989) explique que les « parents » (la maison-mère), préoccupés par une rentabilité financière à court terme, ne laissent pas « l'enfant » (la filiale) s'assumer. D.R. BRISCOE (1995) ajoute que seule une planification rigoureuse de la « conciliation culturelle » est susceptible d'engendrer des compromis durables au sein des joint-ventures internationaux.

⁹⁵ L'évitement ou le combat ne sont pas créateurs de valeurs, mais ils s'avèrent néanmoins nécessaires avec certains concurrents (JOFFRE et KOENIG, 1992).

3. Les particularités des filiales conjointes en Europe centrale et orientale

a) Des avantages théoriques

L'ouverture des entreprises d'Europe centrale et orientale aux capitaux étrangers en vue d'une intégration dans l'économie mondiale constitue une forte rupture par rapport à l'hermétisme et à la confidentialité du passé, mais également une opportunité considérable. W. ANDREFF (1993) remarque l'étendue du retard des pays d'Europe centrale et orientale dans des domaines tels que l'expertise comptable ou l'ingénierie financière. Les joint-ventures offrent alors un moyen de collaborer avec des spécialistes et de progresser à leurs côtés.

En théorie, la coopération entre investisseurs occidentaux et actionnaires locaux devrait satisfaire les deux parties : les uns bénéficient de nouvelles opportunités d'améliorer leur technologie, tandis que les autres peuvent sous-traiter ou produire à de faibles coûts. De plus, la pénétration de marchés autrefois interdits profite aux uns et aux autres. Dès le début des années 1990, A. GWIAZDA (1991) annonçait que l'Europe centrale et orientale était mûre pour les joint-ventures et N.S. SMITH et D. REBNE (1992) confirmaient, pour le cas des entreprises américaines, qu'ils constituaient la solution la plus adaptée.

Lors de la création des joint-ventures, la motivation du partenaire occidental est en principe l'une des deux suivantes : profiter d'une main-d'œuvre qualifiée et bon marché ou s'implanter sur un marché offrant de bonnes perspectives (URBAN, 1993). En revanche, pour le partenaire d'Europe centrale ou orientale, le joint-venture doit répondre à un objet social, ainsi que procurer des capitaux et un transfert de technologie (MESCHI, 1997). La conciliation de ces deux types d'objectifs pose en pratique de considérables difficultés.

b) Une pratique délicate

En théorie, le nombre des joint-ventures décroît au profit des rachats ou des créations d'entreprises, à mesure que les investisseurs améliorent leur connaissance de l'environnement. Cette seule règle ne suffit pas à expliquer le fait que les joint-ventures ne concernent plus qu'un tiers des investissements directs étrangers dans les pays du groupe de Visegrad, contre 90 % entre 1990 et 1993⁹⁶.

À partir d'une étude sur cinquante-et-un joint-ventures en Hongrie, P.-X. MESCHI (1997) remarque un risque élevé de mortalité des joint-ventures en Europe centrale et orientale, qu'il attribue aux incompatibilités culturelles. Il semble d'une manière plus générale que nombre d'entre eux soient fondés sur un malentendu. Malgré des avantages théoriques à coopérer, les dirigeants d'Europe centrale et orientale cherchent manifestement à s'affranchir du recours à un partenaire souvent non souhaité. Dans un exemple significatif, F. BAFOIL (1996) analyse le cas d'une firme d'industrie lourde est-allemande qui refuse de se laisser absorber par un partenaire ouest-allemand et préfère se tourner vers le constructeur tchèque SKODA. Les entrepreneurs locaux sont très souvent accusés, dans le but de rattraper le « temps perdu », de rechercher un enrichissement rapide plutôt qu'une coopération de long terme. M. MONTHUBERT-LANCEREAU (1996) montre par exemple que les managers roumains conçoivent l'économie de marché comme une jungle et qu'il ne croient à ce titre pas à l'idée de partenariat.

Les torts semblent cependant partagés. Si les joint-ventures posent traditionnellement le problème du degré de décentralisation optimal (URBAN, 1993), le déséquilibre des responsabilités est manifeste. Ainsi, lorsque les investisseurs occidentaux créent des filiales conjointes, les partenaires locaux se trouvent-ils quasi-systématiquement en situation d'infériorité. M. KOSTERA (1996) montre que les managers étrangers surestiment leur capacité à répondre aux problèmes des entreprises

⁹⁶ Business Central Europe, *Equal footing, choosing a foreign partner*, pp. 9-11, sept 1995.

locales. Elle ajoute que l'attitude des Occidentaux conduit aux effets inverses de ceux espérés, car leurs discours se rapprochent davantage du sermon de « missionnaires » que d'une véritable conversation.

Le panorama dressé met en évidence la nécessité de réformes dans les joint-ventures d'Europe centrale et orientale. Il convient désormais de s'interroger sur les philosophies de management sous-tendant ces changements.

II. Le mode de management

La littérature spécifique au management des joint-ventures d'Europe centrale et orientale fait référence à deux courants majeurs du management international : l'universalisme, qui préconise l'application des mêmes méthodes dans le monde entier, et le management interculturel, qui prône l'adaptation aux spécificités des pays d'accueil.

A. L'universalisme

1. Historique

a) L'intégration d'apports divers dans un modèle universel

Jusqu'aux années 1970, les théories du management émanent principalement des États-Unis, dont la domination économique est manifeste. Les techniques préconisées sont supposées applicables dans toutes les entreprises évoluant dans un contexte d'économie de marché. Dans le prolongement du *one best way* des classiques, il s'agit d'élaborer un modèle idéal, justifié par la logique universelle de l'industrialisation et de la bureaucratie (KERR et al., 1961 ; GALBRAITH, 1970).

Devant l'insuccès des méthodes de management dans la décennie suivant le premier choc pétrolier, les « success stories » ont consisté à recenser les facteurs communs de réussite dans les entreprises qui ignorent la crise⁹⁷. Parallèlement au déclin des États-Unis et à l'émergence du Japon, des études étrangères viennent enrichir les connaissances en gestion⁹⁸. Les techniques jugées comme étant les facteurs du succès (cercles de qualité, kanban, poka-yoke, SMED...) sont sorties de leur contexte et intégrées dans un modèle idéal, que la littérature anglo-saxonne nomme « culture-free thesis » (thèse sans culture).

b) La globalisation

À partir de la fin des années 1980 règne le sentiment général d'un fort courant d'uniformisation qui touche non seulement les pratiques de gestion, mais également les comportements humains. Selon T. LEVITT (1991), qui insiste sur les économies d'échelles induites, le développement généralisé de la technologie porte le monde vers une vision convergente. Source d'uniformité, elle anéantit les distances.

Dans le domaine commercial, le monde n'est plus perçu comme la somme de marché

⁹⁷ En 1983, *Le Prix de l'Excellence*, de T. PETERS et R. WATERMAN détermine une liste des facteurs-clés du succès grâce à l'étude des firmes américaines les plus performantes. Cet ouvrage, record des ventes dans le domaine du management aux États-Unis puis dans le monde, relayé en France par *L'Entreprise du troisième type* de G. ARCHIER et H. SERIEYX (1984), consacrera des idées force telles que la culture d'entreprise, la qualité, l'innovation, etc. Le best-seller américain fût néanmoins fortement remis en cause pour ses méthodes et pour les échecs dans les années suivantes de certaines entreprises supposées performantes.

⁹⁸ En s'inspirant de la théorie XY, W. OUCHI (1981) présente le modèle Z qui est une adaptation occidentale du modèle japonais, dont les principes doivent être appliqués à l'aide de structures et de processus organisationnels adéquats. Les entreprises occidentales découvrent alors les vertus des pratiques de gestion japonaises : système sophistiqué de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, politique salariale souple, valorisation des groupes de travail, gestion de la culture d'entreprise, gestion productive efficace, etc.

distincts mais comme un vaste marché⁹⁹. M. PORTER (1993) insiste sur la réussite des entreprises qui voient le monde comme un marché global au lieu d'un ensemble de marchés nationaux¹⁰⁰. De même, dans sa redéfinition des impératifs stratégiques, K. OHMAE (1992) observe la disparition des nationalismes et préconise le développement de *l'Entreprise sans frontière*. Le terme « étranger » n'a ainsi pas de signification dans le vocabulaire de la firme japonaise HONDA. Sans être partisan de l'universalisme, M. BOSCHE (1993) constate également que le processus d'effondrement des cultures s'est avancé partout à travers le monde, et même au Japon, pays des traditions par excellence. Cependant, si le rapprochement des modes de vie et des valeurs justifie le recours aux positions universalistes dans des domaines tels que le marketing, celles-ci sont encore prématurées pour le management (BRISCOE, 1995).

A. RUGMAN (1990) parvient à élaborer des recettes pour globaliser les organisations présentes dans des pays de cultures différentes. Pour R.T. MORAN et al. (1997), une fois connues les principaux déterminants des relations professionnelles interculturelles avec les individus du pays d'accueil, rien ne s'oppose à appliquer des modes de management dont l'efficacité est garantie par les travaux des meilleures *business schools*. R.D. LEWIS (1996) parvient aux mêmes conclusions, tout en mettant en garde contre les malentendus dus aux divergences dans la construction des langages, qui induisent des modes de pensée différents.

Selon V. PUCIK et al. (1992), la portée en Europe centrale et orientale de l'ensemble de ces principes ne fait pas de doute. D. KOTCHEN et al. (1995) en fournissent l'illustration dans un article célèbre en montrant comment une firme de

⁹⁹ La globalisation trouve sa justification dans l'économie classique et néo-classique. Depuis A. SMITH, D. RICARDO et le théorème HOS, il est admis que la spécialisation internationale dans le cadre d'échanges sans entraves génère un bien-être global supérieur à celui découlant de mesures protectionnistes (PORTER, 1993). De même, la théorie des jeux qualifie de « gagnant-gagnant » la globalisation, car si chacun veut coopérer, les échanges sont toujours préférables aux mesures protectionnistes (OHMAE, 1992).

¹⁰⁰ M. PORTER (1993) propose en fait une prospective à long terme de la globalisation des entreprises, tous les marchés ne se situant pas encore au même niveau.

construction navale polonaise au bord de la faillite devint un compétiteur de niveau mondial ¹⁰¹.

2. Un management centré sur la culture d'entreprise

a) L'impact de la culture sur l'efficacité des organisations

Il est couramment admis que la culture exerce un effet significatif sur les organisations. De la même manière que la culture d'un individu influence son comportement, la culture d'une entreprise agit sur son fonctionnement (DENISON, 1990). La prise de conscience de la nécessité d'intégrer le facteur culturel dans le management, à l'image des entreprises japonaises, a été consacrée par T. PETERS et R.J. WATERMAN (1983). À l'appui de ces affirmations, N. ADLER et S. BARTHOLOMEW (1992) ont observé que 93,8 % des six cent soixante-et-une études de management comparé menées entre 1985 et 1990 concluent à l'influence significative de la culture dans l'efficacité du management.

S'il existe un consensus sur l'importance de la culture dans le management, ses définitions posent davantage de problèmes ¹⁰². À l'origine, seul l'aspect macro-économique de la culture était intégré. Il fut ensuite tenu compte d'une identité propre à chaque entreprise, que la personne du fondateur, l'histoire ou le métier pratiqué pouvaient influencer. Insistant sur cette dualité, M. THÉVENET (1986) suggéra une distinction entre une culture nationale (ou régionale) composée de valeurs, de points de vue et de perceptions communes et une culture d'entreprise, qui émerge des mécaniques de groupe et conditionne la compréhension des sous-populations qui forment l'entreprise. D. CAZAL et J.-M. PERETTI (1990) cernent la problématique qui en

¹⁰¹ D. KOTCHEN, S. JOHNSON, G.W. LOVEMAN, *How One Polish Shipyard Became a Market Competitor*, *Harvard Business Review*, nov-déc 1995.

¹⁰² Le concept de culture a été importé en gestion au début des années 1980, d'une manière sélective qui ne retenait que les aspects utiles à la cohésion managériale (ABRAHAM, 1994).

découle par la question suivante : « Dans quelle mesure peut-on élaborer des modèles de gestion indépendants des spécificités nationales ? ».

b) Culture d'entreprise versus culture nationale

Le management international met aux prises des managers et des employés de cultures nationales différentes. À partir de constats sur la pratique de grands groupes, Y. VIDAL (1991) observe le recours à deux attitudes majeures pour maîtriser les conséquences des telles divergences culturelles :

- _ Développer une culture dominante unique, à forte centralisation (i.e. ICI, INTEL-EUROPE, IBM...);
- _ Poser les différences culturelles comme fondamentales et non dépassables (i.e. CARREFOUR, SONY FRANCE, GROUPE MAISON FAMILIALE...).

De manière générale, les spécialistes occidentaux du management international estiment que l'impact de la culture d'entreprise sur l'efficacité d'une organisation est supérieur à celui de la culture nationale (ARVEY et al., 1991). Pour N.J. ADLER (1991), des employés qui travaillent dans la même organisation mais dans des pays différents sont « plus similaires que différents ». En donnant l'exemple du cadre d'IBM qui retrouve à Tokyo, à Bruxelles, à New-York, à Tel-Aviv, à Lesotho ou à Varsovie les mêmes caractéristiques, les mêmes mécanismes institutionnels, le même jargon et les mêmes traditions ancrées, E. MUTABAZI et al. (1994) en déduisent que la culture organisationnelle peut dépasser les différences et les particularités locales¹⁰³.

Les partisans des approches universalistes ne nient pas l'existence de spécificités

¹⁰³ Quel que soit son pays d'implantation, *Big Blue* est représentée par une culture d'entreprise basée sur des valeurs censées supplanter toute culture nationale, et dont les principaux objectifs se retrouvent dans un document identique remis à tous les employés du groupe.

culturelles, mais ils revendiquent leur volonté de privilégier la culture d'entreprise sur la culture nationale. Contrairement à une caricature répandue dans la littérature managériale européenne, les dirigeants américains reconnaissent le risque d'inadéquation culturelle ; leur refus de le prendre en compte correspond à un choix stratégique délibéré (Mc CORMICK, 1993). Il existe, selon T. LEVITT (1991), des motifs rationnels et à valeur universelle qui guident les hommes d'affaires. Des malentendus culturels subsistent, mais ils sont considérés rapidement s'effacer devant les intérêts communs des protagonistes. Au contraire, l'étude des implications des facteurs culturels s'annonce un investissement au rendement incertain, souvent incompatible avec les impératifs de profit et de rentabilité à court terme fixés par les dirigeants. La négation du facteur culturel se justifie donc en tant que thème utile à l'action : elle est la plus aisée, la plus économique à mettre en œuvre et la moins risquée (PERETTI et al., 1990).

3. Le management international des ressources humaines

a) Penser global et agir local

Des groupes de travaux connus sous le nom de « *glocalisation* », ont été conduits sous la direction de J.-M. PERETTI (1990). Par ce néologisme issu de la devise « *Think global, act local*¹⁰⁴ », l'auteur se focalise principalement sur l'évolution de l'Europe, qui se dessine à un rythme rapide au début des années 1990. De même, l'avant-propos de l'ouvrage de D. CAZAL, J.-M. PERETTI et F. QUIQUANDON, *Vers le management international des ressources humaines*, témoigne clairement de la conviction des auteurs : « *Dans les années 1990, le succès des entreprises engagées dans la compétition internationale dépendra de la prise en compte de la dimension*

¹⁰⁴ La traduction française est approximativement : « penser global, agir local ».

*internationale dans tous les domaines de la gestion et tout particulièrement de la gestion des ressources humaines »*¹⁰⁵.

Le management international des ressources humaines s'est réellement mis en place dans les années 1980 avec la création de direction des ressources humaines au niveau des grandes zones géographiques dans quelques groupes multinationaux. Dans le domaine du management international des carrières, J.-M. PERETTI (1992) propose un « métissage des états-majors » et des équipes, malgré les difficultés rencontrées (très souvent la barrière de la langue) et préconise la priorité à l'expatriation, à l'image de l'exemple allemand¹⁰⁶. La mobilité internationale répond quant à elle au souci de « fertilisation croisée¹⁰⁷ », qui consiste à provoquer un enrichissement mutuel entre des cadres de cultures différentes.

Créer une culture d'entreprise forte semble le meilleur moyen pour « penser global ». Les fortes cultures organisationnelles facilitent l'adaptation des cadres internationaux dans des environnements différents et permettent une meilleure maîtrise du personnel en substituant à l'identité de la communauté une identité « *corporate* » (d'entreprise)¹⁰⁸. « Agir local » passe tout d'abord par la traduction en termes de structures des orientations stratégiques retenues au niveau global. L'opération est facilitée par les discussions sur les expériences des filiales, afin de retenir des procédures cohérentes qui ont fait leurs preuves et afin d'améliorer la connaissance de chaque contexte social.

¹⁰⁵ J.M. PERETTI, D. CAZAL, et F. QUIQUANDON *Vers le Management International des Ressources Humaines*, Liaisons, 1990.

¹⁰⁶ Selon les panels Europe de l'APEC (Association Professionnelle de l'Emploi des Cadres), 5 % des entreprises françaises expatrient des cadres en 1991, (8 % pour les plus de cent salariés) contre 10 % (15 % pour les plus de cent salariés) des entreprises allemandes.

¹⁰⁷ Cette notion, qui vient de l'anglais « cross fertilization », était déjà évoquée par G. ARCHIER et H. SERIEYX (1984).

¹⁰⁸ Le contrôle est également effectué par la mobilité. La règle de « un poste tous les trois ans » est ainsi pratiquée dans les multinationales afin d'éviter que l'individu ne prenne racine.

b) L'opérationnalité des théories universalistes

La théorie universaliste se distingue par sa capacité à répondre aux problèmes concrets des entreprises, tout en étant suffisamment générale¹⁰⁹. L'extension des principes de gestion de la société-mère à l'ensemble de leurs filiales renforce son contrôle, facilite les comparaisons et contribue à reproduire l'environnement et les conditions d'exploitation pour lesquelles l'entrepreneur a été formé. P. ROMELAER et I. HUAULT (1996) estiment cependant que la formalisation des procédures de management international des ressources humaines ne suffit pas à assurer leur fonctionnement automatique. Les modes d'actions retenus par les entreprises se caractérisent au contraire selon eux par un fort pragmatisme qui se prête difficilement à la généralisation. Le modèle le plus adapté serait alors le « Garbage can »¹¹⁰.

Les méthodes de management universalistes sont élaborées, formalisées et exportées comme des produits matériels vers les pays étrangers. Le discours est perçu différemment selon les zones géographiques. La fascination l'emporte en Europe centrale et orientale, en Asie et en Amérique latine ; elle va même jusqu'à l'aveuglement en Afrique, tandis que le Japon procède à son intégration (MUTABAZI et al., 1994). Lorsque les modèles ne sont pas acceptés, certaines entreprises envoient des contingents d'expatriés. Ce recours à des principes de gestion uniformes à travers le monde renvoie implicitement à un postulat évolutionniste selon lequel les différents

¹⁰⁹ Au contraire des recherches européennes qui sont parfois critiquées outre-Atlantique pour leurs difficultés d'utilisation pratique (Mc CORMICK, 1993).

¹¹⁰ M.D. COHEN, J.G. MARCH et J.P. OLSEN (1972) ont dressé un parallèle entre les organisations et des « boîtes à ordures ». La complexité de leurs procédures, de leurs structures, de leurs contraintes diverses rend toute décision rationnelle difficile, voire impossible. Les instances responsables traitent les individus selon des méthodes adaptées à un traitement de masse. Elles « garbage in » (intègrent) et « garbage out » (évacuent) les dossiers sans discrimination ni discernement car elles ne disposent pas en temps utile des informations adéquates sur le « matériau » humain dont elles ont la charge.

peuples se situent à des niveaux inégaux sur l'échelle du progrès¹¹¹, ce que contestent les partisans du culturalisme.

Deleted: I

Deleted: HHH

B. Le management interculturel

1. Les fondements du management interculturel

a) Origines

La filiation du management interculturel est attribuée à des ethnologues, des anthropologues, des sociologues et des théoriciens de la communication, regroupés dans le courant culturaliste (cf. annexe 6). Dès le début du siècle, M. WEBER (1905) associait la culture à l'efficacité économique, en situant les fondements du capitalisme dans l'ascétisme de la morale protestante. Le culturalisme n'a cependant été transposé au management que dans les années 1970, lorsque certains auteurs aboutissent à la conclusion que des objectifs de management spécifiques peuvent être atteints par plusieurs voies culturelles distinctes (HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS, 1994).

Les théories du management interculturel, intitulé « cross-cultural management » dans la littérature anglo-saxonne, postulent que les caractéristiques culturelles de la main-d'œuvre conditionnent le management au même titre que ses caractéristiques démographiques, signalétiques (âge, taille, secteur...) ou environnementales (situation géographique, intensité concurrentielle subie par les entreprises...). Le management

¹¹¹ La théorie du développement de W.W. ROSTOW (1965) part du principe que le transfert de technologie doit amener les pays en développement à rattraper leur retard. De même, selon les phases du développement de R. VERNON (1968), les différentes orientations du développement international d'une entreprise résultent d'une conception de moins en moins centrée sur le marché domestique, qu'il intitule ethnocentrique, polycentrique, régio-centrique et géocentrique.

interculturel rejoint la théorie de la contingence ¹¹², dans le sens où il requiert l'adaptation du management au contexte (HERMEL, 1993). L'efficacité d'une organisation est le résultat d'une adaptation entre situation et structure, aucune structure d'organisation n'est supérieure à toutes les autres, mais certaines sont plus ou moins bien adaptées aux différents environnements. Dans le cas du management international, la principale contingence est la culture (BOSCHE, 1993), que la littérature anglo-saxonne dénomme sous le vocable « *culture-specific argument* ».

b) L'apport de G. HOFSTEDE

Le premier grand pas du management interculturel est l'œuvre de G. HOFSTEDE (1980), qui conduisit une étude au sein d'une multinationale américaine implantée dans soixante-quatre pays, IBM (appelée alors HERMÈS). Les pratiques du groupe ont été formalisées dans une application scientifique décrivant les différences entre les cultures et en déduisant les comportements à adopter pour s'ajuster à celles-ci ¹¹³. Les travaux se sont basés sur l'hypothèse que la culture nationale est une programmation mentale des valeurs et de leurs manifestations concrètes partagées par les membres d'une même société. G. HOFSTEDE (1980) a alors élaboré un modèle d'analyse comparée des spécificités nationales autour de quatre principales variables : l'individualisme par opposition au collectivisme, la distance hiérarchique forte ou faible, le contrôle de l'incertitude fort ou faible, et la masculinité par rapport à la

¹¹² La théorie classique de l'organisation propose des solutions universelles pour les structures et les procédures de fonctionnement, « *the one best way* », applicable à toutes les entreprises. Au contraire, la théorie de la contingence formule des recommandations spécifiques selon le contexte de l'entreprise et ses particularités. Ayant pour maître-mot la flexibilité, elle revendique le rôle de l'environnement dans l'organisation, ce qui signifie que diverses circonstances peuvent conduire à différents modèles. Traditionnellement, les principaux facteurs de contingence sont la technologie (WOODWARD, 1965), l'environnement (LAWRENCE et LORSCH, 1973), la taille des organisations, le secteur et la position concurrentielle.

¹¹³ Deux institutions gèrent ce programme : l'IRIC (Institute For Research and Intercultural Cooperation), et l'ITIM (Institute For Training in Intercultural Management).

féminité ¹¹⁴.

Les pays ont été positionnés sur un axe à deux dimensions selon leurs spécificités culturelles managériales. La Yougoslavie et la Russie étaient les seuls pays communistes d'Europe qui faisaient partie de l'échantillon. L'auteur y a observé une forte distance dans les rapports au pouvoir, un individualisme moyen (Russie) ou faible (Yougoslavie), davantage de féminité que de masculinité, davantage de modestie et d'altruisme que de revendication, ainsi qu'une forte aversion pour le risque (cf. tableau 3).

Tableau 3 Classement de quatre pays selon leurs valeurs

| PAYS | Individualisme vs. collectivisme | Hiérarchie | Aversion pour le risque | Masculinité contre féminité |
|------------|----------------------------------|------------|-------------------------|-----------------------------|
| ÉTATS-UNIS | 91 | 40 | 46 | 62 |
| RUSSIE | 50 | 95 | 90 | 40 |
| YUGOSLAVIE | 27 | 76 | 88 | 21 |
| FRANCE | 71 | 68 | 86 | 43 |

Source : Extraits des classements de G. HOFSTEDE (1980).

D'une manière générale, l'enquête a permis à G. HOFSTEDE (1980) d'en déduire le « programme mental » spécifique à chaque nation ¹¹⁵. Observant que les États-Unis obtiennent la note la plus élevée de l'échantillon pour le critère de l'individualisme, il associe directement ce fait à la primauté donnée par le management à l'américaine aux

¹¹⁴ Pour certains pays, un cinquième critère, l'orientation à long terme, s'ajoutait aux quatre précédents.

¹¹⁵ Sa recherche et ses choix méthodologiques (une seule entreprise étudiée) ont cependant largement été critiqués.

interactions individuelles ¹¹⁶. Cette mise en rapport des valeurs nationales et des modes de management eut le mérite de remettre en cause l'efficacité des méthodes de gestion normatives hors des environnements pour lesquels elles ont été conçues.

2. L'inadaptation des méthodes de gestion américaines à l'étranger

a) Le prisme de la culture locale

Aux États-Unis, les milieux académiques s'accordent généralement sur le fait que la participation doit être étendue au maximum et l'implication des travailleurs renforcée. Toutefois, dans les quatre cinquièmes du globe, le groupe est considéré comme supérieur à l'individu et la main-d'œuvre est en conséquence peu sensible à l'accroissement de son autonomie (PUFFER, 1992). Dans chaque usine, le management reflète au moins en partie les attentes de la société et de la main-d'œuvre locale. Si les personnes de mentalité individualiste travaillent mieux seuls, les groupes composés de peuples collectivistes (chinois, israéliens...) font preuve de davantage de comportement coopératif et se montrent plus efficaces lorsqu'ils pensent qu'ils vont travailler en groupe (MUTABAZI et al., 1994).

La critique de l'ethnocentrisme ¹¹⁷ américain par G. HOFSTEDE (1987) eut un retentissement réel aux États-Unis. P.R. LAWRENCE (1988) remarque que la superposition entre structure formelle et informelle s'observe aux États-Unis, mais pas dans tous les pays. N. CHIKUDATE (1991) reconnaît que les théories américaines sont difficilement applicables. D.H. WELSH et al. (1993) montrent l'influence de la culture

¹¹⁶ G. HOFSTEDE (1987) remarque également une très forte corrélation entre l'individualisme et la richesse des pays, et il en déduit une relation de causalité.

¹¹⁷ Jugement sur les autres cultures selon ses propres référents culturels.

nationale dans le management à la suite d'expérimentations en Russie en 1993 ¹¹⁸. De la même manière, D. BOLLINGER (1994) explique, toujours pour le cas de la Russie, : « *Pour imaginer le mode de gestion qui allait émerger de la phase post-communiste, il fallait connaître de façon très pratique les problèmes concrets des dirigeants d'entreprise et les valeurs de base de la culture nationale* » ¹¹⁹. Le paradigme interactionniste serait alors insuffisant pour comprendre les modes de régulations des firmes dans les pays qui ne sont pas marqués par une mentalité individualiste (cf. annexe 7).

Il est désormais admis que les entrepreneurs de certains pays sont sensiblement moins portés sur la participation que les Américains. Ainsi, lorsque les Polonais souhaitent des règles formelles, des codes de conduites et le respect du prestige et de l'autorité de leur fonction, les Américains répondent par des processus de gestion informels centrés autour d'une culture d'entreprise qui crée un sens de l'obligation et des liens psychologiques forts avec la firme et l'équipe de travail (ZALESKA, 1996). Outre leur inefficacité, les méthodes de management normatives peuvent également conduire à des malentendus d'ordre culturel au sein des filiales étrangères.

b) L'expatriation et les relations interculturelles

Les formations à l'international se spécialisent dans la mercatique, le management ou l'exportation, mais négligent la négociation et la formation interculturelle (CASSE et DÉOLS, 1987). Expérience de « déstructuration-restructuration » de la personnalité, l'expatriation nécessite cependant, selon les pays et la fonction exercée, des

¹¹⁸ Contrairement à ce préconisent les théories américaines, les auteurs mettent en évidence l'impact contre-productif de la participation en Russie, qu'ils expliquent notamment par des déterminants socio-historiques. Les Russes étant accoutumés à un système d'assistanat, l'augmentation de l'autonomie fut synonyme d'alourdissement des responsabilités et donc des contraintes.

¹¹⁹ D. BOLLINGER, *Les fondements d'un nouveau système de management en Russie*, Le Courrier des pays de l'Est, n°392, pp. 43-47, sept. 1994.

préparations linguistiques et culturelles afin de prendre du recul sur ses propres systèmes de valeurs. J.-P. GRUERE et P. MOREL (1991) distinguent les handicapés de l'interculturel, les amnésiques partiels, les clairvoyants, les blasés, les bloqués et les convertis. Y. VIDAL (1991), qui observe que le temps de « l'expatrié-roi » n'est plus, recommande de porter une attention particulière aux problèmes d'adaptation de l'expatrié et de sa famille, responsables de nombreux retours anticipés. Il conseille notamment le système du parrainage, c'est-à-dire qu'un cadre de retour conseille le partant.

Des auteurs américains relèvent le manque de préparation au départ à l'expatriation aux États-Unis, contrairement à ce qui se passe dans les entreprises européennes. Selon M. MENDENHALL et G. ODDOU (1985), les managers américains n'ont aucune expérience du travail à l'étranger et de la manière de conduire les relations interculturelles. Les auteurs insistent sur la faible compréhension des variables pertinentes de l'acculturation et sur l'utilisation de méthodes inadaptées, compte tenu des facteurs locaux influençant les modes de gestion.

3. Les facteurs influençant les modes de gestion

a) L'histoire

« Autres pays, autres mœurs » dit un proverbe français. Depuis MONTAIGNE (1533-1592) qui propose de « nous enrichir de nos mutuelles différences » à MONTESQUIEU (1689-1755) qui nous informe qu'il existe des Perses, en passant par PASCAL (1623-1662) qui énonce son célèbre « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà », la tradition hexagonale insiste sur l'ouverture culturelle. Dans ces conditions, l'adaptation aux cultures étrangères relève de la tautologie pour les spécialistes francophones du management et de la gestion des ressources humaines.

Depuis la fin des années 1980, P. D'IRIBARNE (1989b) conduit un programme de

recherche sur les déterminants culturels des comportements économiques au niveau des pays comme à celui des entreprises. Contrairement à G. HOFSTEDE (1980) qui élabore un modèle scientifique et universel, il affirme qu'il n'existe pas de logique universelle de comparaison des spécificités nationales, mais des logiques locales que le management doit intégrer dans ses pratiques. S'appuyant sur l'histoire, il démontre que les méthodes américaines ont été pensées pour répondre à des problèmes propres aux États-Unis et qu'elles perdent leur efficacité hors de ce contexte. Les méthodes de gestion élaborées outre-Atlantique reflètent en effet une manière particulière de vivre en société ¹²⁰. Convaincu de la « mise en forme culturelle » de l'entreprise, P. D'IRIBARNE (1989b) tente de démontrer que les modes de coopération et de conflit, les rapports hiérarchiques, et les relations qui s'y observent trahissent la prégnance d'un évènement historique traumatique. L'auteur note par exemple qu'aux Pays-Bas, la logique du consensus prime depuis l'Union d'Utrecht de 1579, pacte qui rassembla sept provinces avec le projet de fédérer des blocs séparés. De la même manière, la France serait marquée par une logique de l'honneur ¹²¹ héritée de la société d'ordres de l'Ancien Régime et qui permet de comprendre certaines caractéristiques traditionnelles des entreprises françaises ¹²².

Deleted:

Si les cultures nationales influencent les pratiques de gestion, des formes spécifiques propres à un type particulier de « pacte social » se retrouvent alors dans les entreprises à travers le monde. Ainsi, dans les pays arabes où « seul le fou prévoit l'avenir », la gestion budgétaire prévisionnelle ne sera-t-elle de préférence pas débattue

¹²⁰ Aux États-Unis, les responsabilités et les devoirs personnels des uns et des autres, clairement définis, ne reposent pas sur des règles coutumières. Selon P. D'IRIBARNE (1989a), les relations sociales sont vécues sur un mode contractuel hérité des marchands pieux de 1620.

¹²¹ P. IRIBARNE (D'), *La logique de l'honneur*, Éditions du Seuil, 1989.

¹²² La distance sociale observable dans les usines françaises s'apparenterait à la hiérarchie du vil et du noble caractéristique de la France pré-révolutionnaire. À travers le prisme culturaliste, P. D'IRIBARNE (1989a) retrouve les raisons historiques du fort investissement des salariés dans leur travail, du respect des règles et des devoirs propres au groupe auquel ces derniers appartiennent, du conformisme inter-caste, etc.

publiquement (TROMPENAARS, 1993). De même, lorsque les entreprises implantées en Inde ont accepté d'intégrer dans leur management les valeurs spirituelles de l'Hindouisme, d'importantes améliorations dans les résultats ainsi que des gains en communication sont aussitôt apparus (USUNIER, 1992). Enfin, les rapports nationaux passés ont un rôle indéniable dans le comportement de la main-d'œuvre vis-à-vis de dirigeants étrangers, mais l'investisseur français en Europe centrale ou orientale n'est pas confronté à une telle situation (DELPEUCH, 1992) ¹²³.

b) Les institutions

Afin d'obtenir des comparaisons internationales des pratiques de gestion, les sociologues et les économistes de l'École d'Aix-en-Provence (LEST) analysent les combinatoires institutionnelles et les spécificités sectorielles, variables d'un pays à l'autre. Ils expliquent que les modes de gestion résultent d'agencements institutionnels entre le système éducatif, la structuration, l'organisation des entreprises et leurs modes de régulation des conflits. J. HAUSNER et al. (1995) adoptent une démarche similaire pour fonder l'origine des mécanismes régissant le fonctionnement des entreprises des PECO dans les conséquences de l'évolution des institutions de ces pays.

Dans une perspective moins systémique, d'autres auteurs se limitent à déterminer les valeurs des individus pour comprendre leurs comportements au sein des firmes.

c) Les valeurs culturelles

Les approches culturelles des entreprises permettent d'appréhender les évidences fondatrices qui donnent du sens aux conduites. Elles aident à retrouver la rationalité cachée, derrière des comportements qui semblent irrationnels selon les valeurs

¹²³ Ce n'est pas le cas des Russes ou des Allemands contre lesquels les peuples d'Europe

occidentales (BOUDON, 1992). E. MUTABAZI et al. (1994) ont tenté de mettre en évidence les liens entre les pratiques managériales et les habitudes culturelles en Europe. Leur réflexion se base sur la sociologie, l'anthropologie, la psychologie, l'économie et le management des ressources humaines de plusieurs pays. La prise en compte des aspects interculturels leur apparaît indispensable aux niveaux stratégique, structurel et opérationnel, afin de créer des synergies à partir des différences. Les auteurs remarquent que les perceptions et les interprétations des comportements sont largement marquées par une série de stéréotypes. Afin de favoriser la compréhension des rapports professionnels entre participants de nationalités différentes, ils entreprennent la désignation des stéréotypes sur chaque culture, lesquels leur permettent d'opérer des classes de comportements homogènes par zone géographique (cf. tableau 4). Dans le modèle du réseau, propre aux pays d'Europe centrale et orientale, les individus créent des nœuds de connexions pertinents et entretiennent des relations permettant d'optimiser leur contribution. Contrairement au modèle de l'individu, le modèle du réseau est flexible et pragmatique.

Un certain nombre de différences ont été identifiées dans les relations de travail en Europe de l'ouest et dans les PECO ¹²⁴. En revanche, la manière dont les dirigeants se comportent en Europe centrale et orientale reste encore peu connue. F. BOURNOIS (1996), qui a participé à la réalisation pour la Commission européenne de la première étude comparative entre les cadres dirigeants de l'est et de l'ouest de l'Europe, remarque de nombreuses proximités au niveau des valeurs individuelles. Il note néanmoins certains traits spécifiques aux dirigeants en Europe centrale et

centrale et orientale (notamment les Polonais) gardent du ressentiment (CASTELLAN, 1994).

¹²⁴ Trois ans après la réunification, P. SWEENEY et G. HARDAKER (1994) remarquaient même des valeurs sensiblement différentes entre les Allemands de l'Est et ceux de l'Ouest.

orientale, lesquels manifestent davantage d'intérêt pour la communauté, la distance hiérarchique, le travail éprouvant et les projets à long terme, ainsi qu'une forte résistance vis-à-vis de la délégation. Ces particularités modifient la perception d'évènements affectant la vie de l'entreprise et peuvent ainsi conduire à des réactions divergentes face à une situation similaire ¹²⁵.

Tableau 4 Modèle culturel selon l'origine géographique

| Modèle | Caractéristiques | Pays concernés |
|-------------------|--|--|
| <i>La famille</i> | Sur le lieu du travail, les acteurs ont tendance à recréer des liens de type familial. | Espagne, Grèce, Irlande, France, Italie. |
| <i>L'individu</i> | Importance des relations contractuelles. | Royaume-Uni, Pays-Bas. |
| <i>Le groupe</i> | Solidarité et cohésion. | Allemagne, Finlande, Scandinavie. |
| <i>Le réseau</i> | Régi par des transactions, des échanges, des opportunités. | Pays d'Europe centrale et orientale. |

¹²⁵ Ceci rejoint les conclusions de P. D'IRIBARNE (1997), qui montre des différences entre les pays pour la perception de concepts tels que le temps ou le retard, ainsi que celles de F. TROMPENAARS (1993), qui met en évidence des « cartes mentales » liées à chaque culture, celles-ci entraînant diverses sortes de réactions par rapport aux contacts humains ou à l'environnement en général.

La première partie du chapitre a montré que les joint-ventures locaux présentaient des atouts mais également des risques élevés de décès prématuré et une inadaptation aux exigences de l'économie de marché. L'universalisme et le management interculturel constituent les deux philosophies de management recommandées pour assurer la transition (cf. tableau de synthèse). Il reste à voir comment celles-ci se traduisent au niveau de la gestion des comportements organisationnels.

Tableau de synthèse du chapitre 2

| PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT | UNIVERSALISME | MANAGEMENT INTERCULTUREL |
|---|---|---|
| Conception des sociétés humaines | Tendance à l'uniformisation des modes de vie et des modes de pensée, rationalité unique | Hétérogénéité culturelle, rationalité variable selon les pays et les cultures |
| Objectif majeur | Intégration des différences | Recherche des synergies interculturelles |
| Principaux moyens mis en œuvre | Harmonisation des pratiques de gestion | Management différencié selon les destinataires |
| Principaux auteurs | T. LEVITT, K. OHMAE, R.T. MORAN, M. PORTER, A. RUGMAN | M. BOSCHE, P. D'IRIBARNE, G. HOFSTEDE, F. TROMPENAARS, D. XARDEL |

Chapitre 3 Les comportements organisationnels

« Tous les citoyens seront transformés en salariés de l'État » V.I. LÉNINE

| |
|--|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE |
| Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition |
| Chapitre 2 Les filiales conjointes en Europe centrale et orientale |
| Chapitre 3 Les comportements organisationnels |
| I. Les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre |
| A. L'influence du passé |
| B. La mutation actuelle |
| II. Deux conceptions de la GRH |
| A. Une GRH normative |
| B. Une GRH spécifique à la transition |
| Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE |
| Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque |
| Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque |
| Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : Tesla TV |
| Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

Les deux premiers chapitres ont mis en évidence les mutations qui affectent l'Europe centrale et orientale, au niveau du contexte économique et social puis de l'entreprise. De la même manière, les comportements des individus au travail ont subi de considérables bouleversements. Après avoir analysé les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre en Europe centrale et orientale, il conviendra d'évoquer les débats théoriques concernant les politiques de GRH à adopter.

I. Les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre

Dans les entreprises post-communistes deux types d'influences, parfois mêlées, caractérisent les individus. D'une part, les comportements restent marqués par l'héritage communiste. D'autre part, les changements actuels sont à l'origine de la création d'un nouvel état d'esprit au travail.

A. L'influence du passé

1. La gestion du personnel sous l'Ancien Régime

a) Une marge de manœuvre restreinte

Dans les entreprises communistes, la gestion du personnel se focalisait sur un nombre limité d'attributs. D'une part, le volume de la main-d'œuvre était fixé de manière centralisée. L'emploi résultait des besoins planifiés, mais également du principe selon lequel chacun devait travailler. En pratique, les firmes étaient le plus souvent submergées de main-d'œuvre alors que leur volume d'activité ne nécessitait pas autant de personnel. Il en découlait une situation paradoxale, caractérisée par une pénurie de travail à l'extérieur des firmes et du chômage à l'intérieur (KORNAI, 1984).

D'autre part, les gestionnaires du personnel se voyaient ôter toute responsabilité dans

le choix des recrues. En effet, les apprentis intégraient directement l'entreprise avec laquelle leur École était liée, tandis que les professeurs utilisaient leurs réseaux pour placer les étudiants en fin de scolarité dans les firmes de leur choix. Le système garantissait la sécurité de l'emploi et les individus ne connaissaient en principe qu'une entreprise dans leur carrière. Sous l'Ancien Régime, il n'existait donc pas de marché du travail à proprement parler (SRICA, 1994) ¹²⁶.

Enfin, en ce qui concerne la promotion et la mobilité interne à l'entreprise, les décisions revenaient exclusivement aux responsables du Parti. L'opacité des prises de décision s'accompagnait alors d'une lourdeur administrative, propre aux firmes bureaucratiques (THIRKELL et al., 1995).

b) Une gestion du personnel administrative

Contrairement à une idée répandue, il existait une gestion du personnel relativement développée dans les entreprises communistes, même si celle-ci se restreignait principalement à des tâches comptables et administratives. La gestion des hommes dans les firmes communistes a ainsi été qualifiée de « quantitative », dans le sens où elle s'appliquait à la communauté de travailleurs, l'individu n'ayant d'importance que dans le cadre de sa contribution à la collectivité (GARRISSON et REES, 1994).

Traditionnellement, les gestionnaires du personnel tenaient une comptabilité précise des congés, de même qu'ils s'efforçaient de fournir un grand nombre de prestations sociales et de loisirs aux travailleurs (MIKOLAJCZYK, 1993). L'objectif était de réaliser l'épanouissement de l'individu, mais les aspects psycho-sociologiques de la relation de travail étaient totalement négligés. L'épanouissement de chacun était supposé résulter de l'accomplissement personnel de sa tâche.

¹²⁶ Un embryon de marché du travail existait néanmoins en Tchécoslovaquie et en Yougoslavie.

c) Un système d'incitations égalitaires et honorifiques

De même que pour la gestion administrative du personnel, le système d'incitations dans les firmes communistes divergeait nettement de ceux en vigueur dans les entreprises capitalistes.

Contrairement à une idée répandue, le système de rémunération admettait de larges écarts entre les salaires d'individus occupant des postes de niveau différent. En revanche, pour le même niveau de poste et le même nombre d'heures travaillées, les salaires étaient théoriquement identiques, quels que soient le sexe ¹²⁷ et les performances des employés (MENDELL et NIELSEN, 1990). La propagande soviétique valorisait le dévouement au travail, et plus particulièrement les tâches physiques et éprouvantes ¹²⁸. En principe, les récompenses n'étaient pas pécuniaires mais strictement honorifiques (NILAND et al., 1995). Dans l'ensemble des firmes communistes, l'honneur suprême était de recevoir des gratifications portant le nom d'ouvriers modèles, tels que A. STAKHANOV, mineur du Donetz de qui découle le mot «stakhanovisme» et qui était réputé atteindre des rendements 200 à 300 % supérieurs à ceux de ses collègues ¹²⁹. De grands principes réglaient ainsi l'entreprise et l'environnement de travail, mais la réalité des firmes était faite d'absentéisme, de démotivation et de laisser-aller (NELSON et TAYLOR, 1995).

¹²⁷ Les femmes souffraient cependant d'une certaine discrimination, puisqu'elles avaient plus difficilement accès aux emplois les mieux rémunérés (GIANARIS, 1994).

¹²⁸ Les emplois du secteur tertiaire étaient au contraire peu considérés (MENDELL et NIELSEN, 1996).

¹²⁹ Il est cependant prouvé qu'il dut avoir recours à divers stratagèmes (falsifications, complicité de ses collègues...) pour parvenir à ses exploits de productivité (COURTOIS et LAZARE, 1987).

2. Le climat social dans les firmes communistes

a) Un contrat social implicite

Il existe traditionnellement une idée d'austérité et de stricte réglementation du Monde du Travail dans les pays de l'ancien Bloc de l'Est. En fait, ces préjugés apparaissent injustifiés (ANDREFF, 1993). Le stéréotype des micros cachés dans les pots de fleurs a passablement été exagéré. Bien que les droits sociaux fussent octroyés, les travailleurs appréciaient leurs conditions de travail. Dans les firmes communistes, le travail n'était pas ressenti comme une contrainte mais comme un acte normal de la vie sociale, où chacun exprimait sa propre personnalité (MENDELL et NIELSEN, 1996). Malgré une forte hiérarchie, les classes sociales, les rapports de force et les conflits professionnels restaient peu apparents. Il régnait dans les entreprises une sorte de contrat social qui garantissait aux individus la sécurité de l'emploi (y compris lors de l'introduction de nouvelles technologies), la paix sociale, des cadences de travail faibles ainsi qu'une multitude de services et de prestations gratuites dans l'entreprise (ANDREFF, 1996).

C. CLAGUE (1994) a proposé une explication institutionnelle de l'émergence d'un tel contrat social. Pendant les années 1950, les dirigeants du Parti disposaient d'un fort contrôle sur leurs subordonnés et pouvaient ainsi imposer des objectifs impératifs. Il s'en est suivi d'importants gains de productivité dans les entreprises et une forte croissance économique dans les pays de l'Est. Cependant, les subordonnés ont pu, à force de coopération, de coordination et d'ententes, cacher certaines informations afin d'améliorer leur existant quotidien. Progressivement, le pouvoir est alors passé des « gens d'en haut », vers les « gens d'en bas ».

Les modes de régulation des rapports sociaux en Europe centrale et orientale

différait profondément de ceux rencontrés dans les pays occidentaux ¹³⁰. Sous le communisme, les conflits d'intérêts entre les différents acteurs de l'entreprise étaient inconcevables puisque les objectifs personnels et les objectifs collectifs se confondaient officiellement dans le dévouement à l'entreprise. Les syndicats ne s'inscrivaient pas dans un rapport de logique conflictuelle avec les directions d'entreprise mais au contraire dans un rapport de logique convergente. Mis à part en Hongrie et surtout en Pologne, leur rôle était ainsi strictement confiné à la gestion du système de protection et d'assurances que garantissait l'entreprise communiste à ses salariés (FRYBES, 1994).

b) La démotivation générale des travailleurs

Bien que le système fût basé sur le dévouement au travail, les pratiques se traduisaient par un laxisme et une triche généralisée (CULPAN et KUMAR, 1995).

Plusieurs faits conduisaient à la démotivation des travailleurs. D'une part, les pratiques de gestion ne traduisaient que l'exécution des buts politiques et idéologiques, vis-à-vis desquels les travailleurs se montraient le plus souvent indifférents (MIKOLAJCZYK, 1993). De plus, aucune attention n'était portée aux revendications du personnel, ce qui s'en ressentait sur la motivation générale (NELSON et TAYLOR, 1995).

D'autres phénomènes pouvaient inciter les travailleurs à se comporter en *free rider* (passager clandestin). Ainsi, la promotion résultait-elle moins de leurs performances professionnelles que de tractations au sein du Parti. D'autre part, les

¹³⁰ En France et en Angleterre, le droit du travail a émergé dès le milieu du XIX^e siècle. Le contrat de travail, autrefois considéré comme la libre contractation entre deux parties égales, avait très tôt révélé son caractère fortement inégalitaire, par le déséquilibre des rapports de forces en jeu. Il fallait alors protéger l'intérêt des travailleurs et s'opposer aux décisions arbitraires de la direction. Les syndicats se chargèrent de ce rôle dès la fin du XIX^e siècle, rôle qu'ils continuent de revendiquer de nos jours (THIRKELL et al., 1995).

rémunérations égalitaires incitaient peu à l'effort. Enfin, les firmes étant détenues à cent pour cent par l'État, il en résultait une absence d'initiative individuelle et d'esprit d'entreprise. Pour toutes ces raisons, le travail tendait à s'effectuer à des cadences variables et la plupart du temps faibles (CARLIN et al., 1994).

Si le système communiste d'organisation des entreprises et de gestion du personnel a formellement disparu en Europe centrale et orientale, il continue d'influencer les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre de ces pays.

3. Les caractéristiques héritées de la main-d'œuvre

a) Un niveau de qualification élevé

Globalement, la main-d'œuvre en Europe centrale et orientale présente un niveau de qualification élevé, particulièrement en ce qui concerne les compétences techniques. Ce fait doit être directement relié à la tradition industrielle qui s'est instaurée dans les pays de l'Est sous le communisme, ainsi qu'à l'importance donnée à l'éducation pour tous (RUPNIK, 1988). Le taux d'alphabétisation dépasse ainsi 99 % en Hongrie, en Pologne en République tchèque et en Slovaquie. De même, les collégiens d'Europe centrale et orientale obtiennent, selon une enquête en 1996 de l'IEA (Association Internationale pour l'Évaluation de l'Enseignement) les meilleurs résultats d'Europe en mathématiques et en sciences ¹³¹. D'autres matières, telles que les sciences sociales, les sciences économiques ou le management accusent cependant un certain retard. Sous le communisme, de tels enseignements n'étaient pas dispensés ou bien orientés idéologiquement ¹³².

Le niveau de qualification de la main-d'œuvre devient particulièrement appréciable

¹³¹ Courrier International, *Les lions de Bohême talonnent les dragons d'Asie*, n°327, 6/12 fév. 1997.

¹³² Il semblerait cependant qu'un efficace rattrapage soit en cours, notamment dans le domaine du management (PASTUOVIC, 1993).

lorsqu'il est comparé au coût moyen de l'heure de travail.

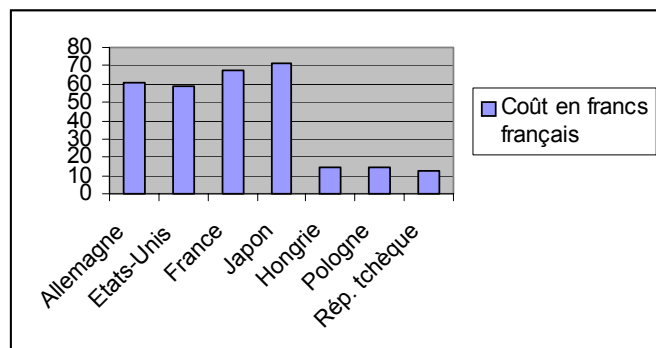
b) Des avantages comparatifs

Malgré un degré de qualification proche des standards occidentaux, le coût de revient d'une heure de travail ouvrier s'avère en Hongrie, Pologne et République tchèque de l'ordre de quatre à cinq fois inférieurs à celui observé en Allemagne, en France, au Japon ou aux États-Unis (cf. figure 7). Les différences sont nettement accrues en ce qui concerne certains métiers qualifiés, tels que les docteurs ou les ingénieurs (SRICA, 1993).

Le différentiel de coût constitue le principal facteur incitant les investisseurs étrangers à implanter des unités de fabrication dans les PECO (GARRISSON et REES, 1994). W.R. PENDERGAST (1995) insiste également sur la fascination exercée par l'Occident, ainsi que sur la volonté d'apprendre des populations locales, corrélative à celle d'accéder à l'économie de marché. Z. MIKOLAJCZYK (1993) remarque de même la robustesse générale de la main-d'œuvre, qu'elle explique par la pénibilité du travail sous le communisme.

En contrepois de ces avantages comparatifs, la main-d'œuvre des entreprises d'Europe centrale et orientale est marquée par un certain nombre de résistances.

Figure 7 Coût d'une heure de travail ouvrier dans différents pays



Source : BNP-Dresdner Bank, mars 1995

c) Des résistances tenaces

Comme par le passé, l'ambiance de travail dans une partie des entreprises post-communistes se caractérise par la quiétude, voire par le laisser-aller (PEARCE, 1991)¹³³. En Europe centrale et orientale, la privatisation de masse n'a pas significativement changé les comportements organisationnels, qui restent fortement marqués par le système communiste. Les attitudes des participants se caractérisent encore par une inertie et un héritage de l'économie de pénurie (KORNAI, 1996). Compte tenu des incertitudes à court terme, W. ANDREFF (1996) estime que les comportements se tournent même davantage vers l'aversion du risque qu'en économie planifiée. En l'absence de politique volontariste forte, les changements restent donc négligeables et les licenciements massifs sont exclus, excepté lorsque la firme est rachetée par un

¹³³ La déclaration au journal «*L'Equipe*» du joueur de tennis ukrainien A. MEDVEDEV illustre ces faits d'une manière humoristique : «*Mon père a un bureau, une auto, un gros ventre et il mange beaucoup ; ça doit être quelqu'un d'important mais il ne fait rien. Chez nous, dans les bureaux ou bien ils ne travaillent pas, ou bien ils travaillent mal...*».

investisseur étranger (CARLIN et al., 1994).

Comme par le passé, les travailleurs se portent en faveur d'une bonne atmosphère professionnelle, d'une meilleure technologie et d'une maîtrise de leurs cadences de travail (BLANCHFLOWER et FREEMAN, 1994). De leur côté, les managers recherchent les profits à court terme et l'accroissement de leur autonomie et demandent des mesures protectionnistes et la reconstitution des monopoles ¹³⁴. Il semble en définitive qu'entreprises et managers fonctionnent comme un écran protecteur entre les travailleurs et le marché (W. ANDREFF, 1996).

B. La mutation actuelle

1. Les relations industrielles

a) Un cadre ultra-libéral

Depuis 1989, les législations sociales dans les PECO favorisent fortement les employeurs. Exceptées quelques pressions telles que celles provoquées par les grèves de 1992-1993 en Pologne, les revendications ne sont pas encadrées par des actions organisées. La population active se retrouve en situation de faiblesse, tant sur le marché du travail qu'à l'intérieur des firmes (SRICA, 1994).

Bien que le droit du travail privilégie le recours aux mécanismes de marché au détriment de l'intervention publique, le fonctionnement de la « Main invisible » connaît certaines limites. Se plaçant dans une perspective historique, M. MENDELL et K. NIELSEN (1996) expliquent que la démocratie et le libéralisme sont des valeurs trop

¹³⁴ S'ils sont favorables au marché à long terme, les managers souhaitent en priorité protéger leurs intérêts à court terme. Aussi continuent-ils comme autrefois à négocier avec l'État pour obtenir des subventions (SRICA, 1994).

récemment importées pour réellement représenter l'Europe centrale et orientale. Ainsi le parrainage reste-t-il le principal mode de recrutement des entreprises (MARUYAMA, 1993). De même, selon E. MUTABAZI et al. (1994), les PECO continuent de se caractériser par l'importance des « réseaux », qui sont des liens complexes regroupant diverses sortes d'individus dans un but précis.

De la même manière que sur le marché du travail, des relations implicites se tissent à l'intérieur des firmes.

b) Les rapports entre la direction et le personnel

De manière générale, l'essentiel des éléments de la politique salariale dans les PECO relève de la responsabilité des dirigeants d'entreprises, sans obligation de négocier les salaires avec les partenaires sociaux (ADAM, 1995). La grève constitue un recours rarissime, qui n'aboutit par ailleurs presque jamais à des concessions des patrons. D'autre part, le chômage, et surtout la peur du chômage, brident les velléités de contestation (THIRKELL et al., 1995).

Les syndicats se présentent sous la forme de syndicats d'entreprises, rarement dépendants de fédérations nationales. Leur action s'exerce en majorité dans les entreprises publiques et il n'existe pas encore réellement de syndicats patronaux (FRYBES, 1994). Leurs taux d'adhésion extrêmement élevés s'expliquent principalement par le fait que l'appartenance syndicale confère des avantages sociaux dans l'entreprise.

Malgré le changement de régime, la tradition syndicale telle qu'elle s'exerçait dans le passé prévaut encore aujourd'hui dans les PECO, c'est-à-dire que les syndicats ne jouent pas de rôle de contre-pouvoir contestant la suprématie de la direction de

l'entreprise ¹³⁵. Mis à part en République tchèque, les syndicats en Europe centrale et orientale restent dominés, mais de moins en moins, par les anciens syndicalistes communistes. Ceux-ci s'opposent en général aux partenariats et aux rachats qui entraînent des licenciements et réorganisations, mais ils acceptent les modernisations. L'avenir de l'entreprise les préoccupe davantage que les hausses des salaires ou le maintien de l'emploi (FRYBES, 1994).

Dans ces conditions, les dirigeants d'entreprise pourraient en théorie imposer leurs décisions sans contrepartie, dans la limite du respect d'obligations légales encore laconiques. Or, la soumission de principe de la main-d'œuvre occulte mal sa considérable capacité de résistance ¹³⁶. Dans les faits, les managers choisissent le plus souvent d'adopter une attitude autoritaire, tout en s'efforçant de maintenir un grand nombre de prestations sociales (ANDREFF, 1996). L'immobilisme, qui caractérise les firmes en Europe centrale et orientale, rend en effet impossible toute changement radical vers des conditions de travail plus dures sans compensations substantielles.

2. L'impact des nouvelles exigences du marché

a) La perte des repères

Sous le communisme, les entreprises se trouvaient très fréquemment en situation de sureffectif (KORNAI, 1984). Désormais, elles réalisent des « coupes » plus ou moins douloureuses dans leur surabondante main-d'œuvre. Face au *downsizing* (dégraissage), ou au *delaying* (réduction des niveaux de hiérarchie), les travailleurs sont contraints à

¹³⁵ Le pouvoir des syndicats est cependant important en Pologne, bien qu'il ait beaucoup décliné par rapport au temps de SOLIDARNOSC, et dans une moindre mesure en Hongrie, notamment pour l'établissement des conventions collectives (NILAND et al., 1995).

¹³⁶ Il s'agit d'un pouvoir négatif, puisque, sans pouvoir agir dans les directions souhaitées, elle dispose d'une très ample marge de manœuvre pour s'opposer aux changements (CARLIN et al., 1994).

la mobilité, ce qui constitue une forte rupture par rapport au passé ¹³⁷.

L'introduction de nouvelles directives dans le management bouleverse les habitudes d'une partie du personnel, dont les mentalités restent ancrées dans l'ancien système (BLANCHFLOWER et FREEMAN, 1994). Dans la nouvelle structure où ils ne peuvent s'exprimer, l'organisation perd de son efficacité. L'anomie ¹³⁸ et l'hypodoxie ¹³⁹, qui résultent du mauvais ajustement entre la structure sociale et la structure culturelle, se décèlent alors chez la main-d'œuvre (BAFOIL, 1996).

Les problèmes de fond concernent les difficultés d'adaptation psychologique des travailleurs (DELPEUCH, 1994). Dans l'actuel bouleversement ¹⁴⁰, une partie des individus sont perturbés car ils ne comprennent que progressivement les objectifs qui peuvent changer instantanément de nature ou de proportion. Il conviendrait de clarifier les messages de la direction, en mettant en place un système de communication performant, basé sur un langage connu et véhiculant des discours sans ambiguïté (AGOCS et AGOCS, 1993).

Un sous-courant de la gestion des entreprises post-communistes postule également que les travailleurs sont motivés par la nouveauté et que leurs efforts croissent dans un premier temps, avant de faiblir par la suite (THOMAS et al., 1995). L'ivresse du travail toucherait même une partie de la main-d'œuvre, « *les workaholics* », qui seraient ensuite atteints de fréquents surmenages.

¹³⁷ La promotion évoluant auparavant principalement en fonction de l'ancienneté, les individus avaient peu intérêt à changer d'emploi. De plus, la mobilité sociale est un tabou sous-jacent à l'idée de classe, donc inacceptable (MARKIEWITZ-LAGNEAU, 1969).

¹³⁸ L'anomie se caractérise par une absence de normes, de règles ou de lois. Le concept a été développé par E. DURKHEIM (1967) en tant que forme pathologique de la division du travail, et repris dans les années 1950 par de nombreux sociologues.

¹³⁹ L'hypodoxie est la raréfaction des référentiels et des projets à long terme.

¹⁴⁰ Les normes de l'entreprise, telles que les standards de production, les budgets, ou le règlement intérieur constituent un ensemble par rapport auquel l'individu se situe professionnellement et personnellement. Ce corps de règles comprend une partie technique mais également une partie psychosociologique, constituée d'incitations qui poussent le personnel à aller dans le sens voulu (ENRIQUEZ, 1992).

b) Des compétences et des mentalités inadaptées

De même qu'ils conservent leurs habitudes passées, les individus dans les entreprises restent imprégnés des connaissances qu'ils ont acquises pendant l'époque communiste. À ce titre, leurs compétences se restreignent souvent au domaine de la production, au détriment de nombreuses autres fonctions de l'entreprise (PASTUOVIC, 1993). Tout utiles qu'elles sont, les formations techniques ou à la gestion apportent des réponses qui ne peuvent être que ponctuelles et provisoires. Au-delà de la nécessité de développer les savoirs, et même les savoir-faire, il s'agit de changer les mentalités (KORNAI, 1990).

Les anciens managers présentent une double inadaptation au nouveau système (ANDREFF, 1996). D'une part, le rôle de l'entrepreneur en économie de marché diffère fondamentalement de celui qu'il occupe dans la firme communiste (cf. tableau 5). D'autre part, il existe une forte suspicion concernant les dirigeants de l'ancien régime : de par leurs fonctions passées et l'obligation de marchander et de réaliser des transactions occultes au sein du Parti, ils n'offrent a priori pas les gages d'autonomie et d'intégrité requis pour emporter la confiance des acteurs et des partenaires de l'entreprise. À l'opposé, ceux qui ont refusé toute compromission pendant le communisme n'ont pu exercer de responsabilités sous l'Ancien Régime, ce qui les dessert en termes d'expérience (DELPEUCH, 1994).

Les problèmes d'inadaptation des mentalités touchent également la main-d'œuvre, qui assimile le passage à l'économie de marché au passage à un niveau de vie occidental (TARTARIN et DUCHENE, 1991). W. ANDREFF (1996) soulève le caractère irrationnel de ces raisonnements. En Occident, le contrat social dans les entreprises est celui d'une forte discipline et d'une intensité de travail élevée, afin de permettre une consommation de produits de qualité. Or, les travailleurs d'Europe centrale et orientale demandent à en bénéficier sans s'astreindre à une telle discipline ; ils considèrent l'investisseur étranger comme un bon payeur allant augmenter les salaires, sans exiger

la modification de leurs comportements. Ces décalages mentaux (BAYART, 1993) compliquent la réalisation des objectifs de la gestion des ressources humaines des joint-ventures d'Europe centrale et orientale.

Tableau 5 Les rôles de l'entrepreneur en économie de marché et en économie administrée

| L'entrepreneur en économie de marché | L'entrepreneur en économie administrée |
|---|--|
| Se procure les ressources sur des marchés de facteurs en échange de monnaie | Reçoit les ressources productives qui lui ont été allouées par le plan. |
| Fixe en fonction du prix des facteurs la combinaison productive la moins coûteuse | Doit appliquer la combinaison productive qui lui a été imposée |
| Fixe le niveau de sa production en fonction du prix de marché des produits | Doit impérativement respecter le niveau de production fixé par le plan |
| Vend ses produits sur un marché | Doit écouler ses produits auprès de clients désignés par l'Administration |
| Ses ressources financières proviennent de la vente de ses produits. | Reçoit des ressources financières en grande partie indépendantes de la vente des produits. |

D'après J.-P. BRISACIER, J.-F. PERETTI-WATEL (1992).

II. Deux conceptions de la GRH

Les changements survenus depuis 1989 en Europe centrale et orientale ont bouleversé le système social et technique qu'est l'entreprise. Bien que les littératures managériales locales développent peu de recommandations quant au type de gestion des ressources humaines à adopter, l'analyse des théories en présence a rendu possible la distinction de deux principaux types de discours ¹⁴¹. D'une part, les principaux modèles normatifs occidentaux sont supposés s'appliquer universellement dans les entreprises confrontées à l'économie de marché. D'autre part, certains auteurs rejettent cette logique et élaborent un modèle de gestion des ressources humaines spécifique à la transition.

A. Une GRH normative

1. Contenu

a) Origine

Le remplacement de l'économie planifiée par l'économie de marché a fait naître un besoin de réforme des systèmes de gestion en Europe centrale et orientale. Dirigeants et managers locaux ont très tôt sollicité l'assistance de spécialistes occidentaux pour adapter leurs entreprises aux exigences de l'économie de marché. Les principaux modèles de gestion occidentaux ont alors été transposés dans les PECO, avec quelques aménagements mineurs.

¹⁴¹ Dans les Universités et centres de recherche locaux, la gestion des ressources humaines est rarement considérée comme une matière autonome ; elle se rattache en principe à l'organisation et à la sociologie du travail et traite le plus souvent de sujets techniques, tels que l'ergonomie ou la retaylorisation.

Les défenseurs des approches normatives de GRH admettent que les comportements organisationnels dans les firmes post-communistes diffèrent de ceux observés dans les pays occidentaux. Cependant, les modèles classiques trouvent d'une manière générale à s'appliquer car ces divergences résultent non pas de mentalités ancrées dans l'Ancien Régime, mais de conditions économiques et sociales propres aux PECO. E.G. NELSON et J. TAYLOR (1995) voient comme principale particularité en Europe centrale et orientale l'insuffisance de capitaux privés. A.A. GIBB (1994) relève également le rôle trop modeste des banques locales. En conséquence, les comportements organisationnels ne sont pas portés à tendre naturellement vers l'efficacité. Le remplacement de l'ancien système par de nouvelles normes nécessite alors quelques aménagements des modèles occidentaux ¹⁴², et notamment des programmes de rebureaucratiation ou de retaylorisation plus ou moins impératifs qui évincent dans un premier temps la dimension participative des modèles classiques de GRH (SPARROW et HILTROP, 1994).

b) Postulats de base

Les systèmes normatifs utilisés pour la gestion des ressources humaines en Europe centrale et orientale se basent sur des postulats sur la nature humaine empruntés à divers auteurs classiques tels que A. MASLOW (1971), F. HERZBERG (1980), T. PETERS et R. WATERMAN (1983), etc. D'une manière générale, il s'agit de conceptions humanistes de l'individu, qui ne remettent pas en cause la rationalité unique et maximisatrice postulée par l'économie néo-classique (BREWSTER, 1993).

La conception taylorienne de la main-d'œuvre en tant que « Main » de l'entreprise

¹⁴² La littérature d'inspiration anglo-saxonne sur la gestion des ressources humaines en Europe centrale et orientale se base le plus souvent sur des principes généraux, plus ou moins explicites. À titre d'illustration, le *Personnel and Human Resource Management* (Management du personnel et des ressources humaines) de R. SCHULER (1987), et le *Human Resource Management* (Management des ressources humaines) de M. BEER et al. (1995) servent couramment de référence à ces standards.

est remplacée au profit d'une considération de l'être humain comme principale ressource d'une entreprise. Ainsi, de plus en plus, la richesse des entreprises provient-elle de leurs hommes ¹⁴³. Si le travailleur n'est plus considéré comme un instrument de production dépourvu de qualités humaines, il est néanmoins réifié, dans le sens où il est possible de conditionner ses comportements. Ses résistances sont supposées s'effacer devant les incitations adéquates, en principe pécuniaires (CALORI et WOOT, 1994). Les réformes peuvent donc être engagées sans délai.

2. Principaux axes

a) La soumission à la stratégie

Au-delà des conflits d'écoles, il est admis que la GRH n'est pas une fonction isolée ou autonome et qu'elle s'intègre dans un processus global de management. Toute politique de GRH se doit ainsi d'être en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, même si elle peut l'influencer (P. LOUART et le GRHEP, 1993). En accord avec ce principe, les systèmes normatifs utilisés dans les PECO sont des systèmes finalisés orientés vers l'accomplissement des buts stratégiques (SCHNEIDER et CYR, 1996).

Nonobstant des préoccupations sociales manifestes, l'objectif premier reste l'harmonisation du fonctionnement des entreprises et l'amélioration de leur rentabilité. Les mesures sociales se justifient donc par leur rendement, les enjeux de la compétitivité primant sur tout aspect purement humain. Pour réconcilier efficacité économique et justice sociale, il convient de trouver les moyens de lier l'amélioration de la productivité à celle des conditions de travail (DOWLING et SCHULER, 1990). À l'international s'ajoutent à ces impératifs la nécessité d'opérer l'adéquation entre les

¹⁴³ Leur importance est d'ailleurs à la fois positive et négative car une personne en conflit avec l'entreprise pourra lui nuire tout autant que le personnel motivé la servira (SPARROW et HILTROP, 1994).

pratiques de gestion des ressources humaines et le renforcement des avantages comparatifs (SCHULER et JACKSON, 1987).

b) La qualité

Les systèmes normatifs de GRH élaborés pour les PECO accordent une importance fondamentale à la recherche de qualité et de conformité aux normes, qui constituent traditionnellement un point faible des entreprises post-communistes. La non-qualité reste courante à l'heure actuelle, du fait des habitudes prises sous l'Ancien Régime (DELPEUCH, 1994) ¹⁴⁴. La qualité s'affirme pourtant comme un des arguments majeurs de vente dans le secteur secondaire, encore majoritaire dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale (DURAND et LE GOFF, 1996). De plus, outre les coûts de stockage superflu, le coût des rebuts ampute dangereusement les marges des entreprises ¹⁴⁵.

En gestion des ressources humaines, le concept de qualité doit être entendu de manière vaste (SCHULER, 1987). Le fonctionnement et la fiabilité du produit sont des critères nécessaires mais insuffisants pour attirer la clientèle et se démarquer de la concurrence. J.M. JURAN (1980) souligne la forte dimension humaine de la qualité, qui passe par la mobilisation de chacun. Le management par la qualité totale nécessite l'extension des procédures de prévention, de contrôle et de maintenance de la production à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. S.R. WILSON et al. (1995) montrent que ces principes répondent parfaitement aux besoins des pays d'Europe centrale et orientale.

Des démarches essentiellement pragmatiques s'imposent dans un premier temps ; les

¹⁴⁴ La firme communiste s'apparentait à un organe d'exécution et non pas de décision, ce qui la rendait irresponsable par rapport à sa rentabilité. De même, seuls existaient des impératifs de production en volume, l'aspect de la vente ou des relations avec la clientèle étant négligé (cf. chapitre 1).

¹⁴⁵ Pour le cas de la République tchèque, la Banque Nationale tchèque l'estimait à 8% du PIB national en 1994.

mesures sophistiquées utilisées prématurément sont néfastes car la qualité se juge par l'aptitude à l'usage. Le développement d'approches des notions de chaînes de valeur ou de qualité par les clients est susceptible d'instaurer un nouvel esprit (SCHNEIDER et CYR, 1996). La recherche de qualité permet alors de cimenter la culture d'entreprise, comme le montre l'exemple polonais de POLKOLOR ¹⁴⁶ (DURAND et LE GOFF, 1996).

c) *La flexibilité*

Les systèmes normatifs de GRH utilisés en Europe centrale et orientale accordent une place importante à la flexibilité, qui peut se concevoir selon deux aspects. Réaliser l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines nécessite tout d'abord une flexibilité en termes d'emplois, permise par les systèmes juridiques des PECO ¹⁴⁷. Le recours aux emplois dits « précaires » reste cependant encore peu développé (KIRKBRIDE, 1994).

La flexibilité s'entend également en termes d'efficacité et de souplesse des structures. Dans le cadre du démantèlement des conglomérats en Europe centrale et orientale, l'entreprise doit alors réduire ses échelons hiérarchiques afin de se rapprocher de l'entreprise *lean* ¹⁴⁸ (YOUNG, 1993). D. KOTCHEN et al. (1994) recommandent de ne pas s'arrêter au niveau des privatisations. Seules les PME, issues du démantèlement des conglomérats ou créées grâce au soutien des pouvoirs publics, sont capables de diffuser les nouvelles technologies, résoudre les problèmes d'emploi et moderniser les structures (BREZINSKI et FRITSCH, 1995). Les réductions d'effectifs et le renouvellement de la main-d'œuvre constituent les meilleurs viatiques pour parvenir à

¹⁴⁶ Cette entreprise productrice de tubes pour téléviseurs, proche de la faillite, fut reprise par THOMSON pour former un joint-venture qui affiche désormais des niveaux de productivité parmi les meilleurs mondiaux.

¹⁴⁷ Pour certains postes clés, le recours à ce type de flexibilité empêche de remplir les exigences en termes de qualité (ERNST et al., 1996).

¹⁴⁸ Mot anglais qui signifie « mince, sans graisse » en français, traduction qu'il faut comprendre au sens figuré.

la flexibilité. Se pose alors le problème de l'implication du personnel (BREWSTER, 1993).

d) L'implication du personnel

Le management participatif, illustré le plus souvent par des Directions par Objectifs (D.P.O) ou des Directions Participatives Par Objectifs (D.P.P.O)¹⁴⁹, associe les acteurs à la discussion des objectifs ou à leur réalisation. Le recours aux réunions ou « briefings » est ainsi généralisé. La quantification, la précision et la difficulté des objectifs accroissent le dynamisme et la motivation des participants¹⁵⁰, mais il convient cependant d'instituer des mécanismes de contrôle de la réalisation des objectifs. À ce titre, un des rôles urgents de la GRH est d'améliorer les systèmes d'évaluation des performances dans les firmes post-socialistes (AGHION et al., 1993)¹⁵¹.

L'engagement vis-à-vis d'une entreprise semble avoir des validités inter-culturelles. Il a été ainsi observé dans de nombreux pays que l'engagement évoluait négativement avec la taille de l'organisation et positivement avec l'importance donnée par la structure à l'individu (SOMMER et al., 1996)¹⁵². L'implication est donc obtenue à partir d'une forte communication, basée sur la recherche d'une culture d'entreprise cohésive. En permettant l'implication des travailleurs, la culture d'entreprise lie la gestion des ressources humaines à la stratégie. De cette manière, l'ensemble du personnel

¹⁴⁹ La D.P.O. est une méthode de gestion décentralisée dans l'entreprise, mais les tâches à accomplir sont fixées par la direction générale et acceptées par les différents responsables. Dans la D.P.P.O., le personnel participe à la fixation des objectifs.

¹⁵⁰ Selon la théorie de la fixation des objectifs d'E. LOCKE (1969), plus les objectifs sont difficiles, meilleur est le rendement.

¹⁵¹ M. MARUYAMA (1993) met néanmoins en garde contre les évaluations écrites, qui rappellent selon lui aux individus les méthodes de la police secrète. De plus, les notes sont systématiquement falsifiées (par exemple afin de favoriser ceux qui partent en retraite), ce qui entraîne des déceptions dans les entreprises.

¹⁵² L'engagement n'est cependant pas directement lié à la performance (SOMMER et al., 1996).

s'approprier les objectifs ¹⁵³. Si la division du travail reste une nécessité pour l'entreprise, la direction doit responsabiliser le personnel en insistant sur l'importance de chacun, quelle que soit sa tâche. L'unité et le caractère évolutif de la culture d'entreprise apparaissent indispensables pour qu'une organisation fonctionne efficacement (BREWSTER, 1993).

Le développement de la culture d'entreprise nécessite des systèmes d'évaluation et de performance fondés sur un mode de régulation plus près du clan ou du club que du marché (SPARROW et HILTROP, 1994). Les systèmes normatifs de GRH reposent ainsi sur « l'assimilation » ¹⁵⁴, au sens de l'École sociologique de Chicago. Le processus adéquat consiste alors à construire une culture d'entreprise qui transcende les différences et dans laquelle les cadres de toutes origines se reconnaissent.

La soumission à la stratégie, la qualité, la flexibilité et l'implication du personnel servent de cadre à la mise en œuvre pratique du changement.

3. La mise en œuvre du changement

a) Licencier et recruter

Dans les entreprises post-communistes se posent des problèmes particulièrement aigus en termes de recrutement. L'utilisation des machines nécessite de l'expérience, mais le rendement diminue avec l'âge du personnel et l'apport de jeunes dynamise la production. Les anciens bénéficient en principe d'une meilleure connaissance du travail mais ils s'adaptent plus difficilement aux changements et les besoins en termes de qualification ont fondamentalement changé (NELSON et TAYLOR, 1995). D'une

¹⁵³ M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977) préconisent la recherche d'une culture de masse à laquelle tout le monde s'identifie et qui soit vivante pour que chacun individuellement puisse y apporter sa contribution et s'épanouir.

¹⁵⁴ Le vocabulaire actuel utilise plutôt le terme d'intégration. Ce terme n'implique pas une homogénéité culturelle totale mais suppose que les conflits soient surmontés, que des moyens de communiquer existent et que certaines valeurs soient partagées.

manière générale, la demande est désormais beaucoup plus forte dans les PECO pour les diplômés que pour l'expérience (PENDERGAST, 1995).

Une partie importante du personnel des entreprises post-communistes est jugée réfractaire ou inapte à l'adaptation à l'économie de marché. Dans ces conditions, le « remplacement » de ces individus améliore sensiblement l'efficacité productive des entreprises (YOUNG, 1993). Il s'agit dans un premier temps de licencier une fraction du personnel, pour ensuite recruter des individus aux compétences adéquates. L'opération s'avère doublement fructueuse car elle améliore le niveau des compétences dans l'entreprise et permet de réduire le sur-effectif, le niveau d'embauches nécessaire étant souvent inférieur au nombre de personnes licenciées (GIBB, 1994).

b) L'individualisation des rémunérations

Sous l'Ancien Régime, la détermination des rémunérations résultait de considérations principalement égalitaristes, aujourd'hui abandonnées. De même, le nouveau système se caractérise par l'abandon pur et simple des récompenses honorifiques (BATEMAN, 1997). La nature de l'emploi, les aptitudes de l'employé, la capacité à payer de l'organisation et la productivité de la main-d'œuvre constituent les principaux déterminants de la rémunération internes à l'entreprise. Outre le respect de l'équité, il convient désormais également de tenir compte de pressions externes telles que l'état du marché du travail ou le niveau de rémunération dans les entreprises comparables (SCHNEIDER et CYR, 1996).

Les systèmes normatifs de GRH visent à faire partager aux membres du personnel l'objectif de maximisation des profits de l'entreprise, notamment grâce aux intéressements aux résultats et aux primes (DOWNING et SCHULER, 1990). La déconfiture de la pensée communiste ayant laissé place à un vide idéologique et à un sens matérialiste aiguisé, les incitations pécuniaires sont très à même d'orienter les comportements. La main-d'œuvre se montre sensible à ce type d'incitations, seul véhicule permettant l'accès à la société de consommation (AGHION et al., 1993).

Les primes doivent répondre à des critères objectifs, sans quoi elles risquent d'être davantage perçues comme des sanctions que comme des motivations (SPARROW et HILTROP, 1994). Les rendements collectifs à grande échelle sont jugés peu efficaces : les individus ne souhaitent pas s'investir, estimant que leur action sera diluée dans la totalité des activités du groupe. Au lieu de stimuler la motivation, la productivité est inférieure car nombre de travailleurs adoptent plus ou moins consciemment un comportement de « passager clandestin » (*free rider*).

c) L'animation des hommes

La fonction communication connaît actuellement en Europe centrale et orientale un départ euphorique, semblable à celui observé en France dans les années 1970. La communication interne, nécessairement cohérente avec la communication externe, est l'œuvre des cadres, voués à l'entreprise ¹⁵⁵. Davantage une affaire d'intentions que de techniques, elle passe d'une mission instrumentale et ouverte à un rôle stratégique (HENRIET et BONEU, 1990).

Les directions suivantes constituent les objectifs-clés couramment retenus dans les systèmes normatifs pour développer la communication des entreprises post-

¹⁵⁵ G. ARCHIER et H. SERIEYX (1984), suggèrent le « Management by wandering round » c'est-à-dire que chaque responsable quitte au moins trois ou quatre fois par jour son bureau pour rencontrer trois ou quatre adjoints directs. L'accent est également mis sur la souplesse des structures d'action, idée que l'on retrouve dans le « ringi » au Japon, et qui consiste à faire circuler l'information par tous les intéressés ayant une influence sur elle.

communistes :

- _ informer et mobiliser les énergies, promouvoir l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ;
- _ diffuser les initiatives et les succès des équipes de travail, inciter à l'expression collective ;
- _ développer un sentiment d'appartenance et de reconnaissance de l'entreprise par une culture d'entreprise efficace ;
- _ prohiber toute discrimination et respecter le sens de l'équité en général ;
- _ assurer la cohérence entre communication externe et communication interne.

Les dirigeants doivent faire passer un message, une idéologie d'entreprise à l'aide d'un projet d'entreprise (PERETTI et al., 1992). Celui-ci est concrétisé par une charte des valeurs et répond à des questions reformulant les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le document, ambitieux, se veut collectif, valorisant et motivant pour chaque personne, permanent et même affectif. Les projets d'entreprises contrôlées par des capitaux étrangers nécessitent un diagnostic culturel, afin de fournir une grille de lecture aux actionnaires (BREWSTER et TYSON, 1991).

Dans un esprit radicalement différent, les partisans d'une GRH spécifique à la transition ne choisissent pas de reproduire des techniques importées des pays occidentaux. Au contraire, ils fondent leurs recommandations sur les particularités de la main-d'œuvre d'Europe centrale et orientale.

B. Une GRH spécifique à la transition

1. Contenu

a) Origine

De même que pour le modèle normatif, la littérature consacrée à la gestion des ressources humaines spécifique à l'Europe centrale et orientale est actuellement en construction. Les recommandations théoriques recensées par l'auteur proviennent de références traitant de la GRH dans les PECO, celles-ci étant cependant parfois inscrites dans des sujets plus vastes tels que le management international, le management interculturel, la transitologie, etc. Ainsi, la GRH spécifique à la transition ne constitue-t-elle pas encore un courant réellement unifié. Tout au plus assiste-t-on à un consensus sur une idée-force : la nécessité d'adapter les systèmes de gestion aux fondements culturels de chaque société, afin de construire des organisations économiques efficaces et stables (HAUSNER et al., 1995).

Un parallèle peut être dressé avec le modèle de la gestion des contradictions de J. BRABET ¹⁵⁶ (cf. tableau 6). À partir de l'étude d'un grand nombre d'ouvrages de référence en gestion des ressources humaines, cette universitaire renommée a distingué trois types de modèles dans la discipline : le modèle instrumental, qui est dominant, le modèle d'arbitrage managérial et le modèle de la gestion des contradictions. De manière assez claire, le modèle spécifique à la transition de la thèse se rapproche du modèle de

¹⁵⁶ in J. BRABET, *Les discours de la Gestion des Ressources Humaines*, in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Économica, 1993.

la gestion des contradictions. Le modèle normatif correspond principalement au modèle instrumental, mais il possède également des points communs avec le modèle d'arbitrage managérial ¹⁵⁷.

L'auteur a regroupé dans le modèle de GRH spécifique à la transition plusieurs théories dont les raisonnements sont proches. Recourant aux concepts et aux théories occidentales, mais de manière graduelle et exploratoire, celui-ci se construit autour d'un noyau commun, dont il est possible d'extraire les postulats de base.

Tableau 6 Comparaison de la classification de J. BRABET et des modèles de GRH en Europe centrale et orientale

| Classification de J. BRABET | Classification retenue pour l'Europe centrale et orientale |
|---|---|
| Modèle instrumental | Modèle normatif |
| Modèle de l'arbitrage managérial | |
| Modèle de la gestion des contradictions | Modèle spécifique à la transition |

¹⁵⁷ Le Management des ressources humaines de BEER et al. (1984), utilisé dans certains modèles normatifs pour l'Europe centrale et orientale, est classé par J. BRABET dans le modèle d'arbitrage managérial.

b) Postulats de base

Les structures et les modes de gestion des entreprises d'Europe centrale et orientale se transforment pour s'adapter à l'économie de marché. La plupart des dirigeants étrangers engagent les réformes en assimilant les firmes autochtones aux entreprises de leur pays d'origine. Pourtant, il existe des rigidités culturelles, professionnelles et légales qui rendent incertaine la réussite de la transformation (MARUYAMA, 1993). Le poids des institutions pousse également à l'inertie (MENDELL et NIELSEN, 1996).

Les techniques de gestion des ressources humaines relèvent d'une vision particulière de l'entreprise, variable dans le temps et dans l'espace ¹⁵⁸. Compte tenu de leurs habitudes passées et de leur attachement à d'autres valeurs, les travailleurs assimilent avec difficulté leurs nouvelles conditions de travail. La GRH a alors pour rôle de réactualiser les compétences mais également de familiariser les individus à l'esprit capitaliste (THOMAS et al., 1995). Il convient de porter une nouvelle considération au personnel, en tenant compte des facteurs sociaux et culturels dans l'entreprise dont les particularités locales s'accommodent mal à la gestion moderne (HERMEL, 1993).

2. Principaux axes

a) La reconnaissance de l'hétérogénéité dans l'entreprise

Les systèmes de GRH spécifiques à la transition rejettent le postulat néo-classique de convergence des buts des acteurs autour de la maximisation du profit de l'entreprise. Contrairement à la firme communiste où l'ensemble des acteurs poursuivaient (en théorie) le même but, la firme capitaliste se caractérise par la conflictualité de ses

¹⁵⁸ Les techniques de GRH sont un construit social dépendant du contexte historique de leur naissance (NIKITIN, 1994).

relations internes : les intérêts des actionnaires, représentés par la maximisation du profit, s'opposent à ceux des salariés, recherchant l'augmentation de leur satisfaction personnelle (BALDASSARRI et MUNDELL, 1993). Par ailleurs, les structures fonctionnelles des entreprises d'Europe centrale et orientale et les déficiences de la circulation interne des informations amplifient la survenance de conflits (KUZNETSOV et KUZNETSOVA, 1996). La gestion des ressources humaines sert alors d'interface entre les salariés et la direction, en essayant de rapprocher leurs intérêts divergents.

Dénonçant l'ethnocentrisme occidental, J.-F. BAYART (1994) remarque que les fondements capitalistes de besogne et de dévouement au travail professionnel tels qu'ils ont été posés par M. WEBER sont étrangers aux peuples d'Europe centrale et orientale ¹⁵⁹. De même que le capital physique, le capital humain et les habitudes de travail restent adaptés au passé. Les individus ont notamment appris à partager, à travailler pour la collectivité, et les conséquences de cet endoctrinement perdurent (KORNAI, 1996) ¹⁶⁰.

Pour que les peuples d'Europe centrale et orientale puissent comprendre les affaires, la spéculation ou le capitalisme, J. KORNAI (1990) appelle de ses vœux un vaste mouvement de réforme des pensées, aspect selon lui fortement négligé par les investisseurs étrangers. Les divergences de mentalités décelées en Europe centrale et orientale incitent à recommander de travailler à partir de contrats très stricts plutôt que sur des accords consensuels ou des engagements qui n'auront pas la même valeur pour toutes les parties et seront probablement sources de problèmes (MARUYAMA, 1993). M. MONTHUBERT-LANCEREAU (1996) ajoute, pour le cas de la Roumanie,

¹⁵⁹ L'anthropologie a depuis longtemps démontré que l'esprit capitaliste et le postulat de rationalité de l'*homo-economicus* ne s'appliquaient pas de manière universelle (BAYART, 1993).

¹⁶⁰ J. KORNAI (1996) reconnaît avoir lui-même participé à cet endoctrinement puisqu'il exerçait d'importantes responsabilités en Hongrie sous le communisme.

l'urgence d'élaborer un code des affaires.

Pour l'observateur occidental, certains comportements de la main-d'œuvre en Europe centrale et orientale paraissent irrationnels. Plutôt que de croire à de l'irrationnalité, il convient d'étendre les modes de compréhension des phénomènes en concevant l'existence d'autres types de rationalités (IRIBARNE, 1991). Dans le cas des joint-ventures, les dirigeants doivent autant agir sur la main-d'œuvre que sur eux-mêmes, afin d'aboutir à des processus d'apprentissages réciproques (MULLER, 1996).

b) La réinsertion de l'individu dans l'organisation

Au sein de la firme communiste, unité de production impersonnelle, le travailleur n'existait pas en tant qu'être, mais seulement au travers de sa participation à l'activité de production (MULLER, 1996). Le système primait sur l'individu et l'homme en tant que tel était évincé ¹⁶¹. Par définition, cette conception ignore la dimension psychologique de l'individu au travail. Assimilé par le passé à un simple instrument, le travailleur se voit de plus en plus fait appel à son savoir-faire et à ses initiatives. Dans ces conditions, il est fondamental d'obtenir sa coopération et de le placer dans les dispositions les plus propices à développer son efficacité (THOMAS et al., 1995).

Afin de mieux appréhender les nouvelles relations de travail, les dirigeants locaux doivent désormais considérer l'entreprise comme un lieu d'interactions multiples entre des individus et des fonctions (MARUYAMA, 1993). Pour ce faire, il importe de faire une place dans l'entreprise à cet « oublié » de l'ancien système (DUCHENE, 1990). De cette manière, les systèmes de GRH spécifiques à la transition réintègrent les dimensions psycho-politique et socio-historique de l'organisation, pour ne plus

¹⁶¹ K MARX (1859) ne pose pas ce principe comme un objectif mais comme une réalité universelle : « *Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être, c'est inversement leur être social qui détermine leur conscience* ».

l'envisager sous le seul angle de la production de biens et de services.

La structuration et l'efficacité des organisations dépendent en grande partie d'éléments psychologiques et socio-historiques (BOUCHIKHI, 1990). L'objectif est de parvenir à déterminer ces facteurs dans le cas des entreprises d'Europe centrale et orientale (MARUYAMA, 1993). Les apports du courant des relations humaines sur les motivations psychosociales, c'est-à-dire liées au groupe de travail, offrent en cela d'efficaces instruments. L'équilibre trouvé manque bien souvent de cohérence, ce qui fait reposer la structure sur de fragiles supports. E. ENRIQUEZ (1992) définit ainsi l'entreprise comme un « colosse aux pieds d'argile » où la structure à un moment donné n'est que la cristallisation provisoire d'un certain équilibre de pouvoir. L'équilibre obtenu ne perdure que si la structure stabilise les comportements, si elle les rend prévisibles et si elle permet à chacun d'être relativement satisfait.

Pour cerner les résistances au changement et les logiques de prise de décision des managers, il est nécessaire de tenir compte des représentations et de l'imaginaire organisationnel ¹⁶², du rôle idéal de l'entreprise, de la fonction des procédures et des systèmes de contrôle. Le changement s'accompagne en effet de résistances dues à la perception sélective des nouvelles directives, aux habitudes prises pendant le communisme, à la peur de l'inconnu, aux intérêts économiques et à la recherche de la sécurité d'emploi (GLOBOKAR, 1994). Les systèmes de GRH spécifiques à la transition proposent donc une considération repensée des inévitables résistances aux nouvelles conditions de travail.

¹⁶² Ensemble des croyances et des hypothèses relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies.

c) La progressivité des changements

L'adaptation à l'économie de marché constitue un des impératifs dans la réussite de la transition des firmes post-communistes. Selon J. SVENAR (1995), les politiques générales d'entreprises doivent favoriser la transformation progressive du système passé d'« assistanat » en une organisation efficace, sans abuser de mesures radicales qui provoqueraient le rejet du nouveau système ¹⁶³. Dans les entreprises, les objectifs ont changé instantanément mais les structures informelles et les mentalités s'adaptent difficilement : les travailleurs subissent davantage leurs nouvelles conditions de travail qu'ils ne les acceptent. Il convient d'améliorer la compréhension des modes de formation des comportements avant d'engager une réforme des mentalités (THIRKELL et al. 1995).

La compatibilité entre les cultures est la meilleure chance de durer pour un joint-venture international (LANE et BEAMISH, 1990). Pour rendre les cultures mutuellement compatibles, il faut accepter de ne pas prendre de front les traits les plus résistants des diverses formes de culture, de persévérer et même de perdre du temps et accessoirement des marchés, plutôt que de rechercher des gains financiers immédiats. À partir d'une étude sur cinquante-et-un joint-ventures en Hongrie, P. X. MESCHI (1997) remarque une relation entre le temps, la distance culturelle organisationnelle et la distance culturelle nationale dans les joint-ventures. La dimension temporelle est un modérateur culturel de première importance, mais elle doit être combinée avec une volonté stratégique d'intégration culturelle. Recommandant de ne pas attendre mais de construire, l'auteur conseille la démarche suivante : diagnostic de compatibilité

¹⁶³ Le changement ne s'opère pas immédiatement dans les organisations, mais selon trois phases successives : le dégel, le mouvement et le regel (CHANLAT, 1990). Le succès du dégel repose sur la prise de conscience d'un malaise ou d'une insatisfaction, émanant de la situation sociale. Le mouvement, qui part d'un déséquilibre, s'origine dans la modification des forces motrices ou restrictives. Cette période de transition est en principe assez longue. Le regel se traduit par le retour à un nouvel équilibre ; la situation semble stable, mais l'organisation est à ce moment extrêmement vulnérable et les échecs sont nombreux.

culturelle, intégration culturelle dans le joint-venture, recherche des synergies culturelles.

Compte tenu de l'ensemble des éléments évoqués, la familiarisation de la main-d'œuvre à l'esprit capitaliste nécessite de redistribuer les rôles et de redéfinir les priorités dans l'entreprise.

3. La mise en œuvre du changement

a) La formation

Dans l'actuel bouleversement, la formation, qui n'en est qu'à ses prémices, constitue une des priorités en Europe centrale et orientale (SCHNEIDER et CYR, 1996).

La réussite des entreprises nationales est jugée indissociable du développement des compétences de la main-d'œuvre : polyvalence, flexibilité et capacité d'adaptation sont devenues les nouvelles exigences du personnel des entreprises post-communistes. De par sa fonction adaptative, la formation participe activement à la gestion du changement, en particulier dans la conversion du personnel dans l'actuelle transition vers l'économie de marché. D'autre part, la capacité à créer du savoir (approche *resource-based*) harmonise les qualifications et joue un rôle offensif d'atout stratégique et d'investissement en compétence (GARRISSON et REES, 1994).

La formation n'est cependant réellement bénéfique que sous sa forme associative, c'est-à-dire lorsqu'elle est ressentie comme utile et enrichissante par le salarié (ANDREFF, 1996). Dans la plupart des cas, le recours aux formateurs étrangers semble indispensable (ANDREFF, 1993). Le rattrapage technologique et les formations à la gestion, discipline très jeune en Europe centrale et orientale, constituent les deux axes principaux de développement.

Le paradigme de l'organisation apprenante ¹⁶⁴ revient fréquemment dans les recommandations de GRH spécifique à la transition (PROBST et MERCIER, 1993). À l'inverse de tout plan ou méthode normative de développement de la connaissance, chaque organisation doit conserver sa singularité, son immatériel humain (le *wetware*). J. DESMAZES (1994) propose un processus d'apprentissage progressif et implicite pour les PECO : il conseille la découverte de la productique par son expérimentation en faisant en sorte que cette expérimentation génère un apprentissage explicite et maîtrisé.

b) Le développement de la cohésion interne

Une préoccupation rémanente dans les entreprises post-communistes est d'occuper rationnellement le personnel, fréquemment sous-utilisé (BATEMAN, 1997). Même si les entreprises d'Europe centrale et orientale ne supportent pas d'obligations juridiques comparables à celles en cours dans certains pays occidentaux, le licenciement reste un acte de gestion à éviter ¹⁶⁵. Les partisans d'une GRH spécifique à la transition préfèrent adapter la main-d'œuvre aux besoins futurs, plutôt que la remplacer (HERMEL, 1993). Il existe toujours, en cas de sous-activité, d'efficaces moyens d'utiliser le personnel. De plus, le personnel ne peut être remplacé sans coût (ANDREFF, 1996).

La poursuite de tels objectifs accorde une importance grandissante à la circulation de l'information, et corrélativement à la fonction communication des entreprises (cf.

¹⁶⁴ Il existe trois niveaux dans l'apprentissage organisationnel : l'apprentissage par adaptation, l'apprentissage de processus et l'apprentissage restructuratif (ARGYRIS et SCHÖN, 1978). Lors de l'apprentissage par adaptation (« de premier ordre » selon C. ARGYRIS et D. SCHÖN), l'entreprise ne fait que s'adapter aux objectifs qu'elle s'est déjà fixés grâce à la maîtrise des facteurs contextuels. L'apprentissage restructuratif (« à double boucle ») conduit à une remise en cause des valeurs organisationnelles et à une restructuration du cadre de référence de l'entreprise. L'apprentissage de processus (ou « par réflexion sociale »), dernière étape, débouche sur « l'apprentissage de l'apprentissage ».

¹⁶⁵ Lorsqu'ils sont indispensables, les licenciements peuvent s'accompagner de mesures de reconversion. L'*outplacement*, qui consiste à former et à aider dans leur recherche d'emploi des personnes dont on souhaite se séparer, se développe à mesure que le rythme des restructurations s'accélère. Cette technique permet de mieux faire accepter les licenciements et contribue à renforcer l'image de marque d'un groupe.

tableau 7). De considérables progrès restent à réaliser dans ce domaine en Europe centrale et orientale où les entreprises souffrent d'une sorte d'apathie étouffant l'esprit d'initiative (HERMANN, 1994).

Pendant longtemps, aucune considération n'était portée aux revendications du personnel. De même, quarante ans de désinformation ont remplacé la confiance passée par une méfiance de tous les instants vis-à-vis des messages et des promesses de la direction (MARUYAMA, 1993). Les membres du personnel des firmes post-communistes se satisfont désormais de pouvoir disposer de panneaux d'affichage, de tribunes libres, de boîtes à idées. En revanche, ils ressentent comme des agressions les participations forcées aux projets d'entreprise ou autres outils de communication visant à la cohésion interne (BAFOIL, 1996).

Sachant qu'un manager occupe jusqu'à quatre-vingt-pour-cent de son temps à communiquer, soit comme locuteur, soit comme récepteur (MINTZBERG, 1984)¹⁶⁶, la qualité de la communication détient une place considérable dans les entreprises. Il paraît donc indispensable de porter une attention particulière à la communication interne et ceci d'autant plus dans les joint-ventures, où le choc des cultures accroît les cas d'incompréhensions et de rejets mutuels.

Les difficultés de communication sont accentuées dans le cas des rapports interculturels mettant aux prises des individus de nationalité et de cultures différents. L'anthropologue E.T. HALL (1971) insiste sur l'importance du contexte culturel dans la communication, variable entre les pays. Comprendre l'autre culture améliore la communication, évite les malentendus et offre la possibilité d'enrichir sa propre

¹⁶⁶ H. MINTZBERG (1984) explique que les fonctions normatives du manager (planifier, organiser, contrôler...) correspondent très peu à ce qu'il fait dans la réalité, c'est-à-dire communiquer.

culture ¹⁶⁷. En pratique, la communication interne ne doit pas être omniprésente, afin de ne pas bouleverser les habitudes. Le responsable de communication a pour mission d'écouter, d'écrire et de produire des supports individuels. La bonne communication vise non pas satisfaire tout le monde mais à ce que les conflits puissent émerger. L'autorité, qui joue un rôle de catalyseur d'accords au sein du groupe, doit moins ordonner que convaincre (ERNST et al., 1996). Dans tous les cas, le conseil et l'assistance sont des priorités de la hiérarchie.

Dans les entreprises post-communistes où les repères sociaux s'évanouissent progressivement, la culture d'entreprise forge la cohésion interne, favorise la conciliation des attentes des salariés et des objectifs de l'entreprise et offre du sens aux actions des individus (BATEMAN, 1997). Pour P. D'IRIBARNE (1989), l'image d'une culture d'entreprise transcendant les frontières reste une illusion ; la culture d'entreprise repose sur des valeurs partagées par le personnel, et non imposées de l'extérieur.

La division du travail, caractéristique des entreprises post-communistes, semble par nature s'opposer au développement de la culture d'entreprise. Comment pourrait-on parvenir à une cohésion d'ensemble en choisissant de cloisonner l'entreprise et de marquer les différentes catégories d'exécutants ? Dès la fin du siècle passé, E. DURKHEIM (1893) précisait les conditions pour lesquelles les deux sont compatibles ¹⁶⁸. Il insistait en particulier sur l'importance de l'emblème de ralliement et de l'existence de caractéristiques communes, favorables à une reconnaissance mutuelle.

¹⁶⁷ Les principes de l'analyse transactionnelle, qui attribuent aux communicants trois états possibles (enfant, adulte, parent), permettent de mieux comprendre et d'améliorer le processus de communication interpersonnelle (BERNE, 1971).

¹⁶⁸ La division du travail n'est pas seulement une différenciation des métiers ou des activités industrielles mais également une conséquence de la différenciation sociale et un facteur d'intégration sociale. Évolutionniste convaincu, E. DURKHEIM (1893) prétend qu'une loi irréversible fait « qu'on avance plus qu'on ne recule de la solidarité mécanique vers la solidarité organique », terme idéal où les individus assumeront leurs différences par leur complémentarité.

La conscience collective de l'entreprise s'impose alors à la conscience individuelle des travailleurs.

Tableau 7 Exemples de mesures du système de GRH spécifique à la transition

| Mesures | Effets attendus |
|--|---|
| Agir sur le climat et les conditions de travail, donner d'avantage d'autonomie | Augmente la satisfaction et le goût au travail des employés |
| Aménager les horaires de travail : limiter le non-dit, communiquer avec les individus | Améliore le consensus entre la direction et le personnel |
| Développer le counselling ¹⁶⁹, c'est à dire guider l'employé plutôt que le punir | Aide le personnel à évoluer dans le sens voulu par l'entreprise |
| Améliorer l'adéquation poste-individu | Augmente la satisfaction et la motivation du personnel. |

c) La recherche d'un système de rémunération juste et incitatif

Le taylorisme continue d'influencer les mentalités des dirigeants des firmes post-communistes. Ceux-ci admettent encore l'opinion des théoriciens de l'O.S.T. selon laquelle les écarts de productivité des travailleurs évoluent linéairement avec les variations de salaires (MATESOVA, 1995). Cette approche matérialiste, qui ne retient

¹⁶⁹ Le counselling est une méthode performante dans le cas de l'intoxication d'alcool ou de drogue, qui trouve des applications nouvelles dans le traitement des résistances face aux nouvelles directives du management. Il s'inscrit dans le prolongement de la psychologie behavioriste, et notamment dans les avancées de B.F. SKINNER qui critiquait le mode d'enseignement traditionnel, essentiellement fondé sur des renforcements négatifs, et proposait de remplacer ceux-ci par des renforcements positifs (CHANLAT, 1990).

que des motivations de nature économique et professionnelle ¹⁷⁰, débouche logiquement sur la rationalisation du travail et sur la détermination d'un système de rémunération incitatif.

Selon les partisans d'une GRH spécifique à la transition, la rémunération doit satisfaire au principe de justice interne, grâce à l'homogénéisation des salaires. La rémunération au rendement a un effet pervers non négligeable : les salariés s'autolimitent inconsciemment de peur de voir les normes de rendement augmenter (BAFOIL, 1996). Le recours fréquent aux primes pour les ouvriers est également risqué car celles-ci vont à l'encontre de l'ancien système et sont chères et peu stimulantes. Les intéressés finissent par les considérer comme un dû, en particulier lorsqu'elles résultent d'augmentations de la productivité. Dans les filiales conjointes à Moscou, les salariés demandent-ils systématiquement une augmentation des salaires à chaque augmentation de la productivité (MULLER, 1996). Les autres avantages sociaux de rémunération indirecte tels que l'intéressement aux résultats ont de même des répercussions sur la productivité souvent réduites (ERNST et al., 1996).

Il semble en définitive que la productivité des individus ne dépende pas seulement des incitations pécuniaires mais également d'autres facteurs, propres à l'environnement de travail.

d) L'amélioration des conditions de travail et de la représentation du personnel

En complément d'un système de rémunération incitatif, l'amélioration des conditions physiques de travail, l'importance de l'attention portée par la direction sur les salariés hiérarchiquement inférieurs ou le travail au sein de groupes intégrant les valeurs personnelles déterminent aussi la productivité des travailleurs (NILAND et al., 1995).

¹⁷⁰ C'est l'application à l'homme au travail du principe de l'homo-economicus.

Les relations de travail sont un élément essentiel de la réussite de la transformation (THIRKELL et al., 1995). Les mesures visant à assainir le climat social apparaissent en ce sens extrêmement bénéfiques car la multiplication des conflits internes est traditionnellement un poison de l'entreprise ¹⁷¹. Des acteurs s'inscrivent dans une logique en principe conflictuelle vis-à-vis de la direction : les syndicats. J.R. NILAND et al. (1995) remarquent dans les entreprises post-communistes une demande nouvelle pour des fonctions syndicales. Dans les faits, les organisations syndicales servent rarement d'intermédiaire entre la direction et la main-d'œuvre, alors que ce rôle de représentation améliorerait la communication dans les entreprises. La négociation constitue également un moyen d'échanges favorisant la diffusion d'informations et la stabilité des rapports sociaux, grâce aux accords trouvés ¹⁷². La faible influence des syndicats dans les firmes d'Europe centrale et orientale expliquerait donc en partie les niveaux d'absentéisme et de rotation de la main-d'œuvre observés.

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) constituent une tentative moderne de mettre un terme aux principes sur lesquels repose le taylorisme, particulièrement prégnants en Europe centrale et orientale. Les méthodes sont élaborées sur la base de connaissances ergonomiques et psycho-sociologiques, adaptées au secteur secondaire. L'analyse des conditions de travail se situe d'abord dans une logique curative puis elle s'inscrit progressivement dans une logique préventive. De meilleures conditions de travail sont recherchées au niveau matériel, mais également psychologique, car la transition s'accompagne d'une inévitable schizophrénie sociale. L'entreprise est un refuge face au bouleversement du monde, et c'est la raison pour laquelle il faut conserver certains aspects protecteurs de sa forme passée, au moins à titre transitoire (DELPEUCH, 1994).

¹⁷¹ Selon K.E. WEICK (1969), la survenance de crises contribue à un effondrement du sens.

¹⁷² À l'occasion de ce rituel, les partenaires peuvent réaffirmer leur place et leurs perspectives dans l'entreprise. Il peut s'agir de marchandages : temps de travail réduit contre des améliorations de productivité, etc. Les DRH ont ensuite pour mission la diffusion et éventuellement l'interprétation de l'accord dans l'entreprise et la clarification du dispositif auprès des salariés et de l'encadrement chargés de l'appliquer (THIRKELL et al., 1995).

En conclusion de ce troisième chapitre, il semble que la main-d'œuvre des entreprises post-communistes se caractérise par une inefficacité au travail, résultant principalement de la prégnance des habitudes passées. Deux types de politiques de GRH sont recommandées pour transformer les compétences et les mentalités vers des comportements productifs (cf. tableau de synthèse du chapitre). Il convient désormais de choisir celle qui s'avère la plus cohérente au regard de l'environnement, de la situation des joint-ventures et des comportements organisationnels en Europe centrale et orientale.

Tableau de synthèse du chapitre 3

| Type de politique de GRH | normative | spécifique à la transition |
|---|--|---|
| <i>Rationalité des individus</i> | Unique | Différentes selon les cultures |
| <i>Objectifs des acteurs de l'entreprise</i> | Convergence des buts autour de la maximisation du profit | Existence d'objectifs différenciés |
| <i>Force contingente dominante</i> | Pressions de la concurrence qui poussent aux changements | Recherche de la stabilité interne |
| <i>Référence théorique pour l'action</i> | Béhaviorisme et positivisme | Pluri-disciplinarité : gestion, sociologie, psychologie, etc. |
| <i>Logique d'action</i> | Logique des facteurs | Logique des acteurs |
| <i>Perspective des changements</i> | Court terme | Moyen-long terme |
| <i>Mode d'ajustement principal des ressources humaines aux besoins futurs</i> | Licenciement et recrutement | Formation |
| <i>Animation des hommes</i> | Motivation de l'individu par des rémunérations incitatives | Adaptation progressive à des comportements productifs |
| <i>Droit d'expression</i> | Intégré dans le management participatif | Constitution de syndicats |
| <i>Gestion des divergences culturelles</i> | Développement d'une culture d'entreprise supra-nationale | Connaissance et respect mutuels de l'autre culture |

Chapitre 4 Choix et modélisation d'une approche de gestion des ressources humaines

« Sans bonne théorie, la pratique est aveugle » (F. LUTHANS).

| |
|--|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH I. Quelle réponse théorique à la question centrale ? A. La problématique B. L'hypothèse fondamentale II. Choix des méthodes de démonstration et modélisation A. Le mode de démonstration B. Les contours du modèle |
| DEUXIEME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : Tesla TV Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

Les trois premiers chapitres avaient pour but de recenser les principaux corpus théoriques intéressant la transition des joint-ventures d'Europe centrale et orientale vers l'économie de marché. Grâce à ce travail préliminaire, il devient possible de suggérer une réponse à la question centrale. De cette réponse découle un modèle théorique de recherche.

I. Quelle réponse théorique à la question centrale ?

Dans l'actuel contexte de transition, comment gérer les ressources humaines dans les joint-ventures ? Pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale, il a été nécessaire d'explorer trois champs d'études qui s'intègrent dans une même problématique. Une hypothèse fondamentale de recherche peut alors être émise.

A. La problématique

1. Les trois champs de contingence

a) Le contexte économique et social de la transition

En Europe centrale et orientale, le contexte est marqué depuis 1989 par l'abandon de l'économie planifiée pour l'économie de marché, changement qui nécessite de réformer le cadre économique et juridique des pays concernés. Si les transitologues s'accordent en général sur la nécessité d'instituer un régime démocratique et des procédures permettant d'assurer la libéralisation et la sécurité des échanges, leurs avis divergent quant au rythme préconisé pour ces mesures. Il en ressort une alternative principale : appliquer des réformes immédiates ou pratiquer une politique progressive d'ajustement.

Le postulat de perfection du marché, sur lequel repose la thérapie de choc, établit que la suppression des entraves majeures à la libre circulation des biens et des capitaux conduit de manière automatique à l'équilibre général. Ces effets sont ensuite supposés se répercuter au niveau micro-économique en incitant à des comportements efficaces. À l'opposé, selon l'hypothèse du gradualisme, le changement de système s'analyse comme un lent processus où capitalisme et communisme co-existent et se concurrencent mutuellement. Des résistances empêchent la modification instantanée des structures passées, ce qui plaide en faveur de réformes progressives.

b) Les joint-ventures d'Europe centrale et orientale

Les analyses théoriques des joint-ventures d'Europe centrale et orientale font état d'un fort potentiel en termes de synergies, mais également d'un taux d'échecs élevé. Compte tenu de leur double spécificité, ces entités sont confrontés à deux types d'exigences. D'une part, elles doivent se restructurer et résoudre leurs problèmes de productivité, afin de se doter de caractéristiques compatibles avec les environnements concurrentiels. D'autre part, la recherche de la conciliation entre les buts de l'organisation et ceux des partenaires se justifie pour diminuer les risques de mortalité précoce de telles organisations.

Il existe une interrogation quant à la manière de parvenir à ces objectifs, la position universaliste s'opposant une stratégie culturellement différenciée. Les partisans de l'universalisme s'appuient sur la progression d'un mouvement mondial de convergence en termes de législations, de mentalités, de modes de vie, de comportements d'achats, etc. Dans ces conditions, la plupart des théories et des stratégies occidentales utilisées en sciences de gestion sont jugées transposables dans n'importe quel type d'environnement. Les modèles classiques de management s'appliqueraient donc aux entreprises des pays d'Europe centrale et orientale sans aménagement majeur.

Opposés à ces présupposés universels, les culturalistes rappellent qu'importer un modèle préétabli dans un environnement différent conduisait le plus souvent à l'échec. Les modèles de gestion classiques sont efficaces dans le cadre pour lequel ils ont été prévus, c'est-à-dire dans les pays occidentaux. Pour que les entreprises d'Europe centrale et orientale réussissent leur transition, le management interculturel met en exergue la nécessité de tenir compte des contingences influençant les comportements et les pratiques de gestion, telles que l'histoire, les institutions ou les valeurs nationales des pays concernés.

c) Les comportements organisationnels

Comme toutes les organisations, les joint-ventures internationales posent des problèmes concrets en termes de gestion des ressources humaines, notamment d'ordre culturel. À cela s'ajoute une main-d'œuvre qualifiée et bon marché mais peu productive. Marqués par l'Ancien régime, les individus parviennent difficilement à satisfaire aux normes de gestion et de productivité occidentales.

Pour améliorer les performances de la main-d'œuvre, deux modèles sont généralement avancés, une gestion des ressources humaines normative et une approche spécifique à la transition. Le modèle normatif de GRH utilisé en Europe centrale et orientale comprend des systèmes finalisés incitant le personnel à agir en accord avec la stratégie. Construit sur des postulats universalistes sur la nature humaine, il vise à optimiser les relations entre la société, la rentabilité économique de l'entreprise et l'épanouissement du personnel. Le fonctionnement d'un tel système repose sur la prédominance de la stratégie, de la qualité, de la flexibilité et de l'implication des travailleurs. Les individus constituent la principale richesse de l'entreprise et leurs comportements peuvent être orientés dans les sens voulus à partir d'incitations adéquates. Les processus sont imposés par la direction et supposés appropriés par leurs destinataires.

D'autres auteurs cherchent au contraire à concevoir une gestion des ressources humaines propre à l'entreprise en transition qui soit basée sur ses besoins, ses contraintes et ses opportunités spécifiques. Selon cette approche, les comportements de la main-d'œuvre ne peuvent être compris sans tenir compte de la prégnance des habitudes prises pendant l'Ancien Régime. Une démarche progressive fondée sur la réinsertion de l'acteur dans l'entreprise post-communiste est susceptible d'orienter les mentalités vers un esprit productif, sans causer la perte des repères sociaux généraux.

Les trois premiers chapitres ont dégagé à chaque niveau de contingence une alternative principale : la thérapie de choc contre le gradualisme, l'universalisme contre le management interculturel, et les systèmes normatifs de GRH contre les approches spécifiques à la transition. Manifestement, ces trois oppositions se résument à une seule, plus générale. L'opposition classique entre l'universalisme et la contingence, inhérente à toutes les pratiques sociales et notamment à celles de gestion ¹⁷³, est en effet répétée à trois reprises, comme l'illustre le tableau 8. De manière claire, le modèle normatif de GRH s'oppose aux approches spécifiques à la transition.

¹⁷³ L'universalité pose la possibilité de transfert international de méthodes et techniques de gestion et la contingence souligne l'importance des contextes locaux et des particularités situationnelles (LOUART et le GRHEP, 1993).

Tableau 8 Synthèse des enseignements pour chacun des trois facteurs de contingence

| <i>Objet d'étude</i> | <i>Problème soulevé</i> | <i>Solutions préconisées</i> | |
|--|---|--|---|
| | | <i>(Universalisme)</i> | <i>(Contingence)</i> |
| <i>La transition vers l'économie de marché dans les PECO</i> | Inadéquation des structures passées au nouvel environnement | Thérapie de choc : ajustement macro-économique par les forces du marché | Gradualisme : ajustement progressif et naturel des institutions |
| <i>Les filiales conjointes en Europe centrale et orientale</i> | Inadaptation des entreprises à l'économie de marché | Universalisme : rattrapage des firmes sur le modèle occidental | Management interculturel : recherche d'une solution adaptée aux spécificités des entités locales |
| <i>Les comportements dans les firmes post-communistes</i> | Résistances aux nouvelles directives du management | Recours à un modèle normatif : application imposée de principes classiques du management des ressources humaines | Choix d'une GRH spécifique à la transition : processus d'apprentissage fondée sur la connaissance et la participation des acteurs |

2. Les finalités de la GRH

a) L'adaptation des compétences et des mentalités

Selon les théories en présence, l'héritage du passé continue d'imprégner les habitudes au travail puisque ouvriers et employés, qui opposent une forte résistance au changement, se familiarisent difficilement à « l'esprit productif » des sociétés capitalistes. Souhaitant conserver le consensus social prévalant sous l'Ancien Régime, les membres des organisations tentent de maintenir le statu quo et s'opposent farouchement à tout changement planifié. Sans des incitations adéquates, la main-d'œuvre reste indifférente à la notion de profit, ce qui se répercute sur le dynamisme des entreprises, sur la qualité de leurs produits, sur les conditions de travail et sur la productivité d'ensemble. À ces difficultés causées par les nouvelles exigences de l'économie de marché s'ajoutent des conflits d'intérêts propres aux joint-ventures entre actionnaires, dirigeants et personnel. La main-d'œuvre post-communiste se voit imposer une nouvelle logique, qui l'oblige à modifier radicalement son comportement et ses habitudes.

Dans ces conditions, la nouvelle structure ne parvient pas à supplanter la précédente et les deux se chevauchent. La gestion des ressources humaines a alors pour rôle fondamental la maîtrise des contradictions résultant du passage entre deux logiques antinomiques. Par ses initiatives, le DRH (Directeur des Ressources Humaines), principal acteur concerné, est amené à relever un double défi :

- _ marier une logique capitaliste et un système aux réminiscences socialistes ;
- _ trouver un compromis entre les méthodes de gestion occidentales et les habitudes culturelles locales.

La réalisation de ces objectifs passe par l'augmentation de la productivité de la main-d'œuvre, sujet de préoccupation commun aux investisseurs locaux et étrangers d'Europe

centrale et orientale.

b) La recherche de l'efficacité productive en GRH

La rigueur de la compétition industrielle, caractérisée par la mondialisation des économies, la banalisation des technologies et une demande accrue de flexibilité oblige désormais les entreprises à soigner leur productivité. L'augmentation de la productivité est un objectif naturel des entreprises car elle engendre du profit, mais aussi des gouvernements car elle assure la diffusion du développement économique et du progrès (ZARIFIAN, 1996) ¹⁷⁴. Pour le cas de l'Europe centrale et orientale, l'enjeu est de taille puisque nombre d'entreprises bénéficient d'une offre potentielle dépassant leurs capacités de production. L'augmentation de la productivité procure alors le double avantage de rentabiliser les outils de production et d'accroître sensiblement les quantités vendues.

La productivité dépend de facteurs internes et externes à la firme (LORINO, 1996). La réflexion ne porte pas sur ces derniers, tels que les ajustements structurels, l'action de l'État, les infrastructures, ou les ressources naturelles, sur lesquels il est par définition impossible d'agir au niveau micro-économique. Dans l'entreprise, la productivité est liée aux rapports rendement-coût des machines et de la main-d'œuvre ; elle est principalement fonction de la vitesse au travail, du nombre d'heures travaillées, de la motivation, de la compétence, de la conduite des opérations par l'équipe de direction et de la qualité des machines. Son augmentation est rendue possible grâce au progrès technologique ainsi qu'à l'introduction de nouvelles méthodes de gestion et de production (ZARIFIAN, 1996).

¹⁷⁴ Il existe une controverse en sciences économiques sur l'impact de la productivité sur l'emploi. À taux de croissance nul, la productivité supprime des emplois, puisqu'il est possible de produire autant avec moins de facteurs. Cependant, les économies dégagées augmentent les profits et contribuent à créer de nouveaux emplois (PROKOPENKO, 1995).

Le Plan Comptable Général (PCG 1982) définit la productivité globale de l'entreprise comme le rapport de la production totale et de l'ensemble des facteurs de production, pondérés selon leur participation aux coûts ¹⁷⁵. Le taux de productivité est un indicateur utile d'évaluation des ressources humaines dans le sens où il procure des informations facilement convertibles en termes monétaires. Cependant, cet indicateur traditionnel de productivité n'intègre ni la qualité ni l'utilité des produits, malgré son importance déterminante dans le domaine industriel (LORINO, 1996). Les insuffisances de cette mesure incitent donc à retenir un autre indicateur, l'efficacité productive.

Étymologiquement, le mot « efficacité » provient de l'anglais *efficiency*, qui signifie « qui provoque un effet », de même que son équivalent français « efficacité ». Malgré une origine commune, le sens des mots « efficacité » et « efficacité » a ensuite divergé. Ainsi, l'efficacité d'une entreprise dépend-elle de l'optimisation de l'utilisation de son outil de production et de sa capacité à maximiser sa productivité, tandis que l'efficacité correspond au degré d'atteinte des objectifs stratégiques (PIGANIOL-JACQUET, 1994). Contrairement au taux de productivité qui n'est qu'une valeur absolue, l'efficacité productive intègre dans une perspective de court, moyen ou long terme, l'ensemble des dimensions de la réussite de l'entreprise. Elle s'obtient à partir de quatre ingrédients, du capital humain et technique, une organisation et une stratégie, et à partir d'une recette, la performance (LORINO, 1996).

Pour atteindre dans les joint-ventures d'Europe centrale et orientale l'objectif d'efficacité productive, deux conceptions de la gestion des ressources humaines sont en général avancées, une GRH normative et une GRH spécifique à la transition. Il convient de faire un choix par rapport à cette alternative théorique.

¹⁷⁵ Le taux de productivité obtenu se présente sous la forme : (production en volume / coût pondéré des facteurs utilisés).

B. L'hypothèse fondamentale

a) Un choix limité à la GRH

Les investigations menées sur le contexte économique et social, sur les joint-ventures et sur les comportements organisationnels en Europe centrale et orientale offrent les matériaux théoriques permettant de suggérer une réponse à la question centrale. Cette réponse n'est cependant qu'une hypothèse (dénommée ci-après « hypothèse fondamentale ») puisqu'elle se déduit d'un travail théorique de recherche et qu'elle n'a pas été validée par les faits.

Tout comme la question centrale, l'hypothèse fondamentale se limite au champ de la GRH. La présente recherche souhaite apporter des réponses à seul niveau, considéré comme l'unique champ d'action possible ¹⁷⁶. Au-delà de ses convictions personnelles, l'auteur a cherché à baser le choix de l'hypothèse fondamentale sur des causes logiques, et non sur un postulat idéologique indémontrable. Dans le cas présent, l'approche épistémologique permet difficilement de démontrer la supériorité de l'une ou l'autre alternative car leurs frontières respectives sont peu marquées. À mesure que progressent les recherches, les différences entre les modèles normatifs occidentaux et les approches spécifiques à la transition tendent en effet largement à s'estomper. Un nombre croissant d'auteurs intègrent désormais les apports de ces deux sources dans un même raisonnement, et les essais de synthèse sont nombreux.

Les travaux de théorisation des pratiques aboutissent aux mêmes conclusions. Y. VIDAL (1991) montre que nombre de grands groupes ont dépassé l'opposition entre l'universalisme et le management interculturel pour opérer un retournement stratégique

¹⁷⁶ Le contexte macro-social et le management sont vus comme des contraintes sur lesquelles il est impossible d'agir. Il est ici négligé le fait que, dans la pratique, les DRH peuvent dans une certaine mesure influencer le management.

vers une solution pragmatique. Certains auteurs qualifient en conséquence la question de la supériorité des modèles normatifs ou des approches spécifiques d'aporétique, dans le sens où aucun critère objectif ne peut permettre de déterminer une solution incontestable. Toutefois, une étude approfondie des avantages et des inconvénients de chacun des courants permet de suggérer une réponse.

b) La supériorité des approches spécifiques à la transition comme réponse théorique à la question centrale

Les systèmes normatifs de GRH, dont la large diffusion semble consacrer l'efficacité, sont supposés s'appliquer à tout système d'économie de marché. En pratique, l'ouverture internationale et l'homogénéisation des produits, des procédés et des modes de consommation débouchent sur l'adoption de formes d'entreprises similaires de par le monde. Dans les PECO comme ailleurs, nombre d'entrepreneurs organisent et dirigent les entreprises comme celles de leur pays d'origine.

S'il est exact que la standardisation des systèmes normatifs de GRH facilite l'application de normes et les comparaisons internationales, certains auteurs ont cependant déjà mis en évidence les limites de ce type de modèles. De la même manière que C. PIGANIOL-JACQUET (1994) émet de fortes réserves quant à la conformité du MRH avec la situation de la France des années 1990 ¹⁷⁷, il paraît légitime de s'interroger sur la transposition des modèles normatifs en Europe centrale et orientale, dans des environnements différents de leur lieu d'origine. Ainsi est-il peu probable qu'ils répondent précisément aux besoins des PECO, qui ne sont encore qu'en transition vers le capitalisme. C. DURAND et J.L. LE GOFF (1996) ont notamment montré que l'application des modèles de gestion classiques d'inspiration anglo-saxonne se heurte à

¹⁷⁷ Selon C. PIGANIOL-JACQUET (1994), le MRH (Management des ressources humaines) n'est pas un modèle scientifique mais un artefact provisoire, qui traduit un mode de pensée se basant sur des apports sélectifs. L'homme n'y est qu'une ressource productive, dégagée de tout autre lien d'appartenance sociale.

des incompatibilités qui en limitent l'efficacité. Pour importer des systèmes de gestion occidentaux, il est en effet nécessaire d'appliquer des normes contraignantes. L'ancienne bureaucratie est alors remplacée par une bureaucratie d'une nouvelle sorte. Dans ces conditions, la soumission aux normes rend hors d'atteinte l'objectif affiché de management participatif et d'initiative des acteurs.

Au contraire des systèmes normatifs, les approches spécifiques de la transition visent à répondre à des problèmes précis et contingents. Leur champ d'application se limite à l'Europe centrale et orientale, dont elles intègrent les dimensions socio-historiques. L'évolution de ce courant s'appuie sur la création en nombre de formations et centres de recherches, qui préfigurent les pratiques des prochaines décennies ¹⁷⁸.

Comme l'avancent certains de leurs détracteurs, les approches de GRH spécifiques à la transition constituent cependant davantage un ensemble de propositions rejetant les modèles normatifs qu'un véritable courant unifié. Certaines critiques qu'elles adressent aux systèmes normatifs paraissent en effet caricaturales ; l'idée qu'il puisse exister un modèle optimal unique de gestion du travail et des organisations n'est plus de mise aujourd'hui (NILAND et al., 1995). D'autre part, de telles approches nécessitent des démarches longues à mettre en place et donc soumises au risque d'être en retard lors de l'application par rapport à la réalité du moment, constamment en évolution. De même, elles sont accusées d'accentuer les différences et de favoriser les forces centrifuges au sein de filiales étrangères, au contraire des cultures d'entreprises dépassant les cultures nationales. Cependant, nier les différences ne suffit pas à les faire disparaître.

¹⁷⁸ Les formations ciblées sur les PECO et leur transition amorcent un début de croissance, notamment grâce à certaines Écoles de commerce (HEC, l'ESCP, l'ESSEC, l'EAP ou l'EM LYON), qui intègrent dans leur cursus des programmes optionnels (Le MOCI, *Les Écoles de Commerce s'ouvrent à l'Est*, 16 nov. 1995). Les recherches du Master « Relations Est-Ouest » de l'ESSCA d'Angers adoptent une problématique inspirée du management interculturel. De même, des travaux approfondis sont régulièrement menés au sein du DEA « Transition démocratique des pays de l'Est » de l'IEP de Paris. Au niveau mondial, les deux laboratoires de recherche les plus prestigieux sont américains. Le Centre LINDA DE MINTZBURG de l'Université d'HARVARD et le département PECO de l'Université de CORNELL s'appuient sur le paradigme de la théorie universaliste, mais ils intègrent les enseignements du management interculturel dans le cadre de modules de gestion comparée.

P. D'IRIBARNE (1997) observe depuis le début des années 1990 la fin d'un mythe d'un idéal d'humanité unie au-delà des frontières. Il justifie le retour de la diversité des cultures dans la gestion des ressources humaines autant culturellement qu'économiquement. La prise en compte de tels facteurs dans la gestion des ressources humaines se traduirait en effet par une amélioration des relations internes et par des enrichissements mutuels au sein des organisations.

En accord avec cette logique, l'auteur pose donc comme hypothèse fondamentale la supériorité en termes d'efficacité productive des approches spécifiques à la transition sur tout modèle supposé d'application universelle. Il convient désormais de fixer le mode de démonstration permettant de tester la validité de cette hypothèse théorique.

II. Choix des méthodes de démonstration et modélisation

Une réponse théorique à la question centrale fondée sur la supériorité des approches spécifiques à la transition vient d'être proposée. Pour juger de la validité de cette hypothèse, un mode de démonstration susceptible d'en permettre la réfutation, la confirmation ou l'aménagement est retenu. Il est ensuite possible de construire un modèle théorique de GRH des joint-ventures d'Europe centrale et orientale.

A. Le mode de démonstration

1. La démarche méthodologique

a) Le rejet des intuitions

Plusieurs modes de démonstration de l'hypothèse fondamentale sont possibles. D'une part, il pourrait être tentant de chercher des réponses dans les évidences qui

ressortent de l'observation. Cette position se rattache à la philosophie « aprioriste », fondée au XVII^e siècle par B. SPINOZA, qui établit que le comportement humain est marqué par des principes simples et intuitifs qu'il est inutile de démontrer (BROCHIER, 1990). Appliqué aux sciences humaines et sociales, l'apriorisme affirme que les théories ne peuvent jamais être réfutées par simple comparaison de leur implication et des faits ; les postulats essentiels n'ont qu'à être énoncés pour être reconnus évidents. Dans le cas de la GRH en Europe centrale et orientale, certains auteurs se basent ainsi sur la seule opinion générale pour associer la faible implication des travailleurs aux habitudes passées.

Ces présomptions, aussi fortes soient-elles, ne présentent pas les caractères d'une démonstration. La présente recherche insiste sur la composante qualitative de l'objet d'étude, mais elle ne se confond pas avec des idées sans validation.

b) La méthode hypothético-déductive

Dans la culture scientifique, les convictions ne doivent pas se baser sur des opinions mais sur des démonstrations ; les intuitions ne s'avèrent utiles que si elles sont surveillées, discutées et mises en ordre ¹⁷⁹. La méthode hypothético-déductive, proposée par G. BACHELARD (1938) et retenue pour la présente recherche, s'inspire de ces principes. Elle consiste dans un premier temps à élaborer des hypothèses qui résultent non pas de convictions mais de recherches et de réflexions. Les hypothèses, déduites des théories recensées et articulées dans un modèle théorique général, doivent subir l'épreuve du doute afin de parvenir à leur confirmation ou à leur réfutation.

¹⁷⁹ Dans sa « philosophie du non », G. BACHELARD (1940) développe l'argument anti-empiriste selon lequel la science s'oppose absolument à l'opinion : « L'opinion pense mal ; elle ne pense pas ; elle traduit des besoins en connaissances » ; « On ne peut rien fonder sur l'opinion : il faut d'abord la détruire ». Une vision similaire est développée par E. DURKHEIM (1967) dans sa théorie des « prénotions ».

La validité des enseignements théoriques est testée en vertu du principe de falsifiabilité, selon lequel les hypothèses sont soumises à l'épreuve des faits : « il est nécessaire de réfléchir pour mesurer et non de mesurer pour réfléchir »¹⁸⁰. De la confrontation des hypothèses théoriques à la réalité découlent des déductions qui permettent le retour à la théorie, sous forme de lois.

Si le modèle hypothético-déductif convient aux options constructivistes de la recherche, il faut reconnaître que celui-ci est sujet à certaines critiques. Pour les chercheurs dits « positivistes », la méthode de démonstration est jugée peu fiable, car elle recourt à des interprétations nécessairement subjectives. Ils postulent notamment l'impossibilité de dissocier les théories et les procédés expérimentaux propres à les contrôler ; les hypothèses ne peuvent être contredites¹⁸¹ et sont dites « non-falsifiables ». La majorité des recherches sur la transition en Europe centrale et orientale se basent pour ces raisons sur une méthode d'inspiration positiviste, dénommée « empirico-déductive » (voir par exemple MATESOVA, 1995 ; SCHNEIDER et CYR, 1996). Ses principes veulent que les chercheurs conduisent tout d'abord des observations pour parvenir à des lois de comportement fondées sur l'expérience. Les faits sont analysés et il en ressort des inductions qui font office de théories. Le large usage de cette méthode dans les PECO n'est cependant pas un gage de son efficacité ; elle reste soumise aux handicaps des outils positivistes lorsqu'il s'agit de comprendre les modes de formation des comportements humains.

¹⁸⁰ G. BACHELARD, *le Nouvel Esprit Scientifique*, Paris, PUF, 1966.

¹⁸¹ Dans ce cas, le test des postulats de base ne se justifie pas, la théorie est jugée sur son aptitude à prédire la classe de phénomènes qu'elle est supposée expliquer. Pour M. FRIEDMAN, les théories ne sont pas réfutables par l'expérience et doivent être choisies pour leur commodité ou simplicité ; de la même manière que la physique emploie nombre d'hypothèses impossibles, le rapport à la réalité dans la théorie en sciences économiques et sociales est inutile (BROCHIER, 1990).

c) Des apports pluridisciplinaires

Dans un domaine en transition par définition protéiforme, des références théoriques variées sont nécessaires pour fonder les bases de la réflexion (BREWSTER et al., 1995a). Au contraire, le choix d'un champ d'analyse exclusif occulterait d'importants aspects des questions posées. Indiscutablement, les sciences de gestion ne peuvent fournir l'ensemble des matériaux nécessaires à la présente recherche.

En tant que matière transversale, la gestion des ressources humaines intéresse aussi bien les gestionnaires que les sociologues, les économistes, les psychologues ou les anthropologues (LIVIAN, 1993 ; BRABET, 1993). Dans ces conditions, la méthodologie retenue ici ignore la séparation cartésienne entre des disciplines aussi complémentaires que la gestion, la sociologie, l'économie, la psychologie ou l'histoire.

Pour comprendre les comportements de la main-d'œuvre d'un pays donné, il est tout d'abord indispensable de se référer à son fond culturel. L'histoire est en cela précieuse, comme le préconisent les théories économiques de la Régulation et de l'évolutionnisme. Tout autant instructive qu'est l'étude du passé, la préoccupation principale reste néanmoins la compréhension du présent. Afin d'extirper des lois de comportements, les méthodes statistiques utilisées à bon escient sont d'un soutien considérable, mais elles ne constituent qu'un outil qui ne peut compenser un raisonnement insuffisant.

Les sciences économiques, discipline-mère de la gestion, procurent de précieux enseignements sur les économies planifiées et sur l'actuelle phase de transition. La démarche suivie ici n'est cependant pas celle d'un économiste, du fait de la faible capacité prédictive des modèles économiques pour un sujet aussi marqué par les spécificités des comportements humains.

Les méthodologies de la psychologie, pour comprendre l'individu et ses résistances, ainsi que celles de la sociologie, pour analyser les phénomènes de groupe, semblent

davantage appropriées. Il est ainsi largement fait référence aux techniques d'observation classiques dans l'une et l'autre des disciplines. Le but de la thèse n'étant cependant pas seulement d'observer et de comprendre, mais également d'apporter des réponses à un problème donné, celle-ci se rattache en priorité aux préoccupations du gestionnaire. Même si elle s'inspire beaucoup d'autres matières, la recherche en management pose des problèmes *sui generis* (USUNIER et al., 1993). Les nombreux emprunts faits aux autres disciplines ne devront donc pas occulter le fait que les réponses aux questions posées s'inscrivent dans une problématique de sciences de gestion.

d) Un compromis équilibré entre théorisation et empirisme

La qualité d'un raisonnement en sciences de gestion s'évalue par sa rigueur, sa formalisation et surtout sa capacité à être généralisée. Les hypothèses de travail, nécessairement réductrices, n'ont pas vocation à représenter la réalité, mais plutôt à s'intégrer dans un modèle qui reproduise le plus fidèlement possible les phénomènes en question ¹⁸². Dans ce sens, la théorisation se conçoit davantage comme un moyen d'atteindre des objectifs de recherche plutôt que comme une fin en soi.

La transition en Europe centrale et orientale constituant un phénomène sans précédent ¹⁸³, les grilles classiques issues de la théorie des organisations_ conçues en principe pour des économies de marché avancées_ sont en partie inadaptées à ce contexte. Toute tentative de construction intellectuelle est impuissante et seule une démarche empirique s'applique valablement à la compréhension des comportements de la main-d'œuvre.

M. HEIDEGGER (1993) rappelle l'étymologie grecque du mot théorie (thea), qui

¹⁸² F. BOURNOIS et J. BRABET (1993) rappellent qu'une grande partie des savoirs de la GRH et du management des hommes est produite par des processus ou ni l'exigence théorique ni l'exigence de la preuve ne jouent un rôle majeur.

¹⁸³ Si l'on excepte la transition dans l'autre sens, entre 1945 et 1948.

signifie « vision », et qu'il faut comprendre non pas comme une vision de l'esprit mais bien des yeux. Cette dernière approche de la notion de théorie s'impose le plus souvent en sciences de gestion où l'empirisme occupe une place grandissante¹⁸⁴. Suivant S. AUROUX (1993) qui juge absurde la prétention d'accéder à l'essence des choses sans avoir fait le détour par la positivité, par la pratique de la science et de ses technologies, la présente thèse accorde une place importante à l'empirisme, qui permet de valider les idées par les faits.

2. Le terrain

a) La République tchèque : pays unique d'observation

Deux manières principales coexistent pour conduire la démonstration de la recherche : soit recueillir un nombre élevé de données dans chaque pays d'Europe centrale et orientale pour les traiter statistiquement, soit opter pour une démarche plus qualitative qui consiste à approfondir l'étude d'un pays particulier.

Dans le cas de l'approche multi-pays, pesante d'un point de vue pratique, il existe des risques de comparer des indicateurs qui ne sont pas perçus de la même manière selon les pays, ou d'aboutir à la validation ou à la réfutation de l'hypothèse de base sans améliorer la compréhension des phénomènes en jeu¹⁸⁵. Compte tenu de ces éléments, la phase de confrontation des hypothèses théoriques à la réalité ne porte que sur un pays, la République tchèque.

Le choix d'un pays unique ne signifie pas qu'une seule méthode est employée. Au

¹⁸⁴ Si les programmes de recherche sur les problèmes techniques (gestion de la production, nouveaux instruments financiers,...) s'accommodent des méthodes rationalistes et des tests en laboratoire, les comportements humains sont mieux appréhendés par des approches empiriques telles que les analyses cliniques en profondeur (BOURNOIS, 1993).

¹⁸⁵ La problématique anglo-saxonne du « dark number » invite à réfléchir sur les rapports qu'entretiennent enregistrement statistique et réalité sociale (BOUDON, 1982).

contraire, celles-ci doivent être variées, afin d'établir différentes vues du même phénomène (BREWSTER et al., 1995a) ¹⁸⁶. Recherchant une vision panoramique, l'auteur a obtenu le soutien de chercheurs tchèques (laboratoire de la VSE de Prague ¹⁸⁷), qui sont les plus aptes à analyser la situation de leurs pays, et de celui de chercheurs français (laboratoire de l'IGT de Tours) dont la compétence dans le domaine des sciences de gestion est supérieure. Le contexte économique, juridique et social est principalement appréhendé à partir de sources locales. Pour comprendre l'environnement des entreprises tchèques, la collecte des informations se base sur des données secondaires d'origine institutionnelle, mais également sur une étude menée par l'auteur entre février et juin 1994 sur quatre-vingt-cinq entreprises industrielles basées en République tchèque, ainsi que sur vingt-cinq entretiens de personnes concernées par le management des joint-ventures en République tchèque. Enfin, pour analyser les comportements organisationnels, le procédé de l'étude de cas a été préféré aux questionnaires envoyés à un grand nombre d'entreprises car il permet de sortir des poncifs et d'appréhender la réalité organisationnelle dans toute sa complexité (LIVIAN, 1993). L'étude du joint-venture franco-tchèque TESLA TV fournit en ce sens un précieux champ d'expérimentation.

b) Les techniques d'observation

Plusieurs approches coexistent pour étudier une entreprise en profondeur. L'approche historique consiste à recenser et organiser les principaux éléments de la vie de l'organisation pour en déduire une tendance explicative. Dans l'approche

¹⁸⁶ L'usage de chaque méthode doit néanmoins être justifié (SPARROW, 1995).

¹⁸⁷ E. HRABETOVA, spécialiste nationale et professeur de sociologie du travail à la Vysoka Skola Ekonomika (Université d'économie), a collaboré aux travaux initiaux de la recherche, dans le cadre des échanges doctoraux internationaux du Ministère français des Affaires Etrangères.

ethnographique (ou clinique ¹⁸⁸), il s'agit de déceler à partir d'une démarche interne, longue et qualitative, ce que l'entreprise a de particulier. L'attention est plus particulièrement portée sur la perception des composantes informelles du fonctionnement de l'entreprise, en analysant les hommes et les systèmes d'information. L'approche du développement organisationnel consiste enfin à assister l'entreprise dans son développement et à initier à des changements (USUNIER et al., 1993). Cette dernière pratique, couramment utilisée dans le cas des entreprises post-communistes, a inspiré la méthodologie retenue pour la monographie de TESLA TV ¹⁸⁹.

L'approche du développement organisationnel ne se limite pas à de l'observation passive, elle se place dans un cadre dynamique. Dans ces conditions, les techniques de l'observation participante ¹⁹⁰ et de la recherche-action ont influencé les méthodes d'observation.

Les chercheurs du TAVISTOCK INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS (JAQUES, 1973 ; TRIST, 1963) servent de référence dans l'étude approfondie de TESLA TV pour percevoir la psychologie du travailleur et parvenir à l'optimisation des interactions entre le social, le technique et l'environnement. Ayant effectué un total de cinq demi-journées en tant qu'ouvrier non qualifié dans différents ateliers de TESLA TV, l'auteur s'est également inspiré de l'approche pratique de la condition ouvrière de H. DUBREUIL (1936) ¹⁹¹. Ce changement total d'univers de travail s'est révélé extrêmement instructif quant à la compréhension des besoins et des attentes de la main-d'œuvre.

¹⁸⁸ L'approche clinique a un sens particulier aux États-Unis car elle s'associe le plus souvent à l'idée de guérison (USUNIER et al., 1993).

¹⁸⁹ Servent notamment de référence à la présente recherche les monographies en Europe centrale et orientale de J.-J. DURAND (1996), F. BAFOIL (1994) et A. MILLS (1992).

¹⁹⁰ Technique popularisée par l'École sociologique de Chicago selon laquelle l'enquêteur s'implique dans le groupe qu'il étudie pour comprendre sa vie de l'intérieur.

¹⁹¹ H. DUBREUIL (1936) est connu pour son expérience des États-Unis et de la France, mais il évoque aussi dans son œuvre le cas du chasseur BAT'A en Tchécoslovaquie.

D'autres grands enquêteurs tels que E. MAYO (1946) ou dans une moindre mesure G. HOFSTEDE (1980) participent des influences méthodologiques de la recherche, tout en prenant conscience des critiques adressées à l'un et à l'autre.

c) La position de l'auteur et les biais

Coopérant du Service National en entreprise (CSNE) pour une durée de seize mois, l'auteur était chargé de superviser le développement de la gestion des ressources humaines de TESLA TV entre janvier 1994 et mai 1995 ¹⁹². Il a par la suite assuré un suivi régulier de l'entreprise jusqu'à la fin du joint-venture, au mois de juillet 1996.

Dans le principe de la recherche-action, comprendre une situation de l'intérieur nécessite automatiquement de vouloir la changer. Un tel processus de recherche en situation réelle et non en laboratoire agit inévitablement sur l'objet d'étude. Notamment, le comportement des sujets peut être influencé par la volonté de l'expérimentateur de démontrer quelque chose ¹⁹³. L'auteur a ainsi tenu à se prémunir contre les biais incidents à sa position dans TESLA TV.

L'interprétation des expériences nécessite un long entraînement et une préparation mentale. Il importe de parvenir à l'essence des choses en dégageant des structures objectives, les seules apparentes, les significations profondes des phénomènes étudiés. Trop de déductions superficielles s'en tiennent aux choses visibles alors qu'elles ne sont que les conséquences des faits générateurs ; seuls les facteurs sous-jacents, présents de manière latente dans toutes les organisations, permettent de saisir le réel dans toute sa complexité (ENRIQUEZ, 1992).

¹⁹² L'auteur a également participé à la réorganisation de l'entreprise, ainsi qu'à la mise en place d'un système de calcul des coûts.

¹⁹³ Ce phénomène est connu en psychologie sous le nom d'effet ROSENTHAL (ou PYGMALION). De même, l'effet *placebo* et l'effet d'audience peuvent biaiser l'interprétation des expériences.

Un autre biais à éviter est celui qui déforme la réalité et fait percevoir les choses à travers le filtre de son entendement propre ¹⁹⁴. L'auteur s'efforce d'en tenir compte pour cerner la réalité observée en se détachant au maximum de ses convictions et en particulier de tout ethnocentrisme. Ainsi n'est-il en principe pas fait référence à la France ou aux pays capitalistes en général pour les faits dont les comparaisons n'ont pas de sens (i.e. les Tchèques sont moins ambitieux que les Français, l'État est davantage présent, moins bien organisé, etc.). Les jugements de valeurs sont dans la mesure du possible motivés (i.e. si les travailleurs montrent peu d'effort au travail, c'est du fait de leurs habitudes passées...).

Le terrain et les méthodes de la recherche étant définis, il est possible de dessiner les contours du modèle théorique de recherche.

B. Les contours du modèle

1. Structure générale du modèle

a) Le cœur du modèle

Dans l'introduction, la question centrale avait été décomposée en trois questions. De la même manière, l'hypothèse fondamentale de la recherche donne lieu à l'élaboration de trois hypothèses, selon le niveau de contingence retenu. L'ensemble aboutit à la construction d'un modèle théorique, dont les ingrédients sont fournis par les théories en présence.

¹⁹⁴ Les philosophes de la connaissance s'accordent depuis E. KANT sur le fait que l'indissociabilité entre les préjugés et le jugement (BOUDON, 1982). Le phénomène de la projection, mis en évidence par le psychanaliste C. JUNG (1983), explique que chaque individu imprime sur un objet ou un être du monde une caractéristique psychique qui est, en réalité, un trait de sa vie intérieure. Les individus perçoivent les phénomènes d'une manière toujours personnelle, en appliquant inconsciemment leur propre subjectivité. Chaque fait brut est mélangé aux valeurs de celui qui l'observe.

L'hypothèse fondamentale postule qu'un mouvement de réflexion prenant en compte les caractéristiques socioculturelles de la main-d'œuvre constitue un levier à l'efficacité productive. Cette assertion comprend le cœur du modèle théorique, c'est-à-dire la variable expliquée et la variable d'action. L'efficacité productive, objectif déterminant de toute gestion des ressources humaines, est dénommée *variable expliquée*. Pour agir sur cette dernière, les responsables de la GRH mettent en œuvre des politiques de GRH, qui constituent leur *variable d'action*. La variable expliquée ne dépend pas uniquement des politiques de GRH menées, il convient également de tenir compte d'autres déterminants.

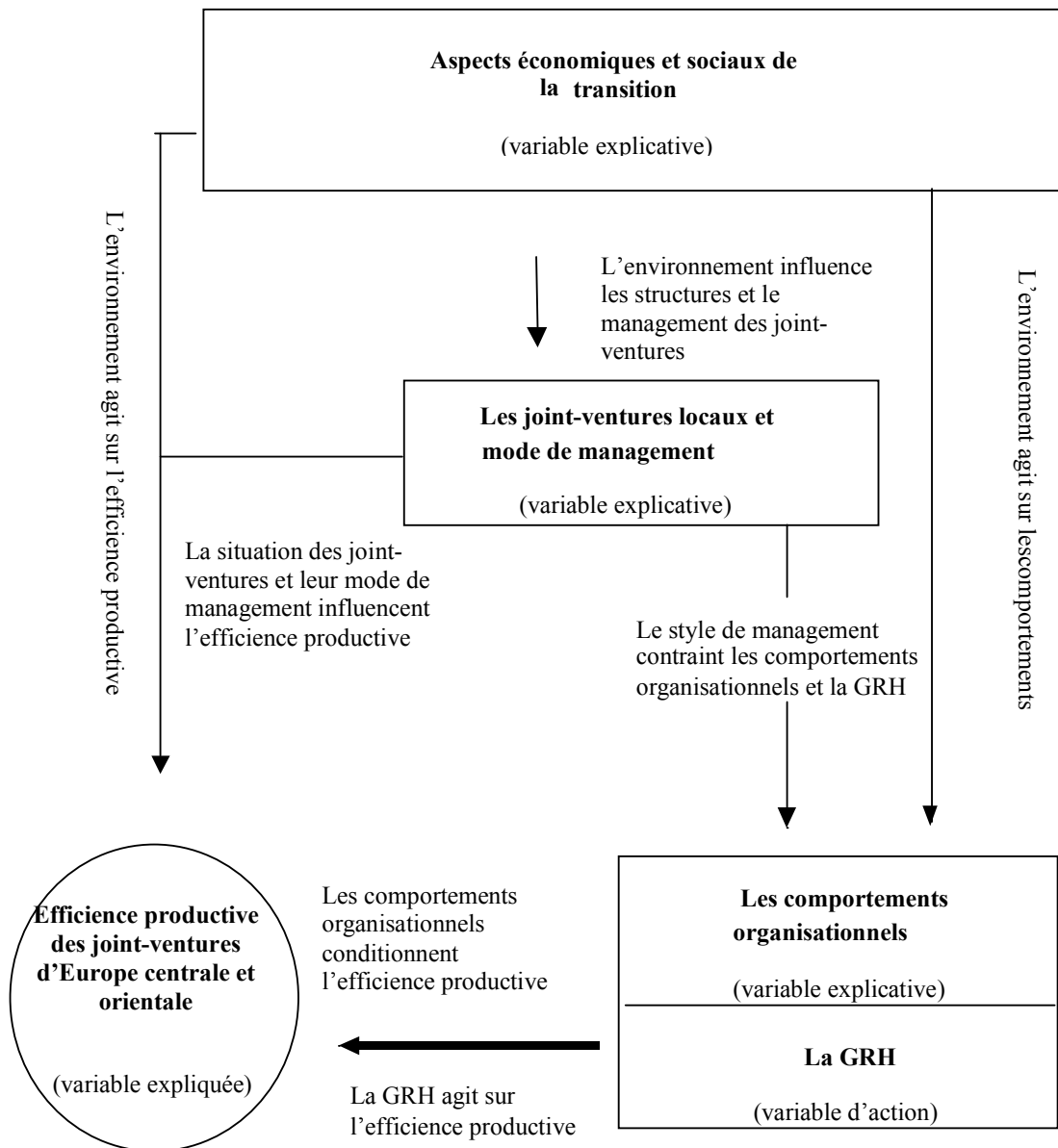
b) Les autres variables

La logique de l'efficacité productive des entreprises d'Europe centrale et orientale ne se résume pas à une variable d'action et une variable expliquée. Elle se base sur des causalités circulaires faisant intervenir différentes variables (BREWSTER et al., 1995 ; SPARROW, 1995).

Trois champs principaux ont été identifiés dans les trois premiers chapitres : le contexte macro-social, les joint-ventures et les comportements organisationnels ; chacun d'eux exerce des influences sur l'efficacité productive dans les entreprises. À la variable d'action déterminée précédemment s'ajoutent donc dans le modèle théorique trois variables explicatives (cf. figure 8)¹⁹⁵. L'influence de chaque variable dans le modèle étant établie, il est désormais nécessaire de les caractériser, à l'aide d'hypothèses.

¹⁹⁵ Ce type de présentation, adopté pour la présente thèse, se retrouve dans d'autres travaux traitant de la GRH dans les firmes d'Europe centrale et orientale (voir par exemple SPARROW, 1995).

Figure 8 Contours et structure du modèle



2. Le choix d'hypothèses

a) Des hypothèses issues des théories en présence

Pour tester l'hypothèse fondamentale, il a été choisi de recourir à un modèle dont les contours ont été préalablement définis. Celui-ci fait intervenir trois variables explicatives de l'efficacité productive : le contexte macro-social, la situation des joint-ventures et les comportements organisationnels. Afin de rendre le modèle opérationnel, il est nécessaire de caractériser chacune de ses variables, grâce à la revue de la littérature effectuée dans les trois premiers chapitres. Les hypothèses retenues sont présentées dans le tableau 9. Il est utile de préciser que leur vocation n'est pas de reproduire fidèlement et intégralement la réalité mais d'aider à la comprendre. Leur choix n'est pas discuté, dans le sens où il est qu'une synthèse des théories en présence pour chacun niveau de contingence.

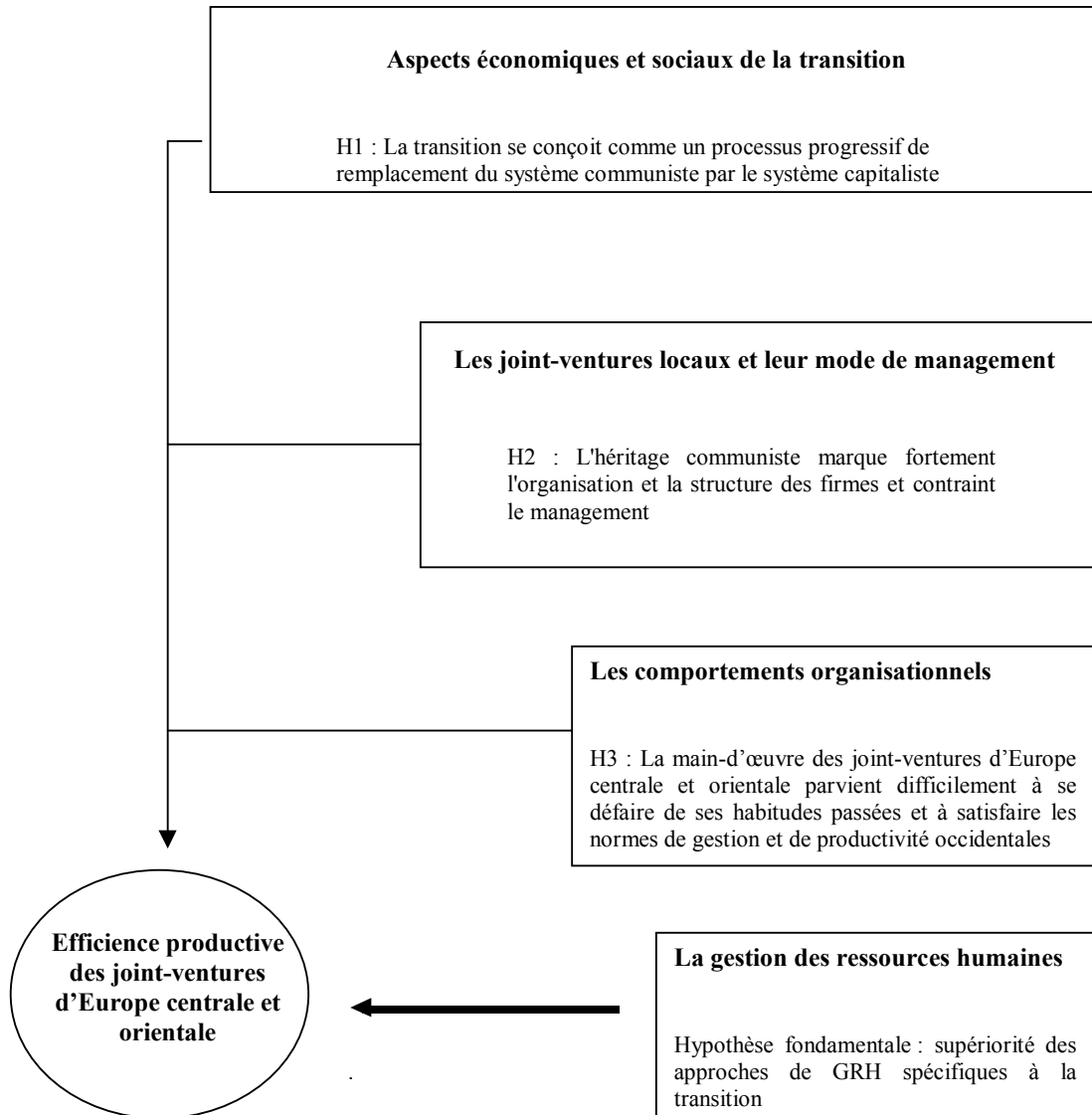
Tableau 9 Les hypothèses du modèle

| <i>Champ couvert</i> | <i>Hypothèse retenue</i> |
|------------------------------------|--|
| Le contexte macro-social | H1 : La transition se conçoit comme un processus progressif de remplacement du système communiste par le système capitaliste |
| Les joint-ventures occidentales | H2 : L'héritage communiste marque fortement l'organisation et la structure des firmes et contraint le management |
| Les comportements organisationnels | H3 : La main-d'œuvre des joint-ventures d'Europe centrale et orientale parvient difficilement à se défaire de ses habitudes passées et à satisfaire les normes de gestion et de productivité occidentales |

b) La compilation des hypothèses dans le modèle théorique

L'ensemble des étapes précédentes aboutit à la construction du modèle théorique de recherche (cf. schéma de synthèse du chapitre). Celui-ci détaille comment la gestion des ressources humaines, en cohérence avec le contexte externe, la politique d'entreprise et les comportements organisationnels, est supposée améliorer l'efficacité productive des firmes tout en contribuant à leur stabilité interne. Les variables explicatives du modèle sont représentées par les trois hypothèses qui viennent d'être définies, tandis que la variable expliquée et la variable d'action sont celles du cœur du modèle (voir supra 1.a). Une mise à l'épreuve empirique de ce modèle sur le terrain choisi, la République tchèque, s'impose désormais pour en tester la validité.

Schéma de synthèse du chapitre 4 Logique théorique de l'efficiencia productive en GRH des joint-ventures d'Europe centrale et orientale



Deuxième partie

*Les déterminants réels de la gestion
des ressources humaines en
République tchèque*

Cette deuxième partie a pour objet de confronter les hypothèses du modèle théorique de GRH des joint-ventures d'Europe centrale et orientale à la réalité, telle qu'elle s'observe en République tchèque. Dans un premier temps, les influences multiples de la main-d'œuvre sont évoquées à travers une fresque socio-historique insistant sur les héritages du pays et sur l'actuelle phase de transition. Cette analyse préliminaire facilite la compréhension des pratiques de gestion des entreprises industrielles tchèques à participation étrangère, objet du chapitre suivant. L'étude approfondie du joint-venture TESLA TV, dans lequel ont été expérimentées diverses politiques de GRH, permet ensuite d'améliorer la connaissance des comportements au travail dans les entreprises post-communistes. Les observations menées dans cette deuxième partie conduisent à nuancer les apports théoriques de la première partie et aboutissent à la constitution d'un nouveau modèle de GRH.

Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque

« On ne pourra se débarrasser du jour au lendemain de l'héritage communiste, gigantesque et problématique » (V. HAVEL).

| |
|--|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque I. Les héritages A. La constitution d'une nation B. L'époque communiste II. L'actuelle phase de transition A. La renaissance d'un État tchèque B. Programme économique et bilan de la transition |
| Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint- venture franco-tchèque : Tesla TV Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

Afin de convenablement appréhender les déterminants des comportements humains, il est nécessaire de les replacer dans leur contexte socio-historique. Ce chapitre s'inspire de cette recommandation puisqu'il recherche dans l'histoire nationale et dans le passage actuel à l'économie de marché les principales caractéristiques de la main-d'œuvre.

I. Les héritages

Méconnue, l'histoire des Tchèques révèle la permanence d'une tradition culturelle, spirituelle et artistique depuis le Moyen Age. À partir de 1948, le communisme a occulté cette spécificité et imposé des règles de société que le pays a subies jusqu'en 1989.

A. La constitution d'une nation

1. Éléments d'Histoire

a) Une nation européenne

Pendant quarante ans, la Tchécoslovaquie a appartenu à un monde clos et secret. L'écroulement d'une idéologie et d'un système politique ont redonné à ce pays la place qui était la sienne : au cœur de l'Europe ¹⁹⁶. Cette remarque s'entend autant au niveau géographique_ Prague est par exemple plus à l'ouest que Vienne_ que culturel. La Tchécoslovaquie, et notamment la Bohême, par erreur confondue dans un « Est » opaque, est en fait l'un des centres les plus prestigieux de la civilisation occidentale ¹⁹⁷.

¹⁹⁶ « Qui tient la Bohême tient l'Europe » disait le Général O. VON BISMARCK.

¹⁹⁷ L'annexe 8 présente l'historique des grands moments du peuple tchèque.

À l'origine, les Tchèques sont un peuple slave, mais leur histoire est davantage liée à celles des Allemands et des Autrichiens. Des villes chargées d'histoire telles que Marienbad, Austerlitz ou Pilsen sont ainsi situées sur le territoire actuel de la République tchèque. Dès le XIV^e siècle, l'Empereur Charles IV rend son État parmi les plus forts du monde et au XV^e siècle, le Roi de Bohême J. Z PODEBRAD propose la naissance d'une organisation de paix entre les monarchies européennes. En 1620, l'État tchèque perd ans son indépendance à la suite de la Bataille de la Montagne Blanche (*Bila hora*), ce qui le place pour trois cent ans sous la coupe des HABSBOURG. Pendant la Première Guerre mondiale se forment des gouvernements tchèques en exil, de tendance nationaliste et anti-autrichienne. L'homme politique philosophe T.G. MASARYK préside le plus important d'entre eux, le Conseil national tchèque à Paris. Ayant parié sur une victoire des Alliés, il obtient de leur part la promesse de la création d'un État tchécoslovaque réunissant les minorités tchèques et slovaques.

En 1918, à la suite de la dislocation de l'Empire d'Autriche-Hongrie est créée la Tchécoslovaquie, dont les frontières se basent sur le Royaume historique de la Bohême et non sur la géographie des peuples de l'époque. La Tchécoslovaquie comprend alors sur son territoire des zones occupées par de larges majorités d'Allemands, de Hongrois et de Polonais. Après vingt années de relative prospérité, le pays est abandonnée par les Alliés à la Conférence de Munich en 1938, ce qui le contraint à entrer dans le giron nazi.

b) Mise au point terminologique

Indifféremment, les médias utilisent les appellations « République tchèque », « Tchéquie », « Bohême », « Bohême-Moravie », et parfois même « Tchécoslovaquie » pour désigner l'actuel pays dont la capitale est Prague. Afin d'éviter les confusions, il convient de faire une mise au point terminologique.

Les Alliés ont décidé lors du Traité de Versailles en 1918 de réunir les Tchèques et

les Slovaques dans un même État, la République de Tchécoslovaquie. En 1960, la Tchécoslovaquie devient une République socialiste puis en 1968 un État fédéral, la Fédération de Tchécoslovaquie. En 1990, la Tchécoslovaquie est dénommée par décision du Parlement fédéral République fédérative tchèque et slovaque, dans le but de mettre fin à la querelle dite du « trait d'union » (la Tchéco-Slovaquie). Depuis 1993 et la partition, la République tchèque et la Slovaquie forment deux pays distincts.

Dans de nombreuses publications, y compris officielles, l'appellation « Tchéquie » se substitue à celle de « République tchèque », mais cette désignation est incorrecte ¹⁹⁸. De la même manière que la Hollande regroupe deux provinces sur douze aux Pays-Bas, la Tchéquie n'équivaut qu'à la moitié du territoire de la République tchèque. Elle correspond seulement à la Bohême, alors que la République tchèque se compose de la Bohême, dont la capitale est Prague, et de la Moravie (ou Moravie-Silésie) dont la capitale est Brno.

2. Évolution sociale et économique

a) Une spécificité culturelle

De par sa situation au centre de l'Europe, Prague a traditionnellement constitué une capitale culturelle. Le peuple tchèque se caractérise ainsi par un penchant prononcé pour le savoir sous toutes ses formes. Les influences proviennent des Allemands ou des Français, mais son fond culturel national est également riche.

J.A. KOMENSKY (1592-1670) philosophe du XVII^e surnommé « le Professeur des nations », F. KAFKA, écrivain du début du siècle dont les œuvres sont renommées dans le monde entier et M. KUNDERA, récent prix Nobel de Littérature, figurent parmi les

¹⁹⁸ Le nom propre « Tchéquie » n'apparaît pas dans l'édition 1997 du Larousse ou du Petit Robert.

fiertés de la littérature tchèque. De même, A. DVORAK ou B. SMETANA constituent des références internationales dans la musique classique ¹⁹⁹.

Simultanément à une prospérité culturelle, la Bohême a bénéficié dans son histoire de longues périodes de prospérité économique.

b) Une ancienne puissance économique

La petite taille de la République tchèque et sa discrétion dans l'économie mondiale de cette fin de siècle occultent quelque peu son brillant passé. En réalité, le niveau de vie des Tchèques, historiquement rattachés à la riche Autriche-Hongrie, a longtemps été supérieur à celui de nombre de pays occidentaux.

À partir des années 1850, la Bohême commence sa Révolution industrielle, tandis que le reste de l'Europe centrale et orientale restait relativement rural et relativement pauvre. Ainsi, septième pays au monde au classement du PNB par habitant en 1938, la Tchécoslovaquie faisait-elle partie avant la Deuxième Guerre mondiale des pays les plus avancés d'Europe. Elle fut également la seule nation d'Europe centrale et orientale à avoir maintenu une démocratie pendant l'entre-deux-guerres ²⁰⁰. Les minorités constituaient le tiers de la population du pays et la situation économique était prospère. Cependant, le pays est intégré au III^e Reich dès 1939 puis tombe sous la domination de l'URSS moins de dix ans après, comme les Alliés l'avaient convenu en février 1945 à Yalta.

¹⁹⁹ L'annexe 8 décrit les principaux mouvements culturels de l'histoire tchèque.

²⁰⁰ La Tchécoslovaquie était un État parlementaire comprenant de nombreux partis. Leur nombre n'excédait néanmoins pas une douzaine, ce qui permettait de représenter les différentes minorités et courants d'opinions sans paralyser le système, au contraire de ce qui s'est passé en Hongrie ou en Pologne (RUPNIK, 1988).

B. L'époque communiste

1. L'économie planifiée en Tchécoslovaquie

a) La mise en place du régime

Lors du premier « Coup de Prague » en 1948, l'URSS détourne la Tchécoslovaquie de l'Occident, avec lequel elle a toujours entretenu des liens réels. Le pays est forcé de participer à la grande aventure communiste, ce qui met un frein à son développement économique. Les outils de production sont collectivisés à près de 100 % et la disparition de la propriété privée est généralisée.

En 1953, la Tchécoslovaquie ne profite pas de la mort de J. STALINE pour se tourner vers la libéralisation. Les conditions internes du pays sont en effet favorables au conservatisme : les performances économiques sont plutôt meilleures que dans les autres pays de l'Est, l'intelligentsia reste loyale envers le Parti et le caractère multi-ethnique du pays empêche la constitution de mouvements unis d'opposition (CASTELLAN, 1994).

L'hermétisme des pays communistes aux innovations et aux théories modernes a conduit la Tchécoslovaquie à rendre son industrie vétuste et surdimensionnée. Des lacunes importantes dans la coordination et la cohérence entre les différentes décisions des ministères s'en sont immédiatement ressenties. Malgré ces handicaps, la Tchécoslovaquie restait, selon la « version officielle », un modèle de croissance et de développement dans le COMECON (CHAVANCE, 1994b).

b) L'évolution politique et économique

Du fait de sa vocation industrielle, antérieure au communisme, la Tchécoslovaquie était le pays le plus industrialisé du COMECON. Elle se distingue dans un premier temps par un très fort taux moyen de croissance, estimée à 7,5 % du Produit Matériel Net (PMN) à prix constant entre 1948 et 1975 ²⁰¹.

Dans les faits, la situation économique se détériore à partir de 1963. La forte centralisation de la planification, de la même manière qu'en Albanie ou qu'en URSS, étouffe l'économie. Une commission d'experts conclut que les réformes économiques doivent déboucher sur des réformes politiques. Le Président tchécoslovaque A. DUBCEK s'en inspire et entreprend de mettre en place un socialisme à visage humain, intitulé « Printemps de Prague ». L'événement est sanctionné le 21 août 1968 par l'arrivée des chars du Pacte de Varsovie dans la capitale tchécoslovaque ²⁰².

Les résultats économiques se détériorent à nouveau en Tchécoslovaquie en 1968 après le Printemps de Prague qui conduit la même année à la création de l'État fédéral. Le pays est confronté à une pénurie de main-d'œuvre, due à une forte baisse de natalité à partir des années 1940. La croissance ralentit dans les années 1970, stagne dans les années 1980, et devient la plus faible des pays de l'Est entre 1985 et 1988 (cf. tableau 10). Après avoir fait partie des nations riches jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'expérience communiste se traduit par un appauvrissement général, la Tchécoslovaquie n'occupant plus que le quarante-neuvième rang mondial au PNB par habitant en 1989.

²⁰¹ Comme le démontre P. NESTOROVIC (1995), ces chiffres étaient nettement exagérés.

²⁰² Cette normalisation violente, unanimement condamnée par la communauté internationale, a fortement dégradé l'image de l'Union soviétique.

Tableau 10 Croissance économique comparée

| | Taux de croissance annuel du PIB (en volume) | | | Taux de croissance du PIB par habitant (en volume) | | |
|---------------------------------------|---|-----------|-----------|---|-----------|-----------|
| | 1951-1973 | 1974-1982 | 1983-1988 | 1951-1973 | 1974-1982 | 1983-1988 |
| <i>Tchécoslovaquie</i> | 3,8 | 1,8 | 1,8 | 3,1 | 1,1 | 1,4 |
| <i>Europe de l'Est</i> ²⁰³ | 4,7 | 1,9 | 2,7 | 4,0 | 1,3 | 2,3 |
| <i>Pays industrialisés</i> | 4,9 | 2,1 | 3,1 | 3,7 | 1,4 | 2,5 |
| <i>Corée du Sud</i> | 7,5 | 6,9 | 9,9 | 5,2 | 5,2 | 8,4 |

Source : FMI²⁰⁴.

2. La vie en Tchécoslovaquie avant 1989

a) L'étouffement des libertés publiques

Le communisme n'était pas une idéologie à vocation exclusivement économique ou politique. Ayant la force d'une institution, il transparaissait dans l'ensemble de la vie en société (RUPNIK, 1988). Sa mainmise sur les jeunes générations s'illustre par des programmes d'études doctrinaires et démagogiques. Les enfants et les adolescents devaient sans exception adhérer aux organisations de « pionniers », sorte de scoutisme doctrinaire. La propagande se poursuivait auprès des adultes grâce à l'action colossale des services de renseignements²⁰⁵. Une étudiante tchèque de vingt-trois ans, âgée de seize ans au moment de la Révolution de velours, raconte ses souvenirs d'écolière : «

²⁰³ Moyenne pondérée des PIB.

²⁰⁴ Tiré de L. REICHLIN, dans J.-P. FITOUSSI (sous la dir. de), *A L'est, en Europe des économies en transition*, OFCE, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, p.99.

²⁰⁵ Les services de renseignements étaient pendant le communisme le premier employeur en Tchécoslovaquie (CASTELLAN, 1994).

On apprenait le russe depuis l'âge de dix ans. Il fallait connaître l'hymne et beaucoup de chansons populaires. Le plus ridicule, c'est qu'on devait réciter des passages entiers [du] Capital. À part la prof, tout le monde s'en moquait et on attendait que ça passe... ».

Au niveau des pouvoirs législatif et exécutif, le caractère arbitraire des décisions et décrets témoignait des divergences entre les pratiques politiques et les principes constitutionnels (MARES, 1994). Il était en particulier obligatoire de voter pour le candidat communiste de son « choix », sous peine d'encourir des poursuites étendues. De même, il existait de strictes limitations à liberté de circulation à l'intérieur et hors des frontières de l'ancien Bloc de l'Est, ainsi qu'à la liberté d'opinion, notamment religieuse. Conformément à la doctrine marxiste, la religion était accusée d'asseoir la domination des riches sur les pauvres ²⁰⁶.

La violence de la répression en cas de soulèvement apparaissait suffisamment coercitive pour réduire les conflits et les troubles à l'ordre public. Les nouveaux communistes au pouvoir à partir de 1968, ultra-orthodoxes, étaient impopulaires mais ils usaient de moyens coercitifs pour maintenir un calme relatif. La vie en Tchécoslovaquie se caractérisait alors par une apathie générale, même si des éditions clandestines, telles que Charta 77, apparaissaient ²⁰⁷. La résignation devant le système n'équivalait cependant pas à sa condamnation intégrale, les Tchécoslovaques lui reconnaissant certaines vertus.

²⁰⁶ K. MARX (1847), pour qui « *Les idées dominantes sont celles de la classe dominante* », définit « l'idéologie » comme un ensemble englobant toutes les idées morales, religieuses et politiques, invérifiables des hommes sur le monde, sur eux-même et sur leur société. L'idéologie est en même temps une illusion auto-entretenu et un mythe mobilisateur, dont la fonction est de masquer aux hommes la réalité des intérêts qui sont ceux de la classe dominante. Les idées religieuses visent en particulier à contenir le mécontentement des classes inférieures en profitant de leur crédulité : « *la religion est l'opium du peuple* ».

²⁰⁷ Charta 77 (créée en 1977) était une organisation clandestine pour la défense des Droits de l'Homme. Le Président F. MITTERRAND avait rencontré à Prague ses principaux dissidents dès 1988.

b) Des efforts vers une société égalitaire

La recherche de justice et d'égalité était censée réguler les rapports en société (BÉLINA et al., 1995). Mis à part les individus qui ont profité du régime (les apparatchiks et la Nomenklatura) et ceux qui en ont souffert (les contestataires, les minorités et les religieux), les Tchécoslovaques n'étaient souvent ni fermement partisans ni opposants du communisme.

La discrimination et l'injustice sociale existaient, mais de manière peu apparente. Chacun était assuré d'un emploi ²⁰⁸, et tout ou partie des biens ou services usuels étaient gratuits ou à des prix accessibles au plus grand nombre. Les individus ne manquaient de rien d'indispensable, exceptés quelques biens d'équipement tels que le téléphone ou les voitures ²⁰⁹. Souvent, ce n'était pas l'argent qui faisait défaut mais les opportunités pour le dépenser. Les failles du système étaient alors résolues par le « système D », en l'occurrence un recours généralisé à la corruption, au marché noir et au vol de biens publics ²¹⁰.

Dans les années 1980, l'URSS perd progressivement le contrôle des pays socialistes. Fin 1989, la Tchécoslovaquie peut organiser ses premières élections libres, ce qui la conduit à l'actuelle phase de transition.

²⁰⁸ En fait, le travail était obligatoire.

²⁰⁹ Les queues interminables devant les magasins d'alimentation presque vides constituent un cliché répandu en Occident lorsque l'on évoque les pays de l'Est. Or, les queues résultaient davantage de problèmes d'organisation que d'approvisionnement, du moins en Tchécoslovaquie.

²¹⁰ Avant 1989, on disait en Tchécoslovaquie : « Qui ne vole pas vole sa famille ».

II. L'actuelle phase de transition

Le peuple tchèque a traversé ces dernières années une période extrêmement fertile en événements. La Révolution de velours et la partition de la Tchécoslovaquie ont constitué les détonateurs de la renaissance d'une originalité et d'un État tchèques. Au niveau économique, l'évolution actuelle porte à penser que la transformation du communisme vers le capitalisme, appelée communément « phase de transition », est irrémédiable.

A. La renaissance d'un État tchèque

1. Les récents bouleversements

a) La Révolution de velours

L'année 1989 voit l'URSS abandonner le contrôle de ses États satellites. En Tchécoslovaquie, le mécontentement contre le Parti Communiste tchèque grandit et les vagues de protestations se multiplient. Le 17 novembre 1989, à la suite d'une manifestation étudiante regroupant trente mille jeunes, la répression violente des forces de l'ordre choque l'opinion publique, qui se mobilise immédiatement. Les manifestants allument des bougies en signe de protestation silencieuse ; la Révolution de « velours » conduit à l'indépendance politique de la Tchécoslovaquie.

La lutte politique a constitué le moteur des changements. L'insatisfaction économique et les problèmes de développement technique du pays ont également figuré parmi les facteurs du soulèvement, mais dans une moindre mesure (REY, 1992). Les revendications étaient multiples : défendre la liberté, la dignité humaine élémentaire, les choix des formes d'existence, prendre part au pouvoir et participer aux décisions. Le gouvernement en place a alors été contraint d'organiser des élections libres qui ont vu

la nette victoire de V. HAVEL, l'actuel Président de la République tchèque.

Prélude au changement du pays et à sa transition vers le capitalisme, cette révolution a fait resurgir de nouvelles ambitions et un sentiment nationaliste à l'origine de la partition.

b) La partition

La Tchécoslovaquie est née de la dislocation de l'Autriche-Hongrie en 1918. Les langues tchèque et slovaque étant proches, les soixante-quatorze ans de vie commune se sont déroulés sans heurts majeurs, mais ils n'ont pas réussi à effacer les sentiments nationalistes (WEHRLÉ, 1994). La partition correspond à l'aboutissement logique d'une désunion entre deux peuples éloignés à de nombreux égards²¹¹.

L'histoire et la culture des deux pays se distinguaient nettement. Les Tchèques, dont le territoire s'étendait (de manière non continue) jusqu'à l'Ukraine, étaient jusqu'au début du siècle rattachés à l'Empire des HABSBOURG, tandis que les Slovaques dépendaient de la Hongrie. Les premiers étaient traditionnellement plus avancés économiquement que les seconds, pour qui l'élevage de chèvres et de moutons constituait la principale ressource²¹².

Pour de nombreux auteurs tchèques, le fossé entre les deux peuples s'est creusé du fait de leurs attitudes respectives pendant la Deuxième Guerre mondiale. Le comportement des Tchèques durant cette période fut intermédiaire entre la lutte des Polonais et l'opportunisme des Slovaques, dont la révolution antifasciste de 1945 a

²¹¹ La présentation qui suit se base sur des sources uniquement tchèques ou « tchécofiles ». Il est important de préciser que le point de vue des Slovaques est sensiblement différent.

²¹² Au moment de la création de l'État tchécoslovaque en 1918, les Tchèques ont envoyé des professeurs dans certaines régions de Slovaquie pour y lutter contre l'analphabétisme (WEHRLÉ, 1994).

souvent été qualifiée d'hypocrite ²¹³. Les Tchèques continuent souvent de souligner leur spécificité culturelle, qu'ils opposent à la tradition rurale de leur voisin slovaque. L'exemple le plus cité consiste à comparer les hommes forts des deux pays : V. HAVEL, intellectuel de renommée mondiale et V. MECIAR, ancien boxeur au passé douteux ²¹⁴.

Dans ces conditions, la partition semblait inévitable, même si elle ne traduisait pas l'expression d'un souhait unanime (COX, 1995). L'année 1992 a été marquée par un climat de paralysie en Tchécoslovaquie devant les incertitudes sur la situation future. Les négociations pour créer une Confédération ayant échoué, la séparation fut décidée et devint effective le 31 décembre 1992 sans susciter ni passion, ni crise, ni conflit ²¹⁵.

c) République tchèque et Slovaquie : des trajectoires différentes

Malgré la partition, les pays sont restés des partenaires économiques essentiels. Dès 1993, ils ont créé une Union douanière et ont succédé l'un et l'autre à la Tchécoslovaquie au sein de l'ACELE. Les problèmes économiques de partage des

²¹³ Contrairement aux Tchèques qui ont souhaité leur indépendance, les Slovaques se sont spontanément déclarés alliés des Nazis. Monseigneur TISO, ancien Président slovaque, responsable de la déportation de dix-sept mille juifs en 1940, est encore considéré comme un héros national et une statue en son honneur a récemment été inaugurée (MARES, 1994).

²¹⁴ Le Président Slovaque, M. KOVACS, était parvenu à effacer temporairement son ancien Premier Ministre V. MECIAR, mais ce dernier a repris la tête du gouvernement peu de temps après.

²¹⁵ Les deux Républiques ont été admises à siéger à l'ONU, le mardi 19 janvier 1993, en tant que cent-quatre-vingt et cent-quatre-vingt-unième membres. Cette adhésion s'est faite sous les applaudissements des autres membres, chose rare au sein de l'ONU, qui a accueilli favorablement une séparation sans heurts, parfois appelée « Partition de velours ».

richesses et des entreprises fédérales furent réglés à l'amiable, la République tchèque emportant finalement 70 % du PIB de la Tchécoslovaquie. Les données du tableau 11 présentent les principales caractéristiques géographiques et sociales des successeurs de la Tchécoslovaquie, la République tchèque et la Slovaquie.

Tableau 11 Statistiques générales de la République tchèque et de la Slovaquie (1996)

| | <i>République tchèque</i> | <i>Slovaquie</i> |
|---|---|-------------------------------------|
| <i>Superficie (km²)</i> | 78 864 | 49 016 |
| <i>Population (millions d'habitants)</i> | 10,50 | 5,4 (dont 10,8 % de Hongrois) |
| <i>Densité (habitants/km²)</i> | 134 | 111 |
| <i>Indice de fécondité</i> | 1,6 | 1,9 |
| <i>Mortalité infantile (%)</i> | 0,12 | 0,12 |
| <i>Espérance de vie (années)</i> | 75 | 74 |
| <i>Religions</i> | Catholiques (39 %), sans religion (39 %), protestants hussites. | Catholiques (60 %), protestants. |

Source : PEE de Prague, janvier 1996

L'adaptation de la Slovaquie à l'économie de marché fut plus difficile que celle de la République tchèque. Petit et sans ressources, le pays a longtemps recherché à s'appuyer sur des partenaires. Les investissements étrangers sont restés faibles, et les situations économiques, politiques et sociales ont empiré pendant près de trois ans. La Slovaquie a notamment souffert de la difficile reconversion de son industrie d'armement (BRADA et al., 1995). Dopée par le plus fort taux d'exportation de la zone, elle renoue cependant depuis 1995 avec la croissance et les perspectives sont devenues encourageantes.

Politiquement, le pays craint encore pour son avenir car il dispose de peu de partenaires et est entouré d'anciens ennemis (Hongrie, Pologne, Ukraine...), ce qui le conduit à se tourner ouvertement vers la Russie (LHOMEL et SCHREIBER, 1996).

Malgré soixante-quatorze ans de vie commune, le fossé qui s'est creusé entre la République tchèque et la Slovaquie rend impossible tout retour en arrière (RIOLS et PLICHTA, 1993).

2. Une transformation politique

a) Le paysage politique

Selon la nouvelle constitution, promulguée le 16 décembre 1992, le Parlement de la République tchèque comprend deux Assemblées, une Chambre des députés (deux cents députés élus pour quatre ans) et un Sénat ²¹⁶ (quatre-vingt-un sénateurs élus pour six ans). Le Président de la République, élu pour cinq ans, nomme le Premier ministre. Le gouvernement est responsable devant le Parlement. Le pouvoir judiciaire comprend une Haute cour constitutionnelle, une Haute Cour, une Cour d'appel et un Tribunal de grande instance. Depuis 1997, les collectivités locales sont organisées selon trois échelons de décentralisation administrative : les communes, les départements et les régions.

Malgré une perte constante de pouvoir d'achat, la République tchèque est marquée par une relative stabilité politique. La population considère que les moments difficiles actuels constituent le prix à payer pour accéder à la société de consommation (Problèmes économiques, 1996c). Le Président V. HAVEL jouit d'une bonne popularité car son image correspond à celle que veulent donner les Tchèques aux

²¹⁶ Le Sénat est prévu par la Constitution mais des doutes sur son utilité ont retardé sa mise en place. Dans le but de railler les sénateurs, parmi lesquels se retrouvent un grand nombre d'artistes et d'acteurs, les journalistes nomment souvent le Sénat « Kocourkov », en référence à un célèbre conte pour enfants.

autres nations. Ses pouvoirs sont cependant symboliques et la direction du pays était en réalité conduite par son éternel contradicteur, V. KLAUS, émule de M. THATCHER ²¹⁷.

L'ODS, parti de droite conservateur qui axe principalement son programme sur la croissance économique, dirige le pays, mais il ne dispose plus de la majorité absolue des sièges au Parlement. La coalition gouvernementale regroupe l'ODS (Parti Civique Démocrate), le KDS (Parti Chrétien Démocrate), l'ODA (Alliance Civique Démocrate) ²¹⁸ et le KDU-CSL (Union Chrétienne démocrate - Parti Populaire Tchèque). L'opposition, autrefois désorganisée et rarement constructive, gagne en audience dans le pays ²¹⁹.

b) Les choix géopolitiques

Le gouvernement tchèque affirme son intention d'élever le pays au rang de nation européenne compétitive et indépendante. La République tchèque a notamment tourné le dos au « Grand Frère » soviétique. Depuis la fin de l'expérience communiste, la rupture est définitivement consommée, les Tchèques gardant même une rancœur certaine vis-à-vis de ceux qu'ils considèrent comme des tyrans ²²⁰. La Tchéquie semble également vouloir se détacher de ses voisins allemands et slovaques, qui restent néanmoins des partenaires commerciaux de première importance (cf. tableau 12).

²¹⁷ Au mois de décembre 1997, V. KLAUS a été contraint de démissionner. Il a été remplacé en l'attente de nouvelles élections, par le Gouverneur de la Banque centrale, J. TOSOVSKY.

²¹⁸ L'ODA, qui n'a pas réellement une structure de parti politique, est en quelque sorte une émanation de l'ODS, à vocation plus intellectuelle.

²¹⁹ Le CSSD (Partie Démocratique Tchèque) est surtout connu pour l'énergie parfois excessive de son président. Le KSCM et le LB (Partie Communiste de Bohême et de Moravie et Bloc de Gauche) sont les successeurs de l'ancien Parti Communiste tchécoslovaque, le KSA. Ils restent populaires dans les campagnes. Le CMUS et le CMSS (Parti de centre de Bohême et de Moravie) luttent pour l'autonomie de la Moravie et de la Silésie. Le SPR-RSC (Association pour la République) est le parti nationaliste d'extrême droite.

²²⁰ Dans leurs rapports avec les Russes, les Tchèques se situent dans une position intermédiaire entre les Bulgares, traditionnellement pro-russes, et les Polonais, lourdement lésés et opprimés (RUPNIK, 1988).

Tableau 12 Principaux partenaires commerciaux (exportations et importations) de la République tchèque en 1994

| Pays partenaires | Part dans le total des échanges avec la République tchèque | Pays partenaires | Part dans le total des échanges avec la République tchèque |
|-------------------------|--|-------------------------|--|
| Allemagne | 27,3 % | Pologne | 3,3 % |
| Slovaquie | 15,2 % | France | 3,1 % |
| ex-URSS | 8 % | Royaume-Uni | 2,9 % |
| Autriche | 7,7 % | USA | 2,8 % |
| Italie | 5,1 % | Pays-Bas | 2,7 % |

Source : Banque nationale tchèque, mars 1996

L'intégration de la République tchèque dans l'Union européenne est prévue à l'horizon 2001. La demande d'adhésion du pays, qui date du 23 janvier 1996, est la dernière de celle des membres du groupe de Visegrad, ce qui lui vaut une réputation « d'euro-sceptique ». Son entrée est également subordonnée à celles de la Hongrie, de la Pologne, de la Slovénie et de l'Estonie, afin de rééquilibrer géographiquement le centre de gravité de l'Union européenne, mais dans les deux premiers cités les conditions politiques restent encore dissuasives²²¹. Des accords avec la Communauté européenne existent déjà mais la République tchèque n'en est pas totalement satisfaite car l'ouverture reste insuffisante et les échanges profitent encore à l'Ouest. Le principal

²²¹ Thème débattu dans la conférence : *La République tchèque à l'Union européenne, quels enjeux politiques et économiques ?* Avec la participation de Son Excellence l'Ambassadeur de France en République tchèque, Prague, 1er mars 1995.

atout du pays reste sa situation au centre de l'Europe, mais l'éventualité d'une crise n'est pas à écarter (LAVIGNE, 1997b).

3. Des mutations sociales

a) Une vie quotidienne bouleversée

Après quarante ans d'immobilisme, les bouleversements qui se succèdent satisfont les uns et perturbent les autres. Le pays, et principalement la ville de Prague, est ainsi submergé de chantiers et de constructions qui ne reflètent que la face visible des transformations étendues aux domaines économique, juridique, culturel ou scientifique. L'institution de nouvelles libertés (droit de vote effectif, droit de quitter le pays, etc.) et l'arrivée en force de la société de consommation²²² ont constitué les changements les plus spectaculaires. Cependant, encore peu de Tchèques ont les moyens d'y accéder. Les personnes âgées se perdent désormais dans leurs villes et ne comprennent pas pourquoi certains prix, qu'ils ont toujours connus au même niveau, peuvent être multipliés par cinq ou par dix en l'espace de quelques années (DELPEUCH, 1994).

La Révolution a paradoxalement réduit la capacité des Tchèques à consommer (LEFF, 1997). Beaucoup de produits de base étaient disponibles en Tchécoslovaquie avant 1989, du moins nettement plus qu'en Pologne, qu'en Roumanie ou qu'en Russie. L'ouverture sur l'extérieur a accru les possibilités en termes de choix mais, dans le même temps, l'augmentation des prix a surpassé celle du pouvoir d'achat. Ainsi, le billet de transport en commun coûtait-il une couronne en 1989 (avant la Révolution), quatre couronnes en 1991, six couronnes en 1993 puis dix couronnes en 1996²²³, alors que les salaires n'ont que doublé pendant la période.

²²² Il n'y avait aucun restaurant MAC DONALD'S en 1991 à Prague, puis il y en avait deux en 1993 et huit en 1995.

²²³ Le législateur a trouvé une parade à l'escalade des prix en instituant pour de nombreux biens ou services (hôtellerie, logements, loisirs) des tarifs différenciés pour les résidents et les non-résidents.

En sollicitant des désirs, la société de consommation procure des raisons d'être et uniformise les désirs. Ceci constitue un facteur de stabilisation, tant que l'espoir existe. Or, l'enthousiasme laisse progressivement place à l'insatisfaction générale, à mesure que le gouvernement favorise l'enrichissement sauvage et revient un à un sur les instruments keynésiens de sa politique économique (ENDERLIN, 1997). Le passage vers une société « non sociale », selon les mots du Président V. HAVEL, a pour conséquence une baisse spectaculaire de la natalité, qui se répercutera inévitablement à terme sur la productivité nationale. De nombreux signes montrent que les ingrédients d'une crise profonde sont en germe dans le pays (cf. annexe 9).

b) Le développement des inégalités

La politique de transition univoque vers le capitalisme du gouvernement est approuvée par les Tchèques mais elle crée une rupture avec les intellectuels. Le peuple ne semble en définitive pas avoir de scrupule à passer vers un système longtemps critiqué, injuste sur le plan social, mais qui s'avère plus intéressant pour le pays (MARES, 1994).

Tous les moyens sont bons pour s'enrichir. La République tchèque reste par exemple le septième exportateur mondial d'armes. De même, le gouvernement admet implicitement les possibilités d'infractions à certaines lois touchant des activités illégales lucratives. Le trafic de drogue est par exemple beaucoup moins réprimé que dans les pays occidentaux. Autre exemple, la route reliant les villes frontalières de Dresde (Allemagne) et Teplice (République tchèque) est connue sous le nom de « Route de la honte » du fait des centaines de prostituées, souvent mineures ²²⁴, qui s'exhibent sur les bas-côtés de la chaussée.

²²⁴ Aucun texte de loi ne régit la prostitution. La majorité sexuelle, de quinze ans en République tchèque, rend donc possible la prostitution de jeunes filles de plus de quatorze ans.

La réussite économique reste sans effet sans la réussite dans la société (LEFF, 1997). La croissance du PIB national signifie peu pour les citoyens confrontés à une aggravation de la pauvreté. Le développement profite à la Nomenklatura car ses membres sont parmi les seuls à avoir accumulé du capital, et donc à pouvoir profiter des investissements actuels (JANACEK, 1995). Cette injustice est implicitement reconnue et même entretenue par le gouvernement : le financement de l'ensemble de l'économie nécessite des capitaux considérables que le peuple ne détenait pas, l'État s'appuie donc sur le recyclage de toutes sortes de revenus illicites.

Une considération différente du profit et l'apparition des nouveaux riches, les « *lumps* », donnent naissance à des classes de plus en plus marquées, alors que le communisme mettait en principe tous les individus_ ou plutôt tous les prolétaires_ sur un pied d'égalité. Se distinguent désormais les riches et les grandes familles, qui forment une maigre élite, les classes moyennes, représentant la majorité de la population, les pauvres, en augmentation, ainsi que les Roms et certaines catégories d'étrangers, qui souffrent d'un grand nombre de discriminations.

Les inégalités se creusent entre les possédants et le peuple. La répartition des richesses a principalement profité aux anciens apparatchiks, mais le gouvernement s'accommode de cette situation injuste tandis que le peuple la tolère. Les inégalités sociales et la perte de pouvoir d'achat sont ressenties comme le prix à payer pour accéder à une société de consommation naissante et déjà palpable. Cependant, les troubles politiques de l'année 1997 risquent de faire imploser un équilibre social plus fragile qu'il n'y paraît. La chute du communisme a créé un vide idéologique, que ni la foi ni les sectes n'ont comblé²²⁵.

²²⁵ Malgré un faible retournement de tendance, les Tchèques se déclarent encore à l'heure actuelle en majorité athées, contrairement par exemple aux voisins slovaques et surtout polonais, fervents catholiques.

c) Portée de l'héritage communiste

Le communisme sous sa forme autoritaire a disparu de l'ensemble des institutions en République tchèque, mais les anciens dirigeants communistes, tels que les anciens Premier Ministre V. KLAUS et Ministre de l'Industrie V. DLOUHY, sont le plus souvent restés au pouvoir. Les événements sont trop récents pour savoir si les communistes ont eux-mêmes réellement disparu, s'ils se sont reconvertis ou s'ils restent en attente pour profiter d'éventuels signes de faiblesse de la classe dirigeante du pays.

La République tchèque fait pour l'instant figure d'exception sur le plan politique, dans le sens où elle est le seul PECO dans lequel les néo-communistes ne sont pas associés au pouvoir ²²⁶. Elle est également le seul à avoir mis en place un organisme qui enquête sur les crimes du communisme ²²⁷. Dans l'ensemble, les Tchèques condamnent le socialisme tel qu'il a été pratiqué, mais ils ne le remettent pas en cause dans tous ses aspects. Depuis la Révolution, ils ont tiré un trait sur son aspect politique, mais sans pour autant désigner les sociétés occidentales comme modèle. L'objectif d'une société de compromis cumulant les avantages de leur mode de vie hérité du communisme et de la stimulation des économies capitalistes semble cependant encore éloigné.

Si l'héritage communiste fait partie intégrante du peuple tchèque, sa prédominance ne doit néanmoins pas occulter l'ensemble des influences passées. Avant le communisme, la mentalité tchèque se rapprochait de celle des peuples germaniques ²²⁸,

²²⁶ L'actuel Président V. HAVEL explique ce fait par la dureté de la répression lors du Printemps de Prague de 1968 ; seuls les communistes « purs et durs » sont alors restés au pouvoir, tandis que des individus plus réalistes ont pu exercer le pouvoir dans les autres pays du bloc.

²²⁷ Selon les enquêtes de cet organisme, les premiers collaborateurs des services de renseignements tchèques (STB) entre 1985 et 1989 étaient le clergé (huit cent agents pour six mille officiants), les enseignants et les médecins. Les résultats et l'utilité de cet organisme sont cependant contestés. Lors de sa libération de prison, les geôliers de V. HAVEL lui ont donné la liste des personnalités qui l'avaient trahi. Ce jour-là, le futur Président l'aurait déchirée immédiatement, déclarant vouloir tirer un trait sur ce passé peu glorieux pour son pays (MORIN, 1996).

²²⁸ Avant d'être expulsés à partir de 1945, trois millions et demie d'Allemands (soit le tiers de la population) vivaient en Tchécoslovaquie.

combinée à une particularité due à l'importance de la communauté et de la culture juives (MARES, 1994). Un homme politique indonésien, après une visite à Prague, tint ce discours : « *What an amazing achievement. There was more around us to suggest the era of MOZART than of STALIN* ». (C'est une réussite incroyable. On ressent davantage l'époque de MOZART que celle de STALINE). Les Tchèques n'ont semble-t-il jamais réellement adhéré à l'idéologie communiste, qu'ils considéraient comme un impérialisme russe déguisé. Les Russes ont beaucoup insisté sur l'origine commune qu'ils partagent avec les peuples slaves d'Europe centrale pour justifier leur hégémonie. M. KUNDERA (1983) s'en défend dans sa thèse de « l'Occident kidnappé » en expliquant que les Tchèques, les Slovaques et les Polonais sont des Slaves de l'ouest, contrairement aux Russes qui sont des Slaves de l'est. Ils appartiennent culturellement à l'Europe centrale et en constituent même une pièce fondamentale.

La portée de l'héritage communiste sur les mentalités apparaît donc limitée. De la même manière, les changements au niveau économique sont considérables.

B. Programme économique et bilan de la transition

1. La construction d'un système capitaliste

a) Une politique d'esprit libéral

Jusqu'en 1990, la Tchécoslovaquie ne s'est engagée que timidement dans la voie des réformes macro-économiques, adoptant une politique graduelle. La transition a réellement commencé en 1991 avec la mise en œuvre d'une thérapie de choc. Emmené jusqu'en décembre 1997 par son Premier Ministre V. KLAUS, le gouvernement tchèque conduisait une politique parfois qualifiée d'ultra-libérale²²⁹. Pour le passage de

²²⁹ Le mot libéral s'entend ici au sens français, et non pas au sens tchèque ou anglo-saxon de progressiste.

la République tchèque à l'économie de marché, les instruments choisis par le gouvernement sont tout à fait classiques. En revanche, le rythme des réformes impressionne et inquiète à la fois (BLAHA, 1995). Le gouvernement a opté pour le changement radical afin de créer une dynamique qui se nourrirait d'elle-même. Les modifications sont si rapides qu'elles omettent toute phase de consolidation, mais jusqu'à présent, les faits lui donnent raison²³⁰.

Concrètement, les réformes se sont traduites par la libéralisation radicale des prix et du commerce extérieur, une large vague de privatisation et une politique de stabilisation monétaire appliquée. La dévaluation de la monnaie et sa convertibilité partielle, garantes de la stabilité des changes, puis la naissance de banques privées ont constitué les derniers instruments de la transition.

Les choix monétaires et budgétaires traduisent la volonté de libéralisation de l'économie, en toute prudence. La couronne tchèque, indexée sur le deutschmark et sur le dollar des États-Unis, est convertible depuis le premier octobre 1995. La politique budgétaire se situe quant à elle entre le prestige et la reconnaissance internationale, qui plaident en faveur du maintien des équilibres fondamentaux, et la forte pression pour le redémarrage de l'économie au prix d'un déficit raisonnable (Problèmes économiques, 1996a).

Les prix et les échanges sont libres depuis 1991 et la plupart des subventions ont été supprimées. Quelques restrictions à l'abandon intégral au marché subsistent cependant. Le prix de certains biens courants (loyers, transports et énergie) reste sous contrôle, tandis que l'aspect social pour les grandes entreprises (SKODA, CSA...) est préservé.

²³⁰ Des craintes similaires avaient émergé lors du développement des N.P.I., qui maintiennent désormais une croissance élevée et ont fait la preuve de leur solidité au plan mondial (HENRY, 1993).

De même, le gouvernement maintient les salaires à un bas niveau ²³¹, afin de limiter l'inflation et de renforcer la compétitivité nationale. Ces faits, ajoutés à l'absence de restructuration de l'industrie lourde et à la conservation d'un système de sécurité sociale proche du passé, incitent S. ENDERLIN (1997) à qualifier de keynésienne la politique du gouvernement tchèque.

b) Un léger interventionnisme

Les entreprises tchèques ont été préservées par un léger protectionnisme et par une campagne nationale « Achetez Tchèque » (« *Czech Made / Cesky virobek* ») visant à lutter contre le haut niveau des importations. Le gouvernement tchèque se fixe parmi ses objectifs prioritaires le développement de la compétitivité du pays, en se basant non pas sur une dévaluation de la monnaie mais sur une amélioration de la productivité dans les entreprises ²³².

La politique industrielle est volontairement marquée. La République disposant de peu de ressources énergétiques, d'importants projets de développement et de modernisation des infrastructures ont été entrepris depuis 1991. Le gouvernement tient à développer les télécommunications, les rails et les routes afin de favoriser l'essor du pays. La politique générale vise à démanteler au plus vite les anciennes structures et modifier les anciens comportements dans le but de limiter les risques de blocage et d'étranglement de la réforme. La réforme économique nécessite également un cadre juridique approprié, afin que le nouveau système fonctionne efficacement.

c) La réforme du cadre juridique

²³¹ Une loi de juillet 1993 prévoit pour les entreprises de plus de vingt-cinq salariés une amende si l'augmentation annuelle moyenne des salaires dépasse 5 %, sauf si le taux de croissance du chiffre d'affaires excède de plus de 15 % celui des salaires.

²³² La politique de désinflation compétitive de la France constituait en ce sens un modèle pour l'ancien Premier Ministre V. KLAUS.

L'apparition d'une économie privée en 1989 a rendu caduc le cadre juridique de l'époque. La République tchèque dispose désormais de l'ensemble des attributs juridiques requis pour le fonctionnement d'une économie libérale. La sécurité des transactions est assurée par un Code civil, un Code de Commerce, une loi fiscale, des conventions internationales et une loi sur le régime des changes. Une jurisprudence naissante se constitue actuellement, ce qui entraîne une émulation considérable auprès de professionnels de la justice qui avaient perdu sous le communisme de nombreux réflexes juridiques (JANACEK, 1995). Il reste à améliorer les procédures judiciaires d'urgence et les voies d'exécution, à mettre en place un régime d'intégration fiscale, à alléger les formalités administratives, à stabiliser un cadre juridique encore mouvant et à réformer l'appareil judiciaire pour une justice plus rapide et plus efficace (BLAHA, 1995).

Le droit des affaires tchèques est calqué sur les droits allemand, autrichien et français. Son efficacité reste limitée par le nombre encore insuffisant de décisions de jurisprudence. Le droit des sociétés se base sur une loi unique du premier janvier 1993. La particularité des textes est leur caractère supplétif²³³, ce qui autorise à agir dans des directions opposées. Le flou juridique actuel est notamment exploité par un lobbying d'entreprises qui tentent d'influencer la loi en leur faveur. De nouvelles lois sont régulièrement promulguées mais elles tolèrent nombre de dérogations et restent insuffisantes compte tenu de la diversité des cas rencontrés.

La fiscalité, qui n'existait pas pour les entreprises avant 1989, a profondément été modifiée depuis la Révolution. Le système fiscal tchèque s'inspire de ceux d'Europe occidentale, dans l'optique de l'actuelle harmonisation européenne. Avec les créations de la TVA et des impôts sur le revenu et sur les sociétés, le système fiscal est désormais comparable à celui en vigueur dans la plupart des pays occidentaux. Les entreprises

²³³ Ce qui signifie qu'ils ne s'entendent souvent qu'à titre de recommandations et qu'ils autorisent une importante marge d'interprétation.

supportent, en plus de différentes taxes marginales, un impôt sur les bénéfices de 39 % pour 1997 ²³⁴.

d) La privatisation

Selon l'ancien Premier Ministre tchèque V. KLAUS, la privatisation constitue la « pierre angulaire » de la réussite de la transition économique. La méthode de privatisation par coupons, utilisée en République tchèque, a dès le départ constitué un franc succès (BOUIN et GROSFELD, 1994). Chaque citoyen tchèque pouvait acheter un carnet d'une valeur de mille couronnes qui permettait d'obtenir des parts dans des fonds d'investissements de son choix. Les gestionnaires de fonds plaçaient l'argent récolté dans les firmes. Une fois ces opérations effectuées, les fonds doivent disparaître et leurs acquisitions être transmises aux titulaires des coupons. Avec un taux supérieur à 80 %, la privatisation tchèque est la plus réussie de celle des PECO, si l'on excepte le cas de l'Allemagne. Le processus a permis à six millions de souscripteurs tchèques de bénéficier d'avantageuses conditions d'actionariat, ce qui fait de la République tchèque le pays présentant la plus grande concentration d'actionnaires au monde.

Malgré ses succès, la privatisation tchèque est de moins en moins considérée comme un modèle. En effet, les fonds qui détiennent les entreprises sont encore contrôlés par l'État, ce qui aboutit à un manque de transparence et à une absence de restructuration dans les firmes. Certains partis politiques tchèques demandent alors l'arrêt de la privatisation des banques, dernière grande étape des privatisations et la renationalisation des entreprises, qui sont, de fait, contrôlées par l'État (LAVIGNE, 1997b).

La restitution se présente comme une autre forme de privatisation de l'économie.

²³⁴ Ce taux semble élevé compte tenu de la jeunesse et de la fragilité du secteur privé, d'autant que les aides de l'État ont tendance à se raréfier (BLEJER et SKREB, 1997).

Elle consiste à rendre à leurs anciens propriétaires les biens immobiliers qui avaient été réquisitionnés par les gouvernements communistes à partir de 1948 ²³⁵. Nombre de Tchèques récupèrent ainsi des logements mais les laissent en délabrement, faute des moyens financiers pour les remettre en état.

La privatisation ne s'est pas accompagnée des effets attendus à l'intérieur des firmes (HUNYA, 1997) et la restitution n'a pu insuffler la mentalité capitaliste à leurs destinataires. Il a donc fallu recourir à des mesures d'ordre micro-économique.

e) La restructuration micro-économique

Pendant le communisme, la stratégie des firmes était planifiée selon les besoins nationaux. L'économie était alors « fermée » et ne dépendait pas de l'environnement. Désormais, les entreprises sont soumises à la concurrence nationale et internationale, ce qui nécessite certaines adaptations. Les conglomérats furent ainsi démantelés afin de conférer davantage de souplesse de gestion aux nouvelles unités. L'État s'appliqua néanmoins à ce qu'il n'y ait pas « rupture » dans un passage trop rapide vers une logique de profit à laquelle les firmes ne seraient pas préparées ²³⁶.

La phase de restructuration du tissu industriel national, qui devait conduire à des licenciements massifs, tarde à survenir. Malgré les performances affichées autant par les firmes issues des démembrements des conglomérats que des anciens conglomérats eux-même, les entreprises industrielles tchèques restent en général vétustes et de dimension importante (LIZAL et al., 1997). De plus, en dépit d'améliorations

²³⁵ La date limite de validité pose le problème des restitutions aux Juifs qui ont dû quitter le pays en 1939, et des Allemands, expulsés des Sudètes en 1945. L'ensemble des procédures est réalisé assez discrètement car certaines affaires portent sur des litiges délicats survenus lors d'une période peu glorieuse (MARES, 1994).

²³⁶ Le maintien d'une partie des subventions automatiques, le protectionnisme, le renforcement des aides des banques et l'accès aux marchés étrangers ont été les instruments de cette politique (SVEJNAR, 1995).

progressives, les moyens de transports et de communication restent largement inefficaces. Les entreprises sont souvent dépourvues de services développés de gestion et la mise en place de structures indispensables tels que le contrôle de la qualité ou la gestion financière occasionnent des coûts de restructuration considérables (DAMSELL, 1994). Dans ces conditions, l'analyse des entreprises communistes développée au premier chapitre conserve sur de nombreux points une réelle actualité.

2. Les résultats de l'économie nationale

a) Les principaux agrégats

La République tchèque a d'ores et déjà convenablement négocié les trois moments critiques de l'après-Révolution, la partition et la privatisation de l'économie. Le pays a su se ressaisir après l'effondrement du COMECON et la croissance du PIB est désormais solide (cf. tableau 13)²³⁷. À la longue phase d'attentisme ayant entouré la partition a succédé depuis 1995 une croissance dynamique. V. KLAUS, l'ancien Premier Ministre, fixe désormais comme objectif pour son pays de « *ressembler à moyen terme à la Suisse ou à l'Autriche* ». Refusant de parler de « transition », il considère la République tchèque comme un pays européen qui s'intéresse à sa croissance et mène une stratégie de rattrapage des pays les plus avancés. La République tchèque est par ailleurs devenue en décembre 1995 le vingt-sixième membre de l'OCDE et le premier d'Europe centrale et orientale.

²³⁷ La chute du PIB réel avait été exagérée par la généralisation dans les premières années de la transition du marché noir, activité productive non intégrée dans cet indicateur (BENACEK, 1994).

Tableau 13 Données économiques générales de la République tchèque
(1996)

| | |
|---|--------------------------|
| Salaire mensuel moyen (US dollars) | 300 |
| Coût horaire de la main-d'œuvre (US dollars) | 2,2 |
| PIB/habitant en US dollars (1995) | 4338 |
| Chômage (% de la population active) | 2,8 |
| Croissance (%) | 4 |
| Inflation (%) | 9 |
| Économie souterraine | 20 à 25 % du PIB en plus |

Source : Ministère tchèque de l'économie, avril 1997

La croissance pour 1996, redémarrée dans la plupart des PECO, se situe avec un niveau de 4 % entre celle de la Pologne (5,5 %) et celle de la Hongrie (1,5 %). Le niveau de vie moyen s'accroît depuis peu pour atteindre près de 50 % de la moyenne de l'Union européenne, le PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat étant légèrement supérieur à celui de la Grèce ou du Portugal.

Avec un taux de 3 %, la République tchèque possède un des plus faibles niveaux de chômage d'Europe. Celui-ci pourrait se situer à un niveau inférieur puisqu'il existe nombre d'offres d'emploi non satisfaites. La main-d'œuvre n'est cependant pas assez mobile pour résorber le phénomène. De même, le prix des loyers empêche toute migration vers la capitale, lieu où se concentrent la majorité des offres d'emploi. Selon la Banque nationale tchèque, le salaire moyen mensuel à Prague s'élevait en janvier

1997 à huit mille trois cents couronnes (1600 francs), alors qu'un loyer modeste coûte en moyenne six mille couronnes par mois (1000 francs) ²³⁸.

Malgré l'introduction de la TVA et la partition, l'inflation a été maintenue autour de 12 % et est désormais inférieure à 10 % ²³⁹. Quant aux finances publiques, le développement soutenu d'un tourisme florissant ²⁴⁰, des exportations et des investissements étrangers a contribué à dégager un léger excédent budgétaire. Le déficit extérieur est élevé, malgré la dévaluation de la couronne et la promulgation de lois limitant les importations en 1997. Les exportations sont dynamiques mais les échanges profitent surtout aux pays occidentaux car les importations augmentent davantage.

b) Le nouveau visage du système productif tchèque

Les entreprises tchèques, longtemps restées en attente de la réussite de leurs propres privatisations, se lancent progressivement vers la croissance. En pleine expansion, le secteur privé représentait, selon la Banque nationale tchèque, 66 % du Produit Intérieur Brut en 1996.

Malgré un dynamique mouvement de tertiarisation, la République tchèque reste un pays à vocation industrielle (cf. tableau 14). La réhabilitation de l'industrie pose de graves problèmes car la soviétisation a été poussée à l'extrême et l'industrie reste moins souple qu'en Hongrie ²⁴¹ ou qu'en Pologne (LIZAL et al., 1997). Le pays continue de

²³⁸ Les anciens contrats limitent le prix des loyers, ce qui permet à des familles de payer souvent moins de mille couronnes par mois (deux cent francs). Cet avantage se perd en cas de déménagement. Dans ces conditions, les résidents de Prague bénéficient de nombreuses opportunités d'emplois.

²³⁹ Sur les trois dernières années, le taux moyen d'inflation en République tchèque est de 11 %, contre 30 % en Hongrie, 50 % en Pologne (mais en baisse), 100 % en Bulgarie et 130 % en Roumanie (Source : CEU, avril 1996).

²⁴⁰ Avec 70 millions de visiteurs en 1995, la République tchèque serait la première destination au monde des touristes, devant la France, mais ce chiffre tient compte du nombre difficile à estimer des frontaliers travaillant à l'étranger (LHOMEL et SCHREIBER, 1995).

²⁴¹ Les réformes avaient commencé vers 1960.

souffrir du surdimensionnement d'un appareil industriel vétuste et peu adapté à la demande occidentale.

Tableau 14 Répartition de la population active tchèque et contribution au PIB par secteurs d'activité (en %)

| | Répartition de la population active | | Contribution au PIB | |
|---------------------|-------------------------------------|------|---------------------|------|
| | 1994 | 1995 | 1994 | 1995 |
| <i>Agriculture</i> | 6,5 | 5,8 | 5,8 | 5,2 |
| <i>Industrie</i> | 37,0 | 34,8 | 34,8 | 34,8 |
| <i>Construction</i> | 5,2 | 5,9 | 5,9 | 6,2 |
| <i>Transports</i> | 5,5 | 5,9 | 5,9 | 6,3 |
| <i>Commerce</i> | 10,1 | 9,8 | 9,8 | 11,5 |
| <i>Services</i> | 35,7 | 37,8 | 37,8 | 36 |
| <i>Total PIB</i> | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : Banque Nationale Tchèque, septembre 1996

Les réformes engagées ont été bénéfiques aux entreprises tchèques. La législation est devenue applicable de manière universelle, les restrictions d'exercice de certaines activités ont été supprimées et les petites privatisations ont procuré de fructueuses opportunités d'achats de bâtiments et d'équipements. Les effets de la restructuration commencent à se ressentir au niveau micro-économique, tandis que l'amélioration de la discipline financière des entreprises s'est confirmée depuis la création de la Banque de consolidation en 1991 (SVEJNAR, 1995).

L'agriculture, dont le but est de parvenir à l'autosuffisance, s'avère vieillissante est fortement déficitaire. Elle est passée d'un statut entièrement collectiviste à un statut entièrement privé, mais dans les faits peu de choses ont changé. Les terres ont le plus souvent été rachetées par les collectivités, désormais privées, qui les exploitaient sous l'Ancien Régime (CFCE, 1993).

Par le passé, le secteur bancaire et financier était traditionnellement délaissé au profit de la politique macro-économique. Celui-ci connaît désormais un essor considérable depuis la première vague de privatisation du pays, mais il porte encore les marques du passé : les banques tchèques ne sont en général pas assez solides et elles ne présentent pas leurs comptes selon les normes européennes (CFCE, 1995).

La réouverture de la bourse le 6 Avril 1993 a vu l'arrivée massive des banquiers étrangers, à l'origine de près de 10 % des investissements totaux entre 1989 et 1995. Après un an d'activité, les principales valeurs avaient gagné 70 % grâce aux bonnes perspectives de la République tchèque et également grâce à sa situation de passerelle vers les autres marchés des pays d'Europe centrale et orientale. La tendance s'est cependant progressivement inversée et la Bourse de Prague est devenue moins performante que celles de Varsovie ou de Budapest²⁴².

c) Les classements comparés

Dans leur ouvrage *Économies de l'Est en transition : critères de comparaison*, A. TIRASPOLSKY et G. WILD²⁴³ comparent les atouts et les handicaps des pays de l'ancien bloc de l'Est pour la transition vers le marché. La Tchécoslovaquie arrive en

²⁴² Le marché boursier tchèque est très peu transparent, mais le Parlement a donné son autorisation pour la création d'un établissement de contrôle des opérations boursières.

²⁴³ A. TIRASPOLSKY, G. WILD, *Économies de l'Est en transition : critères de comparaison*, Paris, IFRI, 1992.

première position dans deux des trois classements. Les auteurs notent que sur l'ensemble de la cinquantaine de critères d'ordre social, économique et externe retenus, aucun n'est foncièrement défavorable. En plus d'un niveau d'endettement limité, les structures internes du pays (en particulier sa situation en matière d'infrastructures et sa puissance dans les industries manufacturières) rendent propices un développement important à moyen terme.

Dans les classements actuels de même type, la République tchèque, qui est le seul PECO à bénéficier de ratings A selon l'agence STANDARD AND POORS et Baa 2 selon l'agence MOODY'S, occupe en général une place dans les deux premiers rangs. Le tableau 15, qui reprend une enquête du magazine « Central European Economic Review » réalisée en février 1995 auprès de cinq cent spécialistes de la transition et basée sur dix critères, en fournit une illustration. L'ensemble des informations obtenues incite à penser que la République tchèque diffère des autres pays d'Europe centrale et orientale, autant du point de vue de ses atouts que de ses besoins.

Tableau 15 Classement des PECO à l'horizon 2000

| | Croissance économique | Stabilité des prix | stabilité politique | Stabilité de la monnaie | Privatisation | Infrastructures | Productivité | Cadre légal et juridique | Perspectives commerciales | Ressources naturelles | Moyenne |
|------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------|--------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|------------|
| 1. Rép. tchèque | 8,4 | 10 | 9,6 | 9,9 | 9,9 | 9,8 | 9,3 | 9,8 | 9,1 | 3,1 | 8,9 |
| 2. Pologne | 9,5 | 7,9 | 8,9 | 8 | 8,4 | 8,6 | 9 | 9,8 | 8,3 | 4,5 | 8,3 |
| 3. Hongrie | 7,1 | 7,8 | 9,1 | 8 | 8,6 | 9,5 | 8,6 | 9,8 | 8,8 | 3 | 8 |
| 4. Slovénie | 8,4 | 8,3 | 9,1 | 8,3 | 8,1 | 8,8 | 8,4 | 9 | 8,6 | 2,8 | 8 |
| 5. Slovaquie | 6,9 | 8 | 7,6 | 8 | 7,6 | 7,6 | 7,7 | 8,1 | 7,6 | 2,8 | 7,2 |
| 6. Estonie | 7,3 | 7,1 | 7 | 7,7 | 7,9 | 7,3 | 7,5 | 8,4 | 7,1 | 2,6 | 7 |
| 10. Russie | 6,5 | 4,8 | 5 | 5,5 | 6,9 | 4,9 | 5,5 | 5,4 | 8,3 | 9,3 | 6,2 |

Source : Central European Economic Review, février 1995

Autres rangs : 7. Lettonie, 8. Croatie, 9. Lituanie, 11. Roumanie, 12. Bulgarie, 13. Kazakhstan, 14. Albanie, 15. Ukraine, 16. Belarus, 17. Moldavie, 18. Yougoslavie, 19. Kirghizistan, 20. Ouzbekistan, 21. Azerbaïdjan, 22. Turkménistan, 23. Arménie, 24. Géorgie, 25. Tadjikistan.

3. Comparaison des programmes de réformes pour l'Europe centrale et orientale aux besoins en République tchèque

a) Les facteurs économiques

Dans le programme théorique de la transition en Europe centrale et orientale, priorité est donnée à la mise en place d'institutions et de règles favorisant le bon fonctionnement de l'économie de marché. Dans la pratique, les Tchèques ont en quelques années satisfaits ces impératifs (si l'on excepte l'importance de la corruption) mais ceci ne fut pas la principale cause du succès du pays (SVEJNAR, 1995). Par ailleurs, le libéralisme ne constitue pas l'unique moyen de réussite pour les économies post-socialistes. La Chine est en effet devenue, d'un point de vue strictement économique, l'élève modèle des économies en transition, malgré son fort interventionnisme étatique (HUCHET et RICHET, 1997).

L'ajustement macro-économique occupe le second rang de la hiérarchie théorique des objectifs de la transition. Les transitologues visent plus précisément à agir sur ce qu'ils nomment « le chaos de la transition », c'est-à-dire l'hyper-inflation, le chômage, les déficits publics et la baisse de la production industrielle. Ce tableau n'a jamais correspondu à la réalité de la République tchèque, mis à part en ce qui concerne la chute du PIB, enrayée dès 1995.

Loin d'avoir été chaotique, la transition en Tchécoslovaquie est souvent dénommée « Transition de velours », en accord avec la tradition nationale de mesure et de modération ²⁴⁴. De plus, contrairement aux autres pays d'Europe centrale et orientale, l'inflation a très rarement dépassé les 20 % ²⁴⁵. De même, l'objectif de lutte contre le

²⁴⁴ G. CASTELLAN (1994) remarque dans l'histoire du pays l'emprise systématique de la raison sur la passion, de la réflexion sur l'emportement. Lors de l'invasion nazie, les Tchécoslovaques firent appel aux Alliés puis se résignèrent. De la même manière, la transition vers le communisme en 1948 fut caractéristique par la souplesse du mouvement, le Président E. BENES ayant lui-même sollicité l'intervention de J. STALINE. Enfin, en 1989, la « Révolution de Velours » parvint au changement de régime sans effusion de violence.

²⁴⁵ Le parallèle avec l'histoire s'impose également : alors que dans les années 1920 sévissaient l'hyper-inflation et la crise économique, la Tchécoslovaquie s'affirmait déjà comme un îlot de stabilité monétaire.

chômage ne fait pas partie des priorités du pays ²⁴⁶. Enfin, le gouvernement parvient chaque année à équilibrer ses finances publiques.

À un troisième niveau, les transitologues considèrent les incitations micro-économiques comme des mesures d'accompagnement aux programmes macro-économiques de réformes. La réalité observée en République tchèque confirme ce besoin, qui est largement sous-estimé dans les programmes de réformes. La mise en place d'une économie de marché n'a pas suffi à transformer les Tchèques en capitalistes. Le pays souffre en effet de graves problèmes de productivité, qui s'expliquent en partie par les comportements au travail et les habitudes culturelles nationales (LIZAL et al., 1997).

b) Le facteur culturel

En transitologie, il n'est fait référence aux spécificités de chaque pays que pour mieux souligner leurs passés communs. Au-delà de certaines divergences, il s'agit de donner une explication globale de l'Europe centrale et orientale qui débouche logiquement sur de nombreux programmes globaux, plus ou moins ajustés selon les caractéristiques économiques, politiques et géographiques de chaque pays. Au vu de la réalité en République tchèque, ce point est le plus contestable. Si certaines similitudes existent, elles se limitent à l'Europe centrale de Visegrad ²⁴⁷ davantage qu'aux PECO en général. Au sein de ceux-ci, le cas de la République tchèque est des plus remarquables. Le Gouvernement vise à rendre au pays un statut à la hauteur du rayonnement passé de son histoire, de sa civilisation et de son industrie. Dans les manières employées, la spécificité culturelle constitue la règle et l'héritage communiste l'exception (MYANT et

²⁴⁶ Les DRH (Directeurs des Ressources Humaines) tchèques sont au contraire régulièrement confrontés à des situations de pénurie de main-d'œuvre. Le recours massif aux travailleurs étrangers, principalement ukrainiens, constitue la solution adoptée à court terme.

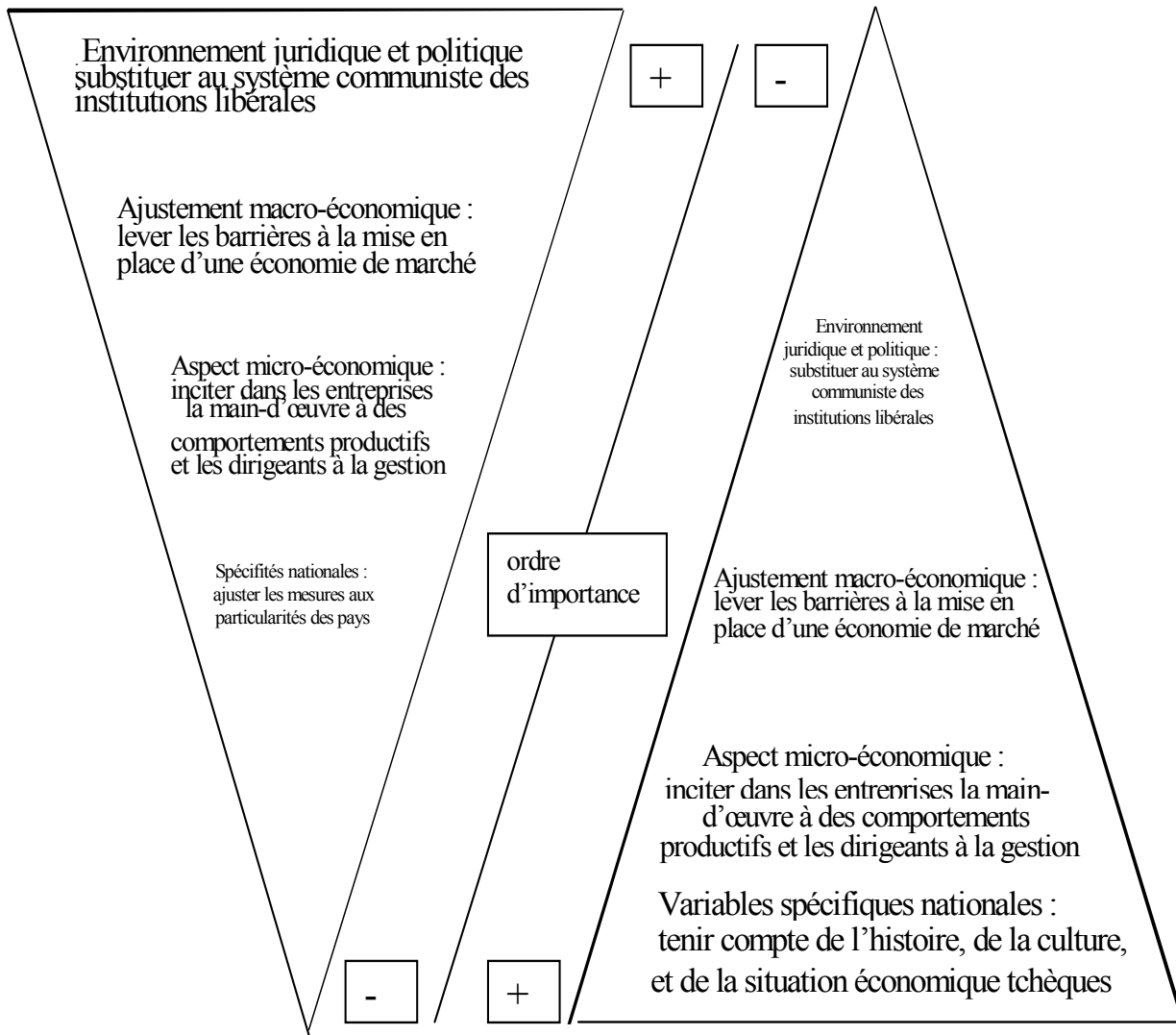
²⁴⁷ Les accords de Visegrad en 1992 entre la Pologne, la Hongrie et la Tchécoslovaquie ont donné naissance à l'ACELE, qui comprend désormais également la Slovaquie, l'Estonie et la Roumanie, mais le terme « groupe de Visegrad » ne s'entend généralement que pour les pays fondateurs.

al., 1996).

Compte tenu de la réalité observée, les enseignements théoriques recensent convenablement l'ensemble des aspects utiles à la gestion de la transition, mais ils en offrent une hiérarchie non adaptée à la République tchèque. Il convient de renverser la pyramide des priorités (cf. figure de synthèse du chapitre), afin de donner leur juste importance aux phénomènes micro-économiques et culturels.

Si le système capitaliste a totalement investi les institutions tchèques, le processus de remplacement des mentalités n'est que progressif. L'héritage communiste au niveau du contexte économique et social n'est en effet ni omniprésent ni uniforme. Cet élément plaide donc pour l'inadéquation partielle de la première hypothèse du modèle théorique. Il reste maintenant à voir comment est menée la transition dans les entreprises.

Figure de synthèse du chapitre 5 Comparaison des programmes pour la transition en Europe centrale et orientale et des besoins en République tchèque



Mesures théoriques de la transformation des économies d'Europe centrale et orientale

Mesures utilisées en pratique pour conduire la transition en République tchèque

Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque

Si vous ne prenez pas de risques, vous ne connaîtrez jamais le goût du champagne » (proverbe russe).

| |
|---|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque |
| Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque I. L'implantation en République tchèque A. Objectifs et formes des implantations en République tchèque B. Les partenaires locaux II. Les pratiques de gestion de la transition des joint- ventures influençant la GRH A. Les investigations B. Typologie des alternatives dans le management évoquées par les personnes sondées |
| Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint- venture franco-tchèque : Tesla TV Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

La République tchèque attire un nombre croissant d'investisseurs étrangers, lesquels optent souvent pour la solution du joint-venture. Si le passage à l'économie de marché a en apparence révolutionné l'organisation des firmes locales, l'actuelle phase de transition n'est pas encore achevée. Ceci justifie le recours à diverses politiques, qu'il a été possible de recenser grâce à plusieurs investigations dans le pays.

I. L'implantation en République tchèque

Confrontées à l'économie de marché et ouvertes aux capitaux privés locaux et étrangers, les entreprises tchèques actuelles n'en sont pas pour autant devenues des firmes capitalistes classiques. Les opportunités d'implantation étrangères doivent être appréciées au regard de la capacité des firmes locales à satisfaire les nouvelles exigences de l'économie de marché.

A. Objectifs et formes des implantations en République tchèque

1. Atouts et handicaps d'une implantation en République tchèque

a) Les atouts

L'Europe occidentale est engluée dans une crise persistante qui incite les entrepreneurs à se reporter vers des marchés en expansion. Des pays en croissance et à faibles coûts salariaux, tels que ceux d'Europe centrale et orientale, peuvent en conséquence s'avérer attractifs. De plus, le développement de la zone figurant parmi les priorités des pays industrialisés ²⁴⁸, il existe de nombreux programmes d'aides et d'échanges techniques, stratégiques et financiers, dont les programmes européens

²⁴⁸ D'importantes aides logistiques et financières ont par exemple été accordées par les pays de l'Union européenne au congrès d'Essen (Allemagne) en décembre 1994.

TEMPUS et PHARE ²⁴⁹, ainsi que diverses aides du gouvernement français ²⁵⁰.

Entrée dans la concurrence mondiale pour renouer avec son passé industriel prospère, la République tchèque se base sur la réussite de sa transition économique, politique et sociale ainsi que sur sa situation géographique pour attirer les capitaux étrangers. Après avoir été pendant quarante ans quasi-interdites, les implantations étrangères ne sont désormais plus soumises qu'à des formalités en principe peu contraignantes, le cadre juridique national s'étant par ailleurs transformé pour faciliter le fonctionnement harmonieux de l'économie de marché (SVEJNAR, 1995).

Le pays présente le double intérêt d'offrir un faible coût du travail, des matières et de l'énergie ²⁵¹, ainsi qu'une position géographique privilégiée (CFCE, 1993). Situé au centre de l'Europe, son réseau routier, ses facteurs de production humains et techniques, ainsi que ses relations commerciales persistantes mais non exclusives avec l'ex-COMECON le prédisposent à devenir le cœur d'un réseau d'échanges multiples Est-Ouest. Il peut idéalement servir de passerelle entre l'Occident et les pays de l'ancien bloc de l'Est, l'ex-URSS et les autres pays communistes ou ex-communistes ²⁵². De plus, certaines entreprises considèrent indispensable pour leur prestige de disposer d'une implantation dans un pays, même en cas de pertes financières. La Tchéquie fait partie de ces « points stratégiques de présence » où de prestigieux organismes (MASERATI, ROLLS-ROYCE...), qui ne peuvent s'appuyer sur une clientèle à pouvoir d'achat élevé se limitent à jouer un rôle de représentation (NESTOROVIC, 1995).

²⁴⁹ Dans le cadre du programme PHARE, la Commission des Communautés Européennes a créé JOP dont l'objectif est d'aider les entreprises à établir des joint-ventures ou à investir en Europe centrale et orientale.

²⁵⁰ Le CODEX, service de la DREE (Direction Régionale des Échanges Extérieurs) qui vise à promouvoir les exportations françaises, offre par exemple aux PME ou aux PMI s'implantant ou prenant une participation majoritaire dans une entreprise tchèque, après examen du dossier, un prêt gratuit remboursable in fine après une période de cinq ans.

²⁵¹ Le Kilowatt-heure, le mètre cube d'eau, l'essence ou l'acier coûtent de 30 % à 70 % moins chers que dans les pays occidentaux.

²⁵² Une entreprise implantée en République tchèque peut bénéficier à la fois d'exemptions ou de réductions de droits de douanes avec l'Europe occidentale, grâce aux accords d'association avec l'Union européenne, et avec les autres membres de l'ACELE, puisque il s'agit d'une zone de libre-échange dans une majorité de secteurs (NESTOROVIC, 1995).

b) Les handicaps

Dans certains secteurs, la taille restreinte du marché tchèque (dix millions d'habitants) incite à préférer l'exportation à l'implantation directe. En pratique, les délocalisations dans le but de profiter du faible niveau des charges sont peu courantes, si l'on excepte le cas des Allemands et des Autrichiens (Joint-venture club consortium, 1995). En particulier, l'avantage des bas salaires doit être relativisé. D'une part, il se limite au personnel de production car la relative immaturité des Tchèques dans le domaine du management, de la mercatique ou de la finance conduit à faire appel à des expatriés. D'autre part, il rétrécit progressivement. Les modifications dans la composition du coût des produits s'opèrent en effet au détriment des rémunérations²⁵³ et au profit d'autres postes tels que la promotion commerciale ou les services extérieurs, postes pour lesquels la République tchèque ne dispose pas d'atouts majeurs.

Les risques politiques, s'ils subsistent en Europe centrale et orientale, ne concernent plus la République tchèque. En revanche, il a été montré que toute explosion de crise sociale n'est pas à écarter. Il convient d'ajouter que le pays souffre d'un certain nombre de problèmes liés à la logistique et à la communication sous toute ses formes. Dans ces conditions, la délocalisation reste en République tchèque principalement le plus souvent le fait des entreprises multinationales, en tant qu'investissement stratégique parmi d'autres dans un portefeuille diversifié. Avant l'implantation, ces entreprises s'inspirent de l'expérience de leurs prédécesseurs et étudient les conditions particulières de leur secteur, ainsi que les modalités pratiques d'implantation.

²⁵³ Pour exemple, le groupe américain PHILIP MORRIS ne dépense que 9 % de son budget dans le poste salaires pour son usine tchèque de Kutna Hora (sources internes, déc. 1995).

2. Les modalités pratiques d'implantation

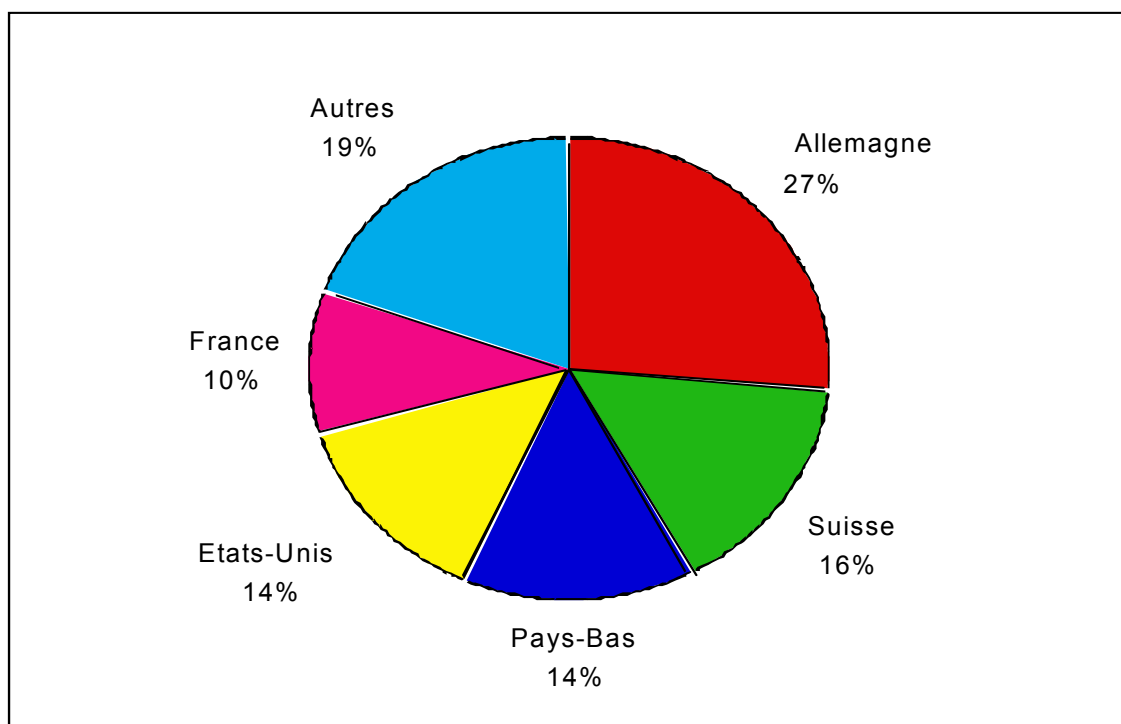
a) *Les investissements étrangers*

Les investissements en République tchèque connaissent une importante poussée du fait des capitaux étrangers, mais ils restent encore insuffisants et se composent à 90 % d'investissements financiers, ce qui risque à moyen terme de gonfler exagérément la masse monétaire (Ministère des Affaires Étrangères, 1994). Le total des investissements directs entre janvier 1990 et septembre 1995 s'est élevé à 5275,1 millions de dollars américains ²⁵⁴. L'investissement est encadré par un organisme d'État, Czechinvest, qui a recensé treize mille entreprises à participation étrangère significative, dont quatre mille dans le seul secteur du conseil. La moitié des cent premières entreprises en République tchèque sont désormais détenues par des fonds étrangers, l'investissement le plus important restant à ce jour celui des télécommunications nationales par le consortium néerlandais-suisse Telsource.

Environ seulement deux cent entreprises de République tchèque sont détenues par des capitaux français, c'est-à-dire deux fois moins qu'en Hongrie. Comparativement aux Américains, aux Russes ou aux Allemands, mieux implantés, les Français jouissent pourtant d'une image économique satisfaisante et surtout d'un capital de sympathie (CFCE, 1993). Des liens traditionnels d'entente culturelle les lient en effet aux Tchèques. Désormais, le nouveau Plan comptable tchèque s'inspire du Plan comptable général français de 1982 et il existe une convention franco-tchèque de reconnaissance des actes juridiques.

²⁵⁴ Hors créations *ex nihilo*.

**Figure 9 Investissements étrangers en République tchèque (janvier 1990-
septembre 1995)**



Source : Czechinvest, septembre 1996

b) Les secteurs les plus compétitifs

L'ouverture du pays ne date que de huit ans. Les investisseurs les plus audacieux ont, selon D. SWANSON et L. WEBSTER (1992), « essuyé les plâtres », ce qui offre aux investisseurs actuels la possibilité de se lancer dans des affaires aux potentiels indéniables. Il existe une forte demande non satisfaite sur certains marchés locaux (téléphones portables, clubs de forme, magasins spécialisés, magazines...), car les Tchèques ne disposent pas toujours des fonds suffisants pour s'élever au niveau de leurs concurrents (CFCE, 1993). Cependant, une phase de transition étant par définition temporaire, les opportunités actuelles et les arbitrages possibles disparaissent

progressivement (World Bank, 1993).

Par le passé, les gouvernements communistes se fixaient des priorités sur certains secteurs, et notamment sur l'industrie ²⁵⁵, au détriment de nombreux autres tels que l'agriculture ou les services. Malgré les efforts de réajustement de l'économie conduits récemment, il existe encore d'importantes disparités dans le degré de modernité et d'efficacité des secteurs. Certaines lacunes de l'Ancien Régime, notamment la priorité donnée aux industries lourdes, apparaissent paradoxalement comme un avantage potentiel de la République tchèque (Unido, 1992). Le pays dispose en effet d'une considérable capacité de production et pourrait ainsi redevenir une réelle puissance industrielle ²⁵⁶. Les secteurs les plus dynamiques sont actuellement le tourisme, la chimie (surtout la pétrochimie), la sidérurgie et l'automobile ²⁵⁷ (Ministry of Trade, 1996).

Passé le problème de la décision où non de s'implanter en République tchèque, il reste à déterminer le lieu de l'implantation.

c) Les lieux d'implantation

La centralisation massive et la spécialisation étaient deux des caractéristiques fondamentales des économies communistes. Ainsi, Prague accueillait-elle les institutions administratives et politiques tchécoslovaques tandis qu'un nombre limité de villes réalisaient l'essentiel de la production industrielle nationale ; parmi elles, la

²⁵⁵ En particulier l'armement et la sidérurgie.

²⁵⁶ La répartition des capacités de production est cependant déséquilibrée car largement excédentaire en produits intermédiaires et déficitaire en produits finis.

²⁵⁷ Un potentiel important existe également dans l'aéronautique, les plastiques et les céramiques, la mécanique spécialisée (les machines-outils et certains équipements de l'industrie chimique), les industries mécaniques et électriques, l'électroménager, l'imprimerie, l'édition, le bois, le textile, l'industrie du verre, l'agro-alimentaire, les télécommunications, le matériel de transport et de manipulation des charges et les matériels et équipements énergétiques (BLAHA, 1995).

capitale de la Moravie, Brno, et trois villes frontalières, Ostrava, Pilsen et Olomouc ²⁵⁸.

Ces caractéristiques héritées du passé perdurant, les investisseurs étrangers se reportent en majorité sur Prague, notamment pour la capacité de la ville à accueillir des entrepreneurs qui ne parlent pas tchèque. Le potentiel de développement de la capitale de la Bohême reste encore considérable, malgré le niveau extrêmement élevé des loyers professionnels et d'habitation ²⁵⁹. D'immenses quartiers proches du centre ville sont désaffectés et se transforment progressivement en centres d'affaires.

Située à environ trois cent kilomètres de Katowice et de Cracovie (Pologne), deux cent de Prague et de Budapest (Hongrie), cent de Vienne (Autriche) et quatre-vingt de Bratislava (capitale de la Slovaquie), Brno recèle également d'importantes opportunités. La capitale morave dispose d'un aéroport performant, de structures modernes et de nombreuses foires internationales qui la rendent attractive. Mis à part dans un rayon proche de quelques autres villes moyennes, seules les entreprises disposant d'une certaine autonomie peuvent s'implanter dans des endroits plus isolés (SMITH et REBNE, 1992). L'intérêt semble limité puisque les coûts inférieurs d'implantation sont compensés par la difficulté de se procurer la main-d'œuvre ²⁶⁰, les matières premières et les instruments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (moyens de transport, approvisionnements rapides, fournisseurs fiables, etc.).

²⁵⁸ Il ne s'agit que de villes tchèques. Dans la partie slovaque du pays, les villes de Banska Bystrica, Kosice, Trnava, Bratislava, Nitra, Martin disposaient également de spécialisations industrielles fortes.

²⁵⁹ Leur niveau est supérieur aux loyers à Paris ou à Londres, ce qui constitue un décalage notable avec le reste des prix (Source : enquête le MOCI, 14 déc. 1995).

²⁶⁰ Le taux de chômage atteint cependant 10% dans certaines zones, ce qui préoccupe fortement les populations et les incite à accepter des conditions de travail et des rémunérations peu avantageuses.

d) Les modes d'implantation

La présente thèse s'intéresse au cas particulier de l'implantation en joint-venture. Une littérature relativement abondante en décrit les principales caractéristiques mais le phénomène reste en pratique mal exploité. Dans les grandes entreprises et les multinationales, la diversification rend difficile tout suivi attentif et régulier de l'évolution des filiales. Même lorsque l'investissement est majoritaire, l'opération conserve souvent son sens restrictif de participation financière, dans le sens où les Tchèques continuent de contrôler la gestion courante (SMITH et REBNE, 1992). Les rapprochements entre les Européens (notamment les Allemands ²⁶¹) et les Tchèques ont très vite montré leurs limites, comme en témoignent les ratés entre VOLKSWAGEN et SKODA ou l'échec de l'association entre AIR FRANCE et CSA (Compagnie aérienne tchèque).

Les joint-ventures ne constituent pas le seul mode d'implantation possible en République tchèque. Il est également possible d'envisager un rachat intégral, bien que le gouvernement tchèque, intéressé par les transferts de technologie, pose des conditions restrictives à ce sujet. La création d'une entreprise nouvelle est aussi possible, mais elle reste relativement risquée ²⁶². Grâce au portage (*piggyback*), l'accès au capital des firmes locales n'est pas réservé aux grandes entreprises. Des multinationales installées en République tchèque proposent en effet des pools de ressources facilitant l'insertion de nouvelles entreprises.

Quel que soit le mode d'implantation retenu, la lourdeur et l'incohérence des

²⁶¹ A. MINC (1993) révèle dans *Le nouveau Moyen Age* la substitution au traditionnel « Made in Germany » du slogan « German Quality », qui est indépendant du lieu de fabrication (souvent la République tchèque, la Pologne ou la Hongrie pour l'industrie automobile).

²⁶² Les études de marché seront utilisées avec précaution car l'ouverture du pays est trop récente pour que les enquêtes s'avèrent totalement fiables (NESTOROVIC, 1995).

procédures administratives font partie des écueils à prévoir ²⁶³. Il est en effet actuellement encore difficile d'obtenir une autorisation sans s'adresser à un organisme (coûteux) ou à un « homme de paille » qui remplira certaines formalités en usant d'éventuels pots-de-vin (LEFF, 1997). De même, la barrière de la langue rend en général toute communication difficile ²⁶⁴. Le recours à une langue commune est source de difficultés, car les occidentaux parlent en principe l'anglais tandis que les Tchèques connaissent le russe ou l'allemand ²⁶⁵.

En plus de ces contraintes communes à tous les modes d'implantation, la préparation d'un joint-venture en République tchèque nécessite de connaître le partenaire local, en prenant notamment conscience des bouleversements actuels qui affectent les entreprises.

B. Les partenaires locaux

1. Les bouleversements depuis 1989

a) Les transformations structurelles des entreprises

Après une longue période marquée par la confidentialité, un nombre croissant de sources officielles détaillent désormais les chiffres relatifs aux entreprises privées et publiques de République tchèque. Malgré la perte de nombreux marchés à la

²⁶³ Pour exemple, la Police des étrangers de Bohême demande de fournir un certificat de résident pour obtenir un permis de travail, mais le permis de travail nécessite le titre de résidence. De même, les cartes de travailleurs sont délivrées lorsque les formalités de constitution de sociétés ont été remplies, mais celles-ci nécessitent au préalable la carte de travailleur étranger. Dans la plupart des cas, seuls des arrangements informels permettent de passer outre ces impasses.

²⁶⁴ Une loi du 2 novembre 1995, dont l'application avait au départ suscité beaucoup de craintes, oblige cependant chaque entreprise installée en République tchèque à employer au moins un interlocuteur pouvant communiquer en tchèque.

²⁶⁵ Ceci tend cependant à s'améliorer grâce à la familiarisation progressive des Tchèques à la langue anglaise.

dissolution du COMECON en 1991, les firmes ont presque toujours survécu. En janvier 1992, une enquête sur cent-vingt-et-une entreprises de production privées en Tchécoslovaquie menée par des chercheurs de la Banque mondiale ²⁶⁶ rend pour la première fois compte des mutations des entreprises depuis la Révolution et de leurs modes d'adaptation à l'économie de marché. Ainsi les firmes créées depuis 1989 sont-elles beaucoup plus petites ²⁶⁷, endettées à long terme, affichent des volumes de production et des perspectives en croissance et une forte tendance à exporter. Elles se répartissent à peu près également entre les villes (dont agglomérations), les villages et la campagne.

Quatre ans plus tard, ces tendances sont confirmées par une enquête d'envergure du Ministère du Commerce et de l'Industrie tchèque ²⁶⁸. Le mouvement de tertiarisation en cours modifie sensiblement le paysage productif national, qui se composait traditionnellement de grandes entreprises industrielles et de conglomérats. L'Office Tchéque des Statistiques recense 977 191 entrepreneurs privés identifiés au Registre du Commerce et des Sociétés, ainsi que 15 206 entrepreneurs privés non identifiés. Les entreprises comptent cependant encore en moyenne six cents personnes, contre deux cent cinquante en Allemagne ²⁶⁹. Comme dans les autres pays d'Europe centrale et orientale, elles sont passées subitement d'un statut public où elles étaient assistées à une forme privée où elles se retrouvent livrées à elles-mêmes. Devant se dispenser de l'alimentation salvatrice des subventions, elles éprouvent des difficultés à affronter les forces du marché.

²⁶⁶ D. SWANSON, L. WEBSTER, *Private sector in the Czech and Slovak Federal Republic, a survey of firms*, World Bank, 1992.

²⁶⁷ Sur l'ensemble de l'enquête, elles comportent en moyenne quarante-deux travailleurs, avec un nombre équivalent d'hommes et de femmes.

²⁶⁸ Ministry of Industry and Trade, Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Economy, Ministry of Finance, *Doing Business in the Czech Republic 1996/1997*, PP Agency, Prague, 1996.

²⁶⁹ Ministry of Industry and Trade, op., cit.

b) Des organisations inchangées

Depuis l'ouverture du pays à l'économie de marché, les consommateurs ont le choix dans leurs décisions d'achat. Ce fait devrait en théorie sanctionner les entreprises proposant les produits les moins compétitifs, mais, en réalité, celles-ci n'ont guère évolué (SVEJNAR, 1995). Une entreprise comme SKODA PILSEN continue-t-elle de produire, avec le même personnel et les mêmes méthodes de travail que sous l'Ancien Régime, des chaudières pour centrales nucléaires, des camions, des équipements pour restauration, etc. Deux raisons expliquent cette continuité du passé. D'une part, la demande soutenue observée sur certains marchés en République tchèque n'incite pas les entreprises à se restructurer. D'autre part, les changements sont freinés par la diffusion de l'actionnariat, les plus grandes sociétés nationales étant contrôlées par de puissants fonds d'investissement qui se soucient davantage de la distribution des dividendes que du développement sain des sociétés ²⁷⁰.

Le manque caractéristique de flexibilité de la forme bureaucratique empêche tout ajustement, dont la nécessité grandit pourtant à mesure que l'économie de marché se substitue à la planification des échanges passés. Dès 1990, une enquête du FMI ²⁷¹ affirme que les entreprises tchèques figurent parmi celles en Europe centrale où la restructuration a le moins progressé. En 1993, une étude de la Banque mondiale confirme le fait que les individus ont le plus souvent conservé leurs mentalités et leurs méthodes de travail ²⁷². En pratique, les bâtiments, les équipements, les partenaires ou les habitudes restent similaires à ceux sous l'Ancien Régime. Presque toutes les firmes s'approvisionnent dans le pays, disposent de moyens financiers et techniques limités et

²⁷⁰ Business Central Europe, *Hands off. Why the Czechs are wrong ?*, pp. 11-14, mai 1996.

²⁷¹ J. PRUST et al., *The Czech and Slovak Federal Republic: A Economy in Transition*, IMF Occasional Paper n°72, Washington D.C., octobre 1990.

²⁷² World Bank, *Czechoslovakia: Transition to a Market Economy*, a World Bank country study, 1993a.

la plupart continuent de fabriquer leurs équipements ²⁷³. Le développement des importations fragilise les entreprises fabriquant des produits peu différenciés ou utilisant une faible technologie. Un grand nombre d'entre elles récemment privatisées s'avèrent actuellement extrêmement vulnérables et beaucoup ne survivent que grâce au faible niveau des coûts généraux et des salaires, ou même grâce à l'économie parallèle persistante (BLEJER et CORICELLI, 1994).

c) Des difficultés durables

Au lieu de solidifier les organisations, le développement et la croissance actuellement soutenus des entreprises tchèques contribuent au contraire à les fragiliser : les nouveaux services ne s'intègrent pas aux structures préexistantes mais s'y rajoutent, ce qui complexifie les organisations et nuit à leur efficacité (FOGEL, 1994). Les différents services agissent au sein des entreprises comme s'ils constituaient des entités indépendantes et parfois même concurrentes.

Les problèmes les plus souvent rencontrés par les firmes sondées sont, en ordre décroissant d'importance : la lourdeur des impôts et des taxes, les risques de défaillance des partenaires, les taux élevés des concours bancaires, la faiblesse de la demande, l'instabilité de leur marché et les problèmes de main-d'œuvre (SWANSON et WEBSTER, 1992).

La production, de type tayloriste, est couramment désorganisée, l'occupation des machines non optimale ²⁷⁴ et la division des tâches conduit à de fréquents doubles emplois (BLEJER et CORICELLI, 1994). Les moyens techniques s'avèrent insuffisants,

²⁷³ L'étude n'a cependant pas pu dégager de corrélation entre l'âge du matériel et les performances des entreprises.

²⁷⁴ Il n'existe pratiquement pas de « trois huit ».

notamment dans la bureautique, l'informatique et les télécommunications²⁷⁵. La modernité progresse cependant dans les usines de Prague et d'autres grandes villes, ce qui creuse un fossé grandissant entre les milieux urbains et ruraux.

La structure de management à deux étages, inspirée du système allemand, s'avère inadaptée aux besoins des entreprises tchèques : le pouvoir du Conseil de surveillance paraît limité et les décisions des dirigeants sont rarement appliquées. Le processus de prise de décision est particulièrement lent et les responsables de services doivent accepter de multiples compromis en cas de nouveaux projets (DAMSELL, 1994).

La conjoncture est favorable dans de nombreux secteurs mais les entreprises n'en bénéficient pas pleinement à cause de problèmes internes. Beaucoup doivent refuser des commandes car elles n'ont pas les fonds nécessaires pour acquérir les matières premières et avancer le besoin en fond de roulement. Les relations entre fournisseurs et clients sont fragilisées par ces problèmes généralisés.

d) Une insuffisance chronique de trésorerie

La situation financière des entreprises est source d'inquiétudes. Le tissu des petites et moyennes entreprises commence à s'affaiblir à la suite de nouvelles lois sur les faillites²⁷⁶, qui sont susceptibles de mettre un terme à l'état de grâce et d'engendrer du chômage. Les entreprises sont fortement endettées et disposent de peu de moyens. Celles-ci ont dû considérablement s'endetter après l'effondrement du COMECON en 1991, si bien que le ratio (dettes/actif immobilisé) dépasse fréquemment les soixante pour cent. Un nombre important d'entre elles sont artificiellement maintenues en vie

²⁷⁵ Il était souvent plus rapide de se rendre quelquepart à Prague ou en périphérie plutôt que de téléphoner ou d'y envoyer une télécopie. Depuis l'investissement du consortium néerlandois Telsource dans les télécommunications tchèques, l'amélioration est cependant notable.

²⁷⁶ Ces lois, allégées en 1994, provoquent des dépôts de bilan mais leur nécessité pour l'assainissement des entreprises tchèques est unanimement reconnue. La Banque nationale tchèque estime le taux de chômage entre 8 à 10% lorsque les effets des lois se seront fait sentir.

par les banques, qui en sont les principaux actionnaires (LAVIGNE, 1997). L'endettement global des entreprises s'élève à cent vingt milliards de couronnes selon le gouvernement tchèque²⁷⁷. Les fonds propres des entreprises tchèques s'avèrent insuffisants pour financer leurs besoins en fonds de roulement et *a fortiori* pour investir. De la faiblesse des investissements découle une inévitable vétusté des moyens de production et des structures des organisations.

Du fait de l'insuffisance de trésorerie des entreprises tchèques et de leurs partenaires, les effets de commerce sont presque inexistants. En principe, les dettes se payent comptant ou à quatorze jours, avec un taux équivalent à 20 % annuel par jour de retard. La « *penalizace* » (pénalité) est calculée et payée spontanément par le débiteur. Ce système, en apparence fragile, fonctionne efficacement. Il correspond à un réel crédit inter-entreprises, auquel les entreprises préfèrent recourir plutôt que s'adresser aux banques qui sont chères et peu conciliantes.

2. La main-d'œuvre et les conditions de travail

a) Un système protecteur

Contrairement à d'autres pays d'Europe centrale et orientale, la République tchèque dispose d'un droit du travail performant (HRADECKA, 1995). Le code du travail date de 1965, mais il a subi de nombreuses améliorations depuis. En plus d'une excellente protection juridique, l'organisation des firmes tchèques repose sur une multitude de normes et de consensus informels hérités de leurs caractéristiques passées qui s'opposent à un travail à cadence élevée (MYANT et al., 1996). L'organisation des firmes continue de reposer sur de profondes distinctions entre les rares décideurs et la masse des exécutants. La main-d'œuvre se voit porter peu de considération, mais elle obtient en compensation une autonomie grâce à de faibles degrés de contrôle et de

²⁷⁷ Soit 33% du budget du gouvernement (chiffres de 1995. Source : Ministry of Trade, 1996).

discipline (HRADECKA, 1994). Si les conditions matérielles de travail sont variables, la main-d'œuvre jouit en général d'un climat professionnel et psychologique relativement épargné par la peur du chômage, le stress et la pression des objectifs (SVEJNAR, 1995). Dans l'ensemble, les entreprises tchèques n'ont pas encore entamé leur restructuration et restent donc en situation de sur-emploi.

En règle générale, les employés embaûchent le matin vers six heures ou avant, de manière à ne pas débaûcher après quinze heures ²⁷⁸. La plupart des entreprises fonctionnent en journée continue, sans pause réelle le midi, ce qui diminue sensiblement les capacités à se concentrer durablement. Les congés payés s'élèvent annuellement à quinze jours pour les travailleurs âgés de moins de trente-trois ans et à vingt jours pour les autres ²⁷⁹. Dans tous les cas, l'entreprise peut accorder des congés supplémentaires, ce qui est très courant.

Nombre de Tchèques travaillant dans deux entreprises ou davantage à la fois afin de compenser la faiblesse de leurs salaires, leur ardeur au travail s'en trouve automatiquement réduite ²⁸⁰. Le fort absentéisme, surtout féminin, est implicitement toléré par les dirigeants d'entreprises ²⁸¹. Le travail précaire ou à temps partiel reste peu développé, sauf pour les personnes âgées ²⁸². Du fait de la pénurie de main-d'œuvre les licenciements restent encore rares ²⁸³.

²⁷⁸ Les Tchèques, en particulier les femmes, sont soucieux de préserver leur vie de famille.

²⁷⁹ L'employeur doit proposer jusqu'à trois ans et demie de congés de grossesse et de naissance par enfant.

²⁸⁰ La presse parle souvent de 20 à 25% de la population active.

²⁸¹ Le niveau d'absentéisme n'est pas sans relation avec le fait que les salariés absents sont payés par l'État, sans délai de carence.

²⁸² La retraite intervient en principe à soixante ans pour les hommes et à cinquante-cinq pour les femmes, mais la faiblesse du montant des pensions oblige souvent à travailler au-delà de ces limites d'âge.

²⁸³ Les conflits entre employés et employeurs sont portés devant les Tribunaux civils. Les salariés licenciés reçoivent, à moins de faute reconnue, une indemnisation égale à deux mois de salaires, plus une partie variable allant jusqu'à trois mois selon l'ancienneté. De plus, tous les salaires non perçus entre la date du licenciement irrégulier et celle du jugement doivent être reversés à l'employé.

Environ quatre-vingt-dix pour cent des salariés sont syndiqués mais principalement parce que l'inscription confère divers droits et avantages. Peu engagés politiquement, les syndicats mènent une action comparable à celle des Comités d'Entreprises en France, c'est-à-dire qu'elle s'exerce surtout dans le domaine des œuvres sociales. Ils négocient également les conventions collectives, mais leur effacement général offre une marge de manœuvre appréciable pour les entrepreneurs.

b) Une main-d'œuvre qualifiée mais peu productive

Le principal avantage de la main-d'œuvre tchèque réside dans la faiblesse de son coût, environ treize francs par heures pour un ouvrier qualifié ²⁸⁴, ce qui est près de 20 % inférieur à celui des voisins polonais ou hongrois et au moins cinq fois inférieur à ceux rencontrés en France ou en Allemagne. Le niveau de qualification moyen, variable selon les secteurs est sensiblement comparable dans l'industrie à celui des pays occidentaux. Ainsi, la République tchèque compte-t-elle le taux le plus fort au monde de diplômés de l'enseignement supérieur ²⁸⁵. Il subsiste cependant des difficultés lors du passage de la recherche appliquée à la stratégie industrielle, ce qui se ressent sur la productivité du travail (BLAHA, 1995).

Avec des salaires réels en baisse et une hausse des prix à la consommation plus forte que celle des prix à la production, la République tchèque a vu diminuer depuis 1993 les coûts de main-d'œuvre unitaires en termes réels (BLAHA, 1995). La sous-évaluation de la couronne et l'ancienne réglementation limitant les hausses de salaires ²⁸⁶ vont également dans le sens d'un renforcement de la productivité nationale. Pourtant, celle-ci reste engluée dans un cercle vicieux. Selon la Banque nationale tchèque, les entreprises tchèques affichent dans certaines industries et pour un même produit une productivité jusqu'à dix fois inférieure à celles de leurs homologues occidentales. La

²⁸⁴ Dont 40 % de charges sociales (Source : Bureau Fédéral des Statistiques, juin 1995).

²⁸⁵ Le Figaro Économique, 14 octobre 1994.

²⁸⁶ La loi en question a été abrogée en 1996.

vétusté des équipements et l'inadéquation des procédés constituent les éléments majeurs lorsque les différences de productivité sont aussi importantes, mais la pénurie de main-d'œuvre joue également un rôle important.

c) Un facteur rare

Le Gouvernement tchèque incite le Parlement à promulguer des lois favorables aux employeurs. Malgré cela, l'actuelle conjoncture de pénurie de main-d'œuvre, doublée de l'inévitable développement du droit du travail et de la protection des travailleurs, restreignent fortement la flexibilité du facteur travail.

En République tchèque, l'homme est une ressource rare ²⁸⁷. L'ancien Ministre de l'Économie, V. DLOUHY, vante en ces termes l'importance du « capital humain » pour l'économie nationale : « *Ils [la main-d'oeuvre] ne sont plus une charge au compte d'exploitation mais une ressource au bilan* ». Cette position pragmatique s'explique principalement par la pénurie de main-d'œuvre, qui pose un problème pour les entreprises et constitue un frein à la croissance pour l'économie. De manière occulte, les entreprises tchèques font alors massivement appel à des travailleurs ukrainiens, slovaques, polonais et russes, souvent issus de milieux aisés dans leur pays et qui constituent une main-d'œuvre flexible, bon marché, peu exigeante et qualifiée.

3. Un nouveau mode de management

a) Le développement du management

Avant 1989, les Facultés d'économie et de sciences sociales de Tchécoslovaquie ne dispensaient que des enseignements en rapport avec les systèmes socialistes car l'étude des économies de marché n'était pas « au Programme officiel ». La Révolution a mis un

²⁸⁷ En 1995, Prague comptait quarante-et-une agences de recrutement alors qu'il n'y en avait aucune avant l'ouverture du pays.

terme à cette période peu fertile en production intellectuelle, mais le retard dans la connaissance des économies capitalistes reste à combler (PARKER, 1993). Les sciences de gestion sont nées au début des années 1990 et se sont développées grâce notamment à de nombreux échanges universitaires, mais il existe cependant encore peu d'instituts équivalents des écoles de commerce françaises ou des « business schools » américaines en République tchèque.

La gestion des entreprises présente des lacunes importantes. Ancien ministre du Commerce et de l'Industrie tchèques, M. CERNY (1993) juge les chefs d'entreprises de son pays « *peu compétents, inexpérimentés et opposant une forte résistance aux changements* ». L'émergence de formations dans le management est une nécessité réelle dont les dirigeants tchèques ont pris conscience, mais la force des résistances exclut toute adaptation instantanée.

b) L'introduction des nouvelles méthodes

Les entreprises tchèques sur lesquelles a été greffé un système de gestion capitaliste sont atteintes de nouveaux dysfonctionnements. Si le niveau de qualification de la main-d'œuvre est relativement élevé, les mentalités restent en effet inadaptées aux exigences de l'économie de marché et la chasse aux coûts improductifs n'est pas encore inscrite dans les mentalités. Les courbes d'expérience des entreprises tchèques se situent encore souvent dans leur phase initiale, l'acquisition du savoir-faire s'avérant d'autant plus lente que le personnel est imprégné de ses habitudes passées (CERNY et GLUCKAUFOVA, 1993).

L'introduction d'exigences en termes de profits remet en cause les relations professionnelles : les travailleurs sont pris entre leurs habitudes du passé et les nouvelles directives du management. L'évolution des méthodes de travail constitue un dérangement malvenu pour les travailleurs tchèques ; en réaction, le personnel valorise les relations collectives et affirme sa volonté d'entretenir les liens passés (HRADECKA, 1994). Dans un processus de migration intérieure, les ouvriers se

replient sur eux-mêmes alors qu'autrefois l'entreprise était un lieu de sociabilité privilégiée. L'absentéisme touche ainsi particulièrement les entreprises tchèques, problème qui prend une ampleur supérieure avec la pénurie de main-d'œuvre. Pour les mêmes raisons, les proportions prises par le taux de rotation de la main-d'œuvre sont considérables (UNIDO, 1992).

Les mentalités et les habitudes sont figées et le changement apporte trop peu de satisfactions pour être accepté avec des efforts. Devant radicalement modifier son comportement et ses habitudes, la main-d'œuvre offre des résistances implicites. À supposer que les dirigeants eussent souhaité des réformes de fond, celles-ci ne seraient jamais acceptées par leurs destinataires. Personne, du moins dans les grandes structures, n'a intérêt à bouleverser les habitudes (ADAM, 1995).

En définitive, les entreprises tchèques sont confrontées à des problèmes communs aux entreprises d'Europe centrale et orientale, mais également spécifiques à la situation du pays. Potentiellement rentables mais limitées par leurs moyens financiers ou technologiques, le choix d'une association avec un partenaire étranger offre les moyens de pallier en partie leurs lacunes. Des stratégies appropriées sont développées en conséquence.



II. Les pratiques de gestion de la transition des joint-ventures influençant la GRH

Jusqu'en 1994, les comportements des entreprises à participation étrangère en République tchèque étaient peu connus. Une enquête sur ce type d'implantation ainsi que des entretiens dans le pays ont permis de mieux appréhender les exigences du management telles qu'elles s'observent dans l'actuelle phase de transition. L'investigation débouche sur la réalisation d'une typologie fixant les alternatives qui s'offrent aux filiales conjointes d'Europe centrale et orientale.

A. Les investigations

1. Enquête sur les implantations étrangères en République tchèque

a) Circonstances et formes de l'enquête

Au mois de février 1994, l'auteur a proposé un sondage comportant seize questions à choix multiples à quatre-vingt-cinq entreprises industrielles privées basées en République tchèque et détenues en totalité ou en partie par des capitaux étrangers (cf. tableau 16). Pour des raisons à la fois pratiques et méthodologiques, l'échantillon ne concernait que des participations anglo-saxonnes ou françaises. Les questions s'inspirent des variables contingentes influençant la GRH dans un contexte international telles que les ont déterminées A.R. NEGHANDI (1983), C. BRESTER et S. TYSON (1991) ou P.R. SPARROW (1995)²⁸⁸.

Pour les points plus précis, le questionnaire a été élaboré en collaboration avec un

²⁸⁸ Les questions retenues ne se rapportent pas au secteur, bien que ces auteurs le considèrent comme une variable d'importance, car le questionnaire n'a été proposé qu'à des firmes industrielles, qui constituent, au sens large, un secteur relativement homogène.

professeur tchèque de sociologie du travail, dans le but de proposer des questions et des fourchettes pertinentes ²⁸⁹. Pourtant, après un mois seules sept réponses étaient reçues, alors que le questionnaire avait été traduit dans trois langues. Cet échec mit en évidence la nécessité d'améliorer le questionnaire et surtout son mode de diffusion. Grâce à des connexions diverses ainsi qu'à des participations à plusieurs congrès ou manifestations organisées pour les expatriés de République tchèque ²⁹⁰, quarante-deux réponses supplémentaires furent obtenues jusqu'à juin 1994.

L'ensemble offrait alors un panorama instructif des caractéristiques des implantations étrangères en République tchèque.

b) Enseignements de l'enquête

Le traitement du questionnaire, dont les résultats figurent dans l'annexe 10, aboutit à trois types d'enseignements. D'une part, il renforce certaines idées généralement avancées sur les implantations étrangères en Europe centrale et orientale. Comme attendu, le principal mode d'implantation est le joint-venture (79 % de l'échantillon) ²⁹¹. De même, les entreprises qui annoncent des gains supérieurs à 5 % de leurs chiffre d'affaires sont de petite ou moyenne dimension, affichent un faible taux de rotation de main-d'œuvre et un absentéisme contrôlé. Ceci conforte les analyses des économistes tchèques, qui sont d'une manière générale favorables au soutien et au développement des petites et moyennes entreprises (voir par exemple BENACEK, 1994 ; BOHATA, 1996 ; LIZAL et al., 1997).

²⁸⁹ Certaines notions telles que le travail précaire ou la formation en alternance n'ont par exemple pas de sens en République tchèque.

²⁹⁰ Notamment la conférence « The People Challenge », qui a lieu chaque année à l'Hotel Diplomat à Prague.

²⁹¹ Cependant, son importance tend à décroître puisqu'il ne concerne plus que 53 % des firmes de moins d'un an.

Tableau 16 Questionnaire sur les entreprises industrielles étrangères en

République tchèque

| | | | |
|--|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Nom et coordonnées de la firme : | | | |
| Contact : | | | |
| Type d'entreprise | <i>Joint-venture</i> | <i>Rachat</i> | <i>Création d'entreprise</i> |
| Age de l'entreprise | <i>< 1 an</i> | <i>1-3 ans</i> | <i>3-4 ans</i> |
| Chiffre d'affaires (millions de couronnes) | <i>< 100</i> | <i>100-500</i> | <i>> 500</i> |
| Bénéfice /chiffre d'affaires | <i>< 0 %</i> | <i>0-5 %</i> | <i>> 5 %</i> |
| Relations hiérarchiques | <i>hiérarchie forte</i> | <i>délégation</i> | <i>décentralisation</i> |
| Avancement de la restructuration | <i>fort</i> | <i>moyen</i> | <i>faible</i> |
| Degré d'endettement (dettes /capitaux propres) | <i>< 50 %</i> | <i>50-100 %</i> | <i>> 100 %</i> |
| Nationalité des dirigeants de fait | <i>étrangers</i> | <i>Tchèques ancienne équipe</i> | <i>Tchèques nouvelle équipe</i> |
| Nombre d'employés ²⁹² | <i>< 200</i> | <i>200-500</i> | <i>> 500</i> |
| Évolution de l'effectif depuis deux ans | <i>en baisse</i> | <i>stable</i> | <i>en hausse</i> |
| Salaire moyen (couronnes) | <i>< 6000</i> | <i>6000-8000</i> | <i>> 8000</i> |
| Nombre d'expatriés (en % de l'effectif) | <i>1-2 %</i> | <i>2-5 %</i> | <i>> 5 %</i> |
| Age moyen du personnel | <i>35-40 ans</i> | <i>40-45 ans</i> | <i>45-50 ans</i> |
| Ancienneté moyenne du personnel | <i>3-5 ans</i> | <i>5-15 ans</i> | <i>> 15 ans</i> |
| Taux de rotation de la main-d'œuvre | <i>< 10 %</i> | <i>10-30 %</i> | <i>> 30 %</i> |
| Taux d'absentéisme moyen annuel | <i>< 15 jours</i> | <i>15-30 jours</i> | <i>> 30 jours</i> |

²⁹² L'enquête ne portait que sur des entreprises de cinquante salariés et plus.

Outre ces confirmations, le traitement du questionnaire va à l'encontre de deux poncifs courants sur les implantations étrangères en République tchèque. Contrairement à une première idée reçue, les firmes étrangères ne semblent pas être de « bonnes payeuses », puisque les salaires mensuels moyens pratiqués ne dépassent 6 000 couronnes tchèques (1 200 francs) que dans 26 % des cas. D'autre part, les firmes de l'échantillon ne paraissent pas présenter une meilleure adaptation à l'économie de marché que les firmes tchèques. Les unes comme les autres affichent un endettement élevé, une forte hiérarchie, un absentéisme non contenu et un taux de rotation de la main-d'œuvre important. Les implantations étrangères se distinguent uniquement par leur taille restreinte (seules 13 % des firmes sondées emploient plus de cinq cent salariés), ceci étant généralement interprété comme le résultat de l'action rationalisatrice des dirigeants étrangers ²⁹³.

Un autre type d'apports ressort également du traitement du questionnaire. D'une manière assez nette, le mode de management retenu semble associé à la nationalité des dirigeants. Sous la réserve qu'une forte corrélation n'implique pas automatiquement une relation de causalité, trois groupes semblent se dégager : les firmes dirigées par des anglo-saxons, celles dirigées par des Français et celles dirigées par des Tchèques. Ainsi, en règle générale, les dirigeants anglo-saxons et dans une moindre mesure les dirigeants français ont recours à la délégation ou au management participatif ²⁹⁴, tandis que les Tchèques privilégient fortement la hiérarchie. De même, la restructuration est peu avancée lorsque les dirigeants sont tchèques, moyennement avancée lorsqu'ils sont français et plutôt avancée lorsqu'ils sont anglo-saxons.

À l'issu de ce questionnaire semblait donc s'esquisser une typologie intéressante des

²⁹³ Étant donné le faible état d'avancement des restructurations (55 % de l'échantillon), la taille restreinte des organisations s'explique plus probablement par le fait que les investisseurs étrangers n'acquièrent souvent que les branches jugées les plus profitables des anciens conglomérats.

²⁹⁴ Seules deux firmes, anglo-saxonnes, sur un total de quarante ayant répondu à la question sur les relations hiérarchiques dans l'entreprise, affirment avoir recours au management participatif.

pratiques de gestion de la transition des firmes étrangères en République tchèque, mais certaines limites quant à la validité statistique des résultats devaient être considérées.

c) Les limites méthodologiques du questionnaire

Malgré son utilité, certaines réserves empêchent de considérer ce questionnaire totalement significatif. D'une part, l'échantillon n'est pas représentatif des joint-ventures industriels occidentaux basés en République tchèque, puisqu'il ne se comprend que des firmes anglo-saxonnes (21 sur 49) et françaises (28 sur 49). Sont également sur-représentées les firmes sise à Prague ou aux alentours (32 sur 49). Par ailleurs, des critères identiques s'appliquent à des entités hétérogènes. Sont ainsi traitées sans distinction des entreprises présentant de plus ou moins fortes divergences en termes de raison juridique, branche d'activité, degré de participation étrangère, etc. Enfin, une incertitude pèse sur l'exactitude des résultats fournis : ces derniers peuvent être surestimés (ou volontairement erronés) car les répondants ont tendance à davantage divulguer des informations qui leurs sont favorables.

Une des ambitions de départ était de traiter les résultats du questionnaire par analyse en composantes principales. Cependant, seuls dix-huit des quarante-neuf questionnaires remplis le sont de manière complète. Il est alors difficile de savoir si les dispersions dans les résultats sont dues aux écarts statistiques normaux ou à certaines caractéristiques propres aux entreprises. L'étendue des réserves restreint la validité générale du questionnaire, dont il faut néanmoins rappeler que l'objectif de départ n'était pas de valider une hypothèse de recherche mais seulement de fournir des indications sur la manière dont les firmes conduisent leur transition. Pour connaître dans le détail les pratiques des entreprises étrangères implantées en République tchèque, il a été décidé de recourir à un moyen d'investigation plus qualitatif, les entretiens.

2. Les entretiens

a) Méthodologie

Afin de compléter les données issues de l'enquête précédente, l'auteur a mené vingt-cinq entretiens en République tchèque entre janvier et mars 1995 ²⁹⁵. Parmi les personnes sondées, qui étaient tchèques, anglo-saxonnes ou françaises, figuraient des dirigeants d'entreprises étrangères, des conférenciers, des enseignants, des responsables d'ambassades, ainsi que des étudiants. L'auteur a réalisé lui-même l'ensemble des entretiens, dans des conditions équivalentes pour tous les participants. Les questions portaient sur des informations descriptives, si possible exemptes de jugement et vérifiables. Semi-directifs, les entretiens ont duré quinze minutes en moyenne (cf. tableau 17).

L'auteur a volontairement choisi de se limiter à des questions d'ordre général. Il aurait été possible de poser des questions répondant directement aux préoccupations de la présente recherche telles que « doit-on tenir compte des spécificités culturelles dans le management ? » ou « quelle est la prégnance de l'héritage communiste dans les entreprises tchèques ? ». Cette démarche aurait rendu plus aisée la validation éventuelle des hypothèses de recherche, mais elle comporte l'inconvénient de suggérer des réponses. De plus, de la même manière que pour le sondage précédent, le but de ces entretiens se limite à améliorer la connaissance des pratiques de gestion des firmes étrangères en République tchèque.

²⁹⁵ Les noms et les qualités de l'ensemble des personnes interrogées apparaissent à la fin de l'annexe 11.

b) Principaux enseignements des entretiens

D'une manière générale, les entretiens, dont une synthèse et des extraits des témoignages les plus significatifs sont reportés en annexe 11, ont servi à la fois de confirmation et de complément aux enseignements tirés des informations primaires et secondaires collectées précédemment.

Aux trois questions, qui portaient respectivement sur les caractéristiques de la main-d'œuvre, le passage à l'économie de marché et les relations aux sein des joint-ventures (cf. tableau 17), il apparaît clairement que les personnes sondées apportent, quelles que soient leur fonction ou leur nationalité, des réponses convergentes. Ainsi apprend-on que les firmes étrangères en République tchèque sont peu différenciées et que leur main-d'œuvre manque d'efficacité. De même, tous s'accordent sur la difficulté de l'adaptation des joint-ventures à l'économie de marché ainsi que sur le caractère tumultueux de leurs relations internes. La mauvaise qualité des rapports entre les investisseurs étrangers et les dirigeants et la main-d'œuvre locale s'affirme ainsi comme une constante des joint-ventures occidentaux en République tchèque, indépendamment de la politique de management pratiquée. La plupart des personnes interrogées mettent en cause le fait que les dirigeants des firmes locales partenaires poursuivent avant tout leurs intérêts personnels, profitant de l'absence d'actionnaires définis et exigeant des bénéfices. D'autres précisent également que lorsque les étrangers rachètent des entreprises locales ou s'associent en joint-ventures, les Tchèques, managers ou actionnaires, se trouvent presque toujours en situation de subordonnés et non comme partenaire. En pratique, les dirigeants sollicitent rarement l'avis des managers locaux qui se voient recevoir des ordres et sont contraints de les exécuter. Cette immixtion des expatriés dans le management est ressentie comme excessive lorsqu'elle concerne des décisions pratiques de gestion quotidienne, pour lesquelles les dirigeants tchèques se jugent plus qualifiés.

Tableau 17 Synthèse des enseignements des entretiens

| Questions posées | Problème majeur soulevé par les personnes interrogées | Solutions préconisées ou raisons invoquées |
|---|--|---|
| <i>Quels sont les traits marquants des entreprises tchèques et de leur main-d'œuvre ?</i> | Firmes non différenciées et main-d'œuvre peu efficace | <ol style="list-style-type: none"> 1. Salaires et incitations peu motivants 2. Pertes des repères sociaux 3. Mentalité bureaucratique |
| <i>Comment conduire l'adaptation des entreprises à l'économie de marché ?</i> | Agir en priorité sur les mentalités et les comportements | <ol style="list-style-type: none"> 1. Formations classiques au management 2. Familiarisation à l'esprit capitaliste 3. Mise en place des procédures de contrôle |
| <i>Comment gérer les relations dans les joint-ventures ?</i> | Résoudre le problème d'incompréhension mutuelle | <ol style="list-style-type: none"> 1. Augmenter le degré d'autonomie des Tchèques 2. Améliorer la compréhension interculturelle 3. Considérer le partenaire tchèque comme une contrainte à gérer |

Si un consensus général existe sur les problèmes identifiés, les témoignages ont révélé trois modes d'interprétation qui divergent quant à leurs causes (cf. tableau 17). Confirmant ce que suggérait l'enquête auprès des quarante-neuf implantations étrangères en République tchèque, la nationalité des dirigeants s'affirme comme le principal critère de classification des réponses aux entretiens. Ainsi les explications des personnes sondées relèvent-elles de trois approches. La première, développée par les Tchèques, insiste sur le manque de prise en considération de leurs intérêts par les

dirigeants étrangers. La seconde, propre aux Français, vise à mettre en évidence des problèmes d'ordre culturel ou psychologique. La troisième, d'inspiration anglo-saxonne, cherche à lutter contre les comportements de *free rider* des populations locales. Il est alors intéressant de développer cette esquisse de typologie en la comparant aux théories classiques du management des firmes d'Europe centrale et orientale²⁹⁶.

B. Typologie des alternatives dans le management évoquées par les personnes sondées

1. Une politique conservatrice

a) Des comportements nés de la pratique

Dans la revue de la littérature sur les modes de management développés par les firmes d'Europe centrale et orientale, l'universalisme s'opposait au management interculturel. Les enquêtes menées en République tchèque mettent en évidence une autre alternative, proprement locale, dont les contours résultent de l'évolution des firmes en République tchèque.

Depuis le début des années 1990, le gouvernement tchèque a opté pour la voie du libéralisme économique. L'inertie caractéristique des firmes post-communistes, les incertitudes des restructurations et le manque d'experts dans certains domaines ont cependant contrarié tout mouvement d'ampleur sensible. Les entreprises ayant été subitement confrontées à l'économie de marché, leurs réactions furent davantage contraintes que spontanées. Les anciens conglomérats d'État, surdimensionnés et aux

²⁹⁶ Se basant sur un échantillon uniquement composé de firmes françaises et anglo-saxonnes, la typologie présentée ne prétend pas à l'exhaustivité des modes de management des joint-ventures d'Europe centrale et orientale.

structures inertes, ont le plus souvent conservé l'ensemble de leur organisation, de leur personnel et de leur stratégie. Par la suite, malgré les vagues de privatisation qui se sont succédées, les restructurations prévues ne sont jamais réellement apparues (BENACEK, 1994).

Les joint-ventures ont été créés sur les bases de ces nouveaux ensembles s'inscrivant dans la continuité du passé. Si un certain nombre d'investisseurs étrangers ont marqué leur volonté de rupture avec l'époque communiste, le questionnaire et les entretiens précédents ont montré que la plupart détachaient peu d'expatriés et se contentaient de déplacements et de reportings irréguliers. Dans ces conditions, les dirigeants du pays d'accueil continuent de disposer d'une marge de manœuvre réelle dans la gestion quotidienne. Très souvent, même lorsque les investisseurs étrangers détiennent une participation majoritaire, les managers tchèques assurent de fait la direction des entreprises. La politique qu'ils conduisent alors est généralement conservatrice, c'est-à-dire que l'organisation doit conserver sa forme bureaucratique et ne réagir qu'aux stimuli forts de l'environnement.

b) Une lente transition

Il est possible, au vu de l'enquête et des entretiens, de préciser les caractéristiques des firmes adoptant les politiques conservatrices. De manière assez nette, ces entreprises sont détenues par des capitaux étrangers mais dirigées par des entrepreneurs locaux. Bien que délaissées par les théoriciens, ces pratiques apparaissent largement diffusées. Selon le traitement du questionnaire, elles concernent la quasi-totalité des firmes où les dirigeants de fait sont tchèques, qu'elles soient détenues par des capitaux français ou anglo-saxons ou qu'il s'agisse de dirigeants tchèques « nouvelle équipe » ou « ancienne équipe ». De même, la politique menée diffère selon les buts stratégiques ayant présidé à l'I.D.E. Lorsque les investisseurs poursuivent un objectif de pénétration des marchés, peu de moyens sont mis en place, et une politique conservatrice s'installe naturellement. En revanche, si le joint-venture est réalisé dans le but de profiter de

coûts de production avantageux, les réformes sont engagées sans délai.

Au niveau des relations internes de ces entreprises, l'adaptation à l'économie de marché reste limitée. Elles conservent leurs principes de fonctionnement coutumiers quels que soient les évolutions de l'environnement, en ne modifiant l'organisation et les processus de décision que lorsque les conditions de marché l'exigent. Les réformes, imposées par les nouvelles législations, se multiplient dans les domaines des écritures comptables ou des obligations juridiques, mais l'organisation de la production et la vie sociale ne connaissent que des modifications superficielles. Peu formés aux outils de management modernes, les dirigeants s'efforcent de reproduire l'environnement dans lequel ils ont été habitués à évoluer, tout en feignant de satisfaire les demandes de réorganisation des investisseurs étrangers par des organigrammes et autres documents internes de pure forme.

Le pouvoir grandissant des capitalistes dans l'entreprise, souvent étrangers, remet néanmoins en cause ces pratiques non productives.

2. L'application des principes universalistes

a) La stratégie du rouleau compresseur

Dans un certain nombre de firmes de République tchèque contrôlées par des capitaux étrangers, l'organisation des filiales est calquée sur le modèle occidental. La stratégie du « rouleau compresseur » consiste à imposer cette nouvelle forme d'entreprise, quels que soient les moyens à employer.

Selon l'enquête et le questionnaire, les principes universalistes récoltent un succès certain auprès des joint-ventures d'origine américaine, principalement pour des raisons culturelles. Ces entreprises adoptent des mesures concrètes et radicales de rationalisation de la gestion, objectif qui permet de bénéficier d'un levier à la compétitivité de l'entreprise et de développer une recherche permanente du profit.

De leur côté, les managers français semblent davantage attirés par les approches culturelles, traditionnellement efficaces sur le long terme. Cependant, leur pragmatisme les conduit souvent à choisir d'imposer les modèles de gestion de type occidental. En effet, nombreux sont ceux dont le passage en République n'est qu'une étape dans la carrière. En toute logique, ils ont peu intérêt à préparer un futur auquel ils ne participeront pas. De plus, ils méconnaissent souvent les héritages locaux ; la stratégie du « rouleau compresseur », qui s'avère suffisamment efficace à court terme, constitue donc la solution la plus simple à mettre en œuvre.

b) La « dictature » du profit

En principe, l'importation de normes de gestion occidentales par les managers étrangers se traduit par une transformation totale et immédiate des firmes. Ceci explique que les firmes concernées font état d'une restructuration avancée et d'une relativement forte propension à réduire le personnel. Elles se composent presque toujours d'équipes dirigeantes étrangères, qui reproduisent au niveau local leur structure en espérant retrouver les conditions de travail de leur pays d'origine. La totale réorganisation qu'implique ce choix limite cependant son efficacité aux organisations de petite ou moyenne envergure et aux créations d'entreprises, capables de s'approprier les standards occidentaux par la rationalisation et la restructuration rapide de leurs différentes fonctions. Dans les conglomérats et autres grandes entreprises, la rigidité des structures et la permanence des habitudes freinent tout mouvement de réforme d'ampleur sensible.

Dans les faits, les expatriés ne s'occupent que de stratégie, tandis que la gestion quotidienne est déléguée à partir de normes. Les associés tchèques sont considérés comme des « poids morts » avec qui les négociations apportent peu. La main-d'œuvre locale doit quant à elle s'adapter aux méthodes de maximisation du profit qu'on lui impose.

Cette considération de la main-d'œuvre et la conviction de l'universalité des

méthodes de management est critiquée par les partisans des approches culturelles, qui se basent sur des principes tout autres.

3. L'application du management interculturel

a) Une approche adaptée

À partir de l'entreprise bureaucratique, qui est l'existant initial en République tchèque, le principe du management interculturel est d'accomplir les changements vers une entreprise de type occidental, à mesure seulement que ceux-ci sont acceptés par l'ensemble des acteurs. Dans ces conditions, la mise en place d'une gestion des ressources humaines adaptée aux pays de l'ancien bloc de l'Est ne peut résulter que d'une démarche progressive, où pragmatisme et patience sont les maîtres-mots. Il est choisi de ne pas brûler des étapes en dotant les entreprises des structures les plus sophistiquées.

Pour les partisans de telles approches, la transformation des entreprises tchèques est jugée nécessaire, pourvu qu'elle respecte une évolution naturelle. Elle se fait en respectant les conditions locales, selon une logique que les ethnologues dénomment l'acculturation. Afin de responsabiliser le personnel, les dirigeants s'efforcent de cerner précisément les aspirations de leurs salariés, puis de proposer des mesures incitatives en conséquence. L'objectif est d'impliquer chaque acteur dans le changement planifié.

b) Les difficultés de la pratique

La mise en application du courant du management interculturel est l'œuvre d'entreprises qui choisissent d'opérer en cohérence avec la stratégie de leurs maisons-mères, mais en respectant les facteurs culturels propres au pays d'accueil.

Dans l'enquête et les entretiens, le groupe d'entreprises s'inspirant de ce type de politique, peu nombreux et hétérogène, comprenait le plus souvent des entreprises

dirigées par des Français ²⁹⁷. Alors que la littérature sur le management interculturel est abondante, le groupe se rapprochant le plus de ce courant ne peut être défini précisément. Peu d'indications caractérisent les pratiques de cette politique, si ce n'est que l'absentéisme et le taux de rotation du personnel y sont relativement réduits. Il est plus correct de définir négativement les firmes appartenant au management interculturel, en ce sens que ce sont celles qui n'appartiennent ni au groupe « conservateur » ni au groupe « universaliste ». Le décalage entre l'enquête par questionnaire et les entretiens indique que les entreprises revendiquent davantage les principes du management interculturel qu'elles ne les exécutent. Les discours sous-tendant les actions restent flous et rarement mis en application.

En définitive, la transition au niveau de l'entreprise semble moins achevée qu'elle ne l'est au niveau macro-économique, ce qui tend à confirmer l'hypothèse théorique selon laquelle l'héritage communiste marque fortement les entreprises locales. Cependant, l'héritage communiste ne doit pas être entendu au sens des théories classiques du management en Europe centrale et orientale. Celui-ci est artificiellement entretenu par les managers, qui profitent de l'absence d'actionnaires contraignants pour préserver leurs avantages dans les entreprises. Les rigidités des firmes semblent donc moins fortes que prévues puisqu'elles découlent de causes suscitées et non subies. Les managers locaux ont en effet tout intérêt à invoquer le poids du passé, afin de préserver leur contrôle dans les firmes. Dans ce contexte, les différents types de politiques de management développées (cf. tableau de synthèse du chapitre) peuvent avoir un impact certain pour changer les structures et les organisations des firmes. Il est intéressant de voir désormais si une telle latitude existe au niveau de la gestion des ressources humaines.

²⁹⁷ D'autres recherches moins formalisées incitent à penser que les Français ne constituent pas une réelle référence pour le management interculturel, mais qu'ils en sont le moins éloignés au sein de la population choisie pour les investigations.

Tableau de synthèse du chapitre 6 Modes de management dans les joint-ventures post-communistes

| <i>TYPE DE POLITIQUE</i> | <i>ENTITÉS CONCERNÉES</i> | <i>CARACTÉRISTIQUES SIGNIFICATIVES</i> |
|------------------------------------|---|--|
| 1. POLITIQUE CONSERVATRICE | <i>Entreprises aux mains de décideurs nationaux</i> | Maintien des structures et des mentalités propres à l'ancien régime, évolution uniquement sous la contrainte |
| 2. THÉORIE UNIVERSALISTE | <i>Firmes nord- américaines</i> | Importation de modèles de gestion étrangers et d'une culture d'entreprise qui transcende les spécificités nationales |
| 3. MANAGEMENT INTERCULTUREL | <i>Entreprises sous contrôle français</i> | Adaptation de la gestion des ressources humaines aux caractéristiques de l'entreprise et de sa main-d'œuvre |

Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV

*« L'amour du travail est une folie, une passion moribonde ;
la paresse est la seule vertu » (P. LAFARGUE).*

| |
|--|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque |
| Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint- venture franco-tchèque : Tesla TV I. TESLA TV II. Les trois étapes de la transition en GRH III. Bilan des actions menées |
| Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche |

L'étude du contexte économique et social puis des implantations étrangères en République tchèque a permis de mesurer la portée réelle de l'héritage communiste face aux bouleversements dans l'environnement et dans les organisations. De la même manière, les travailleurs des entreprises post-communistes sont confrontés à l'introduction plus ou moins effective de méthodes de gestion qui remettent en cause leurs objectifs et leur rôle traditionnel. Le présent chapitre a pour but d'observer dans un joint-venture franco-tchèque l'importation de techniques occidentales de gestion des ressources humaines ainsi que les stratégies développées en retour par le personnel.

I. TESLA TV

Quelques années après la Révolution de « Velours », une entreprise du Nord de la France spécialisée dans le secteur des télécommunications se voit offrir l'opportunité de créer un joint-venture en République tchèque avec un géant tchèque de la production électrique et électronique.

1. La création du joint-venture

a) La stratégie de VELEC

VELEC est une PMI de neuf cent personnes située à Tourcoing qui fabrique des émetteurs télé et radio à usage civil et militaire, ainsi que des panneaux électroniques d'affichage. Confrontée à une tendance structurelle de réduction de ses marges et de ses parts de marché, elle manque de moyens financiers et humains par rapport à ses concurrents, notamment étrangers. VELEC ne peut pas s'appuyer sur son actionnaire principal, un groupe textile du Nord de la France, car il se trouve également dans une situation difficile.

En 1992, À la suite d'une suggestion d'un consultant en stratégie, les dirigeants de VELEC s'interrogent sur l'acquisition de leur première filiale de production à

l'étranger²⁹⁸. L'objectif est d'apporter une réponse à la dangereuse diminution des marges, grâce à des coûts de production inférieurs, mais également de développer les ventes de l'entreprise à l'exportation. Dans le cadre de la « Grande Privatisation de 1992 » en Tchécoslovaquie, l'opportunité se présente d'acquérir une partie de TESLA HLOUBETIN, un combinat situé dans Hloubetin, une des zones industrielles de Prague. Les dirigeants de VELEC, plus particulièrement intéressés par le rachat de la branche « émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance », entreprennent alors une étude approfondie de la firme tchécoslovaque.

b) L'histoire de TESLA HLOUBETIN

TESLA HLOUBETIN se rattache au réseau tchécoslovaque TESLA²⁹⁹ qui s'était constitué dans les années 1950 autour du regroupement d'entreprises évoluant dans les secteurs de pointe et réquisitionnées par le gouvernement communiste. Très vite, TESLA compte des dizaines d'implantations dans le pays. Relativement peu en contact entre elles, chacune se spécialise dans un domaine : électronique, électroménager, équipements militaires, télécommunications, etc.

Sous le communisme, la mission de TESLA HLOUBETIN, comme celle de toutes les firmes, était de respecter le plan, la doctrine et les directives du Parti. Jusqu'en 1989, l'entreprise jouit d'une mauvaise réputation car les productions sont réalisées par à-coups, les livraisons mal organisées et les services de piètre qualité. En revanche, un grand nombre de prestations internes sont mises à la disposition du personnel³⁰⁰.

Après 1989, l'État décide de rationaliser les dépenses de ses principales firmes, dans

²⁹⁸ VELEC disposait déjà d'un bureau de représentation à Hong-Kong.

²⁹⁹ Nikola TESLA (1856-1943) est un ingénieur physicien américain d'origine yougoslave qui imagina les courants polyphasés et inventa le couplage de deux circuits oscillants par induction mutuelle.

³⁰⁰ TESLA HLOUBETIN possédait une piscine, une salle des sports, une salle des fêtes, des courts de tennis, des crèches, des centres médicaux, une laverie et des magasins. De même, des possibilités de voyage et d'approvisionnement à de faibles prix et de nombreux autres avantages étaient proposés.

le but de leur future privatisation. TESLA HLOUBETIN conserve sa spécialisation dans les émetteurs télé et radio et dans les radars à usage militaire mais le conglomérat est progressivement démantelé³⁰¹ et nombre des prestations sociales disparaissent avec la suppression des subventions automatiques. Le personnel est maintenu à environ deux mille cinq cent membres. L'adaptation à l'économie de marché semble avoir été réussie, si l'on en croit les dirigeants de TESLA HLOUBETIN.

TESLA HLOUBETIN vend le quart de sa production sur le marché tchèque, pour lequel elle bénéficie d'une situation de monopole national. Les trois quarts de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'export, principalement vers d'anciens clients qu'elle a réussi à conserver après la dissolution du COMECON en 1991.

c) La décision de création du joint-venture

Entre 1989 et 1992, TESLA HLOUBETIN a réalisé des bénéfices, mais les documents comptables fournis par l'Office des Privatisations ne détaillent pas clairement les performances de la branche sujette du rachat. Il semblerait qu'elle occupe environ deux cent personnes et contribue à 15 % du chiffre d'affaires de TESLA HLOUBETIN. La mise en rapport de ces informations met en évidence une productivité de la main-d'œuvre que les experts de VELEC estiment trois à cinq fois inférieure à celle de leur entreprise. Cependant, le coût moyen mensuel par salarié s'élève à environ 7 500 couronnes (1 400 francs) pour 1992³⁰² et la qualité des produits est jugée satisfaisante. Dans le rapport interne consignant leurs impressions, les dirigeants français ayant visité les unités de production de TESLA HLOUBETIN, décrivent le personnel local de manière élogieuse : « *Le team (équipe dirigeante) est sérieux et compétent... Ils ont parfaitement compris les enjeux de notre future*

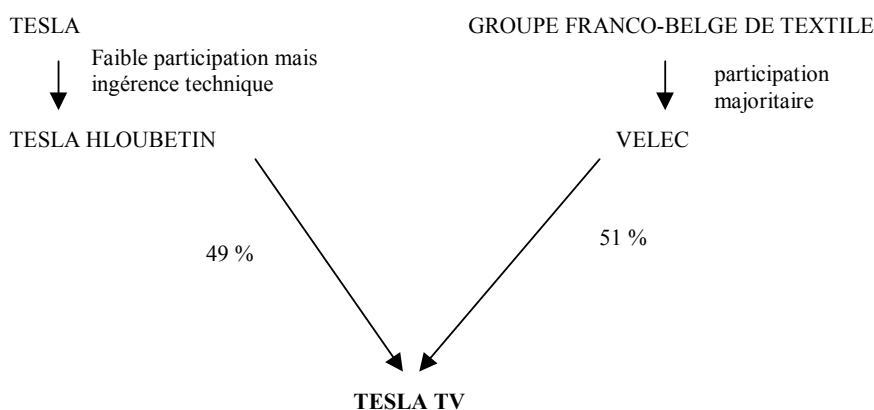
³⁰¹ Sur le site de HLOUBETIN où seule TESLA HLOUBETIN existait en 1991, vingt-sept entreprises tchèques et étrangères distinctes se partageaient trois ans plus tard les installations de l'ancien combinat.

³⁰² Dont 40 % de charges sociales.

association... Le personnel de bureau est efficace et consciencieux... Les contremaîtres et les ouvriers sont qualifiés et appliqués... Les membres de TESLA [TV] semblent moins intéressés par leurs avantages personnels que par la réussite de l'entreprise. ».

L'offre apparaissait donc attractive : synergies étendues entre les deux sociétés, baisse sensible des coûts de production pour l'une et possibilité d'ouverture sur de nouveaux marchés pour l'autre. Après plusieurs phases de négociation, le prix consenti par TESLA HLOUBETIN pour une participation majoritaire fut considéré acceptable tant au regard des estimations de la valeur patrimoniale que de celle de rendement. Grâce à des aides financières avantageuses³⁰³, VELEC put conclure un accord définitif avec TESLA HLOUBETIN sur l'achat de 51 % de la branche émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance. Cette dernière fut séparée juridiquement de TESLA HLOUBETIN pour former un joint-venture, du nom de TESLA TV (cf. figure 10).

Figure 10 Les actionnaires du joint-venture



³⁰³ VELEC a profité de plusieurs fonds d'aides à l'implantation des petites et moyennes entreprises en Europe centrale et orientale.

2. Présentation de TESLA TV au moment du rachat

Tableau 18 Caractéristiques de TESLA TV à la création du joint-venture

| | |
|---|--|
| Nom | TESLA TV |
| Adresse | Podebradska 55/186 180 66 Prague |
| Nationalité | Franco-tchèque (51-49 %) |
| Date de création | Juillet 1992 |
| Activité | Fabrication et commercialisation d'émetteurs TV et radio |
| Type de production | À la commande |
| Nombre d'employés | 195 (tous tchèques ou slovaques) |
| Chiffre d'affaires prévu pour 1992 | 40 000 000 Kc (8 millions de FF) |

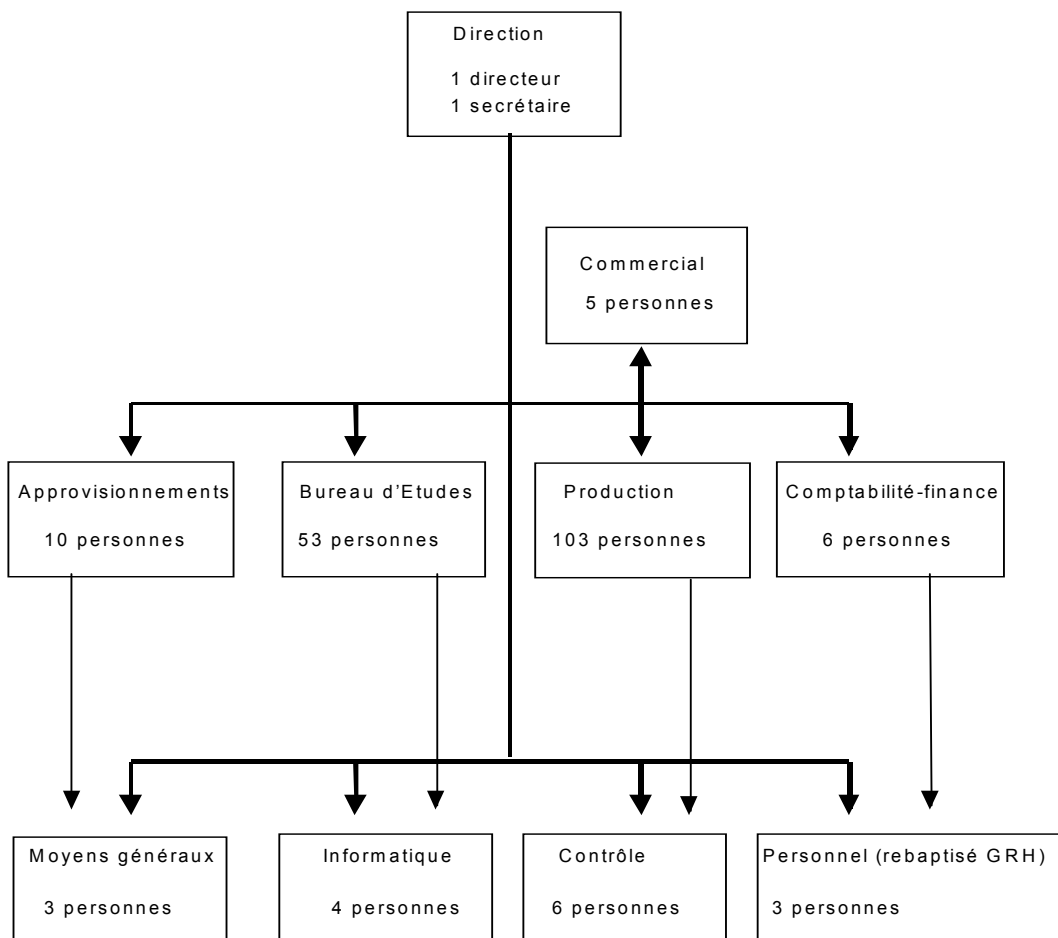
a) Principales caractéristiques

Créé le premier juillet 1992, TESLA TV produit à la commande et commercialise des émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance. De haute technicité et très variés, ceux-ci nécessitent diverses phases de documentation, recherche et tests, et leur cycle de fabrication peut dépasser douze mois. Les prévisions de vente pour la première année sont de quarante millions de couronnes (huit millions de francs), dont quatre-vingt pour cent à l'export. Le joint-venture devrait s'ouvrir de nouveaux débouchés grâce à VELEC. Le marché mondial n'est pas saturé et recèle d'intéressantes opportunités.

À ses débuts, le joint-venture présente très peu de différences avec l'ancienne branche correspondante de TESLA HLOUBETIN, dont il n'est pas physiquement séparé. Il loue ses locaux au combinat ainsi que différentes prestations (cantine, gardiennage, entrepôts...). Le personnel employé s'élève à environ deux cent personnes,

presque tous anciens membres du conglomérat ³⁰⁴. Le choix du directeur général a été un compromis entre la volonté des actionnaires français et celle des tchèques. Il n'est ainsi pas issu de TESLA HLOUBETIN, mais possède une longue expérience de la direction d'entreprise en Tchécoslovaquie. Assisté d'une secrétaire, il contrôle neuf services, répartis en deux catégories d'inégale importance : les services principaux et les services auxiliaires (cf. figure 11).

Figure 11 organigramme de TESLA TV (août 1992)



³⁰⁴ Au niveau de la production et de la vente, la branche « émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance » de TESLA HLOUBETIN possédait un personnel, des locaux et des équipements clairement identifiables. Ceux-ci ont donc intégralement été transférés au joint-venture. Le partage a posé davantage de problèmes pour d'autres services, tels que le bureau d'études, les approvisionnements ou la gestion comptable et financière, qui étaient centralisés au niveau du combinat.

b) Les services principaux

À TESLA TV, le bureau d'études met au point les produits destinés à être vendus, transmet les documents de construction à la production et assure le service après-vente. Comprenant plus de cinquante membres hautement qualifiés et d'une moyenne d'âge inférieure à quarante ans, il est dirigé par un ingénieur en chef qui coordonne les commandes et décide des types et des volumes de production ainsi que de l'allocation des ressources. Environ cent personnes employées dans les unités de production sont ensuite chargées, à l'aide de machines et d'équipements datant d'une quinzaine d'années en moyenne, de fabriquer, de monter et d'assembler les émetteurs que vend TESLA TV.

Employant une dizaine de personnes, l'unité d'approvisionnement a été créée en même temps que le joint-venture car les achats étaient auparavant centralisés au niveau du combinat. Elle est principalement en relation avec l'unité économique, dont le rôle des six employés se limite presque exclusivement à la comptabilité générale et à la trésorerie ³⁰⁵, et avec le département commercial qui regroupe cinq personnes chargées du démarchage, du traitement des bons de commandes, de la facturation et des modalités de livraison.

c) Les services auxiliaires

Employées au département moyens généraux, trois personnes sont responsables de la sécurité de l'entreprise, des réparations en tous genres, de l'entretien des locaux et des diverses opérations de locations ou de prêts ³⁰⁶. Le service informatique regroupe quatre membres, principalement chargés de la maintenance et de l'assistance informatiques. Il est lié à tous les services et notamment à l'unité « contrôle », qui comprend six

³⁰⁵ Des documents restreints de comptabilité analytique ou de planification financière sont occasionnellement émis par ce service.

³⁰⁶ Ce service fait largement appel à la sous-traitance. En outre, une équipe de cinq gardiens vérifie, en commun pour TESLA HLOUBETIN, TESLA TV et les autres firmes sur le site, le pointage des entrées et des sorties des individus et des véhicules.

employés attachés à surveiller la qualité des produits. Les contrôles de qualité sont effectués en fin de chaîne et le coupable, lorsqu'il est identifié, écope d'une amende. Les trois membres du service du personnel sont enfin chargés de la gestion des ressources humaines, mais dans les faits, leur activité se limite principalement à l'établissement comptable des salaires et des congés. Les syndicats et les œuvres sociales sont centralisés au niveau de TESLA HLOUBETIN.

Les premières observations de TESLA TV décrivent donc une firme industrielle classique dotée d'une structure fonctionnelle et d'une hiérarchie forte, comme nombre d'entreprises occidentales de dimension comparable. Il fallait alors décider d'une politique de gestion des ressources humaines devant en assurer le développement.

II. Les trois étapes de la transition en GRH

Plusieurs politiques de gestion des ressources humaines ont été testées successivement à TESLA TV et des moyens objectifs ont été mis en place pour les évaluer³⁰⁷. Dans les seize premiers mois d'existence du joint-venture, la politique de GRH, conduite par les dirigeants locaux, s'inscrit dans la continuité du passé. À partir de janvier 1994, une GRH spécifique à la transition est mise en place par une nouvelle équipe et prend fin au départ de ses initiateurs, en mai 1995. Lui succède une GRH normative copiée sur celle de VELEC et dirigée à distance par la maison-mère, qui dure jusqu'à l'annonce de la disparition du joint-venture en mai 1996.

³⁰⁷ La description brute de ces actions n'est pas l'objet du présent développement. La forme retenue répond avant tout aux besoins de la recherche et s'éloigne de la présentation historique et factuelle de type « rapport de stage ». De plus, aucune indication financière précise n'est apportée car la direction de VELEC n'en a pas autorisé la divulgation.

A. Un changement minimal

1. La délégation des responsabilités aux dirigeants locaux

a) Les ambitions des dirigeants français

Les faibles rendements observables à TESLA TV s'expliquaient selon les dirigeants de VELEC par l'inadéquation des équipements et des méthodes. Il suffisait alors de moderniser l'appareil de production et les méthodes de management. Dans ce domaine, les réformes devaient consister en l'application par étapes des principales normes d'organisation et de management de la maison-mère. Cette démarche était censée aboutir à moyen terme à des niveaux de productivité et de qualité équivalents à ceux de VELEC et à une compétitivité nettement supérieure, compte tenu du coût de la main-d'œuvre et des autres facteurs. Avec un budget 60 % supérieur à celui de la même branche dans Tesla HLOUBETIN l'année précédente, l'objectif fixé pour la première année était le doublement de la productivité et la réduction de moitié des rebuts.

Aucun problème d'adaptation du personnel n'ayant a priori été identifié, les dirigeants de VELEC décidèrent d'engager le processus de réformes sans plan de licenciements. Ils installèrent à la tête du joint-venture une équipe tchèque, dynamique et motivée, composée pour moitié de recrues et pour moitié d'anciens membres de TESLA HLOUBETIN. La confiance dans cette équipe, ainsi que leur manque de connaissance de la situation locale les incita à déléguer l'ensemble des responsabilités aux dirigeants de TESLA TV.

b) Le programme des réformes en GRH

Dès juillet 1992, l'équipe dirigeante de TESLA TV suivit un stage de formation dans la maison-mère pour s'imprégner des méthodes, construites autour du principe de la

D.P.O. (Direction Par Objectifs) qu'elle devait appliquer. Les relations entre les dirigeants de la maison-mère et ceux de la filiale n'ont été régies par aucune démarche formalisée, mise à part l'obligation pour chaque directeur d'exécuter des *reportings* hebdomadaires. Une réunion mensuelle était organisée à Lille ou à Prague entre les responsables de VELEC et trois membres de TESLA TV, le directeur général, qui apprit l'anglais en deux mois, la directrice administrative et financière, qui parlait français, et le directeur de la production, qui parlait anglais.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, seules des consignes générales ont été données car trop de paramètres différaient entre TESLA TV et VELEC. Les conditions n'étant pas comparables en termes de législation du travail, de représentation du personnel ou de niveau de rémunération, la DRH de VELEC improvisa un vague programme de réformes. Il s'agissait notamment de motiver le personnel grâce à des primes incitatives, d'élaborer un règlement intérieur strict au niveau de la discipline et de créer les moyens de développer une culture d'entreprise. Le service du personnel avait pour rôle de fichier et de stocker les informations utiles sur le personnel, sans cependant que celles-ci servent de support aux principales décisions affectant la main-d'œuvre.

Le mode de rémunération restait fixé par des conventions établies au sein de TESLA HLOUBETIN. À chaque niveau de poste correspondait une échelle de salaires propre et les salaires réels étaient augmentés chaque année d'environ 1 %. En pratique, même avec une ancienneté maximum, le salaire d'un individu appartenait à une catégorie donnée ne rattrapait jamais celui de la catégorie supérieure. Les activités de formation et de recrutement étaient externalisées. Toute décision dans ces domaines devait être entérinée par la direction.

c) La mise en place de nouvelles méthodes de travail et la réorganisation des structures

De nouvelles classifications et de nouvelles méthodes de travail ont été élaborées par les dirigeants de VELEC et de TESLA TV, ces derniers jouant plutôt un rôle consultatif. Afin d'assurer le transfert de technologie, les documents décrivant les principales normes internes de gestion de la production de VELEC furent traduits en tchèque et remis au directeur de la production de TESLA TV, qui effectua également une formation à VELEC pour observer leur application pratique. L'organisation et la rationalisation du service de production ont été supervisées par les dirigeants français de VELEC.

Particulièrement contraignantes, les nouvelles normes de gestion et de production nécessitaient une formation préalable du personnel de TESLA TV, pour laquelle un important budget fut alloué. D'une manière générale, ces nouveaux objectifs ne devaient pas entraîner de mouvements importants du personnel. Seul le recrutement de plusieurs commerciaux apparaissait indispensable pour réaliser les prévisions de vente.

Un grand nombre de projets furent élaborés par les dirigeants français de VELEC et transmis aux dirigeants locaux qui devaient les mettre en forme. À titre d'exemple, le directeur du contrôle de gestion de VELEC avait demandé aux responsables des cinq principales sections de TESLA TV d'élaborer une fiche de renseignements sur leur service afin d'améliorer la coordination des activités entre elles. Les mêmes individus furent sollicités en vue de la mise en place d'un système de comptabilité analytique et d'une GPAO. Après six mois, aucun d'eux n'avait réellement commencé le travail. L'examen de la réalité organisationnelle au milieu de l'année 1993 montre combien ces exemples sont emblématiques de la réalité des obstacles aux changements à TESLA TV.

2. La réalité organisationnelle

a) Une structure inefficace

En apparence TESLA TV présente les traits d'une entreprise moderne, mais l'organisation formelle des fonctions traduit mal la réalité de l'entreprise. La structure souffre d'une insuffisante coordination entre certains partenaires, du fait de l'éloignement physique et relationnel entre les service d'approvisionnement, le bureau d'études, la production et la direction économique. La hiérarchie, fortement contestée, comprend six niveaux et la spécialisation est très poussée. Superposant l'ancien et le nouveau système, l'entreprise utilise près de cinquante classifications d'activités pour deux cent salariés.

La responsabilité des décisions stratégiques incombe à la direction générale, cette dernière constituant également l'intermédiaire majeur pour les principaux clients et pour la société-mère. Les décisions opérationnelles ressortant de domaines d'activités précis sont théoriquement décentralisées au niveau des directeurs de chaque service. Cependant, en pratique, les formalités administratives et les décisions réglementaires internes (autorisation de sortie, signature d'un document officiel, etc.), nécessitent l'aval de la direction, ce qui contrarie considérablement la rapidité d'exécution et l'efficacité des procédures. La créativité, la motivation et l'esprit d'initiative sont immédiatement étouffés.

b) Des méthodes inadaptées

De nouvelles classifications et de nouvelles méthodes de travail ont été mises en place, mais le personnel continue de travailler avec les anciennes. Le travail reste réalisé au jour le jour, en fonction d'échéanciers plus ou moins respectés et de la disposition personnelle des exécutants. Le directeur informatique, qui travaille chaque

jour de la semaine de dix heures du matin jusqu'à environ vingt-et-une heures³⁰⁸, est un élément essentiel de la société sans lequel celle-ci serait très longtemps paralysée. Malgré les programmes qu'il a élaborés, aucun fichier à jour ne référence les fournitures à commander car les produits et les prix évoluent continuellement³⁰⁹.

La sophistication des machines, prêtées par VELEC dans le but de mettre en place une G.P.A.O., contraste avec la vétusté des locaux et l'inefficacité des processus de production. Lors d'un échange avec VELEC, les deux ingénieurs français envoyés à Prague ont été autant surpris par la compétence de leurs homologues tchèques que par l'archaïsme de leurs méthodes. Selon le directeur administratif et financier de VELEC, la standardisation des produits et des fabrications diminuerait le personnel nécessaire d'au moins vingt-cinq pour cent. Dans le service comptable et financier, les opérations sont dans l'ensemble informatisées mais l'utilisation de meilleurs moyens conduirait également à réduire d'un quart l'effectif requis.

Dans le domaine commercial, la méconnaissance des coûts de revient de l'entreprise pose des difficultés quant à la fixation des prix de vente des produits. La démarche mercatique est inconnue et les possibilités d'ouverture vers de nouveaux marchés restent inexploitées, personne parmi les vendeurs ne parlant l'anglais. Le joint-venture a bénéficié d'un carnet de commandes fourni, mais une partie de ses partenaires commerciaux souffrent de graves problèmes de trésorerie³¹⁰, ce qui se répercute sur les finances de TESLA TV. La trésorerie, dont la gestion n'est pas assistée par ordinateur,

308 Ce sont des horaires très inhabituels chez les Tchèques, dont la journée classique d'un cadre est de 7h-16h.

309 Ce problème, généralisé aux entreprises industrielles de République tchèque, frappe même les grandes structures qui renoncent alors souvent à élaborer une comptabilité analytique. STROJOBAL, filiale de PÉCHINEY située face à TESLA TV et spécialisée dans les emballages, connaît les mêmes difficultés au niveau du calcul de ses coûts.

310 À titre d'exemple, un client d'Alma-Ata (KAZAKHSTAN) a cédé à TESLA TV pour compensation d'une facture impayée plusieurs tonnes de coton ! Les accords de compensation, encore usuels dans les PECO, s'apparentent à du troc ; ils sont formellement réprimés par l'OMC.

affiche des soldes systématiquement débiteurs, synonymes de charges financières très élevées.

Il semble, d'une manière générale, que rien à TESLA TV n'incite les individus à des comportements efficients.

c) Une absence de contrôle

L'indication de la productivité courante et de la cadence à respecter sont affichées dans les ateliers, de même que des objectifs impératifs sont fixés pour tous les services, de l'approvisionnement aux commerciaux. En principe, le haut degré de taylorisation et de bureaucratie résultant des nouvelles normes devrait faciliter le contrôle interne de l'entreprise. Cependant, il n'existe pas de sanctions quant au non-respect des objectifs car l'organisation de TESLA TV rend très difficile la localisation des responsabilités. De plus, le passé souvent douteux de nombre d'individus occupant des postes importants les place dans des situations délicates vis-à-vis de leurs subordonnés, ce qui ne leur permet en général pas de disposer d'une autorité effective.

L'absence de contrôle effectif prend en réalité une dimension supérieure. Le vol des biens de l'entreprise, la corruption et les falsifications en tous genres semblent être la norme davantage que l'exception. Ainsi, pour le pointage des heures de présence, il n'est pas rare que, grâce à la complicité des gardiens, la personne qui quitte en dernier le lieu de travail compose les fiches qu'elle avait collectées auprès de ses collègues pendant la journée, puis répète l'opération le lendemain matin à l'embauche. La falsification est également souvent réalisée au détriment des dirigeants français. Il est par exemple rapidement apparu que l'ensemble des comptes ayant servi de base au rachat avaient été biaisés. Notamment, plusieurs prêts importants contractés avant la

privatisation ne figuraient pas dans les documents comptables de TESLA HLOUBETIN³¹¹.

Inévitablement, l'absence de contrôle nuit à la sécurité dans l'entreprise. Les conditions de travail sont dans l'ensemble dangereuses et l'absence de prévention oblige à régler les problèmes au coup-par-coup. Aucune sécurité n'existe contre l'espionnage industriel et aucun archivage précis des procédures utilisées de manière effective dans l'entreprise n'est réalisé. Ainsi, après le décès inattendu du directeur de la production, personne n'était en mesure de diriger les ateliers.

Manifestement inefficace, l'anarchie organisée observée à TESLA TV satisfait cependant le personnel, qui jouit d'un environnement professionnel très peu contraignant.

3. L'environnement professionnel

a) Le climat social

Malgré les tentatives d'harmonisation, l'environnement de travail à TESLA TV diffère profondément de celui de VELEC. Le délégué syndical de l'entreprise, un quadragénaire charismatique et d'un stylé décontracté, ne fait de propagande que pour les voyages d'été qu'il organise pour les enfants du personnel. À TESLA TV, les conditions générales de travail, autant matérielles que psychologiques, sont appréciées par le personnel. Les tâches sont peu répétitives, compte tenu de la diversité des produits fabriqués. De même, il existe peu de compétition interne et de conflits, ce qui rend l'ambiance d'autant plus détendue. Enfin, épargné par les angoissants standards et objectifs, le personnel est rarement affecté par le stress.

³¹¹ Ceci peut s'expliquer par le fait que TESLA HLOUBETIN était une entreprise d'État jusqu'à sa privatisation en 1992 et que les modes de calcul retenus par le gouvernement diffèrent de ceux adoptés en comptabilité privée. Toutefois, il semble plus plausible que les comptes aient été volontairement maquillés, afin de grossir la base de départ de négociation de la participation à céder aux investisseurs étrangers.

Les hiérarchies et classes sociales sont peu apparentes, surtout chez les plus anciennes générations. Malgré un respect des formes, l'aspect hiérarchique est souvent occulté. Des individus de tous rangs se tutoient et s'interpellent par des « Kamarad ! » ou "Kamaradka ! » (camarade, au masculin et au féminin). Le directeur de TESLA TV déjeune ainsi fréquemment à la même table que ses ouvriers. La qualité du climat social, hautement appréciable, ne débouche cependant pas sur un travail appliqué. À TESLA TV, les membres du personnel communiquent, se divertissent et travaillent en définitive peu, en comparaison aux quarante-deux heures trente de présence hebdomadaire obligatoire.

b) Le contenu effectif du travail

Les (rares) dirigeants qui ne débauchent qu'après dix-huit ou vingt heures le font délibérément. Chacun fournit, dans une certaine mesure, l'effort qu'il lui semble naturel d'accomplir. Ainsi, lorsqu'une certaine directrice doit rencontrer son client « SB », elle rentre en fait chez elle regarder sa série préférée « Santa Barbara ». De même, lorsque sa secrétaire sort changer des devises à la banque, elle en profite pour faire ses courses de la semaine. Le « travail » administratif consiste autant à effectuer une tâche précise qu'à converser avec ses amis ou feuilleter le journal. Dès qu'un fait original survient, tout le personnel de bureau s'arrête de travailler et profite de la distraction. Les anniversaires et les fêtes sont célébrés et arrosés dans les locaux professionnels et pendant les heures de travail.

Le personnel de production semble au premier abord actif, mais il s'agit en fait d'un laxisme empruntant des formes subtiles. Les acteurs disposent d'une large autonomie et parfois même d'une totale liberté dans la conduite de leur travail ³¹². Il est systématique de voir travailler les individus en paire : tour à tour, le premier effectue sa tâche tandis

³¹² Un des sujets d'étonnement est de voir que la quasi-totalité des ateliers sont décorés d'affiches de jeunes femmes aux tenues dénudées.

que le second observe, contrôle ou commente selon lui, se repose selon les autres. Selon le contrôleur de gestion de VELEC, le travail effectif peut être évalué à deux à quatre heures par jour selon les ateliers.

c) Une main-d'œuvre indifférente à la notion de profit

Le souci de l'économie n'est pas encore présent dans les mentalités. À titre d'exemple, les bureaux sont chauffés toute l'année à vingt-sept degrés *celsius*, ce qui conduit les employés à travailler avec les fenêtres ouvertes. La transmission du savoir entre les démissionnaires et les arrivants illustre également ces lacunes : pendant une période fixée selon la coutume à deux mois, l'arrivant observe le travail du démissionnaire et le suit dans tous ses déplacements³¹³. Les nouveaux objectifs collectifs de l'entreprise ne sont pas encore perçus par tous. Par exemple, lorsque les commerciaux demandent une ou deux fois par mois l'enregistrement des ventes qu'ils ont réalisées, les comptables leur reprochent cet accroissement de travail. Bien que des montants de ces factures dépende la santé de l'entreprise, leur réaction est souvent la suivante : « *Oh la la, les commerciaux viennent avec leurs factures, ça va encore nous faire du travail* ».

Cet aperçu des méthodes d'organisation et des mentalités à TESLA TV montre des dysfonctionnements importants. De telles lacunes ne pouvaient déboucher que sur la mise en évidence d'une faible productivité, ce que confirma une enquête demandée par la direction de VELEC.

³¹³ Du fait du fort taux de rotation du personnel, il est courant de rencontrer ces binômes, qui véhiculent l'un et l'autre leur satisfaction à quitter et à intégrer l'entreprise. Cette formation sur le terrain prépare correctement la recrue à son futur travail, mais il est manifeste que certaines opérations simples ne nécessitent pas un tel apprentissage.

4. Comparaisons de productivité entre TESLA TV et VELEC

a) Le mode de calcul retenu

Surpris par le fait que des concurrents italiens puissent proposer un émetteur que fabrique également TESLA TV à un prix plus bas malgré des charges salariales cinq fois supérieures, les dirigeants de VELEC ont demandé en septembre 1993 le calcul et l'analyse de l'évolution des principaux indicateurs de productivité à TESLA TV.

Il fallait nécessairement des références pour établir des comparaisons. Ni les différents ministères ni les syndicats professionnels ne fournissaient de ratios fiables pour la République tchèque par secteur d'activité ou types d'entreprises. Dans ces conditions, il a été décidé de confronter les performances de TESLA TV avec celles de VELEC, lorsque la comparaison était possible. Sur certains segments de production, les mêmes produits et les mêmes procédés sont utilisés car VELEC a imposé à TESLA TV son matériel et ses méthodes. En particulier, les conditions de comparaison sont convenablement remplies pour les émetteurs télé de faible puissance III TV 5 F et III TV 10 G, fabriqués à la fois par TESLA TV et par VELEC (sous les noms E 5 CC et E 10 CC). Les deux modèles sont identiques mais ils ne portent pas les mêmes noms selon qu'ils sont fabriqués à TESLA TV ou à VELEC. La firme tchèque et la firme française en vendent plusieurs dizaines par an.

Les exécutants chargés de la production sont dans les deux cas des ouvriers qualifiés et spécialisés. Les opérations concernant ces deux émetteurs ne nécessitent pas de maîtrise technique avancée et les différences en termes de qualification entre la main-d'œuvre française et la main-d'œuvre tchèque sont négligeables³¹⁴.

³¹⁴ D'importantes disparités entre TESLA TV et VELEC se remarquent au niveau des conditions de travail, plus évoluées dans la firme française. Cependant, du fait de la relativité des jugements, le degré de satisfaction du personnel est équivalent dans les deux entités. D'autre part, la population tchèque est légèrement plus âgée et plus féminine, mais comme pour la réserve précédente, ceci n'introduit pas de distorsion majeure dans la comparaison.

b) Les résultats de l'étude

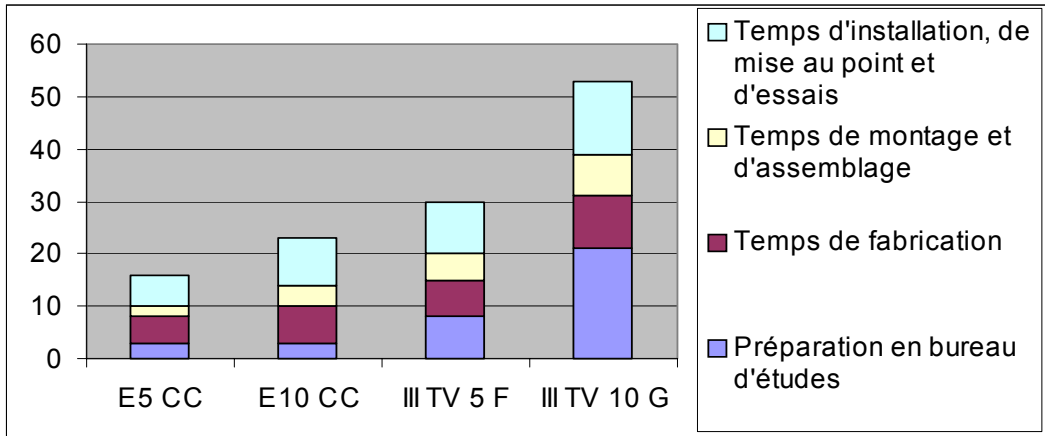
D'après les comptabilités analytiques de VELEC et de TESLA TV, le temps total pour fabriquer un émetteur classique apparaît environ deux fois plus long à TESLA TV qu'à VELEC, écart qui se retrouve à peu près à chaque stade de la production (cf. tableau 19, figure 12 et figure 13).

Tableau 19 Caractéristiques de production d'un émetteur à TESLA et à VELEC (juin 1994)

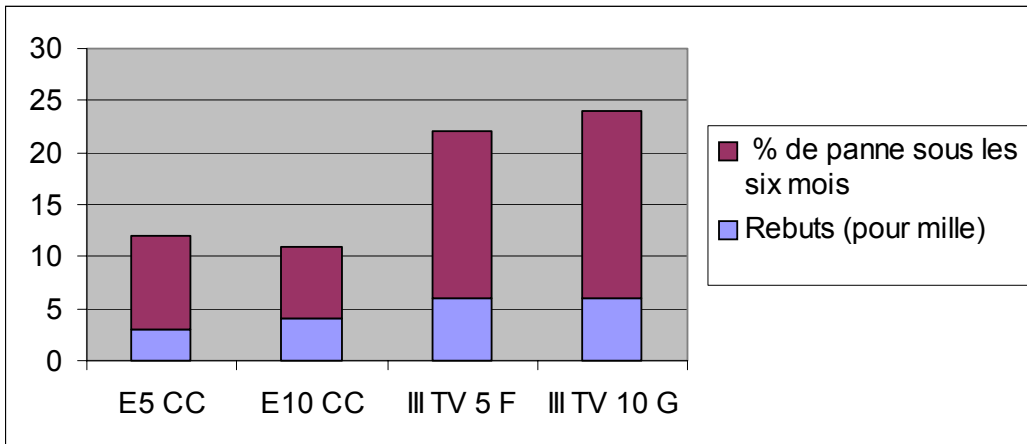
| Émetteur | VELEC | | TESLA TV | |
|---|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | E5 CC | E10 CC | III TV 5 F | III TV 10 G |
| <i>Préparation en bureau d'études</i> | 3 jours ³¹⁵ | 3 jours | 8 jours | 21 jours |
| <i>Temps de fabrication</i> | 5 jours | 7 jours | 7 jours | 10 jours |
| <i>Temps de montage et d'assemblage</i> | 2 jours | 4 jours | 5 jours | 8 jours |
| <i>Temps d'installation, de mise au point et d'essais</i> | 6 jours | 9 jours | 10 jours | 14 jours |
| Total | 16 jours | 23 jours | 30 jours | 53 jours |
| <i>Rebuts</i> | 0,3 % | 0,4 % | 0,6 % | 0,6 % |
| <i>% de pannes sous les six mois</i> | 9 % | 7 % | 16 % | 18 % |

³¹⁵ Les durées présentées sont des moyennes. La variance est nettement plus élevée à TESLA TV.

**Figure 12 Temps de production de deux émetteurs à TESLA TV et à
VELEC (juin 1994)**



**Figure 13 Indicateurs de qualité de deux émetteurs à TESLA TV et à
VELEC (juin 1994)**



D'une manière générale, l'écart de performances résulte de l'implication insuffisante et du mauvais encadrement des individus à TESLA TV. De même, le fait que l'entreprise tchèque ne travaille pas à partir de composants standardisés augmente la durée de la phase de préparation en bureau d'études. Il faut en effet à chaque fois reconcevoir la construction de l'appareil en fonction des pièces disponibles du moment. La différence dans les phases ultérieures doit également être reliée à l'organisation interne des deux sociétés. À VELEC, deux centres de coût gèrent l'ensemble de ces activités contre cinq à TESLA TV. Les opérations nécessitant de fréquents retours en arrière, l'organisation tchèque est couramment débordée. Compte tenu des divergences de méthodes entre VELEC et TESLA TV, il n'est pas surprenant de retrouver des décalages comparables pour les deux derniers indicateurs, qui indiquent le niveau de qualité obtenu.

Au vu de cette première approche, TESLA TV souffre d'un incontestable manque de coordination entre ses services et garde encore de nombreux traits des entreprises communistes. La conduite de l'entreprise apparaît socialement appréciable mais indiscutablement inefficace en termes de profit. Il semble que, quatre ans après la Révolution, seuls les statuts aient réellement changé. Ainsi a-t-il été décidé d'accélérer la restructuration, à partir d'une approche de GRH plus volontariste.

B. La mise en place d'une GRH spécifique à la transition

1. Le choix d'une nouvelle politique de GRH

a) Définition de la politique

L'observation de TESLA TV a mis en évidence des lacunes considérables en termes de productivité. Comme beaucoup d'entreprises tchèques, TESLA TV survit grâce au faible niveau de concurrence de son secteur. Les dirigeants de VELEC prennent acte de cet état de fait, mais déplorent ne posséder aucune information précise sur les mesures

réellement mises en œuvre à TESLA TV, pas plus que sur les revendications et les besoins du personnel.

Le conseiller en management de la société, D. NOVOTNY, un Franco-tchèque, invoque des raisons d'ordre culturel pour expliquer cette situation. Jugeant les réactions des managers tchèques tout à fait naturelles, il met en cause la volonté initiale des dirigeants français d'implanter à TESLA TV les normes de management de VELEC sans aucune adaptation à l'environnement local. Lors d'une réunion d'un comité de direction, il propose une directive majeure pour le passage d'une *gestion du personnel* à une *gestion des ressources humaines* : « Tous les éléments spécifiques [à la République tchèque] devront être intégrés dans un processus de création d'un système de Gestion des Ressources Humaines basé sur les techniques modernes de management et qui puisse tirer le meilleur profit des avantages comparatifs actuels de la République Tchèque ».

Ralliés à ce point de vue, les dirigeants français de VELEC demandèrent au début de l'année 1994 la mise en place effective de ces principes. Il fallait élaborer un langage de gestion commun aux deux sociétés, VELEC confiant à l'auteur³¹⁶ et à une équipe tchèque d'encadrement cette mission.

b) L'esprit des réformes

L'objectif défini par les dirigeants de VELEC changeait radicalement par rapport à la première période. Il ne fallait plus appliquer les normes de management en usages dans la maison-mère, mais familiariser le personnel à leur esprit. La réforme des

³¹⁶ L'auteur était lié à VELEC par un contrat de CSNE (Coopérant du Service National en Entreprise). Dans cette forme de service national (remise en cause par la Réforme des Armées), des jeunes diplômés de moins vingt-six ans peuvent occuper un poste pendant seize mois dans une filiale d'une entreprise française à l'étranger. Leur mission doit contribuer directement ou indirectement à développer le Commerce extérieur de la France. Ce système est généralement jugé avantageux pour les entreprises car les CSNE reviennent à environ 150 000 francs sur l'ensemble de la période (coût variable selon les pays), soit un coût deux à trois fois inférieur à celui d'un expatrié de même niveau.

mentalités étant une épreuve longue sur laquelle il est difficile d'agir, la nouvelle structure ne pouvait être mise en place immédiatement. De plus, l'innovation importée par VELEC risquait d'être ressentie comme une agression ; mal diffusée, elle déstabilise l'organisation et s'oppose ainsi au but premier de progrès. Il a alors été décidé que les changements seraient réalisés de manière lente et logique, afin qu'ils soient assimilés par le personnel de l'entreprise.

Il importait de repenser l'ensemble des procédures et des méthodes utilisées dans l'entreprise, pour aboutir à un système rationnel, cohérent et évolutif. Les actions retenues visaient en particulier à intégrer dans un plan de gestion des compétences la maîtrise du savoir et l'épanouissement de l'individu³¹⁷. Cette démarche nécessite en premier lieu un lourd travail de recensement des compétences, des attitudes, des valeurs et des ambitions de chacun, principalement à partir de sondages et d'entretiens.

2. L'amélioration de la connaissance des individus

a) Le sondage, une première approche avec le personnel

Souhaitant augmenter la satisfaction du personnel, la direction de TESLA TV a élaboré au mois de février 1994 un projet d'amélioration de la condition des employés. L'utilité de certaines mesures paraissait évidente, mais il fallait également consulter les intéressés afin de connaître précisément leurs attentes et leurs besoins. Un questionnaire individuel et facultatif, dont la traduction et les résultats figurent dans l'annexe 13, a alors été adressé par la GRH à l'ensemble du personnel, après avoir été révisé par le directeur général³¹⁸.

N'ayant pas été habitués à être consultés ni à ce que soit porté d'intérêt à leur travail,

³¹⁷ Dans cette optique, la GRH s'intéresse aux compétences et au potentiel du salarié, indépendamment de son poste.

³¹⁸ Il s'agissait à ce niveau davantage de censure que de révision.

les membres du personnel de TESLA TV ne se sont guère investis dans l'enquête, le taux de réponse ne s'élevant qu'à 27 %. L'analyse des résultats a donc été contrariée par le fait que l'opinion des trois quarts des salariés est restée méconnue. D'une manière générale, l'abstention a sans doute témoigné d'un sentiment d'indifférence vis-à-vis des préoccupations de l'entreprise³¹⁹.

Parmi les cadres, le taux de réponse a été particulièrement faible³²⁰, ce qui s'explique par le fait que les détenteurs des responsabilités ont regardé avec méfiance les nouvelles orientations de l'équipe dirigeante. Le risque était en effet grand que les restructurations remettent en cause leur pouvoir dans l'entreprise. Les ouvriers et les employés ont en revanche porté un certain intérêt à l'enquête. Au lieu de confirmer la convergence des anticipations de la direction française avec les besoins de la main-d'œuvre, l'analyse de leurs réponses révéla une incompréhension partielle de la situation. Les orientations et les changements que voulaient privilégier les initiateurs des réformes semblaient logiques pour l'observateur occidental, mais beaucoup moins pour la main-d'œuvre locale. Les lacunes dans l'hygiène ou l'organisation du travail leur apparaissaient secondaires, comparées aux besoins immédiats d'équipements performants et, surtout, aux augmentations de salaires³²¹. La main-d'œuvre restait en général peu sensible aux nouveaux objectifs de rentabilité de l'entreprise, bien qu'une partie des sondés aient témoigné leur déception quant à la qualité des produits, au manque de cohérence de l'organisation et aux retards chroniques en termes de formation.

La question concernant le temps supplémentaire envisagé à TESLA TV a donné lieu

³¹⁹ Il est permis de supposer que les membres du personnel ne se sentaient pas fondamentalement insatisfaits, auquel cas ils auraient manifesté leur désaccord à travers ce moyen d'expression.

³²⁰ Seulement six réponses pour quarante-cinq personnes ont été recueillies, dont quatre provenaient de responsables ayant participé à l'élaboration du questionnaire.

³²¹ Il est difficile de savoir si ces orientations étaient inadaptées aux besoins du personnel ou si celui-ci n'en a pas encore conscience, habitué à des conditions de travail inchangées et n'en imaginant pas d'autres.

à des réponses inattendues. La majorité des ouvriers, des employés et des cadres affirment vouloir rester plus de trois ans dans l'entreprise, ce qui est en contradiction avec le taux de rotation de la main-d'œuvre qui s'élève à plus de 40 % (cf. infra III). La validité d'autres réponses, telles que celles concernant la satisfaction au travail, peut également être mise en doute. Afin d'améliorer la connaissance des motivations du personnel, il a été décidé de recourir à la méthode des entretiens.

b) Les entretiens avec le personnel

Dans le cadre d'une enquête en avril 1994 sur la perception par les salariés des changements opérés à TESLA TV, vingt-cinq membres du personnel tirés au sort³²² ont été interrogés par les responsables de la gestion des ressources humaines, sous la forme d'entretiens semi-directifs (cf. tableau 20) d'une durée de quarante minutes à une heure dix. L'objectif était de connaître les effets sociaux de la transition et les logiques d'adaptation développées en retour.

Les résultats et des extraits des entretiens sont détaillés dans l'annexe 14. Dans l'ensemble, le personnel a exprimé son mécontentement et ses craintes, qui n'apparaissent pas lors de l'analyse de l'enquête précédente. L'organisation improvisée ne satisfait pas les ouvriers. Ces derniers ont l'impression d'être manipulés et leurs efforts gâchés par une mauvaise coordination des activités. La dépossession des normes traditionnelles du travail, qui résulte de l'imprévisibilité de la situation et de la nécessité de polyvalence afin d'occuper efficacement les machines, provoque de nombreuses tensions. De plus, des relations strictement professionnelles remplacent progressivement les anciennes relations de camaraderie et, chez certains, la fonction prend le pas sur la personnalité.

³²² Proportion respectée entre les ouvriers, les employés et les cadres d'une part, les hommes et les femmes d'autre part.

Tableau 20 Grille d'entretien

| <i>Question</i> | Principale réponse obtenue |
|--|--|
| <i>Comment vous sentez-vous au travail ?</i> | Bouleversement dans les habitudes de travail |
| <i>Comment jugez-vous la nouvelle organisation ?</i> | Amélioration des conditions matérielles mais déshumanisation et dégradation du climat social |
| <i>Comment voyez-vous l'avenir ?</i> | Performances de l'entreprise au niveau occidental et augmentation du bien-être individuel |

Ces points d'insatisfaction exprimés par le personnel de TESLA TV témoignent d'un sentiment d'impuissance et prouvent que l'équilibre est encore fragile. La situation reste néanmoins viable car tous sont prêts à endurer le présent pour un meilleur avenir.

Le questionnaire et les entretiens ont permis d'améliorer la connaissance des ressources humaines de TESLA TV. Il s'en suivit une étape technique de planification des ressources humaines (cf. annexe 15), puis le test d'une batterie de mesures visant à instaurer une atmosphère de détente et de travail.

3. La recherche d'une atmosphère propice à l'épanouissement individuel et au travail

a) Le mix-social

Reprenant les conclusions des enquêtes menées au début de l'année 1994, le mix social³²³ recense les domaines utiles à un diagnostic rapide et dresse l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise (cf. annexe 16). Cet inventaire, réactualisé à plusieurs reprises, a servi à l'ensemble des mesures de gestion des ressources humaines menées entre janvier 1994 et juin 1995.

L'amélioration du contenu du travail, les tentatives de responsabilisation des acteurs, le développement de la promotion interne et le développement du droit d'expression ont constitué dans un premier temps les principaux objectifs visant à accroître la motivation des travailleurs. Leur inefficience productive étant également attribuée pour partie à un laxisme volontaire, ces mesures ont été complétées par un renforcement du contrôle au sein de l'entreprise.

Un premier groupe de mesures concrètes inspiré de ces principes fut engagé en utilisant les outils classiques de GRH. Ainsi l'amélioration de la condition du personnel est-elle passée par des mesures visant à développer le confort, mais aussi par la formation. À ces notions se sont ajoutées le développement de politiques de prévention des accidents du travail, la participation, ainsi que la stabilité de l'emploi. Certaines de ces mesures ne reçurent aucun écho à TESLA TV tandis que d'autres, en apparence vétilleuses, furent extrêmement bien accueillies. Les échecs essuyés se sont avérés instructifs dans le sens où ils ont contribué à mettre en lumière de graves lacunes dans la politique retenue. Il s'est rapidement avéré que les problèmes ne seraient pas résolus par une meilleure application des techniques de gestion des ressources humaines mais

³²³ Adapté de H. MAHÉ DE BOISLANDELLE, *La gestion des ressources humaines par l'exemple*, Économica, 1988.

par une stratégie plus volontariste accompagnée de mesures impliquant des conséquences budgétaires. Compte tenu des revendications du personnel, la priorité dans ce domaine devait être donnée aux rémunérations.

b) Les rémunérations

Dans le but de faire accès aux revendications naissantes, les dirigeants de VELEC ont accepté, suite à une proposition de la DRH de TESLA TV, d'augmenter les salaires de l'ensemble du personnel de 10 % au premier mai 1994. Cette augmentation ponctuelle devait être renouvelée à chaque fois que les objectifs de productivité bi-annuels seraient atteints.

L'ensemble de la politique de rémunération fut reconstruit autour de principes visant à être justes, équitables³²⁴ et incitatifs. Les grilles de salaires ont été réajustées notamment pour limiter les écarts entre les niveaux de postes, tandis que le développement prudent des primes devait permettre d'emporter l'adhésion du personnel et de l'orienter vers des comportements productifs³²⁵. Chaque responsable de service disposait d'une enveloppe budgétaire et pouvait accepter toute demande d'augmentation d'un salarié sous sa responsabilité sans en référer à la direction. À l'opposé, aucune réduction de salaire n'était possible sans un rapport motivé.

Les augmentations de salaires se fixaient pour rôle de satisfaire les besoins émis par les membres de TESLA TV lors du questionnaire et des entretiens. Par la suite, l'objectif n'était pas de renouveler systématiquement ces augmentations à chaque fois que le personnel en ressentirait le besoin, mais de parvenir à modifier la manière dont

³²⁴ De nombreux problèmes ont été soulevés autour de la rémunération de l'auteur. Agé de vingt-et-un ans, celui-ci recevait une indemnité fixée par l'ACTIM (service intermédiaire entre le Ministère des Affaires Étrangères et le Ministère de la Défense) de 12 000 francs par mois nets et non imposables, tandis que son supérieur hiérarchique (tchèque) et les quatre comptables du bureau totalisaient ensemble moins de 8000 francs.

³²⁵ D'une manière générale, les primes ont été collectives car plus acceptables socialement. Elles n'ont concerné que des équipes de taille réduite, afin d'être suffisamment incitatives.

les individus perçoivent leurs besoins. Traditionnellement, la culture d'entreprise constitue un des meilleurs moyens d'arriver à ces fins.

c) La culture d'entreprise

Un audit de la culture d'entreprise de TESLA TV a été confié à un cabinet de consultants tchèque qui entreprit une enquête ethnologique sur les mœurs de l'entreprise. Leur démarche avait pour but de mettre en évidence les construits sociaux et de faire apparaître la symbolique ³²⁶. Réalité immatérielle, la culture d'entreprise se compose de l'ensemble de la symbolique propre à l'entreprise (valeurs, tabous, rumeurs, habitudes...), ce qui diffère sensiblement des règles explicites de la structure formelle. L'étude du Règlement intérieur, des méthodes de recrutement et de la communication externe mais également du sacré, des rites et des mythes, permit de dresser des représentations rendant compte de ce qui assure la cohésion et l'identité sociale du joint-venture. Le rapport a ainsi révélé à TESLA TV l'importance de la force du nombre, de la croyance en un savoir étendu et d'un complexe de supériorité partagé. Il était également mentionné que la cohérence et la solidarité des travailleurs qui s'illustraient jusque lors dans l'expression d'un travail peu appliqué pourraient être retournées par les dirigeants opportunistes vers une union dans la motivation et le travail, les conditions relevées étant particulièrement propices à l'établissement d'une culture d'entreprise. Les conclusions du rapport recommandaient d'insister sur la participation française, dont l'originalité et les a priori supposés favorables serviraient de cœur à l'emblème de ralliement.

Le manque d'identité propre de TESLA TV constituait à ce titre un handicap majeur. D'une part, le personnel ne considérait généralement pas TESLA TV comme une entreprise française. Pire, une partie des membres de TESLA TV n'avait pas encore

³²⁶ Leurs méthodes se basaient sur la sémiotique et sur l'axiologie, qui renseignent sur les signes et sur les valeurs éthiques de l'entreprise.

conscience que leur entreprise n'était plus TESLA HLOUBETIN. Enfin, les responsables de VELEC ne se voyaient reconnaître aucune supériorité technologique ou managériale. Des mesures ont alors immédiatement été mises en œuvre pour rétablir l'image de VELEC et des Français.

d) Les tentatives de rapprochement culturel

Des échanges entre TESLA TV et VELEC afin d'apprendre « l'autre culture » et de favoriser l'émergence de relations interculturelles basées sur la connaissance et le respect mutuels ont été organisés par le Comité d'entreprise de VELEC et quelques membres de TESLA TV. Ceux-ci ont concerné trente familles françaises et tchèques qui ont été accueillies pendant sept jours respectivement à Prague et à Tourcoing pendant l'été 1994. À l'issue de ces rencontres, un audit biculturel a été élaboré afin de désigner les stéréotypes généraux sur les Tchèques et les Français (cf. tableau 23)³²⁷. Ces expériences sur les relations interculturelles ont permis de savoir ce que les uns pensent des autres et d'eux-mêmes et également de comprendre leurs motivations et leurs manières de pensée.

Les premiers contacts ont débouché sur des impressions qui ont durablement marqué les relations ultérieures. Les relations sont restées courtoises mais les problèmes de communication, principalement entre les enfants du personnel, et les différences de niveau de vie en général, ont limité les possibilités de tisser des liens durables. Les obstacles ne se sont cependant pas toujours situés au niveau du contenu de la communication, mais souvent au niveau de la communication non verbale, des perceptions, des interprétations ou encore des préjugés des interlocuteurs. Il est apparu que des biais cognitifs faussaient les rapports entre cultures ; dans certaines situations, l'expérience entretient des visions de l'autre dépréciatives et simplificatrices et les faits

³²⁷ Il convient de ne pas commettre « l'erreur écologique », dans le sens où il est impossible de dresser des stéréotypes fiables à l'échelle d'un pays à partir de la seule observation des relations entre deux groupes de taille restreinte.

et gestes des partenaires sont décodés à partir de stéréotypes caricaturaux ³²⁸.

Tableau 21 Stéréotypes sur l'attitude des Français et des Tchèques dans les relations professionnelles

| <i>Critères</i> | CE QUE LES TCHEQUES DE TESLA TV PENSENT DES FRANÇAIS DE VELEC | CE QUE LES FRANÇAIS DE VELEC PENSENT DES TCHEQUES DE TESLA TV |
|--|---|--|
| <i>Préjugés avant la rencontre</i> | Humanisme | Un pays de l'Est comme les autres, pauvre et attardé |
| <i>Aptitudes professionnelles</i> | Ouverture d'esprit, inventivité, esprit d'initiative | Bonnes connaissances pratiques, bonne capacité de réflexion |
| <i>Comportement au travail</i> | Dispersion intellectuelle, Manque de rigueur | Peu d'effort au travail, peu - d'attachement vis-à-vis de l'entreprise |
| <i>Impression après les rencontres</i> | Ignorance, suffisance | Grande culture générale |

Au niveau professionnel, les Français de VELEC ont considéré que les Tchèques de TESLA TV restaient attachés au formalisme. La stratégie est décidée lors des traditionnelles réunions, qui servent davantage à tester les rapports de force des uns et des autres qu'à rechercher de réelles solutions. Dans l'ensemble, les Tchèques ont été

³²⁸ Des poncifs tels que « les Tchèques sont fainéants », « les Tchèques incarnent le charme slave » ou d'autres lieux communs ont meublé les conversations des Français, qui ont eu tendance à juger les pratiques tchèques selon leurs propres valeurs. Une des collaboratrices de VELEC fut étonnée de remarquer que la quasi-totalité du personnel de TESLA TV circule en chaussons dans l'entreprise, ce qui est une institution dans le milieu du travail en République tchèque. Sa réaction fut la suivante : « *Il va falloir changer ça, ça ne fait vraiment pas sérieux. Nous sommes au vingtième siècle !* ».

perçus comme montrant peu d'enthousiasme et acceptant facilement les compromis³²⁹.

Les employés de TESLA TV ayant côtoyé pour la première fois les Français de VELEC se sont dits dans l'ensemble déçus voire irrités de ce qu'ils nomment « l'ignorance culturelle » des Français. Ils déplorent entendre encore parler de la Tchécoslovaquie (qui n'existe plus depuis 1993) ou être comparés au « Européens » (alors que la République tchèque est le centre géographique de l'Europe !). D'une manière générale, les membres de TESLA TV ont jugé ceux de VELEC nationalistes, cultivant un fort sentiment de supériorité, et peu enclins à mettre en pratique leurs idées³³⁰. Ils reconnaissent cependant que les Français de VELEC font preuve en affaires d'ouverture et d'inventivité.

Malgré les déceptions des uns ou des autres, l'impact de ces échanges ne fut pas négligeable. La communication entre les Français et les Tchèques put largement s'améliorer. De même, une sorte de rivalité entre les deux communautés prit naissance, ce qui renforça la cohésion de TESLA TV. Un pas important vers la création d'une culture d'entreprise était franchi, mais celle-ci étant également faite de savoirs et de techniques, il convenait d'encourager la formation au sein de l'entreprise.

e) La formation

Face à un environnement mouvant, la main-d'œuvre est contrainte de s'adapter au plus vite. Après des premières expériences peu concluantes, la DRH a décidé de recourir à des formations non plus basées sur des connaissances conceptuelles et

³²⁹ Ce trait de leur mentalité n'est pas contesté par les Tchèques eux-mêmes. Petit peuple entouré de voisins aux tentations hégémoniques, leur ligne politique est traditionnellement la suivante : « si vous ne pouvez pas les battre joignez-vous à eux ». A. MARES (1994) explique que, durant les soixante dernières années, les Tchèques ont connu malgré eux le nazisme, le communisme, puis désormais le capitalisme. Dans ces conditions, ils croient à la fatalité et ont peu de peurs ou d'illusions quant à leur avenir.

³³⁰ M. CROZIER (1963) estime que la peur du face à face, trait typiquement français à son sens, explique en partie la structure et les inerties des bureaucraties à la française.

théoriques mais sur des actions concrètes impliquant le personnel. Pour apprendre de nouvelles façons de travailler, outre l'apprentissage « sur le tas », la formation continue, les jeux d'entreprise et la techniques de l'« anti-chambre » (ou « vestibule »³³¹) ont constitué les outils de la conversion du personnel de TESLA TV aux exigences de l'économie de marché³³². Si certaines mesures utilisant des méthodes de formation différant sensiblement des usages pédagogiques en République tchèque se heurtèrent à la prégnance des habitudes passées, les objectifs affichés furent dans l'ensemble atteints.

La GRH de TESLA TV visait à susciter l'envie de formation, la volonté d'apprendre et les échanges entre personnes. L'objectif était de développer chez les individus un noyau dur d'expertise, tout en accroissant leur polyvalence. Une formation obligatoire de deux séances de trois heures sur le thème de la qualité et de la sécurité de l'entreprise a notamment été dispensée à l'ensemble du personnel. D'autres possibilités de formation gratuite, allant des cours de français à l'informatique³³³, pouvaient s'imputer sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté sur le temps de travail.

Malgré des perspectives encourageantes, cette politique de GRH n'a pas résisté aux démissions successives d'un grand nombre d'éléments-clés de TESLA TV au printemps 1995. Contraints par des problèmes internes, les dirigeants de VELEC décidèrent d'imposer à TESLA TV les mêmes règles de gestion qu'à VELEC.

³³¹ Moyen par lequel sont recréées fictivement les conditions d'exercice du travail.

³³² Reconnaisant le succès des méthodes employées par la firme Volkswagen, la directrice des ressources humaines de Skoda, B. GUTMAN (1995) recommande les formations « en tandem », c'est-à-dire que chaque expatrié transmet ses connaissances à un manager, un ingénieur ou un contremaître local.

³³³ Les nouvelles techniques faisant appel à l'informatique ont été appréhendées à partir d'entraînements individuels au raisonnement logique suivis de discussions en groupe. Pour les adultes confrontés à l'introduction de nouvelles technologies, l'accent a été mis sur l'activation et le développement du raisonnement, à partir d'exercices de numération et de logique proches de la vie professionnelle.

C. L'approche normative et la fin du joint-venture

1. Une stratégie de rattrapage

a) Le rejet d'un mode de GRH spécifique

Après la perte de leur seul élément détaché à TESLA TV, les dirigeants de VELEC choisissent de mettre fin à la politique de GRH spécifique. Dans le but de marquer le changement, la construction de nouveaux bureaux distincts de ceux de TESLA HLOUBETIN est engagée. De la mi-1995 à mi-1996, des décisions calquées sur la stratégie de VELEC sont prises pour TESLA TV de France et de manière autoritaire, sans prise en compte de la particularité de l'entité tchèque.

Le but n'est plus d'aboutir à des consensus mais d'imposer de nouvelles manières de travailler. Selon les dirigeants de VELEC, la rationalité des outils de gestion garantit leur efficacité. Les méthodes utilisées prévoyant tous les cas possibles, les comportements sont entièrement normalisés, quels que soient l'origine et le patrimoine culturel de leurs exécutants. En conséquence, les procédures internes de TESLA TV ne doivent pas différer de celles de VELEC.

La transition étant décrétée finie, il faut alors adopter une stratégie de rattrapage. Les objectifs, principalement quantitatifs, sont fixés par rapport à l'observation de la concurrence (*benchmarking*). Ils sont imposés par la direction, mais leur mise en œuvre incombe à chaque responsable. Un sévère système de sanctions en assure le respect. Tout est réalisé pour faire disparaître sans délai les handicaps de l'héritage communiste.

b) La rationalisation de la gestion

La rationalisation de la gestion à TESLA TV touche l'ensemble des domaines de

l'entreprise. Ainsi l'analyse de la valeur doit-elle conduire à la disparition d'un certain nombre d'activités jugées non rentables telles que la production d'un segment particulier des émetteurs télé de moyenne puissance ou les voyages d'entreprise. De même, la réorganisation de certains bureaux et ateliers (*zoning*) vise à dégager d'importants gains d'espace et de temps, et donc à améliorer la communication et l'efficacité au sein de TESLA TV. Enfin, la reconfiguration des tâches et des processus (*reengineering*) a pour objet de réduire les doubles emplois. Dans un climat d'instabilité et d'incertitudes dû aux restructurations, la cohésion du personnel est recherchée dans le travail et l'effort collectifs : aux cercles de qualité, qui ne sont que des réunions ponctuelles, sont préférés les groupes semi-autonomes, qui permettent de continuellement travailler en équipe.

D'une manière générale, les mesures organisationnelles qui ont fait leurs preuves à VELEC sont reproduites à TESLA TV (cf. tableau 22). Cependant, dans les faits, rien ne ressemble vraiment à ce qui se passe à VELEC. Les divers tableaux de bord et systèmes de gestion ont été imposés par les dirigeants de VELEC, mais personne ne les utilise réellement. Malgré la mise à disposition d'outils de gestion sophistiqués, le personnel continue d'utiliser d'anciens schémas de pensée et reste étranger à des notions telles que l'efficacité économique ou la planification. Des mesures ont alors été mises en œuvre pour familiariser les membres de TESLA TV à l'esprit capitaliste.

2. La familiarisation du personnel à l'esprit capitaliste

a) La communication et la culture d'entreprise

Affirmant vouloir faire profiter TESLA TV de l'image supposée valorisante d'une participation de VELEC, les dirigeants français ont entrepris de changer l'image du joint-venture. Dans un premier temps, un projet d'entreprise construit autour de la charte des valeurs de VELEC fut élaboré. TESLA TV étant contrainte par ses moyens financiers, la politique de communication s'est limitée aux actions simples et peu coûteuses, basées sur des messages visant à développer la connaissance de l'entreprise

et sa cohésion. Furent notamment utilisés l’affichage, des journaux d'entreprise ³³⁴, des boîtes à idées, des cadeaux publicitaires, etc.

Tableau 22 Exemple de mesures du système d'animation

| <i>Mesures</i> | Effets attendus |
|--|---|
| <i>Généralisation des normes</i> | Permet la mise en place de comportements efficaces |
| <i>Renforcement du contrôle</i> | Influence le comportement d'absentéisme |
| <i>Reconnaissance et récompense de la contribution individuelle des salariés, développement de mécanismes d'appréciation</i> | Responsabilise les employés, développe la culture d'entreprise |
| <i>Développement des primes d'assiduité et des amendes</i> ³³⁵ | Limite les comportements de <i>free rider</i> (passager clandestin) |
| <i>Brainstorming</i> ³³⁶ | Stimule la réflexion pour résoudre des problèmes sans solution apparente (i.e. les frais généraux concernant un produit important augmentent davantage que les ventes, des clients reprochent l'étroitesse de la gamme de services offerts...). |
| <i>Recrutement sélectif</i> | Limite l'occurrence future de comportements répréhensibles |

³³⁴ Le temps consacré pour les journaux internes, qui n'est pas directement productif, ne pose pas de problème car l'entreprise est en situation de sureffectif. En revanche, il s'agit d'un excellent moyen d'impliquer le personnel tout en le sensibilisant aux messages de la direction.

³³⁵ Exemple de mesures : primes pour les journées de maladie non utilisées, obligation de visites médicales pour les absences chroniques, etc.

³³⁶ Regrouper des personnes pour analyser un problème à l'aide des questions (par exemple le QQQQPC : quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi, combien), en évitant toute critique.

Le service de GRH-communication de TESLA TV a également organisé une grande campagne d'information sous la forme d'un séminaire réunissant l'ensemble du personnel et comprenant des jeux, des animations et des conférences en rapport aux moyens et aux objectifs du projet d'entreprise. Cette opération a recueilli un vif intérêt et les personnes les plus charismatiques ont aisément transmis leur message. Les interventions des dirigeants de la maison-mère ont été formulées d'une manière quelque peu démagogique, afin de répondre aux attentes du plus grand nombre.

Les activités extra-professionnelles telles que les voyages de motivation servant à récompenser et forger la cohésion du groupe s'étaient jusque lors souvent résumés à du temps perdu. Or, désormais organisés par les Français, ce type de mesures a développé la responsabilisation des employés et favorisé l'émergence d'une culture d'entreprise encore balbutiante. En revanche, les projets d'entreprise, bâtis autour de valeurs inconnues auparavant à TESLA TV, ont été perçus, selon les dires du directeur de la production, comme des « slogans de supermarché ». L'implication du personnel nécessitait des initiatives de la base, que les nouveaux systèmes de participation ont tenté de stimuler.

b) La participation

Pour tendre vers l'appropriation du management, il fallait que les projets soient acceptés par le personnel et ses dirigeants. Suivant des méthodes américaines, les principaux responsables de TESLA TV ont été réunis chaque mois pour discuter de leurs rôles et de leurs connexions réciproques, à partir de méthodes utilisant des tableaux grand format représentant l'organisation de l'entreprise.

L'accent a également été porté sur la créativité, la communication et l'échange des idées. Parmi les méthodes utilisées, le concept de pensée latérale s'accommode bien

aux usages traditionnels en Europe centrale et orientale³³⁷. La généralisation des réunions de discussion et des briefings fut cependant perçue comme une contrainte improductive pour des individus habitués sous le communisme à ne poser que des questions écrites et à écouter. Tout étant rigoureusement normalisé, le personnel a ressenti cette participation comme forcée et ne s'est jamais réellement investi dans les projets de l'entreprise.

Les grands principes qui dirigeaient l'entreprise étaient entièrement étrangers au personnel. Dans les faits, les individus étaient systématiquement écartés du processus décisionnel et les décisions prises sans concertation ni connaissance des réalités et de l'histoire de l'entreprise, ce qui donnait lieu à des sentiments de désordre et de gâchis.

3. Les mesures concrètes

a) L'amélioration des conditions de travail

Pour être pleinement efficace, l'importation des normes de management de VELEC suppose que les conditions matérielles et psychologiques de travail à TESLA TV soient équivalentes. À l'issue d'une comparaison fondée sur des grilles provenant de VELEC (pour un exemple, voir l'annexe 17), il est apparu que des améliorations en termes de confort devaient être réalisées à TESLA TV.

³³⁷ Le Maltais E. DE BONO (1992) était un des rares auteurs occidentaux en management dont les idées étaient diffusées en République tchèque avant la Révolution. Son concept de pensée latérale se traduit par la généralisation de nouvelles idées et l'abandon des anciennes. Les problèmes sont résolus par des méthodes non orthodoxes ou apparemment illogiques, ce qui suscite la créativité.

Parmi la trentaine de propositions faites par les managers tchèques, les dirigeants français ont retenu les suivantes :

- _ Choix de couleurs gaies pour les nouveaux locaux et mise en place de compartiments fumeurs et non fumeurs ;
- _ Amélioration de l'hygiène dans les ateliers, les lieux communs et les sanitaires, amélioration de la présentation et de l'accompagnement des plats dans les cantines³³⁸ ;
- _ Installation d'un équipement musical discret diffusant une musique de fond dans l'ensemble de l'entreprise, installation de machines à café.

L'amélioration des conditions de travail s'entendait également au niveau psychologique. Les dirigeants de VELEC ont ainsi souhaité que l'épanouissement des membres de TESLA TV s'exerce dans le travail. Soucieux de réaliser l'adéquation entre le potentiel des individus et leur fonction, le service GRH de TESLA TV a alors aménagé la possibilité pour chaque individu de se faire dresser une sorte de bilan des compétences³³⁹. Conformément aux attentes de la direction, celui-ci fut perçu par le personnel comme un moyen d'intégration et non comme une restriction à la vie privée. Dans le prolongement, il a été fait recours à la technique de *l'empowerment* : lorsque des besoins ponctuels apparaissent, des responsabilités sont données à des individus indépendamment de leur poste, s'ils en ont les compétences. Ainsi, certains ouvriers ont-ils pu participer aux négociations d'importants contrats portant sur les machines sur lesquelles ils travaillent. Cet accroissement de responsabilité semblait cependant avoir moins d'effet que les incitations strictement pécuniaires.

338 À la cantine de TESLA TV, une cuisinière à la corpulence impressionnante servait quotidiennement la nourriture avec ses mains, sans gants.

339 En France, une loi du 31 déc. 1991 a institué le droit de tout salarié à un bilan de compétences lui permettant d'analyser ses compétences professionnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet personnel, et le cas échéant, un projet de formation.

b) L'individualisation des rémunérations

La rémunération constituait un point délicat à gérer pour les responsables de la GRH. Dans une perspective globale de rationalisation des coûts, l'objectif affiché était de réduire le salaire fixe, mais de créer un nombre important de primes de productivité et de qualité. Par ce nouveau système, l'entreprise s'engageait à augmenter les salaires réels chaque année de 20 à 50 %. L'individualisation des salaires ne devait être mise en place que progressivement, afin de préserver le climat social et d'éviter de créer des tensions et des jalousies. Les avantages en nature et les promesses de congés payés permettaient d'individualiser discrètement, tout en étant avantageux fiscalement pour le salarié et pour l'entreprise. Dans les faits, les salaires ont immédiatement baissé, tandis que le recours aux primes a été plusieurs fois retardé. Logiquement, cette politique de rémunération provoqua de nombreux départs de TESLA TV.

c) Les mouvements de personnel

Compte tenu des nouveaux objectifs du management, le service GRH de TESLA TV a dû assumer quarante suppressions de postes, en priorité dans la production et le bureau d'études. Il n'y eut cependant aucun licenciement sec ; la réduction des effectifs fut permise par des démissions, des départs en retraite et des départs suscités (souvent suite à des rétrogradations).

Le renforcement de la présence de plusieurs jeunes recrues a occupé une place prépondérante dans cette nouvelle politique de GRH. Le manque d'expérience, traditionnelle lacune des jeunes à l'entrée sur le marché de l'emploi, était considéré par les dirigeants de VELEC comme une vertu. Contrariés par les résistances du personnel local, ceux-ci estiment que les jeunes générations ne sont pas influencées par l'ancien système et peuvent ainsi s'adapter à des conditions nouvelles. Leur vision neuve des

choses remet en cause les habitudes et les certitudes, opération exigeante mais constitutive de progrès.

Les bienfaits supposés du marché ont rapidement montré leurs limites. Ainsi, malgré le recours à deux cabinets de recrutement, TESLA TV n'a pu recruter de commerciaux efficaces, alors que l'entreprise s'était séparée de son ancienne force de vente. L'erreur la plus grave a été de « remercier » de nombreux cadres proches de la retraite, les dirigeants français leur attribuant des résistances inconscientes dues à des mentalités indélébilement imprégnées de l'Ancien Régime. Ceux-ci ont été remplacés par de jeunes diplômés, compétents et prêts à apprendre. Il en a résulté un écroulement du chiffre d'affaires et la multiplication des problèmes avec l'Administration. En quittant l'entreprise, les anciens cadres avaient en fait retiré à TESLA TV la richesse de leurs contacts et de leurs connections, que les jeunes entrants ne pouvaient en aucun cas remplacer.

Cette politique de GRH fut interrompue en mai 1996, à l'annonce du dépôt de bilan de VELEC³⁴⁰. Le mois suivant, VELEC a cédé sa participation dans TESLA TV à TESLA HLOUBETIN, qui en détenait déjà 49 %. Après quatre ans d'existence, marqués par l'expérimentation de trois types de politiques de gestion des ressources humaines, TESLA TV disparaissait.

³⁴⁰ La société VELEC n'existe plus en tant que personne morale. Cependant, le groupe SAGEM a racheté la marque VELEC et a repris la majorité de ses activités et de son personnel.

III. Bilan des actions menées

L'histoire de TESLA TV, marquée par une succession de revirements stratégiques, a été découpée en trois périodes depuis juin 1992. Huit critères complémentaires ont été retenus pour juger l'efficacité des diverses politiques de GRH menées à chaque étape (cf. tableau 23 et figure 14). Ceux-ci résultent des choix de gestion de TESLA TV, des données disponibles ³⁴¹, ainsi que de leur fiabilité. La productivité, premier indicateur en importance, permet d'évaluer l'efficacité de la gestion de la production ³⁴². Le salaire moyen détermine la politique de rémunération de la période. Le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel et le taux de plaintes renseignent sur le contrôle des ressources humaines, sur l'ambiance de travail et sur le degré de satisfaction de la main-d'œuvre. Le taux de fréquence des accidents indique le degré de prise en compte des objectifs de sécurité dans l'entreprise, et les taux de rebuts et le pourcentage de pannes permettent d'apprécier le contrôle de la qualité.

³⁴¹ Préalablement toute information quantifiée confidentielle, les dirigeants de TESLA TV, de VELEC et de TESLA HLOUBETIN effectuaient un important travail de censure à tous les niveaux.

³⁴² Correspondant au niveau de production imputable à chaque travailleur, cet indicateur rapporte la production en valeur de l'entreprise au nombre d'heures de main-d'œuvre directe travaillées. Sous cette forme, il s'agit d'une mesure physique excluant toute référence aux coûts.

Tableau 23 Gamme d'indicateurs par périodes

| | <i>Première période</i> | | | <i>Seconde période</i> | | | <i>Troisième période</i> | |
|---|-------------------------|-----------------|------------------|------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| | <i>6-12/1992</i> | <i>1-6/1993</i> | <i>7-12/1993</i> | <i>1-6/1994</i> | <i>7-12/1994</i> | <i>1-6/1995</i> | <i>7-12/1995</i> | <i>1-6/1996</i> |
| Productivité par salarié ³⁴³ | 0,091 | 0,105 | 0,108 | 0,127 | 0,130 | 0,133 | 0,150 | 0,170 |
| Salaire mensuel moyen (Kc) ³⁴⁴ | 5220 | 5330 | 5400 | 5800 | 6000 | 6100 | 6000 | 6000 |
| Absentéisme | N.S. | 9 | 8 | 9 | 7 | 8 | 7 | 9 |
| Taux de rotation du personnel | 37 | 39 | 41 | 38 | 36 | 30 | 37 | 44 |
| Taux de plaintes | 3 | 4 | 4 | 14 | 16 | 18 | 18 | 27 |
| Taux de fréquence des accidents ³⁴⁵ | N.S. | 15 | 18 | 15 | 10 | 7 | 16 | 19 |

³⁴³ Les salariés retenus concernent le personnel de production (main-d'œuvre directe) et non pas les dirigeants (main-d'œuvre indirecte).

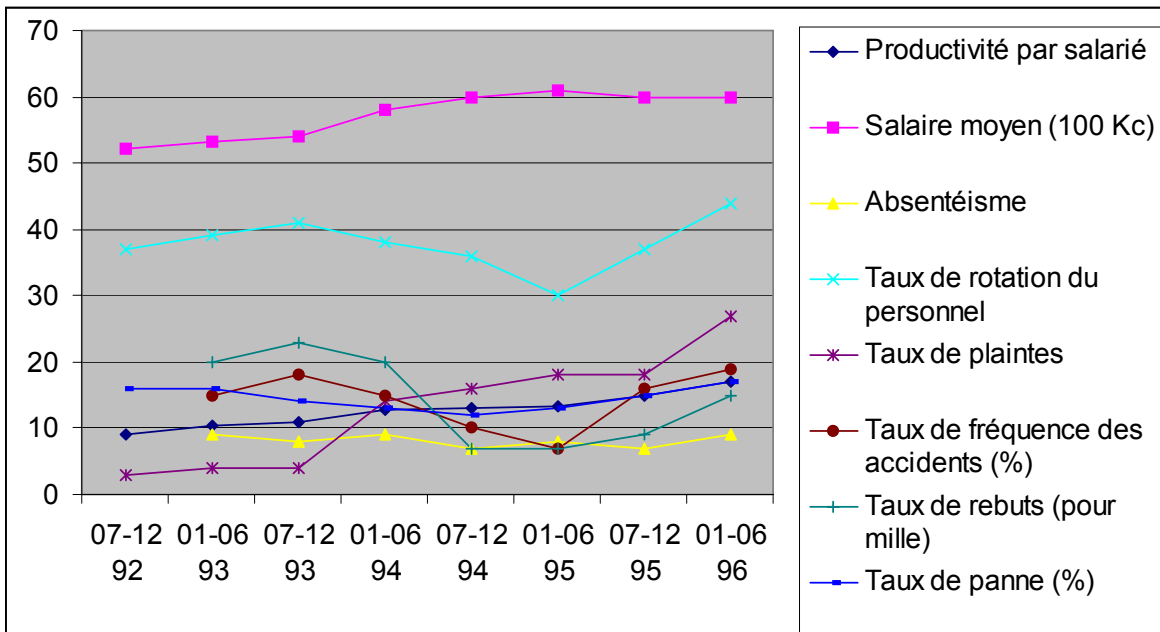
³⁴⁴ Les salaires sont recalculés en prix constants de 1996, afin de neutraliser l'impact de l'inflation.

³⁴⁵ Le taux de fréquence des accidents calculé ici équivaut à un million de fois le nombre d'accidents divisé par le nombre d'heures travaillées.

| | | | | | | | | |
|---|------|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
| Taux de rebuts (%) | N.S. | 2 | 2,3 | 2 | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 1,5 |
| Taux de panne (%) ³⁴⁶ | 16 | 16 | 14 | 13 | 12 | 13 | 15 | 17 |

346 Ne sont retenues que les pannes survenues dans les six mois suivant la mise en fonction de l'émetteur vendu.

Figure 14 Résultats par périodes d'une gamme d'indicateurs



1. La première période

a) Des performances décevantes

Pendant cette première période, la productivité augmente de plus de 25 % puis stagne ensuite. Compte tenu des investissements de VELEC en équipements, en méthodes et en savoir-faire, ces performances sont insuffisantes, d'autant que les objectifs étaient de doubler la productivité en un an.

Dans le prolongement de la politique de TESLA HLOUBETIN, la masse salariale a été maintenue. Ce fait en apparence positif incite cependant fortement les salariés à quitter l'entreprise pour obtenir des salaires supérieurs. Avec un taux de rotation de la main-d'œuvre dépassant les 40 %, la cohésion, la formation et la productivité du personnel deviennent des objectifs hors d'atteinte.

L'absentéisme ne dépasse pas 10 %, mais ces chiffres ne rendent pas compte des constantes tricheries avec la pointeuse³⁴⁷. Le faible nombre de plaintes s'explique sans doute davantage par le manque d'habitude du personnel de s'exprimer à ce sujet que par une réelle satisfaction au travail. La fréquence des accidents et les mauvaises performances en termes de qualité confirment les lacunes de l'organisation durant cette première période.

b) Une politique de GRH sans effet

La mise en place d'une équipe dirigeante en partie extérieure à TESLA HLOUBETIN ne s'est pas accompagnée de la restructuration attendue. Les dirigeants français exigèrent des *reportings* réguliers sur l'avancée des réformes, mais ils ne mirent pas en place de moyens de contrôle des mesures effectivement prises. L'équipe tchèque se trouva dans les faits déchargée de toute contrainte et entreprit de diriger l'entreprise en fonction de ses intérêts propres. S'en suivirent des changements minimes au niveau des comportements organisationnels.

Paradoxalement, les échecs de la première période s'expliquent principalement par l'excès de confiance accordé par les dirigeants français à l'équipe tchèque. Ceux-ci ne se sont en effet jamais demandés si les managers locaux avaient intérêt à mettre en œuvre les réformes. Ne doutant pas de leur légitimité, ils pensaient que leur position d'investisseur occidental suffirait à obtenir l'application de leurs directives. Or, l'expérience a montré que les Tchèques ont immédiatement opté pour leur propre voie de management.

Si à VELEC les normes de management commandent par définition le respect, leur

³⁴⁷ Les absences s'observent par ailleurs environ trois fois plus le vendredi et le lundi que les autres jours, fait qui s'explique par l'absence de délai de carence dans le remboursement des congés maladie, de la même manière que pour les fonctionnaires en France.

pouvoir à TESLA TV est nettement moins contraignant, dans le sens où les exécutants ne craignent ni le chômage ni même les blâmes de leurs supérieurs hiérarchiques. Plutôt que de croire dans les vertus du respect de la hiérarchie, il aurait fallu prévoir des sanctions en cas de non-respect des objectifs, mais également offrir des incitations aux managers locaux sous forme d'intéressement ou de participation aux bénéfices. La recherche d'un consensus, qui a présidé à l'esprit de la GRH de la deuxième période, aurait sans doute permis d'éviter l'enlisement des réformes.

2. La seconde période : une GRH spécifique à la transition

a) Un bilan en demi-teinte

Les débuts de cette seconde période ont été marqués par une augmentation de près de 20 % de la productivité. Ceci s'explique très probablement par la hausse de 10 % des salaires au premier mars 1994, qui a entraîné une dynamique de progrès. Le gonflement de la masse salariale s'est ensuite poursuivi du fait des effets combinés de la gestion individualisée des salaires, du vieillissement et de la technicité (« effet GVT »), alors que la productivité n'a pas pu s'élever significativement. Deux raisons peuvent être invoquées à cela. D'une part, la période a été marquée par de nombreuses actions de formation, dont l'efficacité ne se ressent pas toujours immédiatement³⁴⁸. D'autre part, il est probable que le personnel ait « ménagé » ses efforts, en absence de revalorisation salariale automatique.

Le contrôle de la qualité et de la sécurité constitue un point de satisfaction notable pour cette période. D'une manière générale, cette nouvelle approche de GRH a contribué à créer des relations plus souples et moins conflictuelles dans l'entreprise³⁴⁹.

³⁴⁸ Les courbes d'apprentissage peuvent en effet avoir une forme en « U ».

³⁴⁹ Statistiquement, le climat social s'avère un indicateur fiable de la santé à venir d'une entreprise.

L'absentéisme a sensiblement diminué, grâce à l'allongement de la durée des congés, au resserrement des contrôles et aux politiques sociales. Le taux élevé de rotation du personnel, qui a contrarié la gestion prévisionnelle des ressources humaines, s'explique par le début des restructurations dans l'entreprise et par le fait que certains concurrents proposent des salaires plus attractifs. Sa baisse est néanmoins régulière et sensible.

b) Une progression par essais et erreurs

Pendant cette seconde période, les décideurs français en charge de la GRH de TESLA TV ont souhaité prendre conscience de la particularité socio-culturelle des Tchèques, de leur rôle et de leurs motivations. L'objectif de responsabilisation des acteurs s'est cependant au départ avéré trop ambitieux pour une population qui ne lie pas le travail et l'épanouissement personnel. D'une manière générale, les résistances l'emportèrent sur tous les types d'incitations ou de sanctions, jusqu'au moment où les décideurs occidentaux acceptèrent également de remettre en cause leur politique. Les progrès en termes de communication initiés par la direction ont alors fait boule de neige jusque dans les usines.

Petit à petit, les inévitables préjugés sur la main-d'œuvre ont laissé la place à une compréhension nouvelle de la situation. Les mesures préconisées ne se fondaient alors plus sur des poncifs mais sur une réflexion tenant compte des particularités culturelles, sociales, économiques et historiques de la main-d'œuvre locale, mais également de ses souhaits. À partir de ce moment, la communication puis les résultats se sont progressivement rapprochés des espoirs que l'on peut légitimement accorder à toute coopération franco-tchèque, par nature prometteuse et réciproquement bénéfique. Ce fragile équilibre ne résista cependant pas au départ des initiateurs de cette nouvelle politique.

3. La troisième période

a) Vers une dégradation du climat social

Au premier abord, les résultats semblent satisfaisants : la productivité augmente de 25 % et la masse salariale s'allège. Cependant, la hausse de productivité résulte principalement de la suppression de quarante postes. De même, l'allègement de la masse salariale, dont une partie est due à l'effet effectif et à l'effet noria³⁵⁰, conduit à une nouvelle augmentation du taux de rotation de la main-d'œuvre, néfaste à l'expertise du personnel, à la qualité du climat social et à la culture d'entreprise.

La désagrégation du lien social au sein de TESLA TV est manifeste. La bataille de la rentabilité et de la flexibilité conduit à une dégradation des conditions de travail et de la sécurité, qui débouche logiquement sur une hausse continue de l'absentéisme. Les progrès de la période précédente en ce qui concerne la qualité des produits sont annihilés par la nouvelle politique qui vise à la réduction maximale des coûts.

b) L'échec final de VELEC

Lors de cette troisième période, le but des dirigeants de VELEC était de copier l'organisation de TESLA TV sur le modèle de la maison-mère, afin de pouvoir optimiser son pilotage. Dans les faits, très peu de mesures en rapport avec ces objectifs ne reçurent un accueil favorable de la part du personnel. L'objectif de participation du personnel ne pouvait se réaliser compte tenu du caractère impératif des normes mises en place, qui étouffaient toute prise d'initiative.

³⁵⁰ À effectif constant, la masse salariale tend à diminuer car une main-d'œuvre jeune remplace des salariés plus âgés, qui bénéficiaient donc de primes d'ancienneté coûteuses pour l'entreprise.

Bien que les avantages financiers proposés (qui n'étaient finalement que des promesses sans suite) soient particulièrement appréciés, l'investisseur étranger, VELEC, est apparu comme un dérangeur imposant une surcharge de travail. Le personnel local ne reconnut que peu de légitimité aux dirigeants expatriés, surtout quand ceux-ci imposaient de douloureux changements. Ne comprenant pas les raisons de travailler différemment, les membres de TESLA TV agirent à l'insu des dirigeants de VELEC, voire adoptèrent une attitude hostile à leur égard. Le dépôt de bilan en mai 1996 de VELEC conclut avant l'heure une politique vouée à l'échec.

4. Les enseignements du cas

a) Les limites du découpage

Avant de considérer les apports du cas TESLA TV, il convient de reconnaître un certain nombre de limites à ce sujet. D'une part, malgré les efforts de l'auteur pour disposer d'informations nombreuses, variées et pertinentes, les données collectées n'ont pas toujours été pleinement satisfaisantes. La généralisation de la censure dans l'entreprise ainsi que des prix de cessions internes particulièrement opaques entre TESLA TV et VELEC incitent à une certaine prudence. D'autre part, l'effet de report veut que certaines décisions prises pendant une période ne portent leurs fruits que pendant la période suivante. Ceci est d'autant plus vrai à TESLA TV que les frontières entre les trois périodes n'ont pas été clairement marquées et qu'il n'y eut pas de remise en cause radicale des mesures passées. Il faut également à ce sujet remarquer que les périodes sont extrêmement courtes, alors que les stratégies de ressources humaines s'inscrivent traditionnellement dans le moyen-long terme.

La description des étapes peut également présenter certains biais, dans le sens où l'auteur n'y a pas exercé les mêmes fonctions. Pendant la première et la troisième période, il n'était pas présent en permanence dans l'entreprise, car il était respectivement en formation chez VELEC et conseiller pour TESLA TV. Les

informations de la première période proviennent donc essentiellement de rapports envoyés à VELEC, tandis que celles de la troisième sont celles qu'on a bien voulu lui communiquer. Lors de la seconde période, pendant laquelle l'auteur était chargé à temps plein de la GRH de TESLA TV, la qualité des observations a pu souffrir du faible degré de distanciation de l'auteur. Bien que conscient des biais classiques de l'observation participante, ce dernier a surestimé sa capacité à conserver un recul suffisant vis-à-vis de l'objet d'étude. Ainsi adopta-t-il progressivement et inconsciemment un comportement similaire aux populations qu'il avait pour mission d'observer. À mesure que ses scrupules disparaissaient, il se complut ainsi à « profiter du système », de la même manière que ses collègues tchèques ³⁵¹.

b) L'impact des politiques de GRH sur les comportements organisationnels

Dans le prolongement des alternatives du management identifiées au chapitre six, le cas TESLA TV met en évidence l'existence d'au moins trois politiques de gestion des ressources humaines pour conduire la transition : la politique du changement minimal s'attache à conserver l'environnement professionnel passé, le recours à une GRH normative se base sur des principes et des outils uniformes quels que soient les pays concernés et l'approche spécifique à la transition intègre les facteurs culturels de la main-d'œuvre. Cette typologie constitue un apport par rapport à la revue de la littérature, qui n'évoque que les approches spécifiques et les approches normatives

D'autre part, l'observation de TESLA TV confirme, en cohérence avec l'hypothèse théorique sur les comportements organisationnels, l'ampleur des difficultés des individus à s'appropriier les standards de gestion occidentaux. Sans démarche volontariste des managers étrangers, peu de choses changent. À l'opposé, lorsque les

³⁵¹ L'auteur disposait d'un salaire fixe, d'une totale autonomie et d'une absence de contrôle ; il n'était astreint à aucun objectif quantitatif et était assuré de voir son contrat de travail mené à son terme. Compte tenu de ces éléments ainsi que du désintérêt des investisseurs français pour TESLA TV, il n'était naturellement pas incité à multiplier les initiatives.

nouvelles méthodes sont imposées, une multitude de résistances implicites viennent empêcher leur application. À ce sujet, seules les approches spécifiques ont permis des améliorations sensibles en termes d'efficacité productive. Certains résultats ont été indiscutables. Ainsi, le caractère progressif des changements et le développement de la formation ont-ils facilité l'adaptation des travailleurs. De même, l'amélioration des conditions de travail et de représentation a préservé le climat social de l'entreprise.

Malgré cela, les approches de GRH spécifiques à la transition ne sont pas la panacée. En dépit de nombreuses incitations, le refus d'adaptation de la main-d'œuvre n'a pu toujours être évité. La politique menée visait à reconfigurer l'entreprise en faisant une place à l'individu, qui était l'« oublié » de l'ancien système, mais celui-ci accepte difficilement de réintégrer l'entreprise. En particulier, l'objectif d'implication de la main-d'œuvre n'a jamais été atteint. De même, les efforts menés par la direction pour affirmer l'identité propre de TESLA TV n'ont pas permis la création d'une culture d'entreprise efficace. Ces échecs invitent à s'interroger sur la validité des fondements des approches de GRH spécifiques à la transition.

Les expériences de GRH conduites à TESLA TV, ainsi que toutes les observations menées en République tchèque, peuvent désormais être confrontées au modèle théorique de GRH élaboré dans la première partie.

**Tableau de synthèse du chapitre 7 Bilan des diverses politiques de gestion
des ressources humaines à TESLA TV**

| Pratique de GRH | <i>Aspects positifs</i> | <i>Aspects négatifs</i> |
|--|---|---|
| Tactique du changement minimal | Stabilité du consensus social | Manque de compétitivité : déficiences en termes de productivité, de qualité, de respect des délais... Faible capacité à évoluer |
| Approche spécifique à la transition | Accoutumance progressive de l'économie de marché par le personnel | Surabondance d'informations et difficulté à les traiter Lenteur des effets mais dépenses et investissements immédiats |
| GRH normative | Rationalisation des structures : rapprochement de la taille optimale, standardisation, réalisation d'économies... | Insatisfaction du personnel Importance des effets pervers Dégradation de la qualité et de la sécurité |

Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche

« C'est dans sa diversité que l'humanité peut puiser ses plus grands trésors. À condition de retrouver le secret de son unité, sur une Terre unique, commune » (E. MORIN)

| |
|--|
| PREMIÈRE PARTIE APPROCHES THÉORIQUES DES FACTEURS DE CONTINGENCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales Chapitre 3 Les comportements organisationnels Chapitre 4 Choix et modélisation d'une politique de GRH |
| DEUXIÈME PARTIE LES DÉTERMINANTS RÉELS DE LA GRH EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint- venture franco-tchèque : Tesla TV |
| Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche I. La validité du modèle théorique de recherche II. Le nouveau modèle |

Compte tenu des observations menées en République tchèque, il est possible de juger de la validité du modèle théorique de recherche. Les décalages mis en évidence aboutissent à construire un nouveau modèle, basé sur une considération différente du rôle des acteurs dans les joint-ventures d'Europe centrale et orientale.

I. La validité du modèle théorique de recherche

La confrontation des hypothèses de recherche à la réalité telle qu'elle s'observe en République tchèque permet de porter une appréciation générale sur le modèle théorique.

1. Le contexte économique et social

a) Le passage du système communiste au système capitaliste

La première hypothèse de la recherche postule que le remplacement du système communiste par le capitalisme en Europe centrale et orientale est un processus qui s'inscrit dans la durée. Pour tester cette hypothèse, il convient tout d'abord de se demander s'il existe un mouvement progressif de déclin du communisme. Au premier abord, les faits observés en République tchèque semblent contredire cette assertion. En effet, l'observateur extérieur débarquant de Ruzine ³⁵² pourrait penser se trouver dans n'importe quel pays d'Europe occidentale. Rien de visible ne rappelle l'époque communiste : les magasins sont remplis, les murs sont couverts d'affiches vantant des produits américains et les *Trabant* et les *Jigouli* ont été remplacées par des voitures étrangères modernes.

L'observateur plus avisé remarquera que le système politique, le droit, les institutions et les structures privées tchèques répondent en apparence aux standards occidentaux, mais que certaines pratiques telles que le clientélisme rappellent l'Ancien Régime. Enfin, le doute sur la prégnance occulte du communisme devient une certitude pour

³⁵² Aéroport international de Prague.

l'initié qui sait observer certains comportements. En effet, même si le processus est en cours, l'*homo-economicus* n'a pas remplacé les idéaux sociétaux du communisme ; les individus en République tchèque restent indiscutablement marqués par les quarante années de communisme.

L'observation en République tchèque appelle donc une réponse nuancée quant à l'hypothèse de disparition progressive du communisme, puisqu'à certains égards le changement a été radical et qu'à d'autres il est plus lent. Des critiques doivent également être adressées au deuxième volet de l'hypothèse, qui postule le remplacement du communisme par le capitalisme.

b) La naissance d'un nouvel esprit tchèque

Les principales théories de la transitologie, qui ont permis de construire la première hypothèse de la recherche, s'accordent sur le remplacement inéluctable du communisme par le capitalisme. L'intuition première semble confirmer ce que nombre d'auteurs considèrent comme une évidence. En effet, en République tchèque, un esprit nouveau inspiré du capitalisme moderne se substitue au communisme déclinant. Les habitudes de consommation et les goûts des Tchèques ne paraissent pas fondamentalement différer des standards dits « universels » : les jeunes gens ne jurent plus que par NIKE, les ménagères se passionnent pour le feuilleton Santa Barbara et les hommes d'affaires ne se séparent plus de leur téléphone mobile. Cependant, la transformation ne peut s'analyser comme un seul rattrapage des pays occidentaux.

Une étude approfondie de la société tchèque révèle également l'émergence d'une forte spécificité nationale. Des caractéristiques propres à la République tchèque telles que le patriotisme, la spécialisation industrielle ou la tradition culturelle se mêlent ainsi à la construction d'une mentalité capitaliste. Cette spécificité est nationale, et non centre-est européenne. Étouffée mais déjà présente sous l'Ancien Régime, elle marque fortement les entreprises et la main-d'œuvre du pays.

2. Les joint-ventures d'Europe centrale et orientale

a) La confirmation partielle de l'héritage communiste

Selon la seconde hypothèse du modèle théorique de recherche, les entreprises industrielles d'Europe centrale et orientale à participation étrangère sont fortement marquées par l'Ancien Régime.

Les observations et les recueils de témoignages collectés en République tchèque confirment la prégnance des habitudes passées dans les joint-ventures de taille importante. Jusqu'à ce jour, les structures des firmes et les habitudes de travail ne diffèrent en effet pas fondamentalement de celles en usage sous l'Ancien Régime. La plupart ont conservé certains des handicaps de la firme en économie planifiée, tandis que l'environnement a évolué vers l'instabilité et la turbulence. Ainsi les conglomérats ont-ils été démembrés puis privatisés mais la restructuration interne n'a pas eu lieu. Ceci s'explique par le fait que les grandes entreprises privées tchèques ne sont pas détenues par des actionnaires exigeant des dividendes, mais par de puissants fonds de privatisation dont l'intérêt n'est pas la maximisation des profits.

Ces caractéristiques ne s'appliquent cependant pas à la totalité des joint-ventures d'Europe centrale et orientale ; nombre d'entre eux ont réussi à se défaire, totalement ou partiellement, de l'héritage communiste. L'influence du mode de management s'avère à cet égard prédominante.

b) L'influence du mode de management

Dans un nombre croissant de joint-ventures, la restructuration micro-économique est imposée par l'application immédiate des modèles et des normes de gestion occidentaux, sans considération pour les spécificités de la main-d'œuvre. Dans ce type de firmes, en majorité anglo-saxonnes, l'héritage du passé est négligeable. Les managers sont le plus souvent des expatriés qui obtiennent leur poste de direction pour d'autres raisons que leur expérience du contexte ; ils appliquent les formules de management qu'ils

connaissent et demandent à la main-d'œuvre de s'adapter.

Les principes du management interculturel, loués par les transitologues francophones, trouvent également un certain nombre d'applications concrètes dans les joint-ventures de République tchèque, notamment lorsque l'implantation est principalement réalisée pour bénéficier du faible niveau de coût des facteurs ³⁵³. Les politiques menées se basent sur la prise en compte des possibilités, des souhaits et des attentes des individus, dans le cadre de processus émergents. Il en découle une disparition progressive des habitudes passées, à mesure que les changements sont acceptés par les intéressés.

Il apparaît donc que l'organisation et la structure des joint-ventures dépendent moins de l'héritage communiste que des choix de management opérés. La conception déterministe d'une contrainte indépassable s'avère exagérée, à condition d'adopter les politiques de gestion des ressources humaines adéquates.

3. Les comportements organisationnels

a) Des résistances aux nouvelles directives du management

Selon la troisième hypothèse du modèle théorique de recherche, la main-d'œuvre des joint-ventures d'Europe centrale et orientale parvient difficilement à se défaire de ses habitudes passées et à respecter les normes de gestion et de productivité occidentales.

L'exemple de TESLA TV conforte dans l'ensemble cette hypothèse. Ainsi, quelles que soient les politiques de GRH menées, les membres du personnel montrèrent-ils des difficultés considérables à réagir aux impulsions de la direction. De même, les notions de service, d'efficacité ou de rentabilité recueillirent très peu d'écho. Dans ces conditions, les indicateurs de productivité ou d'absentéisme ont toujours affiché des

³⁵³ L'expérience montre cependant que les dirigeants revendiquent davantage ces pratiques qu'ils ne les appliquent.

niveaux éloignés de ceux observés à VELEC, la maison-mère française.

Si l'observation de TESLA TV confirme la difficulté d'atteindre les normes de gestion occidentales, la mise en évidence des causes de ces échecs permet cependant de dénoncer certains mythes. Il apparaît ainsi clairement que l'inefficacité productive de la main-d'œuvre n'est due ni à une rationalité différente, ni à des qualifications inadaptées ni encore moins au stress des « *workaholics* », mais manifestement à une volonté délibérée des acteurs locaux d'opposer des résistances aux changements.

b) Des obstructions volontaires aux changements

La thèse du refus d'adaptation permet aisément de comprendre l'échec de la politique du changement minimal. Dans le cas particulier où le pouvoir de fait est détenu par les dirigeants locaux, ceux-ci n'ont aucun intérêt à mettre en œuvre des changements risqués qui bouleverseraient leurs habitudes et remettraient en cause leurs avantages acquis.

Le refus d'adaptation est également la solution la plus rationnelle en réaction à l'importation de modèles universalistes de gestion des ressources humaines dans les joint-ventures. L'application des telles normes se caractérise par un processus de mécanisation, de déshumanisation et de flexibilisation du travail, qui conduit inévitablement à une perte de bien-être pour la main-d'œuvre. Ne se voyant pas offrir de compensations suffisantes, elle oppose naturellement des résistances de différentes natures aux changements.

Supposées générer un consensus durable au sein des firmes, les approches spécifiques à la transition ne devraient en principe pas être confrontées à ce type de problèmes. Cependant, du fait d'erreurs sur l'origine des résistances, les politiques ne sont pas toujours pleinement efficaces : l'exemple de TESLA TV a montré qu'il ne suffisait pas de faire une place à l'individu dans l'entreprise pour que celui-ci la prenne.

Au final, aucune hypothèse constitutive du modèle n'étant totalement validée (cf.

tableau 24), il est impossible de confirmer l'hypothèse fondamentale selon laquelle les approches de GRH spécifiques à la transition sont supérieures en termes d'efficacité productive à l'application de modèles normatifs. Le nouveau modèle invite à dépasser cette opposition, pour se focaliser sur les déterminants réels de l'efficacité productive des joint-ventures d'Europe centrale et orientale.

Tableau 24 Confrontation des hypothèses théoriques pour l'Europe centrale et orientale à la situation observée en République tchèque

| HYPOTHÈSES THÉORIQUES | OBSERVATIONS | VALIDITÉ |
|---|--|----------|
| H1 : La transition macro-économique est un processus lent et progressif où les systèmes communiste et capitaliste coexistent et se concurrencent mutuellement | Le communisme a disparu des structures observables, mais il continue d'imprégner les mentalités. Il est remplacé par le capitalisme, mais également par l'émergence d'une spécificité culturelle tchèque | Non |
| H2 : L'héritage communiste marque fortement l'organisation et les structures des joint-ventures | L'organisation et les structures des joint-ventures dépendent moins de l'héritage communiste que des politiques de management conduites | Non |
| H3 : La main-d'œuvre des joint-ventures d'Europe centrale et orientale parvient difficilement à se défaire de ses habitudes passées et à satisfaire les normes de gestion et de productivité occidentales | Les individus ont conscience des nouvelles exigences des entreprises ; ils ne s'opposent pas à l'application des standards de gestion occidentaux par incompetence ou incapacité, mais du fait de la perte de bien-être qu'elle leur cause | Non |



II. Le nouveau modèle

Le modèle théorique général élaboré pour la GRH dans les PECO ne s'applique qu'imparfaitement à la République tchèque. Compte tenu des observations conduites dans le pays, il est possible de proposer des bases pour la construction d'un nouveau modèle.

1. La construction du modèle

a) Méthodologie

Le modèle enrichi se construit autour des mêmes axes que le modèle théorique de recherche, à savoir :

- _ trois variables explicatives : le contexte économique et social de la transition, la structure et la stratégie des joint-ventures d'Europe centrale et orientale, les comportements organisationnels dans les firmes post-communistes ;
- _ une variable expliquée : l'efficacité productive de la main-d'œuvre ;
- _ une variable d'action : la GRH.

Les connexions entre ces variables sont les mêmes que pour le modèle théorique de recherche. En revanche, les variables explicatives ne sont plus représentées par des hypothèses mais par des déterminants détaillés, qui découlent des observations menées en République tchèque ³⁵⁴.

³⁵⁴ Inévitablement, le modèle ne peut décrire la logique de l'efficacité productive dans tous les types de joint-ventures de République tchèque. Ainsi les recommandations issues du modèle s'appliqueront-elles moins bien pour certaines régions de province touchées par le chômage ou pour les PMI, dans lesquelles la flexibilité supérieure facilite l'application des normes de gestion occidentales.

b) Les nouvelles variables

Les observations de l'environnement économique et social ont clairement montré que la République tchèque était un PECO marqué par des héritages communistes dont il faut tenir compte, mais que ceux-ci ne représentaient plus qu'un facteur parmi d'autres. Les traces de l'Ancien Régime disparaissent progressivement au profit d'un esprit capitaliste, mais également au profit d'une originalité nationale marquée. Le modèle de GRH enrichi doit donc être reconstruit à partir des caractéristiques propres à la République tchèque (cf. figure 15).

Figure 15 Les déterminants du contexte économique et social en République tchèque influençant la GRH

| Déterminants socio-historiques | |
|---|--|
| <p><i>Les spécificités tchèques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Passé culturel européen • Fierté pour l'histoire nationale, patriotisme | <p><i>Les caractéristiques post-communistes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des inégalités sociales • Fascination pour la société de consommation |
| Déterminants économiques | |
| <p><i>L'économie nationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plein-emploi, croissance, inflation maîtrisée, stabilité politique, cadre juridique libéral • Tradition industrielle • Centre géographique de l'Europe, « pont » Est-Ouest | <p><i>Aspects propres aux économies en transition</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Balance extérieure déficitaire révélatrice d'un manque de compétitivité • Fortes capacités de production dans le domaine industriel • Endettement des entreprises, moyens limités par rapport aux voisins et aux partenaires occidentaux, risque de perte d'indépendance |

Contrairement à ce qu'avancent la plupart des théories sur les firmes d'Europe centrale et orientale, la prégnance de l'héritage communiste n'est pas une donnée permanente et universelle. Les enquêtes menées en République tchèque par l'auteur prouvent que l'organisation et la structure des joint-ventures y dépendent moins de leur passé que des politiques de management retenues (cf. figure 16). Ce que de nombreuses théories qualifient d'héritage communiste correspond en fait à l'opposition volontaire de résistances de la part des gestionnaires de fonds de privatisation ou de managers locaux, afin de préserver leurs intérêts dans les entreprises.

Figure 16 Les politiques de management des joint-ventures des PECO

| <i>Type de politique</i> | <i>Actionnaires et des dirigeants</i> | <i>Organisation et structure</i> |
|--------------------------|--|--|
| POLITIQUE CONSERVATRICE | Actionnaires étrangers intéressés par la pénétration de marchés, contrôle de fait des Tchèques | Rigidités bureaucratiques, détournements de richesses, sureffectif, inefficacité de la gestion |
| MANAGEMENT INTERCULTUREL | Actionnaires étrangers visant à profiter de bas coûts de production ; équipe dirigeante mixte (expatriés/dirigeants locaux) | Application progressive des méthodes et des normes de gestion occidentales, avec des réminiscences temporaires de l'Ancien système |
| UNIVERSALISME | Multinationales poursuivant une stratégie globale ; managers anglo-saxons sans réelle connaissance des entreprises en transition | Disparition de l'héritage communiste : organisation calquée sur les modèles occidentaux, management participatif, mauvais climat social |
| TOUTES | <ul style="list-style-type: none"> • Main-d'œuvre qualifiée, coûts d'approvisionnement et salariaux faibles • Amélioration plus lente des mentalités que des structures • Taux de rotation de la main-d'œuvre élevé | Communication difficile entre les Tchèques et les étrangers, conflits d'intérêts et résistances aux changements de la part des actionnaires et des managers locaux |

La mise en évidence de ces phénomènes facilite la compréhension de certains blocages organisationnels observés à TESLA TV, que les principales grilles de lecture théorique de gestion des ressources humaines en Europe centrale et orientale imputent à l'incapacité des individus à se convertir à l'économie de marché. Il n'est pas contestable que l'épanouissement et la réalisation personnelle par le travail occupaient une place centrale sous l'Ancien Régime, ce à quoi les individus restent sentimentalement attachés. Cependant, contrairement à une idée reçue, les Tchèques ne sont pas bloqués par ces habitudes passées. Bien plus, ils souhaitent le changement, mais un changement équitable. Les nouvelles normes de management causant trop de perte de bien-être pour être acceptées sans résistances, le personnel invoque en réaction nombre de prétextes pour s'opposer aux changements (cf. figure 17).

Il découle logiquement de cette mise au point sur les déterminants réels de l'efficacité productive dans les joint-ventures d'Europe centrale et orientale des recommandations au niveau de la variable d'action, la GRH.

Figure 17 Les comportements organisationnels et la politique de GRH

| <i>Caractéristiques de la main-d'œuvre</i> | <i>Réactions vis-à-vis des nouvelles directives de management</i> |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Inaccoutumance à la notion de profit et à l'esprit d'initiative • Qualification technique mais manque d'expertise en management | <ul style="list-style-type: none"> • Résistances volontaires au changement, en réponse aux pertes de bien-être causées par les nouvelles normes de management |

2. Les enseignements du modèle

a) Gérer la pénurie de main-d'œuvre

Au vu de la réalité des firmes en République tchèque, il semble que les principales

recommandations généralement avancées pour les firmes tchèques soient susceptibles de répondre aux problèmes identifiés. Il est donc notamment nécessaire de former (GUTMAN, 1995), de sensibiliser le personnel aux besoins en termes de qualité (BLEJER et CORICELLI, 1994), de développer les systèmes d'évaluation et de contrôle du personnel (STARLING et al., 1994) et de renforcer la culture d'entreprise (BREWSTER et KOUBEK, 1995). Cependant, de telles actions perdent de leur efficacité dans l'actuel contexte de rotation de la main-d'œuvre. Il semble plus urgent de résoudre avant toute chose les problèmes d'exode du personnel. Le besoin de fidélisation touche les managers, du fait de la pénurie de compétences dans ce domaine, mais également la main-d'œuvre. Pour y pallier, certains aspects comptant particulièrement pour les Tchèques, tels que les hausses de salaires ou les prestations sociales, doivent être renforcés. Il est également recommandé de recourir à la promotion interne plutôt qu'au recrutement externe, ainsi que de négocier les conditions des partants pour diminuer le taux de rotation de la main-d'œuvre.

D'autre part, les entreprises nécessitent au plus tôt des compétences que les actions de formation ne peuvent leur apporter immédiatement. Désapprendre ne sera pas toujours possible pour les plus vieilles générations et il est alors préférable de recruter dans une certaine mesure une main-d'œuvre jeune et non bloquée par un système de pensée figé par le temps. Les recrues doivent être sélectionnées avec discernement car seules celles qui souhaitent rester durablement dans l'entreprise sont rentables³⁵⁵. En ce qui concerne le personnel de direction, l'inexpérience et les lacunes des managers locaux dans des domaines tels que les techniques financières incitent à recourir à des expatriés³⁵⁶.

³⁵⁵ L'exemple de TESLA TV montre qu'avant d'être productives dans l'entreprise, les nouvelles recrues ont souvent déjà choisi d'offrir leurs services à la concurrence.

³⁵⁶ Armé d'une connaissance éprouvée des économies en transition, d'un matériel informatique performant, d'un bon sens, d'une ouverture d'esprit et d'une culture d'entreprise « maison », ils ont pour rôle de guider les impulsions pour réorganiser l'intégralité des services de l'entreprise locales.

b) Considérer le contexte de l'action

L'observation approfondie de la culture et des entreprises tchèques a mis en évidence un environnement particulier, que doit connaître l'investisseur occidental. Dans les entreprises capitalistes, le fondement du pouvoir réside essentiellement dans la détention du capital. En revanche, en République tchèque, une participation financière majoritaire dans une entreprise ne donne dans l'esprit du personnel aucun droit d'imposer unilatéralement de nouvelles manières de se comporter. Ainsi, quelle que soit la politique qu'ils mettent en œuvre, les dirigeants étrangers sont confrontés à de considérables problèmes d'autorité et des conflits de pouvoir. Afin d'éviter de telles impasses, un comportement humble et respectueux et non pas péremptoire ou autoritaire s'impose. D'une manière générale, les entrepreneurs étrangers qui s'implantent en République tchèque ont tout intérêt à soigner leur introduction dans un univers qui n'est pas le leur.

L'indispensable reconsidération du personnel nécessite de se détacher de l'état d'esprit actuel. Il est important de reconnaître les particularités culturelles de la main-d'œuvre tchèque, sans toutefois les exagérer. Poussée à l'extrême, la prise en compte du facteur culturel a pour conséquence de déterminer des associations culturellement préférables à d'autres, voire de cautionner des idées nationalistes. Certains culturalistes ont ainsi affirmé que les associations entre les entreprises françaises et celles de PECO devaient de préférence se porter vers la Pologne, la Bulgarie ou la Roumanie, du fait des liens traditionnels que la France entretient avec ces pays. L'auteur n'adhère pas à cette opinion. La culture s'analyse comme une contrainte à gérer, mais ne doit pas décider du lieu d'implantation. S'il est nécessaire de reconnaître une rationalité différente de l'esprit capitaliste en Europe centrale et orientale, la situation ne peut cependant être comparée à celle de l'Inde ou de l'Algérie, pays dans lesquels la

transition vers le capitalisme s'est heurtée aux valeurs séculaires nationales ³⁵⁷. Les dispositions mentales des Tchèques au travail ne sont pas intangibles et les incitations pécuniaires font progressivement disparaître les résistances. Il importe donc de ne pas exagérer les différences en termes de mentalités, ce qui n'exclut cependant pas une adaptation aux usages et aux institutions locales.

L'introduction de méthodes modernes de gestion dans les entreprises tchèques doit se faire progressivement, afin de ne pas heurter de front les résistances. Certaines réformes justifiables sur un plan théorique paraissent prématurées ou précipitées : offrir des avantages à une main-d'œuvre qui ne le demande pas est une erreur, il convient de répondre aux attentes et non de créer de nouveaux besoins.

c) La nécessité d'un nouveau contrat social

À moyen terme, lorsque le personnel des joint-ventures est stabilisé, la GRH doit conduire à développer l'efficacité productive des organisations. Inévitablement, la poursuite des objectifs de rentabilité de l'entreprise nécessite le retour en arrière sur les acquis sociaux (emploi assuré et peu fatigant, absence d'obligation de résultat). Or, ceci n'est envisageable qu'en cas de compensations suffisantes. Sans hausse des salaires, principale revendication de la main-d'œuvre, la participation des travailleurs à un nouvel effort productif est loin d'être spontanée. Dans ces conditions, seule la mise en place d'un nouveau « contrat social » aboutit à une convergence d'intérêts entre le personnel, les managers et les actionnaires et permet d'habituer mentalement les membres du personnel à prendre leur place dans l'entreprise.

Recherchant des compromis équitables avec les acteurs locaux, le nouveau système doit instaurer des droits et devoirs réciproques, dans un climat favorisant le dialogue et

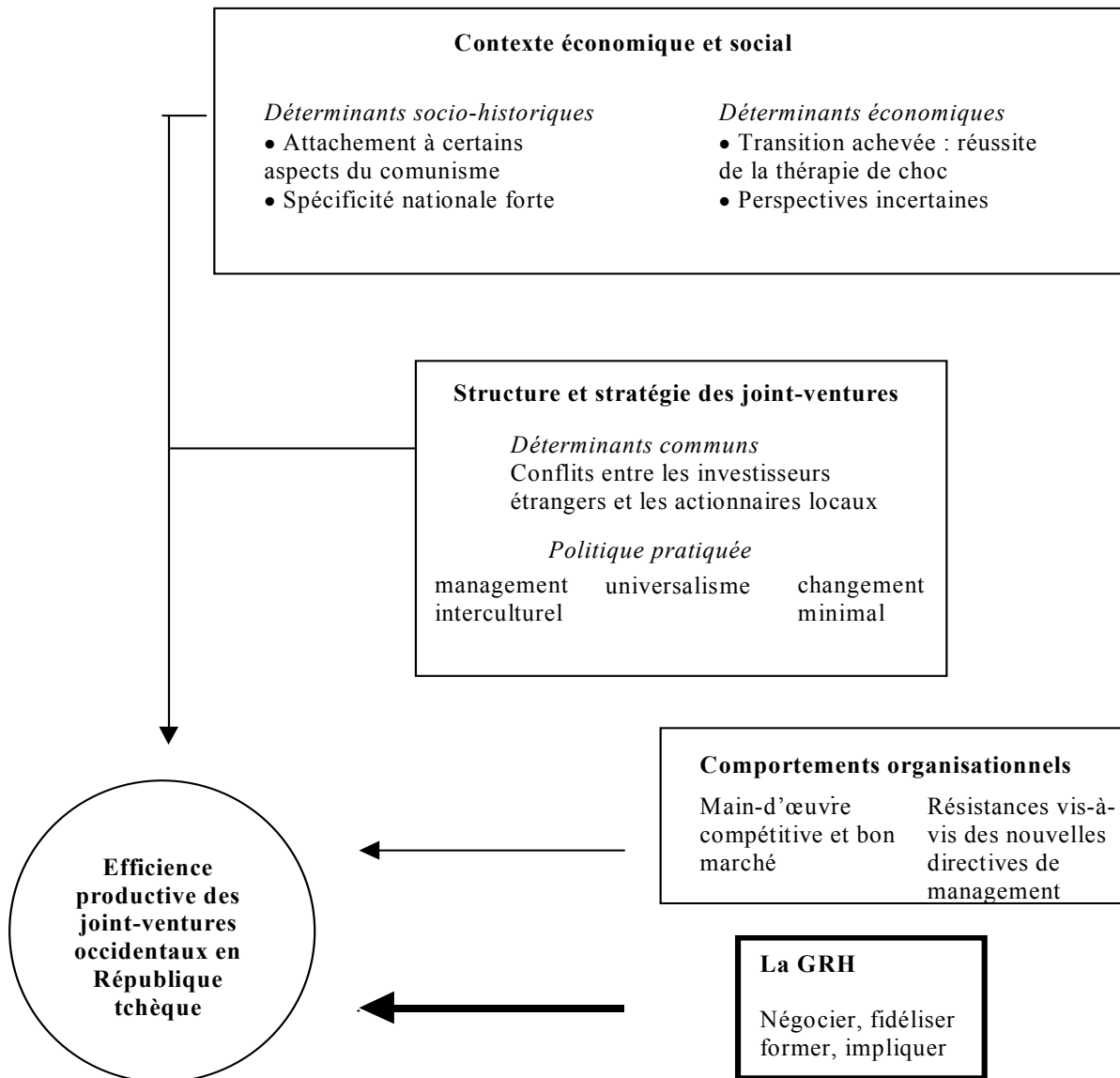
³⁵⁷ Cf. P. BOURDIEU, *Algérie : structures économiques et structures temporelles*, Paris, Éditions de Minuit, 1977.

la communication. Il ne suffit pas de respecter le personnel et les dirigeants locaux, mais il convient également de partager avec eux les responsabilités. La déconcentration des pouvoirs, qui offre de l'autonomie aux acteurs les plus proches des réalités locales, s'affirme comme une nécessité première ; les meilleures solutions seront déterminées grâce à la coopération des Occidentaux et des autochtones, dans un climat de confiance réciproque.

En République tchèque, le vide idéologique consécutif à l'effondrement du système communiste n'a pas été comblé par la religion ni par aucun autre instrument de cohésion sociale. Au contraire, la corruption se généralise dans les milieux d'affaires, la politique, l'Administration et même la vie quotidienne. Les velléités actuelles d'assainissement ne sont absolument pas convaincantes et l'ajustement éventuel risque de s'avérer particulièrement chaotique. Comme le conseillent divers auteurs autour de R. DELORME (1996), il semble particulièrement utile dans ce contexte de développer l'éthique d'entreprise ³⁵⁸. En pratique, il est conseillé à tout entrepreneur de ne traiter qu'avec les partenaires fiables, même si ceux-ci sont rares dans des domaines comme l'assurance, la protection ou la politique et qu'ils offrent des conditions peu avantageuses. L'honnêteté dans la conduite des affaires devra impérativement se conjuguer avec l'honnêteté vis-à-vis des employés.

³⁵⁸ Les auteurs du courant de la responsabilité sociale ajoutent à ces objectifs la nécessité pour les grandes entreprises de poursuivre le bien-être social, thème particulièrement prisé en Europe centrale et orientale.

**Figure de synthèse du chapitre 8 GRH et logique de l'efficacité productive
des joint-ventures occidentales en République tchèque**



Conclusion

Les objectifs de la présente thèse étaient ambitieux ; il s'agissait, dans un domaine encore peu formalisé, d'accomplir une recherche exploratoire authentique basée sur une revue de la littérature internationale ainsi que sur des enquêtes et des observations se voulant complémentaires, cohérentes et dignes d'intérêt. La question centrale était d'identifier les politiques de gestion des ressources humaines susceptibles de convenir aux filiales conjointes occidentales dans les PECO en transition vers l'économie de marché. Après avoir effectué l'état des théories en présence, il a été supposé que le recours aux approches spécifiques à la transition était plus efficient que l'application pure et simple de modèles occidentaux. Les expérimentations menées à TESLA TV ont confirmé la supériorité d'ensemble de ces approches, tout en montrant qu'elles nécessitent un certain nombre d'améliorations.

Les apports de la recherche

En cohérence avec l'orientation récente de la littérature spécialisée, la recherche a mis en évidence les déficiences autant théoriques que pratiques des recettes normatives importées de l'Occident. Cependant, ceci ne signifie pas automatiquement la supériorité des approches de GRH spécifiques à la transition. Bâtissant un programme commun aux PECO, l'une comme l'autre visent à faire disparaître un héritage communiste supposé pesant. Or, il a largement été montré que les comportements au travail en République tchèque ne sont pas inéluctablement liés aux habitudes prises pendant l'Ancien Régime. La prédominance de l'héritage communiste est susceptible de se retrouver dans les pays qui n'ont guère connu que le système féodal et le communisme (i.e. Bulgarie, Ukraine, Russie), mais les Tchèques se rattachent quant à eux à un passé pré-communiste encore vivace. Ils ne vivent pas une accoutumance inédite à l'économie de marché, mais leur retour à l'économie de marché. La prise en compte de l'impact du communisme dans la gestion des ressources humaines des entreprises tchèques s'avère

donc nécessaire mais non suffisante ; il est fondamental d'intégrer également la spécificité culturelle nationale de la main-d'œuvre.

Ce que certains transitologues considèrent comme des comportements irrationnels provoqués par l'héritage communiste correspond souvent à une incompréhension de la rationalité des individus. Les diffuseurs des poncifs classiques de l'illusion du passage au niveau de vie occidental ou de l'inaptitude des individus à s'imprégner de l'esprit capitaliste n'ont apparemment pas suffisamment côtoyé la main-d'œuvre qu'ils jugent et qu'ils mésestiment. En République tchèque au moins, tous les ouvriers comprennent les enjeux du passage à l'économie de marché et les efforts qu'ils doivent réaliser. Leurs comportements de résistances proviennent de causes tout à fait rationnelles, le nouveau système leur occasionnant une perte de bien-être sans apporter de compensations financières suffisantes. Les conclusions de quatre années d'observations et d'analyses invitent donc à dépasser l'opposition entre les approches normatives et les approches de GRH spécifiques à la transition car l'une et l'autre se fondent sur des positions déterministes qui ne correspondent pas à la réalité des organisations. Logiquement, les divergences culturelles profondes qui séparent des pays comme la République tchèque, d'origine slave, la Hongrie, d'origine finno-ougrienne ou la Roumanie, d'origine latine, se retrouvent dans les attitudes au travail et rendent inopérante toute démarche de gestion présumant une main-d'œuvre homogène dans l'ensemble des PECO. Au vu du cas de la République tchèque, il ne peut y avoir une politique de GRH spécifique à la transition pour tous les PECO, mais des politiques spécifiques selon les pays et leurs cultures. En conséquence, l'adaptation des outils de gestion des ressources humaines aux spécificités de la République tchèque est un projet intellectuellement stimulant, mais non rentable compte tenu de la faculté des acteurs locaux à s'approprier sans difficultés les standards occidentaux. Comme l'a montré l'exemple de TESLA TV, imposer de telles normes n'est pas non plus souhaitable, car, malgré l'encadrement extrême des procédures, la main-d'œuvre y opposera des résistances implicites. Les solutions ne se trouvent pas dans l'application d'un modèle ou d'un autre, mais dans l'affranchissement vis-à-vis d'un héritage illusoire et dans la prise en compte de la

rationalité des acteurs afin de parvenir à un dialogue social, source de compromis et de consensus durables dans les entreprises.

Les limites et les prolongements de la recherche

Ayant pour caractéristique de comprendre et d'expliquer les phénomènes étudiés, l'approche retenue pour la recherche ne peut apporter de réponse universelle. Inévitablement, le modèle élaboré n'est valable que pour un pays précis, la République tchèque, et ne peut répondre précisément aux problèmes posés dans d'autres pays d'Europe centrale et orientale ; tout au plus celui-ci offre-t-il des méthodes pour les aborder. D'autre part, les conclusions de la recherche sont celles d'une période datée, les huit ans qui ont suivi la Révolution. Les questions posées pendant une période de transition, par définition temporaire, deviennent périmées lorsque s'achève la transformation. Or, déjà en 1997, nombreux sont ceux qui affirment que la République tchèque n'est plus une économie en transition.

La mise en évidence de telles limites appelle la question du prolongement des apports de la présente recherche à des formes d'entreprises autres que les joint-ventures et à d'autres pays d'Europe centrale et orientale. De même, il serait intéressant de savoir si les conclusions établies pour la gestion des ressources humaines s'appliquent à d'autres fonctions de l'entreprise, telles que la comptabilité, la finance ou la marketing. Ces thèmes méritent des recherches approfondies, dans un domaine, les sciences de gestion en Europe centrale et orientale, où les véritables études de fond font encore défaut.

Bibliographie

Ouvrages

A

D.F. ABELL, *Closing the Management Gap in Eastern Europe, Guide to Eastern European Business Education*, Deventer, Hollande, IMEC Publishing, 1992.

D. ABELL, T. KOLLERMEIR, (sous la dir. de), *Dynamic Entrepreneurship in Central et Eastern Europe*, EFER, Amsterdam, 1992.

J. ABRAHAM, *La culture d'entreprise : un concept opérationnel*, in C. PIGANIOL-JACQUET et al., *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, Paris, 1994.

J. ADAM, *Why did the Socialist System Collapse in Central and Eastern Europe? The Case of Poland, the Former Czechoslovakia and Hungary*, Macmillan Press, London and Martin's Press, New York, 1995.

J. ADAM, *Transformation to a Market Economy in the Former Czechoslovakia*, in J. HAUSNER, B. JESSOP, K. NIELSEN (sous la dir. de), *Strategic Choice and Path-Dependency in Post-Socialism*, Brookfield, VT, Edward Elgar, 1995.

J. ADDA, R. COLIN, *Est-Sud : les risques d'éviction*, in J.-P. FITOUSSI (sous la dir. de), *À L'est, en Europe des économies en transition*, OFCE, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

N.J. ADLER, *International dimensions of organizational behavior*, Boston, Kent Publishing Company, 1991.

E. ALBERT, *Comment devenir un bon stressé*, Paris, O. Jacob, 1994.

M. ALBERT, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil, 1991.

C.P. ALDERFER, *Existence, relatedness and Growth*, New York, Free Press, 1972.

D. ALET, *La productivité autrement*, Paris, L'harmattan, 1994.

A. AMIN, J. HAUSNER (sous la dir. de), *Beyond Market and Hierarchy, Interactive Governance and Social Complexity*, Edward Elgar, 1997.

- A. AMSDEN, J. KOCHANOWICZ, L. TAYLOR, *The Market Meets its Match. Restructuring the Economics of Eastern Europe*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1994.
- W. ANDREFF, *La Crise des économies socialistes : la rupture d'un système*, Presse universitaire de Grenoble, 1993.
- W. ANDREFF, *French privatization techniques and experience: a model for central-eastern Europe ?* in F. TARGETTI (sous dir.), *Privatization in Europe: West and East European experiences*, Dartmouth, Aldershot, 1992a.
- W. ANDREFF, *Privatisations et secteur public dans les pays de l'Est*, Paris, CFCE, 1992b.
- W. ANDREFF, *Réforme et échanges extérieurs dans les Pays de l'Est*, Paris, L'harmattan, 1990.
- G. ARCHIER, H. SERIEYX, *L'entreprise du troisième type*, Seuil, 1984.
- C. ARGYRIS, D. SCHÖN, *Organizational Learning*, Addison-Wesley, 1978.
- R. ARON, *Mémoires*, Julliard, 1983.
- K. ARROW, *Les limites de l'organisation*, PUF, 1976.
- J. ARTHUIS, *Les délocalisations et l'emploi : mieux comprendre les mécanismes des délocalisations industrielles et des services*, Paris, Éditions d'Organisation, 1993.
- R. ARVEY, R. BHAGAT, E. SALAS, *Cross-cultural and Cross-national Issues in Personnel and Human Resource Management*, in K. ROWLAND, G. FERRIS (sous dir. de), *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI, Greenwich, CT, 1991.
- A. ASLUND (sous la dir. de), *Market Socialism or the Restoration of Capitalism ?*, International Council for Soviet and East European Studies, 1991.
- Association pour la Recherche Interculturelle, *La recherche interculturelle*, Troisième colloque de l'ARIC, Paris, L'Harmattan, Espaces interculturels, 1991.

B

- G. BACHELARD, *Le nouvel esprit scientifique*, Paris, PUF, 1966.
- G. BACHELARD, *La philosophie du non*, PUF, 1940.
- G. BACHELARD, *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, 1938.
- F. BAFOIL, N. FRATELLINI, T. LOWIT, *Le pouvoir nu : la parole donnée aux ouvriers polonais*, Paris, Syros, 1984.
- M. BALDASSARRI, L. PAGANETTO, E.S. PHELPS, *Privatization Processes in Eastern Europe: Theoretical Foundations and Empirical Results*, St. Martin's Press, New York, 1993.
- M. BALDASSARRI, R. MUNDELL, *Eastern Europe's transition to a market economy*, London, McMillan, 1993.
- Banque mondiale, *De l'économie planifiée à l'économie de marché*, Rapport sur le développement dans le monde, 1996.
- A. BARTLETT, S. GHOSHAL, *Managing across borders, the transnational solution*, Boston, M.A., Harvard Business School Press, 1989.
- M. BATEMAN, *Business Cultures in Central and Eastern Europe*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 1997.
- R. BATRA, *Après le communisme le capitalisme ?*, Économica, 1990.
- J.-F. BAYART, *la Réinvention du Capitalisme*, Éditions Karthala, 1993.
- R. BECKHARD, R.T. HARRIS, *Organizational Transitions, Managing Complex Change*, Addison-Wesley, Reading-MA, 1987.
- M. BEER, B. SPECTOR, P.R. LAURENCE, P.Q. MILLS, R. WALTON, *Human Resource Management*, Glencoe, Illinois Free Press, 1985.
- P. BELINA, P. CORNEJ, J. POKORNY, (sous la dir. de), *Histoire des Pays tchèques*, Points, 1995.
- BERD, *Transition Report 1995*, Londres, BERD, 1996.

- J. BERLINER, *Managerial Incentives and Decision Making in the Soviet Union*, in S.M. DAVIS (sous la dir. de), *Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1971.
- E. BERNE, *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Paris, Petite bibliothèque de Payot, 1971.
- P. BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, collection « Points », 1985.
- O. BLANCHARD, K.A. FROOT, J. SACHS, *The transition in eastern Europe*, Chicago, University of Chicago Press, 1994.
- O. BLANCHARD, R. DORNBUSCH, P. KRUGMAN, R. LAYARD, L. SUMMERS, *Reform in eastern Europe*, MIT Press, 1991.
- D.G. BLANCHFLOWER, R.B. FREEMAN, *The Legacy of Communist Labor Relations*, National Bureau of Economic Research, Working Paper, mai 1994.
- P. BLAU, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago press, 1955.
- M. BLEJER, M. SKREB (sous la dir. de), *Macroeconomic Stabilization in Transition Economies*, Cambridge university press, 1997.
- M.I BLEJER, F. CORICELLI, *The Making of Economic Reform in Eastern Europe: Conversations with Leading Reformers in Poland, Hungary and the Czech Republic*, Edward Elgar, 1994.
- O. BOGOMOLOV, *Socialisme et compétitivité*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1989.
- J.-J. BOILLOT, *Commerce, investissements et privatisations en Europe de l'Est : état des lieux et enjeux*, Paris, Les Éditions du CFCE, 1994.
- J.-J. BOILLOT, *La situation économique des pays d'Europe Centrale et Orientale en 1993 et les perspectives 1994*, Paris, Les Éditions du CFCE, 1993.
- D. BOLLINGER, G. HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.

- E. BONO (de), *Serious creativity*, Harper Business, 1992.
- M. BOSCHE (dir.), *Management interculturel*, Nathan, 1993.
- H. BOUCHIKHI, *Structuration des organisations : concepts constructivistes et études de cas*, Économica, Paris, 1990.
- R. BOUDON, *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Fayard, 1992.
- R. BOUDON, F. BOURRICAUD, *Le culturalisme, dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 1982.
- O. BOUIN, I. GROSFELD, *Crédibilité des réformes et ajustement des entreprises en Pologne et en République tchèque*, CNRS/EHESS/ENS, 1994.
- P. BOURDIEU, *Algérie : structures économiques et structures temporelles*, Paris, Éditions de Minuit, 1977.
- F. BOURNOIS, J. BRABET, *Les connaissances en gestion des ressources humaines*, in *Repenser la GRH*, sous la direction de Julienne Brabet (coordinatrice), Éditions Economica, 1994.
- F. BOURNOIS, Y.-F. LIVIAN, J. THOMAS, *Les nouvelles perspectives de la recherche*, in *Repenser la GRH*, sous la direction de Julienne Brabet (coordinatrice), Éditions Économica, 1994.
- F. BOURRICAUD, *Les organisations*, In *L'Encyclopédie de Gestion*, Économica, Paris, 1989.
- N. BOUKHARINE, E. PREOBRAJENSKI, *L'ABC du communisme*, 1919.
- J.-M. BRABANT (van) (sous la dir. de), *The New Eastern Europe and the World Economy*, Westview Press, 1993.

- J. BRABET, *La gestion des ressources humaines en trois modèles* in J. BRABET (coordinatrice), *Repenser la GRH*, Éditions Economica, 1994.
- J. BRABET (sous la dir. de), *Repenser la GRH*, Économica, 1993.
- J. BRADA, A. GELB, I.J. SINGH, S. ESTRIN (sous la dir. de), *Restructuring and Privatisation in Central and Eastern Europe*, Sharpe, 1995.
- C. BREWSTER, A. HEGEWISCH, L. HOLDEN, T. LOCKHART, *The European human resource management guide*, Academic press, 1992.
- C. BREWSTER, S. TYSON (sous la dir. de), *International Comparisons in Human Resource Management*, London, Pitman, 1991.
- H. BREZINSKI, M. FRITSCH (sous la dir. de), *The Economic Impact of New Firms in Post-socialist Countries*, Edward Elgar, London, 1995.
- J.-P. BRISACIER, J.-F. PERETTI-WATEL, *Les mutations économiques à l'Est, crise et transition vers le marché*, Vuibert, 1992.
- D.R. BRISCOE, *International Human Resources Management*, Prentice Hall, 1995.
- H. BROCHIER, *Critères de scientificité en économie*, in *L'Encyclopédie économique*, Économica, 1990.
- J. BRUNER, *Car la culture donne forme à l'esprit. De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Paris, Eshel, 1991.
- W. BRUZ, *Histoire économique de l'Europe de l'Est (1945-1985)*, Paris, La Découverte, 1986.
- W. BRUZ, *Problèmes généraux du fonctionnement de l'économie socialiste (1961)*, Éditions François Maspero, 1968.
- C.M. BUCH et al., *Overcoming obstacles to successful reforms in economies in transition*, Kiel Universitat, 1994.
- V. BUNCE, M. CSANADI, *A systematic analysis of a non-system: post-communism in eastern Europe*, Working Papers on Transitions from State Socialism, Mario Einaudi Center for International Studies, Cornell University, 1990.

M. BURAWOY, *Industrial involution: the Russian road to capitalism*, in B. MULLER, *À la recherche des certitudes perdues*, Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin, 1996.

M. BURDA, *Unemployment, Labor Market Institutions and Structural Change in Eastern Europe*, INSEAD working papers, sept. 1992.

B. BÜRGENMEIER, *La Socioéconomie*, Économica, 1994.

T. BURNS, G.M. STALKER, *The management of innovation*, Oxford University Press (1966), 1994.

C

R. CALORI, P. WOOT (sous la dir. de), *A European Management Model: Beyond Diversity*, New York, Prentice Hall, 1994.

R.W. CAMPBELL (dir.), *The Postcommunist Economic Transformation: Essays in Honor of Gregory Grossman*, Boulder and Oxford, Westview Press, 1994.

W. CARLIN, J. VAN REENEN, T. WOLFE, *Enterprise Restructuring in the Transition, an Analytical Survey of the Case Study Evidence from Central and Eastern Europe*, Londres, BERD, juil. 1994.

H. CARRERE D'ENCAUSSE, *Le Grand frère : L'Union soviétique et l'Europe soviétisée*, Le grand livre du mois, 1983.

P. CASSE, S. DEOL, *La négociation internationale*, Chotard et associés, 1987.

G. CASTELLAN, *Histoire des peuples de l'Europe centrale*, Fayard, 1994.

C. CASTORIADIS, *L'expérience du mouvement ouvrier*, Paris, 10/18, 1974.

D. CAZAL, J.-M. PERETTI, *L'Europe des ressources humaines*, Liaisons, 1992.

D. CAZAL, J.-M. PERETTI et F. QUIQUANDON, *Vers le management international des ressources humaines*, Liaisons, 1990.

Cefres (Les cahiers du), *la faisabilité socio-politique de la réforme en Tchécoslovaquie*, n°1, juin 1992.

Centre d'études et de Documentation sur l'ex-Urss, la Chine et l'Europe de l'Est (CEDUCEE), *Transitions économiques à l'Est (1989-1995)*, Paris, La documentation française, 1995.

CFCE, *Transition économique et changements sociaux en Europe centrale*, Anvie, 1995.

CFCE, *Travailler en Tchéquie*, Collection Dossier Pays, 1994.

CFCE, *République tchèque*, Collections en marche, 1993.

J.-P. CHANLAT (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Les presses de l'Université Laval, 1990.

B. CHAVANCE, *La fin des systèmes socialistes : crise, réforme et transformation*, Paris, L'Harmattan, 1994a.

B. CHAVANCE, *Les réformes économiques à l'Est, de 1950 aux années 1990*, Nathan, 1994b.

R. CHAVIGNY, *Spécialisation internationale et transition en Europe centrale et orientale*, L'harmattan, 1996.

J. CHILD, L. MARKÓCZY, *International mixed management organizations and economic liberalization in Hungary: From State Bureaucracy to New Peternalism*, in H.THOMAS, D. O'NEAL, J.KELLY, *Strategic Renaissance and Business Transformation*, New York, John Wiley & Sons, 1995

C. CLAGUE, G.C. RAUSSER (sous la dir. de), *The Emergence of Market Economies in Eastern Europe*, Cambridge, Blackwell, 1992.

E. COHEN, *Epistémologie de la gestion*, In L'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.

Commission Européenne, *Phare: Enterprise restructuring and Privatization*, Bruxelles, Phare information office, directorate general for external economic relations, juil. 1994.

A. COMTE, *Cours de philosophie positive*, PUF, 1990 (écrits publiés entre 1830 et 1842).

B. CORIAT, O. WEINSTEIN, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale française, 1995.

S. COURTOIS, M. LAZAR, *Le communisme*, Éditions M.A., 1987.

T. COX, *Cultural Diversity in Organizations*, Berrett-Koehler, 1994

M. CROZIER, *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979.

M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.

M. CROZIER, *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

R. CULPAN, B.N. KUMAR (sous la dir. de), *Transformation in Post-Communist Countries: Organizational Requirements for a Market Economy*, Westport, CT, Quorum Books, 1995.

D

M. DALTON, *Men who manage*, Oxford university press, 1959.

B. DAUBERVILLE, P. GILBERT, F. PIGEYRE, *Les sciences humaines dans l'entreprise*, Économica, 1996.

R. DELORME, À l'Est, du nouveau, *Changement institutionnel et transformations économiques*, Paris, L'Harmattan, 1996.

J. L. DELPEUCH, *Post-communisme. L'Europe au défi, Chronique pragoise de la réforme économique au cœur de l'Europe*, L'Harmattan, 1994.

J. DESMAZES, *Quelle démarche productique pour les PME des pays de l'Est ? La Réponse n'est pas à l'Ouest*, in C. PIGANIOL-JACQUET (dir.) *Analyses et controverses en GRH*, L'Harmattan, 1994.

A. DESREUMAUX, *Structures de l'entreprise*, in l'Encyclopédie de gestion, vol. 3, *Économica*, 1989.

W. DIMÉGLIO, *Les conditions d'un partenariat industriel entre la France et les pays du Maghreb, la France et les pays d'Europe centrale et orientale*, Premier Ministre, 1994.

P. DOWLING, R. SCHULER, *International Dimensions of Human Resource Management*, PWS Dent, 1990.

Y. DOZ, C. PRAHALAD, *The Multinational Mission*, the Free Press, 1987.

P. DUBOIS et al. (sous la direction de), *Innovation et emploi à l'Est et à l'Ouest*, Paris, L'harmattan, 1990.

H. DUBREUIL, *L'exemple de Bat'a, la libération des entreprises industrielles dans une entreprise géante*, Grasset, 1936.

G. DUCHENE, R. TARTARIN (sous la dir. de), *La grande transition, économie de l'après-communisme*, Cujas 1991.

G. DUCHENE, *Economies à propriétés collectives*, in L'encyclopédie de l'économie, Paris, *Économica*, 1990.

J.-P. DUPUY, *Ordres et désordres, enquête sur un nouveau paradigme*, Le seuil, Empreintes, 1982.

C. DURAND, *La coopération technologique internationale, les transferts de technologie*, Bruxelles, De Boeck, 1994.

C. DURAND, *De l'économie planifiée à l'économie de marché, l'intervention de l'État dans l'industrie*, Publisud, 1990.

É. DURKHEIM, *Les règles de la méthodologie scientifique*, PUF, 1967.

É. DURKHEIM, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1960 (1893).

E,F

J. ELSTER, *An introduction to Karl Marx*, Cambridge, New York and Sydney, Cambridge University Press, 1986,

F. ENGELS, *Esquisse d'une critique de l'économie politique*, Paris, Aubier Montaigne, 1974.

E. ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992.

A. ERCLICH, *The Soviet Industrialisation debate 1924-1928*, Harvard University Press, 1960.

M. ERNST, M. ALEXEEV, P. MARER, *Transforming the Core: Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe*, Boulder, CO, Westview Press, 1996.

ESOMAR, *East and Central European Conference on «Towards a Market Economy: Beyond the Point of No return»*, Varsovie, 23-26 avril 1995.

S. ESTRIN, D. LIPTON, J. SACHS, *Creating a Market Economy in Eastern Europe: The Case of Poland*, Brookings Papers on Economic Activity, 1990.

P. EVANS et al., *Human Resource Management in International Firms*, McMillan, 1989.

G. EVEN-GRANBOULAN, *Comment concilier éthique et efficacité économique*, in C. PIGANIOL-JACQUET (sous la dir. de), *Analyses et controverses en GRH*, L'Harmattan, Paris, 1994.

H. FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916.

M.I. FINLEY, *L'Economie Antique*, Les Éditions de Minuit, 1973.

J.-P. FITOUSSI (sous la dir. de), *A L'est, en Europe des économies en transition*, OFCE, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

D.S. FOGEL (sous la dir. de), *Managing in Emerging Market Economies: Cases from the Czech and Slovak Republics*, Boulder and Oxford, Westview Press, 1994.

J. FOURASTIÉ, *La productivité*, Paris, PUF, 1965.

H. FRIED, *The Measurement of Productive Efficiency: Technics and Application*, New-York, Oxford University Press, 1993.

M. FRYBES, P. MICHEL, *Après le communisme, mythes et légendes de la Pologne contemporaine*, Bayard, 1996.

F. FUKUYAMA, *La fin de l'histoire*, Fayard, 1990.

F. FURET, *Le passé d'une illusion*, Robert Laffont, 1995.

G

J.K. GALBRAITH, *Anatomie du pouvoir*, Paris, Seuil, 1985.

J.K. GALBRAITH, *Le nouvel état industriel*, Gallimard, 1970.

B. HUGONNIER, *Entreprise multinationale*, in L'Encyclopédie de Gestion, Économica, 1989.

B. GARRETTE, P. DUSSAUGE, *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation, 1995.

T. GARRISON, D. REES, *Managing people across Europe*, Butterworth-Heinemann limited, 1994.

F. GAUTHEY, D. XARDEL, *Le management interculturel*, PUF, 1990.

J.-P. GERN (sous la dir. de), *Économies en transition*, Éditions Maisonneuve et Larose, 1995.

N.V. GIANARIS, *The European Community, Eastern Europe, and Russia: Economic and Political Changes*, Praeger, 1994.

T. GLOBOKAR, *The Role of Culture in the Reconstruction of Enterprises in East and Central European Countries*, Conference of the Society for the Advancement of Socio-Economic, HEC, Jouy-en-Josas, juil. 1994.

S. GOMULKA, Y. HA, C. KIM, *Economic Reforms in the Socialist World*, London, Mac Millan Press, 1989.

A. GORZ, *Adieux au prolétariat, au delà du socialisme*, Paris, Éditions Galilée, 1980.

S. GHOSHAL, *Le management sans frontières*, Éditions d'organisation, 1991.

A.A. GIBB, *Creating small businesses out of large in central and eastern Europe*, in A.A. GIBB, M. REBERNIK (sous la dir. de), *Small Business Management in the New Europe*, Proceedings of the 24th European Small Business Seminar, Slovenia, vol. 2, European Foundation for Management Development, Ekonomiski Institut, Maribor, 1994.

A.W. GOULDNER, *Patterns of Industrial Bureaucracy: a Case Study of Modern Factory Administration*, The Free Press, 1954.

C.W. GREY, R.J. HANSON, *Corporate governance in Central and Eastern Europe: Lessons from Advanced Market Economies*, World Bank Working Paper WPS 1182, sept. 1993.

J.-P. GRUERE, P. MOREL, *Cadres français et communications interculturelles*, Paris, Eyrolles, Collection cadres et dirigeants, 1991.

J.-P. GRUERE, P. MOREL, *Comment les Français regardent-ils les étrangers ? Management interculturel, Mythes et réalités*, Économica, 1990.

H

J. HABERMAS, *Théorie et pratique*, Payot, 1975.

W. HALL, *Managing Cultures*, John Wiley and Sons, 1995

E.T. HALL, M.R. HALL, *Guide du comportement dans les affaires internationales, Allemagne, États-Unis, France*, Paris, 1990.

E.T. HALL, *La dimension cachée dans le management*, Seuil, 1971.

- G. HAMEL, C. K. PRAHALAD, *La conquête du futur*, Paris Intéréditions, 1995.
- G. HAMILTON, *Management Development in East-West Joint Ventures: A Guide for Managers in the Economies in Transition*, New York, United Nations, 1993.
- C. HAMPDEN-TURNER, F. TROMPENAARS, *The Seven Cultures of Capitalism, Value Systems for Creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*, London, Piatkus, 1994.
- C. HANDY, *The age of unreason*, London, Arrow Business books, 1991.
- P. HARRIS, R. MORAN, *Managing cultural differences*, Gulf, 1987.
- J. HAUSNER, B. JESSOP, K. NIELSEN (sous la dir. de), *Strategic Choice and Path-Dependency in Post-Socialism*, Brookfield, VT: Edward Elgar, 1995.
- F.A. HAYEK, *The Road to Serfdom*, University of Chicago Press, 1944.
- F.A. HAYEK, *Collectivist Economic Planning*, London, Routledge and Kegan Paul, 1935.
- J. HEFFER, A. STRAUSS, P. VERLEY, *Histoire des faits économiques*, in Encyclopédie de l'Économie, Économica, 1990.
- M. HEIDEGGER, *Etre et temps*, Paris, Gallimard, 1993 (écrits publiés de 1914 à 1970).
- B. HENRIET, F. BONEU, *Audit de la communication interne*, Éditions d'Organisation, Paris, 1990.
- G.-M. HENRY, *Émergence du capitalisme dans le pays de l'Est*, Paris, Eyrolles, 1993.
- P. HERMEL (sous la dir. de), *Management européen et international, approche comparée des ressources humaines et de l'organisation*, Économica, 1993.
- F. HERZBERG, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'éditions, 1971.

B. HICKMAN, *International Productivity and Competitiveness*, New-York, Oxford University Press, 1992.

A. HILLMAN, B. MILANOVIC, *The transition from socialism in eastern Europe: domestic restructuring and foreign trade*, World Bank, 1992.

A.O. HIRSCHMAN, *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, 1970.

G. HOFSTEDE, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*, Éditions d'Organisation, 1994.

G. HOFSTEDE, *Approches internationales comparées de management*, in P. HERMEL (sous la dir. de), *Management européen et international*, Économica, 1993.

G. HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management ou comment chaque pays gère ses hommes*, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.

G. HOFSTEDE, *Culture's consequences*, sage, 1980.

B. HUGONNIER, *L'entreprise multinationale*, in *L'Encyclopédie de gestion*, Économica, 1989.

G. HUNYA, *Large privatization, restructuring and foreign investment*, WIIW, 1997.

E. HUSSERL, *Méditations cartésiennes, introduction à la phénoménologie*, Paris, Vrin, 1986.

H. HUTIN, J.-M. MONTSERRAT, *S'implanter à l'Est, Guide pour investir, Hongrie, Tchécoslovaquie, Pologne*, Eyrolles, 1992.

I, J, K

IMD and World Economic Forum, *Emerging Market Economies Report 1993*, Lausanne, 1993.

P. IRIBARNE (d'), *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

M. JACKSON, V. BILSEN, *Company Management and Capital Market Development in the Transition*, Leuven University, 1995.

- T. JACKSON, *Organisational Behaviour in International Management*, Butterworth Heinemann, 1993.
- E. JAQUES, *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972.
- E. JAQUES, *The Changing Culture of a Factory*, Routledge and Kegan, 1957.
- P. JARNIOU, *L'entreprise comme système politique : une approche socio-politique des organisations*, In L'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.
- I. JEFFRIES, *Socialist Economies and the Transition to the Market*, London, Routledge, 1993.
- I. JEFFRIES, *Industrial Reform in Socialist Countries, from Restructuring to Revolution*, London, Routledge, 1992.
- I. JEFFRIES, *A Guide to the Socialist Economies*, London, Routledge, 1990.
- Joint-Ventures Club Consortium, *Conditions for Business Activities of Foreign Investors in the Czech Republic*, 1995.
- P. JOFFRE, G. KOENIG, *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires, adversaires et leur univers*, Litec, 1992.
- S. JOHNSON, G.W. LOVEMAN, *Starting Over in Eastern Europe: Entrepreneurship and Economic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.
- C. JUNG, *Études sur la phénoménologie du Soi*, Albin Michel, 1983.
- J.M. JURAN, *Planifier la qualité*, AFNOR Gestion, 1980.
- M. KALIKA, *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris, Économica, 1988.
- F. KAVKA, *La Tchécoslovaquie : histoire lointaine et récente*, Ordis, 1963.
- A. KARDINER, *L'Individu dans la société*, Gallimard, 1969.
- C. KERR, J.T. DUNLOP, F.H. HARBISON, C.A. MYERS, *Industrialism and industrial man: the problems of labor and management in economic growth*, London, Heinemann, 1961.

W. KIEZUN, *Management in Socialist Countries: USSR and Central Europe*, New York, Walter de Gruyter, 1991.

S. KIRKBRIDE, *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, London, New York, Routledge, 1994.

A. KIRMAN, L. REICHLIN, *L'aide aux pays de l'Est, les leçons du plan Marshall*, in J.-P. FITOUSSI (sous la dir. de), *A l'est, en Europe des économies en transition*, OFCE, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

M. KNELL, C. RIDER (sous la dir. de), *Socialist Economies in Transition, Appraisals of the Market Mechanism*, Edward Elgar, 1992.

J. KORNAI, *Du socialisme au capitalisme : l'exemple de la Hongrie*, Paris, Gallimard, 1990.

J. KORNAI, *Socialisme et économie de la pénurie*, *Économica*, 1984.

M. KOSTERA, *Modern crusade: the missionaries of management come to Eastern Europe*, in B. MULLER, *À la recherche des certitudes perdues*, *Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation*, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin, 1996.

D. KOTCHEN, S. JOHNSON, G.W. LOVEMAN, *Managing Business Enterprises after Communism*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.

J. KOZINSKI, T. LISTWAN, *Management in Poland*, in R.B. PETERSON (sous la dir. de), *Managers and National Culture: A Global Perspective*, Westport, CT, Quorum Books, 1993.

J. KRISTEVA, *Étrangers à nous-mêmes*, Paris, Fayard, 1988.

S. KUZNETS, *Modern Economic Growth: Rate, Structure, and Spread*, Yale University Press, New Haven, 1966.

L

J. LAMAYA, *La médecine de l'habitat*, Éditions Angles, 1994.

J.J. LAMBIN, *Le marketing stratégique : fondements, méthodes et applications*, Paris

Mcgraw-Hill, 1986.

S. LATOUCHE, *Le projet marxiste, Analyse économique et matérialiste historique*, Paris, PUF, 1975.

M. LAVIGNE, *The Economics of transition: from socialist economics to market economics*, Mc Millan, London, 1997a.

M. LAVIGNE (sous la dir. de), *Capitalisme à l'Est, un accouchement difficile*, Paris, Économica, 1994.

M. LAVIGNE, *L'Europe de l'Est du plan au marché*, Liris, 1992a.

M. LAVIGNE (sous la dir. de), *Mutations à l'Est : les nouveaux rivages du marché*, Économies et sociétés, Série G, n°44, 1992b.

M. LAVIGNE, *Économie internationale des pays socialistes*, Paris, A. Colin, 1985.

M. LAVIGNE (sous la dir.), *Groupe de recherche sur les relations économiques internationales des pays socialistes, Stratégies des pays socialistes dans l'échange internationale*, Paris, Économica, 1980.

M. LAVIGNE, *Les économies socialistes soviétiques et européennes*, Paris, A. Colin, 1979.

E.E. LAWLER, *High Involvement Management*, San Francisco, Josey-Bass Publishers, 1986.

P.R. LAWRENCE, C.A. VLACHOUTSICOS, *Behind the Factory Walls: Decision Making in Soviet and U.S. Enterprises*, Boston, Harvard Business School Press, 1990.

P. LAWRENCE, *In another country*, in A. BRYMAN (dir.), *Doing research in organisations*, London, Routledge, 1988.

- P.R. LAWRENCE, J.W. LORSCH, *Adapter les structures des entreprises*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1973.
- J.-L. LEMOIGNE, *Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation*, in A.C. MARTINET (sous la dir. de), *Épistémologie et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990.
- C.S. LEFF, *The Czech and Slovak Republics, Nation versus State*, Boulder, Westview press, 1997.
- V.I. LÉNINE, *L'État et la Révolution*, Éditions sociales, 1917.
- C. LÉVI-STRAUSS, *Race et histoire, Le Racisme devant la science*, Paris, UNESCO, 1960.
- T. LEVITT, *Réflexions sur le management*, Dunod, 1991.
- J.-M. LÉVY-LEBLOND, *L'esprit de sel : science, culture, politique*, Paris, A. Fayard, 1981.
- C. LÉVY-LEBOYER, *La crise des motivations*, Paris, PUF, 1984.
- M. LEWIN, *La grande mutation soviétique*, Paris, La découverte, 1989.
- R.D. LEWIS, *When cultures collide*, Nicolas Brealey Publishers, 1996.
- E. LHOMEL, T. SCHREIBER, *L'Europe centrale et orientale*, Les Études de la Documentation française, 1996.
- R. LIKERT, *New ways of managing conflict*, McGraw-Hill Book Co., 1976.
- R. LINHART, *Lénine, les paysans*, Taylor, Le Seuil, 1976.
- R. LINTON, *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1959.
- Y.-F. LIVIAN, P. LOUART, *Le voyage de la culture et de la motivation*, in J. BRABET (sous la dir. de), *Repenser la GRH*, Éditions Economica, 1994.
- P. LORINO, *Comptes et récits de la performance*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1996.

P. LOUART et le GRHEP, *Les champs de tension en gestion des ressources humaines*, in J. BRABET, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Économica, 1993.

N. LOWIT, T. LOWIT, *Autorité, pouvoir et organisation dans les entreprises de l'Est*, rapport du CNRS, 1975.

B. LUSSATO, *Dirigeants, le défi culturel*, Paris, Nathan, 1989.

M

D. MANDEL (sous la dir. de), *The Former 'State Socialist' World. Views From the Left*, Blackrose books, 1996.

J. Mc CORMICK, *Comblent l'écart entre logique industrielle et logique humaine dans le management international*, in P. HERMEL (sous la dir. de), *Management européen et international*, Éditions Économica, 1993.

C. McCOY, *Management of values*, Boston, Pitman, 1985.

D. Mc GREGOR, *The human side of enterprise*, New York, McGraw Hill Company, 1960.

M. McLUHAN, *Message and Massage*, Toronto, Random House of Canada, 1967.

H. MAHÉ DE BOISLANDELLE, *La gestion des ressources humaines par l'exemple*, Éditions Chotard, 1991.

M. MALIA, *La tragédie soviétique*, Seuil, Paris, 1995.

J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Les organisations*, Dunod, 1964.

V. MAREINE, J. BLAHA, *Dossier export : s'implanter en République tchèque. Maîtrise de l'environnement économique et expériences d'entrepreneurs français*, Paris, Défis, 1993.

A. MARES, *Histoire des pays tchèque et slovaque*, Paris, Hatier, 1994.

J. MARKIEWITZ-LAGNEAU, *Education, égalité et socialisme*, Paris, Éditions Anthropos, 1969.

A.C. MARTINET, *Épistémologies et sciences de gestion*, Économica, Paris, 1990.

- M. MARUYAMA, *Management reform in Eastern and Central Europe: use of pre-communist cultures*, Alershot, 1993.
- K. MARX, *Critique de l'économie politique*, 1859.
- K. MARX, *Le Manifeste du Parti communiste*, 1847.
- A.H. MASLOW, *Motivation and personality*, Harper and Row Publishers, 1970.
- M. MASLOWSKI (sous la dir. de), *Identité(s) de l'Europe centrale, cultures et sociétés de l'Est*, n°21, Paris, Institut d'Études slaves, 1995.
- M.C. MAUREL, *La transition post-collectiviste*, L'harmattan, 1994.
- R. MAYNTZ, *Soziologie der Organisation*, Reinbek, Hambourg, 1963.
- E. MAYO, *The human problems of an industrial civilization*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Division of Research, Boston 1946.
- R. MEAD, *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, Oxford, Blackwell 1994.
- M. MEAD, *L'anthropologie comme science humaine*, Payot, 1971.
- R. MEDVEDEV, *De la démocratie socialiste*, Grasset, 1972.
- M. MENDELL, K. NIELSEN (sous la dir. de), *Europe: Central and East. Situating Economic Life in Past Societies*, Blackrose books, 1996.
- G. MERRITT, *Eastern Europe and USSR, the Challenge of Freedom*, London, Kogan Page, 1991.
- R. MERTON, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, 1968.
- A. MEYER (de), *Politique de production de l'entreprise multinationale*, in L'Encyclopédie de Gestion, Économica, 1989.
- A. MICHALET, *Le capitalisme mondial*, Paris, PUF, 1986.
- Z. MIKOLAJCZYK, *Les conditions du management des ressources humaines en économie post-centralisée : le cas de la Pologne*, in P. HERMEL (sous la dir. de),

Management européen et international, Économica, 1993.

C. MILLON-DELSOL, C. HIRSCHAUEN (von), *Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste. Une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est*, L'harmattan, Collection « Pays de l'Est », 1996.

A. MINC, *Le nouveau Moyen Age*, Paris, Gallimard, 1993.

Ministry of Industry and Trade, Ministry of Foreign Affairs, Ministry of Economy, Ministry of Finance, *Doing Business in the Czech Republic 1996/1997*, PP Agency, Prague, 1996.

G. MINK, J.-C. SZUREK, *Cet étrange post-communisme. Rupture et transition en Europe Centrale et Orientale*, Paris, Presses du CNAS, 1992.

H. MINTZBERG, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod, 1994.

H. MINTZBERG, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, 1986.

H. MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Éditions d'Organisation, 1984.

L. MISES (von), *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*, in F.A. HAYEK, *Collectivist Economic Planning*, London, Routledge and Kegan Paul, 1935.

C. MILOSZ, *Une Autre Europe*, Gallimard, 1980.

W.H. MOBLEY, *Employee turnover: Causes, consequences, and control*, Reading, MA Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

K. MODZELEWSKI, *Quelle voie après le communisme ?*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1995.

J.H. MOORE (sous la dir. de), *Legacies of the Collapse of Marxism*, Fairfax, VA, George Mason University Press, 1994.

R.T. MORAN, P.R. HARRIS, W.G. STRIPP, *Strategies for human Resource professionals*, Golf Publishing Company, 1997.

R.T. MORAN, *Cultural guide to doing business in Europe*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1991.

G. MORGAN, *Images de l'organisation*, Les Presses de l'Université Laval, 1989.

L.H. MORGAN, *La société archaïque*, 1852.

E. MORIN, *Introduction à la pensée complexe*, ESF, 1990.

B. MOTTEZ, *La sociologie industrielle*, Paris, PUF, « Que-sais-je ? », 1971.

A. MUCCHIELLI, *La psychologie sociale*, Paris, Hachette Supérieur, 1994.

J.-L. MUCCHIELLI, *Les firmes multinationales, mutations et nouvelles perspectives*, Paris, Économica, 1985.

B. MULLER, *À la recherche des certitudes perdues, Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation*, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin, 1996.

E. MUTABAZI, A. KLESTA, Y. ALTMAN, P. POIRSON, *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles, 1994.

M. MYANT, K. ZEMAN, R. VINTROVA, K. HORNSCHILD, F. FLEISCHER, Z. SOUCEK, *Successful Transformations ? The Cration of Market Economies in Eastern Germany and the Czech Republic*, Edward Elgar, 1996.

N, O

B. NADDOULEK, *Mondialisation des cultures et stratégies internationales d'entreprises*, CRC, 1997.

G. NAULLEAU, B. LICHTENBERGER, *Cultural conflicts and synergies in the management of French-German Joint Ventures*, in P.S. KIRKBRIDE, *Human Resource Management in Europe*, London Routledge, 1994.

C. NESTOROVIC, *Le marketing en Europe centrale*, Paris, Vuibert, 1995.

M. NIKITIN, *La gestion, une discipline sans histoire (s) ?*, in C. PIGANIOL-JACQUET (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, Paris, 1994.

J.R. NILAND, R.D. LANSBURY, C. VEREVIS, *The Future of Industrial Relations*, Sage, 1995.

P. NOFERI, *Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise*, Paris, ADASE-UIMM, 1987.

D.C. NORTH, *Institutions, institutional change, and economic performance*, Cambridge University Press, 1990.

A. NOVE, D.M. NUTI (sous la dir. de), *Socialist Economics, Selected Readings*, Penguin Books, Harmondsworth, 1972.

OCDE-CCET, *Étude du marché du travail dans la République tchèque*, CCET, OCDE, 1995.

K. OHMAE, *Un monde sans frontières*, Paris, Interéditions, 1992.

ONU, *La situation économique et sociale dans le monde 1995*, Nations Unies, New York, 1995.

W.G. OUCHI, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Reading, Addison-Wesley, 1981.

P, Q

R.T. PASCALE, A.G. ATHOS, *Le management est-il un art japonais ?*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1984.

W.R. PENDERGAST, *Transforming Management in Central Europe*, in R.C. CULPAN et N. KUMAR, *Transformation Management: Organizational Reforms in Post-Communist Countries*, Westport, CT, Greenwood Publishing, 1995.

J.-M. PERETTI, *Le management international des ressources humaines*, in D. CAZAL, J.-M. PERETTI et F. QUIQUANDON, *Vers le management international des ressources humaines*, Liaisons, 1990.

T. PETERS, R. WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.

K. PETKOV, J. THIRKELL, *Labour Relations in Eastern Europe, Organizational Design and Dynamics*, Routledge, London, 1991.

- J.F. PHÉLIZON, *Informatisation et problèmes posés par le facteur humain*, In l'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.
- J. PIAGET, *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1967.
- C. PIERSON, *Socialism after Communism: The New Market Socialism*, University Park, Pennsylvania State University Press, 1995.
- C. PIGANIOL-JACQUET, *Analyse constructiviste du Human Resource Management*, in C. PIGANIOL-JACQUET (sous la dir. de) *Analyses et controverses en GRH*, Éditions de l'Harmattan, 1994.
- C. PIGANIOL-JACQUET (sous la dir. de) *Analyses et controverses en GRH*, Éditions de l'Harmattan, 1994.
- C. PIGANIOL-JACQUET, *Logistique de la fonction personnel : l'outil informatique dans la fonction ressources humaines*, D. WEISS et collaborateurs, Éditions d'Organisation, 1992.
- Y. PLASSERAUD, *Les nouvelles démocraties d'Europe centrale*, Montchrestien, 1991.
- K. POLANYI, *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, 1975.
- M.E. PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993.
- G. PROBST, J.-Y. MERCIER, *Une pensée globale pour le management de la complexité et le développement de l'entreprise internationale*, in P. HERMEL (sous la dir. de), *Management européen et international*, Économica, 1993.
- J. PROKOPENKO, *Management for privatization : lessons from industry and public service* Management development series, n°32, Geneva, International Labour Office, 1995.
- J. PRUST, J. CARTER, A. CHEASTY, *The Czech and Slovak Federal Republic: A Economy in Transition*, IMF Occasional Paper n°72, Washington D.C, 1990.
- V. PUCIK, N. TICHY, C.K. BARNETT, *Globalizing Management: Creating and Leading a Competitive Organization*, New York, John Wiley and Sons, 1992.

S.M. PUFFER (sous la dir. de), *The Russian Management Revolution*, Armonk, NY, M.E. Sharp, 1992.

R

J. RADVANYI, *La Nouvelle Russie, l'après 1991 : un nouveau « temps des troubles »*, Masson, A. Colin, 1996.

P. RAIMBOURG, *Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise*, In L'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.

M. RAINELLI, *Firmes multinationales*, in Encyclopédie économique, Économica, 1990.

J. RAWLS, *A Theory of Justice*, Cambridge, Harvard University Press, 1971.

R. REITTER et al., *Cultures d'entreprise*, Vuibert, Paris, 1991.

R. REITTER, *Culture et identité*, In L'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.

Revue d'Europe Centrale, *La fin de la Tchécoslovaquie*, tome 1, n°2, 2ème sem. 1993.

V. REY (sous la dir. de), *Transition, fragmentation, recomposition : la Tchécoslovaquie en 1992*, Paris, ENS éditions, Fontenay/Saint-Cloud, juillet 1994.

R. RIBETTE, *Gérer à temps les ressources humaines*, in L'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.

X. RICHET, *Les économies socialistes européennes. Crise et transition*, Paris, Armand Colin, 1991.

S. RINGEN, C.WALLACE, *Societies in transition : East-central Europe today*, Prague papers on social response to transformation, A Central European University publication, 1993.

F. ROCHET, C. PIERSON, *La nouvelle gestion industrielle, une nouvelle approche de la productivité industrielle génératrice du développement de l'emploi*, Paris, Nathan, 1992.

J. ROJOT, A. BERGMAN, *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.

D. RONDINELLI, *Management and Technical Assistance Needs of Small Business in Czechoslovakia*, Washington D.C., 1991.

K. ROUSSELET, *Russie : libéralisation économique et bricolage culturel*, in J.F. BAYART, *La réinvention du capitalisme*, Karthala, 1993.

T. ROSENBERG, *The Haunted Land. Facing Europe's Ghosts After Communism*, Vintage books, New York, 1995.

R. ROSENTHAL, L. JACOBSON, *Pygmalion in the classroom*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1968.

W.W. ROSTOW, *The economics of take-off into sustained growth*, London, McMillan, 1965.

A. RUGMAN (sous la dir. de), *Research in Global Strategic Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 1990.

J. RUFFIER, *Comment marchent les usines*, Éditions du CNRS, 1996.

J. RUPNIK, *The other Europe*, Penguin, 1988.

J. RUYSEVELD (van), J. VISSER (sous la dir. de), *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*, Sage, 1996.

S

R. SAINSAULIEU et al., *L'entreprise est un produit de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, Paris, 1990.

R. SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques de Paris, 1988.

R. SAINSAULIEU, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Dalloz, 1987.

R. SAINSAULIEU, *Culture et sociologie d'entreprise*, Connexions, 1985.

J. SAPIR, *Feu le système soviétique*, La découverte, 1992.

H. SAVALL, *Coûts cachés et analyse socio-économique des organisations*, In L'Encyclopédie de Gestion, Paris, Économica, 1989.

J.C. SCHEID, *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunod, 1980.

B. SCHEIFELE, R. THAETER, *Guide des affaires en République tchèque*, Boulogne, société éducative financière internationale, 1994.

R. SCHULER, *Personnel and Human Resource Management*, St-Paul, (Miss.), West, 3ème édition, 1987.

L. SEKIOU, et al., *Gestion des Ressources Humaines*, De Boeck Université, Montréal, 1993.

M. SELOWSKY, M. VOGEL, *Employeeism: Corporate Governance and Employee Share Ownership in Transitional Economies* in M. BLEJER, M. SKREB (sous la dir. de), *Macroeconomic Stabilization in Transition Economies*, Cambridge university press, 1997.

F. SERRE (de la), C. LEQUESNE, J. RUPNIK, *L'Union européenne : ouverture à l'Est ?*, PUF, 1994.

F. SEUROT, *Les économies socialistes et post-socialistes*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1994.

H. SIMON, *Administration et processus de décision*, Économica, Paris, 1983.

SIPRI, *Central and Eastern Europe : the Challenge of Transition*, Oxford, Oxford University Press, 1993.

H. SLOMP, J. VAN HOOFF, H. MOEREL, *The Transformation of Industrial Relations in Some Central and Eastern European Countries*, in J. RUYSSSEVELD (van), J. VISSER (sous la dir. de), *Industrial Relations in Europe: Traditions and Transitions*, Sage, 1996.

C. SMITH, P. THOMSON, *Labour in transition, the Labour Process in Eastern Europe and China*, London, Routledge, 1992.

A. SNEJDAREC, C. MAZUROVA-CHATEAU, *La nouvelle Europe centrale*, Notre siècle, Imprimerie Nationale, 1986.

P.R. SPARROW, J.M. HILTROP, *European Human Resource Management in Transition*, New York, Prentice Hall, 1994.

V. SRICA, *Managing people in Central Europe*, in T. GARRISON, D. REES, *Managing people across Europe*, Butterworth-Heinemann limited, 1994.

J. STALINE, *Les problèmes économiques du socialisme en URSS*, 1952, Manuel d'économie politique de l'Académie des sciences de l'URSS (1954), 2e édition (1955), Paris, Éditions sociales, 1956.

S.L. STARLING, P. TADIKAMALLA, D. GLUCKAUFOVA, *Total Quality Management in Czechoslovakia*, in D. FOGEL, *Managing in Emerging Market Economies: Cases from the Czech and Slovak Republics*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1994.

J.E. STIGLITZ, *Whither Socialism?*, Cambridge, MIT Press, 1994.

J. SVEJNAR, *The Czech Republic and Economic Transition in Eastern Europe*, San Diego, London and Toronto, Harcourt Brace, Academic Press, 1995.

J. SVEJNAR, M. GORA, *Labour market adjustment in transitional economies*, Comment, World Bank Research Observer, 1992.

D. SWANSON, L. WEBSTER, *Private sector in the Czech and Slovak Federal Republic, a Survey of Firms*, Banque mondiale, 1992.

P. M. SWEEZY, *Lettres sur quelques problèmes actuels du socialisme*, Cahiers libres, Paris, Éditions François Maspero, 1970.

L. SYKORA, *Local Urban Restructuring as a Mirror of Globalisation Processes: Prague in the 1990's*, Charles University, 1994.

I. SZELENY, *The rise of managerialism: the « new class » after the communism*, Collegium Budapest, Institute for advanced studies, oct. 1996.

G. SZELL, *Labour Relations in Transition in Eastern Europe*, Walter de Gruyter, 1992.

T, U

R.H. TAWNEY, *La religion et l'essor du capitalisme*, Paris, M. Rivière, 1951.

F.W. TAYLOR, *The principles of scientific management and shop management*, (1903), London, Routledge, 1993.

TERENCE, *L'encyclopédie des Ressources Humaines (quatre volumes)*, les Éditions d'organisation, 1993-1995.

M. THEVENET, J.-L. VACHETTE, *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, 1992.

M. THÉVENET, *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1986.

J. THIRKELL, R. SCASE, S. VICKERSTAFF (sous la dir. de), *Labor relations and political change in eastern Europe: A comparative perspective*, UCL Press, 1995.

J. THIRKELL, *Managing in Socialist Countries: USSR and Central Europe*, 1993.

A. TIRASPOLSKY, G. WILD, *Economies de l'Est en transition : critères de comparaison*, Paris, Ifri, 1992.

A. TOURAINE, *L'émergence des sociétés post-communistes*, EHESS, SCIOE, 1991.

F. TROMPENAARS, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brearley, 1993.

E. TRIST, B. HIGGIN, H. MURRAY, A. POLLOCK, *Organizational choice*, London, Tavistock, 1963.

R. TURVEY, *Outputs in International Labour Statistics*, London, Pinter Publications, 1990.

UNIDO, *Czechoslovakia: Industrial Transformation and regeneration*, United Nations Industrial development Organization, Oxford, Blackwell Publishers, 1992.

Union Européenne, *The Central and East European Economics in the 1990s*, Bruxelles, 1990.

S. URBAN, *Management international*, Paris, Litec, 1993.

J.-C. USUNIER, M. EASTERBY-SMITH, R. THORPE, *Introduction à la recherche en gestion*, Économica, 1993.

J.-C. USUNIER, *Commerce entre cultures (deux tomes)*, PUF, 1992.

M. UVALIC, D. VAUGHAN-WHITEHEAD (sous la dir. de), *Privatization surprises in transition economies, Employee-Ownership in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, 1997.

V, W, X, Y, Z

E. VARGA, *Deux systèmes : économie socialiste et économie capitaliste*, Paris, Éditions sociales internationales, 1938.

R. VERNON, *Manager in the international economy*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1968.

S. VICKERSTAFF, *Human Resource Management in Europe*, Chapman and Hall, 1992.

Y. VIDAL, *Ressources humaines et management, cadres sans frontières, gestion internationale des ressources humaines*, Liaisons, 1991.

J. VITECKOVA, *Tchécoslovaquie : les nouveaux entrepreneurs*, La Documentation Française, 1993.

R. WATERMAN, *What America does right, learning from companies that put people first*, New York, Norton, 1994.

- M. WEBER, *Histoire économique, Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Paris, Gallimard, 1991.
- M. WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1905)*, Plon, Paris, 1960.
- F. WEHRLÉ, *Le divorce tchéco-slovaque : vie et mort de la Tchécoslovaquie, 1918-1992*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- K. WEICK, *The Social Psychology of Organizing*, Reading M.A., Addison Wesley, 1979.
- P. WILLIAMSON, Q. HU, *Managing the Global Frontier*, Pitman Publishing, 1994.
- S.R. WILSON, R. BALLANCE, J. POGANY, *Beyond Quality. An Agenda for Improving Manufacturing Capabilities in Developing Countries*, Edward Elgar, 1995.
- J. WOODWARD, *Industrial Organization, Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965.
- World Bank, *Czechoslovakia: Transition to a Market Economy*, a World Bank country study, 1993a.
- World Bank, *Historically planned economies: A guide to the date*, 1993 edition World Bank, Washington, 1993b.
- K.J. ZALESKA, *Cross-cultural interaction in management between Polish and American managers*, in B. MULLER, *À la recherche des certitudes perdues, Anthropologie du travail et des affaires dans une Europe en mutation*, Les travaux du centre M. BLOCH, Berlin, 1996.
- B. ZOLTAN, I. VOLGYES, *The Legacies of communism in Eastern Europe*, Baltimore and London, Johns Hopkins University Press, 1995.
- J. ZOLTAN, D.B. AUDRETSCH, (sous la dir. de), *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge university press, 1993.
- P. ZARIFIAN, *La nouvelle productivité*, Paris, L'harmattan, 1990.

Articles et numéraux spéciaux

A, B, C

H. ABE, R. WISEMAN, *A Cross-cultural Confirmation of the Dimensions of Intercultural Effectiveness*, International Journal of Intercultural Relations, vol. 7, pp. 53-67, 1983.

Actes de la Recherche en Sciences Sociales, *La crise du léninisme*, n°85, nov. 1990.

J. ADAM, *The Transition to a Market Economy in Hungary*, Asia-Euro Studies, n°6, pp. 989-1006, 1995.

N.J. ADLER, S. BARTHOLOMEW, *Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transitional Human Resource Management*, Journal of International Business Studies, n°23, vol. 3, 1992.

P. AGHION, O. BLANCHARD, R. BURGESS, *The Behaviour of State Firms in Eastern Europe, Pre-privatisation*, European Economic Review, n°38, pp. 1327-1349, 1993.

B. ALBRECHT, M. THUM, *Privatization, Labour Participation, and the Threat of Bankruptcy: The Case of Poland*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, pp. 710-725, 1994.

P. AGOCS, S. AGOCS, *Entrepreneurship in Post-Communist Hungary*, Journal of Social, Political and Economic Studies, n°18, 1993.

A. ALCHIAN, H. DEMSETZ, *Production, Information Cost and Economic Organization*, American Economic Review, vol. 62, déc. 1972.

W. ANDREFF, *Corporate Governance of Privatized Enterprises in Transforming Economies: a Theoretical Approach*, MOCT, n°6, pp. 59-80, 1996.

I. ANSOFF, *Corporate Structure, Present and Future*, European Institute for Advanced Studies in Management, working paper 74-4, fév. 1974.

- M. AOKI, H.-K. KIM, *Corporate Government in Transition Economies*, Finance and Development, pp. 20-22, sept. 1995.
- S. AUROUX, *Les enjeux de l'épistémologie* (entretien), Sciences humaines, n°24, pp. 32-35, jan. 1993.
- F. BAFOIL, *Les apprentissages de la transition dans l'entreprise est-allemande*, Sociologie du travail, n°2, pp. 163-178, 1996.
- F. BAFOIL, *Umforttechnik Erfurt : Monographie de l'entreprise de production des grandes presses*, Les Cahiers de l'Observatoire de Berlin, n°32 (dernier), pp. 11-86, déc. 1994.
- F. BAFOIL, *Le cas « M »*, Cultures et sociétés de l'Est, n°10, 1988.
- N. BARBERIS, N., M. BOYCKO, A SHLEIFER and N. TSUKANOVA, *How Does Privatization Work ? Evidence from the Russian Shops*, Journal of Political Economy, n°104, pp. 764-790, 1996.
- M. BARBIER, *La genèse de la société communiste chez Marx*, Économies et Sociétés, n°28, pp. 91-117, juin-juil.1994.
- M.-B. BAUDET, *Les étudiants d'Europe centrale ont des ambitions professionnelles conformistes*, Le Monde Emploi, 2 avril 1997.
- P. BEAMISH, *The Characteristics of Joint-Ventures in Developed and Developing Countries*, Columbia Journal of World Business, automne 1985.
- V. BENACEK, *Small Businesses and Private Entrepreneurship During Transition: the Case of the Czech Republic*, CERGE-EI (Faculté d'économie de Prague), working paper, n°53, avril 1994.
- J. BLAHA, *Les tissus industriels en Républiques tchèque et slovaque*, Le Courrier des pays de l'Est, n°404, nov. 1995.
- J. BLAHA, *Les sociétés mixtes Tchécoslovaquie-Ouest*, Le Courrier des Pays de l'Est, n°329, mai 1992.

M. BOHATA, *Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Manufacturing Industry*, CERGE-EI (Faculté d'économie de Prague), working paper n°94, mars 1996.

J.-J. BOILLOT, *Un besoin de visibilité*, Stepanska 35, avril-juin 1994.

C. BOISSIEU (de), D. COHEN, G. PONTBRIANT (de), *Le comportement des entreprises russes face à la transition*, Politique étrangère, n°2, pp. 419-434, été 1994.

D. BOLLINGER, *Les fondements d'un nouveau système de management en Russie*, Le Courrier des Pays de l'Est, n°392, sept. 1994.

F. BOURNOIS, *Portrait comparé des managers européens*, La Revue française de Gestion, nov-déc 1996.

P.F. BOXALL, *Building the Theory of Comparative HRM*, Human Resource Management, n°5, vol. 5, pp. 5-17, 1995.

N. BOYACIGILLER, N. J. ADLER, *The parochial dinosaur: Organizational science in a global context*, Academy of Management Review, 1991.

A. BOYER, *Point de vue : gestion à la française : que pouvons-nous apporter à l'Europe de l'Est ?*, Revue Française de Gestion, n°79, pp. 108-113, 1992.

R. BOYER, *L'économie de la Régulation* (entretien), Sciences Humaines, p. 21, avril 1995.

C. BREWSTER, O. TREGASKIS, A. HEGEWISH, L. MAYNE, *Comparative research in human resource management: a review and an example*, International Journal of Human Resource Management, n°7, vol. 3, pp. 586-604, 1995.

C. BREWSTER, J. KOUBEK, *Human Resource Management in Turbulent Times: The Czech Case*, International Journal of Human Resource Management, vol. 6, n°2, 1995.

C. BREWSTER, *Developping a 'European' model of human resource management*, International Journal of Human Resource Management, n°4, pp. 765-784, 1993.

A. BULIR, J. CHARAP, *The Czech and Slovak Republics: the process of divergence*, Communist Economies and Economic Transformation, Vol. n°5, 1993.

V. BUNCE, *Comparing East and South*, Journal of Democracy, n°6, juil. 1995.

Business Central Europe, *Hands off. Why the Czechs are wrong ?*, pp. 11-14, mai 1996.

Business Central Europe, *Equal footing, choosing a foreign partner*, pp. 9-11, sept. 95.

W. CARLIN, C. MAYER, *Restructuring enterprises in eastern Europe*, Economic policy, n°15, 1992.

M. CERNY, D. GLUCKAUFOVA, *Decision Making in Human Resources Management*, Czechoslovak Management Center, working paper n°2, 1993.

W. CHAN, R.A. MAUBORGNE, *The Issues Globalists Don't Talk about*, International Management, sept. 1987.

B. CHAVANCE, *Quelle transition vers quelle économie de marché ?*, Revue Française d'Économie, vol. 5, n°4, Automne 1990.

R. CHAVIGNY, *La difficile réorientation des échanges des cinq d'Europe centrale et orientale*, Le courrier des Pays de l'Est, La documentation française, n°373, oct. 1992.

N. CHIKUDATE, *Cross-cultural analysis of cognitive systems in organizations: A comparsis between Japanese and American organizations*. Management International Review, n°31, vol. 3, 1991.

J. CHILD, L. MARKOCZY, *Host-Country Managerial Behavior and Learning in Chinese and Hungarian Joint Ventures*, Journal of Management Studies, n°30, pp. 611-613, 1993.

C. CLAGUE, *The Transformation of Socialist Economies: Alternative Approaches and Early Lessons of Experience*, Human Systems Management, n°12, fév. 1994.

M.D. COHEN, J.G. MARCH, J.P. OLSEN, *A garbage can model of organizational choice*, Administrative Science Quarterly, n° 17, pp. 1-25, 1972.

Courrier International, *Les lions de Bohême talonnent les dragons d'Asie*, n°327, 6-12 fév. 1997.

Courrier International, *Les post-communistes vous saluent bien*, 23-26 nov. 1995.

R.H. COX, *The Federal State and the Breakup of Czechoslovakia- An institutional Analysis*, The Journal of Federalism, Publius, vol. 25, 1995.

D, E, F, G

K. DAMSELL, *Czech firms must restructurate management*, The Prague Post, 20-26 avril, 1994.

E. DELAVALLÉE, *Pour ne plus gérer sans la culture*, La Revue Française de Gestion, sept.-oct. 1996.

J.L. DELPEUCH, *Quelle concurrence en Tchécoslovaquie*, Gérer et comprendre, n°26, pp. 35-37, mars 1992.

D. DESJEUX, *Les questions cachées du management interculturel*, Sciences humaines, n°21, pp. 36-39, oct. 1992.

M. DEWATRIPONT, G. ROLAND, *The Virtues of Gradualism and Legitimacy in the Transition to a Market Economy*, Economic Journal, mars 1992.

S.A.W. DREW, *Executive Development Observations: 1993*, Journal of Management Development, vol. 13, pp. 4-14, 1994.

P. DRUCKER, *Making Managers of Communism's Bureaucrats*, Wall Street Journal, 15 août 1990.

C. DURAND, J.-L. LE GOFF, *THOMSON en Pologne, Le Cas Polkolor*, La Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1996.

S. ENDERLIN, *Malgré son libéralisme proclamé, l'économie tchèque reste sous la coupe de l'État*, le Nouveau quotidien, 15 jan. 1997.

L'Expansion Management Review, *Le management interculturel : pièges et solutions*, mars 1996.

C. FAUCI, *Salaires: combien payer*, La Tribune de Prague, n°1, 1993.

M. FRYBES, *Les organisations syndicales en Europe centrale : facteur de modernisation ou principal frein aux reformes économiques*, Les cahiers franco-polonais, n°11 et 12, juil.-déc. 1994.

R. FRYDMAN, A. RAPACZYNSKI, *Insiders and the state: Overview of responses to agency problems in East European privatization*, Economics of Transition, n°1, pp. 39-60, janv. 1993.

G, H, I, J, K

M. GENET, *Les relations industrielles Est-Ouest : pour un changement de mentalité*, Les Échos, 7 fév. 1994.

M. GODFREY, *The Struggle against Unemployment : Medium Term Policy Options for Transitional Economies*, International Labour Review, 1995.

Z. GORNIKOWSKA, E. GORNIKOWSKA, *Social and Economic Development and the Role of Higher Education in Post-Communist Countries*, Journal of Thought, n°27, 1993.

B. GUTMAN, *VW and Skoda travel in tandem on training*, Human Resource Management International Digest, vol. 19, n°4, pp. 21-24, 1995.

A. GWIAZDA, *Eastern Europe is ripe for joint ventures*, European Affairs, n°4, pp. 38-40, 1990.

J. HALIK, *The totalitarian economy: A starting point for understanding economic reform*, Journal of European Business Education, vol. 2 n°1, déc. 1992.

E.T. HALL, *The silent language in overseas business*, Harvard Business Review, juin 1960.

E. HERMANN, *Post-Soviet HR Reforms*, Personnel Journal, n°73, avril 1994.

G. HOFSTEDE, *La réintégration de l'Europe de l'Est dans la famille des nations*, Intercultures, n°18, pp. 35-42, 1992.

G. HOFSTEDE, *Cultural dimensions in people management*, in V. PUCIK, N. TICHY, C.K. BARNETT, *Globalizing Management: Creating and Leading a Competitive Organization*, New York, John Wiley and Sons, 1992.

G. HOFSTEDE, *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, pp. 10-22, Revue Française de Gestion, n°64, sept-oct. 1987.

N. HOLCBLAT, *La transition vers le capitalisme en Europe centrale et orientale : transformations structurelles et intégration au marché*, Économie et statistique, INSEE, n°260, p. 29-36, déc. 1992.

I. HRADECKA, *Trade-Unions as a Social Actor*, Sociologicky Casopis, vol. 30, 1994.

J.-F. HUCHET, X. RICHEL, *Chine : un capitalisme très spécial*, Sciences Humaines, n°71, pp.40-43, avril 1997.

M. HUGHES, E. HELINSKA-HUGHES, *Ownership and Control of Central and East European Enterprises: Transition in Proprietary Interests and the Locus of Responsibility*, Journal of East-West Business, vol. 2, pp. 75-92, 1996.

B. ICKES, R. RYTERMAN, *Roadblock to Economic Reform: Inter-Entreprise Debt and the Transition to Markets*, Post-Soviet Affairs, n°9, fév. 1994.

P. IRIBARNE (d'), *L'entreprise face à la diversité des cultures* Sciences Humaines, n°70, mars 1997.

P. IRIBARNE (d'), *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas*, Revue Française de Gestion, n°64, sept.-oct. 1989.

P. D'IRIBARNE (d'), *Vers une gestion culturelle des entreprises*, Gérer et comprendre, septembre 1986.

K. JANACEK, *Stabilisation en République tchèque*, Économie internationale, n°62, 2ème sem. 1995.

R.A. JARSUEL, *La République tchèque, déjà un an*, Publiscope, fév. 1994.

M.C. JENSEN, W.H. MECKLING, *Theory of the firm: managerial behaviour agency costs and ownerships structures*, Journal of Financial Economics, n°3, 1976.

D.C. JONES, *Employee Participation During the Early Stages of Transition. Evidence from Bulgaria*, Economic and Industrial Democracy, vol. 16, 1995.

J. KORNAI, *La connaissance du socialisme permet de mieux comprendre le capitalisme*, Le Monde, mardi 2 juil. 1996.

D. KOTCHEN, S. JOHNSON, G.W. LOVEMAN, *How One Polish Shipyard Became a Market Competitor*, Harvard Business Review, November-December 1995.

M. KRAMER, *Polish Workers and the Postcommunist Transition, 1989-1993*, Communist and post-communist studies, vol. 28, 1995.

J. KRUPNICK, *The Benefits of Ambient Air Quality Improvements in Central and Eastern Europe : A preliminary assessment*, Resources for the Future, juin 1993.

M. KUNDERA, *Un occident kidnappé*, Le débat, n°27, pp. 3-22, nov. 1983.

O. KUZNETSOVA, A. KUZNETSOV, *From a Socialist Enterprise to a Capitalist Firm: The Hazards of the Managerial Learning Curve*, Communist Economies and Economic Transformation, vol. 8, n°4, 1996.

L, M, N, O

H. LANE, P. BEAMISH, *Cross-Cultural cooperative behavior in joint-ventures in LDC's*, Management International Review, n°30, pp. 87-102, 1990.

O. LANGE, *On the Economic Theory of Socialism*, Review of Economic Studies, vol. 4, n°1 et 2, 1972.

J.-P. LARCON, *Europe de l'Est : une mosaïque d'opportunités*, Revue Française de Marketing, n° 160, pp. 17-32, 1996.

M. LAVIGNE, *Le « miracle tchèque » sauvé par les eaux*, Le Monde diplomatique, pp.10-15, oct. 1997b.

J.A. LEE, *Cultural Analysis in Overseas operations*, Harvard Business Review, mars-avril 1966.

S.M. LEE, F. LUTHANS, R.M. HODGETTS, *Total Quality Management: Implications for Central and Eastern Europe*, Organizational Dynamics, pp. 42-54, été 1992.

- J. LEGGET, *Post-Communist Colonialism*, Humanity and Society, mai 1991.
- F. LEMOINE, J. SGARD, *Transition et élargissement*, Économie internationale, n°62, pp. 32-94, deuxième trim. 1995.
- T. LEVITT, *The globalization of markets*, Harvard Business Review, mai-juin 1993.
- Liaisons sociales, *Opel à l'Est*, pp. 34-35, fév. 1996.
- I. LIPSITZ, *Russian Managers under Conditions of Reform and Crisis: Performance Appraisal*, International Studies of Management and Organization, n°77, hiver 1995.
- Y-F. LIVIAN, *Du bon usage des comparaisons internationales en matière de management*, Revue Personnel, n°337, nov.-déc. 1992.
- L. LIZAL, M. SINGER, J. SVEJNAR, *Enterprise Breakups and Performance During the Transition*, CERGE-EI (Faculté d'économie de Prague), working paper n°116, mars 1997.
- E.A. LOCKE, *What is job satisfaction*, Organizational Behavior and Human Performance, n°4, 1969.
- J.W. LORSCH, *Managing culture: the invisible barrier to strategic change*, California Management Review, vol. 28, n°2, 1986.
- F. LUTHANS, P.R. PATRICK, B.C. LUTHANS, *Doing Business in Central and Eastern Europe: Political, Economic, and Cultural Diversity*, Business Horizons, n°9, septembre 1995.
- K.R. MCDONALD, *Why Privatization is Not Enough*, Harvard Business Review, pp. 49-50, mai-juin 1993.
- L. MARKÓCZY, *Modes of Organisational Learning: Institutional Change and Hungarian Joint Ventures*, International Studies of Management and Organisation, vol. 24, n°4, 1995.

M. MARUYAMA, *Contracts in Cultures*, Human Systems Management, n°10, p. 33-46, 1991.

M. MARUYAMA, *Some Management Considerations in the Economic Reorganization of Eastern Europe*, Academy of Management Executive, vol. 4, pp. 90-91, 1990.

J. MATEŠOVÁ, *Zahranicni konzultanti v ceskych podnikach*, Czechoslovak Management Center working papers, n°13, 1995.

M. MENDENHALL et al., *Expatriate Selecting, Training and Career Pathing: a Review and Critique*, Human Resource Management, vol. 26, n°3, p. 331-345, automne 1987.

M. MENDENHALL, G. ODDOU, *The dimensions of expatriation*, Academy of Management Review, vol. 10, n°1, 1985.

P.-X. MESCHI, *Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management*, Human Relations, vol. 50, n°2, 1997.

A. MICHNIK, *The Velvet Restoration*, Transition, vol. 2 n°6, p. 13-18, 22 mars 1996.

A. MILLS, *Mototechna in transition : A case study*, Journal of European Business Education, vol. 2, n°1, déc. 1992.

G. MINK, J.-C. SZUREK *Europe centrale : la revanche des néo-communistes*, Politique Internationale, n°67, printemps 1995.

Le MOCI, *La République tchèque, une économie émergente*, 25 janv. 1996.

Le MOCI, *Les Écoles de Commerce s'ouvrent à l'Est*, 16 nov. 1995.

Le MOCI, *Tchéquie, Slovaquie, un divorce gagnant ?*, 18 avril 1995.

Le Monde, *les pays de l'Est ne forment pas un nombre suffisant de managers*, 2 juil. 1996.

M. MONTHUBERT-LANCEREAU, *Marketing international à l'Est : Le paradoxe roumain*, Revue Française de Marketing, n° 160, pp. 17-32, 1996.

E. MORIN, *Vivre et penser au quotidien* (entretien), Sciences Humaines, n°62, pp. 32-34, juin 1996.

P. MURRELL, *Evolutionary and Radical Approaches to Economic Reform*, Economics of Planning, n°25, pp. 79-95, 1992.

E. MUTABAZI, *Pour un management interculturel*, Le Monde, 27 mai 1992.

W. NASIEROWSKI, *Emerging Patterns of Reformation in Central Europe: The Czech Republic, Hungary, and Poland*, Journal of East-West Business, vol. 2, pp. 143-172, 1996.

A.R. NEGHANDI, *Cross-cultural Management Research: Trend and Future Directions*, Journal of International Business Studies, n°14, vol. 2, pp. 17-27, 1983.

E.G. NELSON, J. TAYLOR, *New ventures and entrepreneurship in an eastern European context: a training and development programme for managers in state-owned firms*, Journal of European Industrial Training, vol. 19, n°9, 1995.

G. NICAUD, *La République tchèque veut être le premier de la classe*, Le Figaro Économique, 14 sept. 1994.

D.C. NORTH, R.P. THOMAS, *An economic theory of the growth of the western world*, The Economic History Review, vol. XXIII, n°1, 1970.

La Nouvelle Alternative, *Les régimes post-communistes et la mémoire du temps présent*, n°32, Paris, déc. 1993.

D.M. NUTI, *Corporate governance et actionnariat des salariés*, Économie Internationale, n°62, 1995.

R. OLIE, *Shades of culture and institutions in international mergers*, Organization Studies, 15(3), pp. 381-405, 1994.

K. OHMAE, *The global logic of strategic alliances*, Harvard Business Review, pp. 143-154, mars-avril 1989.

P, Q, R

J. PAKULSKY, *The dying of class or of Marxist Class Theory*, International Sociology, n°3, sept. 1993.

D. PARKER, *Unravelling the planned economy: privatisation in Czecho-Slovakia*, Communist Economies and Economic Transformation, vol. 5, 1993.

N. PASTUOVIC, *Problems of Reforming Educational Systems in Post-Communist Countries*, International Review of Education, sept. 1993.

J.L. PEARCE, *From Socialism to Capitalism: The Effects of Hungarian Human Resource Practices*, Academy of Management Executive, pp. 75-88, nov. 1991.

W.R. PENDERGAST, K.P. KREF, *Telecoms in the Tatras: Alcatel SEL TLH*, Journal of East-West Business, n°4, déc. 1995.

M.W. PENG, P.S. HEATH, *The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice*, Academy of Management Review, n°21, pp. 492-528, avril 1996.

M.W. PENG, *Organizational changes in planned economies in transition: An eclectic model*, Advances in International Comparative Management, n°9, pp. 223-251, 1994.

H. PERLMUTTER, D.A. HANNAN, *Cooperate to compete globally*, Harvard Business Review, pp. 136-152, mars-avril 1986.

The Prague Post, *Human resources*, special pull-out section, 28 sept.-4 oct. 1994.

J. PRASNIKAR, J. SVEJNAR, *Workers Participation in Management versus Social Ownership and Government Policies : Yugoslav Lessons for Transforming Socialist Economies*, Comparative Economic Studies, vol. 33, 1991.

Problèmes économiques, *Europe centrale et ex-URSS, l'élargissement de l'Union Européenne aux pays d'Europe centrale et orientale : chances et risques pour l'économie française*, n°2522, 28 mai 1997.

Problèmes Économiques, *République tchèque : une réussite si exemplaire*, n°2490, pp. 1-9, 16 oct. 1996.

Problèmes Économiques, *PECO et ex-URSS, transition : état des lieux*, n°2490, pp. 29-37, 16 oct. 1996.

Problèmes Économiques, *Ajustement structurel et croissance économique dans les PECO*, n°2463, 13 mars 1996.

S.M. PUFFER, D.J. McCARTHY, *Soviet Managers View Organizational Change in Large State Enterprises*, Journal of Organizational Change Management, vol. 6, 1993.

S. RADOSEVIC, *Science and technology capabilities in economies in transition: effects and prospects*, Economics of Transition, vol. 3, n°4, pp. 459-478, déc. 1995.

X. RICHTER, *La restructuration des entreprises en Europe de l'Est*, Sciences humaines, n°58, pp. 38-41, fév. 1996.

Y.M. RIOLS, M. PLICHTA, *La partition de la Tchécoslovaquie un an après*, Le Monde, 31 déc. 1993.

P. ROMELAER, I. HUAULT, *La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can*, La Revue Française de Gestion, sept.-oct. 1996.

M. RUBEL, *En guise d'introduction : Propos et idées clés glanées dans les écrits de Karl Marx et de Friedrich Engels*, Économies et Sociétés, n°25, pp. 5-16, juin-juil. 1991.

S, T, U, V, W, X, Y, Z

J. SACHS, W.T. WOO, *Structural factors in the economic reforms of China, eastern Europe, an the former Soviet Union*, Economic policy, n°18, pp. 102-145, avril 1994.

J. SACHS, D. LIPTON, *Creating a market economy in Eastern Europe : the case of Poland*, Brookings papers on Economic activity, n°1, p. 109-10 (t.p.a.), 1990.

J. SAPIR, *Les enseignements d'une transition*, Cahiers internationaux de sociologie, vol. XCV, pp. 289-331, 1995.

K. SCHMIDT, M. SCHNITZER, *Privatization and Management Incentives in the Transition Period in Eastern Europe*, Journal of Comparative Economics, n°17, pp. 264-287, 1993.

- S.C. SCHNEIDER, D.J. CYR, *Implications for learning: human resource management in East-West joint-ventures*, Organization studies, vol. 17, n°2, pp. 207-226, 1996.
- R. SCHULER, S. JACKSON, *Linking competitive advantage with human resource management practices*, Academy of Management Executive, vol. 1, n°31, pp. 207-219, 1987.
- A. SHARMA, *Management Under Fire: The Transformation of Managers in the Soviet Union and Eastern Europe*, Academy of Management Executive, pp. 22-35, fév. 1993.
- D. SIEMS, P. REICHERT, H.J. GINSBURG, *L'élargissement à l'Europe Centrale, une tartufferie qui ne trompe plus personne*, Courrier International, fév. 1994.
- J. SIKLOVA, *Ce nous avons perdu depuis 1989*, La nouvelle alternative, n°40, déc. 1995.
- N.S. SMITH, D. REBNE, *Foreign Direct Investment in Poland, The Czech and Slovak Republics and Hungary: The Centrality of The Joint Venture Entry Mode*, Mid Atlantic Journal of Business, n°28, déc. 1992.
- S.M. SOMMER, S.H. BAE, F. LUTHANS, *Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees*, Human Relations, vol. 49, n°7, 1996.
- V. SOULE, *Tchèques et slovaques se tournent le dos*, Libération, 31 déc. 93.
- P.R. SPARROW, *Towards a Model of European HRM*, International Journal of Human Resource Management, n°6, vol. 4, pp. 935-953, 1995.
- D. STARK, *Path dependable and privatization strategies in East-central Europe*, East European Politics and Societies, vol. 6, pp. 17-51, 1992.
- Z. SU et A. RICHELIEU, *Business ethics in an environment of organized disorganisation : perception, attitude and behaviour of the Western managers working in Romania*, Journal of Business Ethics, Hollande, 1998.
- P. SWEENEY, G. HARDAKER, *The Importance of Organizational and National Culture*, European Business Review, vol. 94, n°5, 1994.
- M. TARDOS, *Development program for economic control and organisation in*

Hungary, Acta Oeconomica, vol. 28, n°3-4, p. 307 (t.p.a.), 1982.

J. TINBERGEN, *Do Communist and Free Economies show Converging Patterns ?*, Soviet Studies, vol. 12, n°4, 1961.

A. TOROK, *Human Resources and Technology change in Eastern Europe*, International Journal of Technology Management, vol. 9, n°3-4, pp. 351-366, 1994.

R. TUNG, *Strategic Human Resource Management in the Multinational Enterprise*, Human Resource Management, vol. 23, n°2, p. 129-143, été 1984.

I. TURNER, *Joint ventures in Eastern Europe*, Manager Update, vol. 2, n°4, pp. 1-11, 1991.

C.A. VLACHOUTSICOS, P.R. LAWRENCE, *How Managerial Learning Can Assist Economic Transformation in Russia*, Organization Studies, vol. 2, n°17, pp. 311-326, 1996.

D.H. WELSH, F. LUTHANS, S. M. SOMMER, *Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavior and participative techniques*. Academy of Management Journal, 36 (1), pp. 58-76, 1993a.

D.H. WELSH, S.M. SOMMER, N. BIRCH, *Changing behaviour among Russian retail workers: Effectively transferring American management techniques*, Journal of Organizational Change Management, 6, pp. 34-50, 1993b.

A.L. WILKINS, W.G. OUCHI, *Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organization performance*. Administrative Science Quarterly, n°28, pp. 468-481, 1983.

S.D. YOUNG, *Going to market: economic organization and transformation in a Hungarian firm*, World development, 1993.

S. YOUSSEF, *The integration of Local Nationals into the Hierarchy*, Academy of Management Journal, vol. 16, n°1, p. 24-34, mars 1973.

Autres sources

Sélection de journaux et de revues spécialisés sur le management, les affaires ou les problèmes économiques en Europe centrale et orientale

L'Autre Europe, Business Central Europe, Business Eastern Europe, Business Europa, Central Business European weekly, Central European, Central European Economic Review, Communist and post-communist studies, Communist Economies and economic transformation, Le Courrier des pays de l'Est, Diagonales Est-Ouest, East Central Europe, Marchés Est-européens, Moct, Post-soviet affairs, Problems of communism, Problems of economic transition, Transitions (ex-Revue des pays de l'Est), La Tribune de Prague.

Sources institutionnelles

Banque nationale tchèque, Bureau International du Travail (BIT), Central European University, Centre d'Accueil et d'Information des Français à l'Étranger (A.C.I.F.E.), / Maison des Français de l'étranger, Centre pour la Coopération avec les Economies Européennes en Transition (CCEET), DREE, The Economist Intelligence Unit ³⁵⁹, Fonds Monétaire International (FMI), Institut Français de Prague (couverture mensuelle de l'actualité tchèque dans la presse française), Ministère tchèque du commerce et de l'industrie, Ministère tchèque de l'économie, Office tchèque des statistiques, Poste d'Expansion Economique en République tchèque, (revue Prague Info).

Filmographie

_ Pavel LOUNGUINE, *Taxi Blues*, 1990.

Un chauffeur de taxi à Moscou s'inquiète sur la situation à venir et prévoit des conflits de classes.

³⁵⁹ Volume I: Foreign Investment in Eastern Europe, Volume II: Managing Human Resources in Eastern Europe and the former USSR, Volume III: Building Brand Identity in Central Europe and the Former Soviet Union.

_ M. FORMAN, *Au feu les pompiers*, 1967.

Le film décrit la vie de tous les jours et ses troubles en Tchécoslovaquie au temps du communisme.

- Z. SVERAK, *Kolya*, 1996.

L'ambiguïté des relations entre les Tchèques et les Russes à l'aube de la Révolution, à travers une amitié entre un vieux célibataire et un enfant.

Sélection de sites Internet sur les pays d'Europe centrale et orientale

Sites d'Universités et centres de recherche

Centre de Management pour les Pays de l'Est : <http://iut2.upmf-grenoble.fr/CMPE>

Centre for Economic Policy Research : <http://www.cepr.demon.co.uk/new/navig.htm>

École des études est-européennes et slaves : <http://www.ssees.ac.uk/index.htm>

The William Davidson Institute : <http://www.bus.umich.edu/wdi/wdirsrch.htm>

Universités d'Europe centrale et orientale : <http://www.ceu.hu//crc/reguni.html>

Sites de magazines et institutions privées

Business Central Europe : <http://bce.mag.com>

Business Europa : <http://www.business-europa.co.uk/rtc>

Business Europe : <http://www.buinessseurope.com>

Données économiques et juridiques : <http://law.gonzaga.edu/library/ceeurope.htm>

Groupe Okno : <http://www.msen.com/~okno/pubs/pubsintro.html>

Médias : <http://www.omri.cz>

Quotidien d'informations : <http://www.centraleurope.com>

Radio Free Europe : <http://www.rferl.org>

Rexco : <http://www.rexco.com/pancee.htm>

Sites sur la République tchèque

Czechinvest : <http://www.czechinvest.com>

Czech Info Center : <http://www.muselik.com/czech/frame.html>

Informations générales : <http://www.czweb.com/czguide/index.htm>

Institut Français de Prague : <http://www.ifp.cz>

Marketing et Internet : <http://www.vip.fce.vutbr.cz/english.htm>

The Prague Post online : <http://www.praguepost.cz>

University of Glasgow : <http://www.arts.gla.ac.uk/Slavonic/staff/overview.html>

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Remerciements _____ | 3 |
| Table des abréviations _____ | 4 |
| Sommaire _____ | 5 |
| Introduction _____ | 6 |
| Les enjeux de la recherche _____ | 10 |
| Les méthodes de la recherche _____ | 11 |
| La première partie _____ | 13 |
| La deuxième partie _____ | 16 |
| Première partie . Approches théoriques des facteurs de contingence de la gestion des ressources humaines en Europe centrale et orientale _____ | 21 |
| Chapitre 1 Aspects économiques et sociaux de la transition _____ | 23 |
| I. La période communiste et son déclin _____ | 24 |
| A. Les économies collectivistes des pays de l'Est _____ | 24 |
| 1. Les fondements du régime _____ | 24 |
| a) Le marxisme _____ | 24 |
| b) Le communisme _____ | 26 |
| c) L'idéologie exclusive _____ | 27 |
| 2. L'économie planifiée _____ | 28 |
| a) Une planification centrale et administrative _____ | 28 |
| b) Le rôle des firmes _____ | 29 |
| c) L'organisation des firmes _____ | 31 |
| 3. Les performances du régime _____ | 32 |
| a) Une efficacité théorique contestée _____ | 32 |
| b) Des résultats économiques controversés _____ | 33 |
| c) La faillite du régime _____ | 35 |

| | |
|---|----|
| B. L'abandon du communisme | 37 |
| 1. Un bouleversement historique | 37 |
| a) Les approches historiques classiques | 37 |
| b) Les modèles historiques alternatifs | 38 |
| 2. Une modification systémique | 39 |
| a) La transitologie | 39 |
| b) La transition en Europe centrale et orientale : vers des économies de type capitaliste ? | 41 |
| 3. Les interprétations économiques de la transition | 42 |
| a) La théorie des droits de propriété | 42 |
| b) La théorie évolutionniste | 43 |
| c) La théorie des institutions | 44 |
| d) La théorie de la Régulation | 45 |
| II. Le passage à l'économie de marché | 46 |
| A. La nature des réformes | 46 |
| 1. La dimension politique | 46 |
| a) L'adoption de l'idéologie libérale | 46 |
| b) L'insertion des PECO dans l'ordre mondial | 48 |
| c) L'assistance occidentale | 49 |
| 2. La dimension économique | 51 |
| a) Le cadre juridique et la privatisation | 51 |
| b) L'ajustement macro-économique | 52 |
| 3. Les mesures accompagnatrices | 53 |
| a) Les incitations micro-économiques | 53 |
| b) Les aménagements des programmes selon les spécificités nationales | 56 |
| B. Le rythme et l'intensité des réformes | 57 |
| 1. La thérapie de choc | 57 |
| a) Origine et principes | 57 |
| b) Mise en œuvre et critiques | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Le gradualisme _____ | 59 |
| a) Des réformes progressives _____ | 59 |
| b) L'inertie des institutions et des mentalités _____ | 60 |
| Chapitre 2 Les filiales conjointes occidentales _____ | 64 |
| I. Une nature hybride _____ | 65 |
| A. Des firmes en transition vers l'économie de marché _____ | 65 |
| 1. L'hétérogénéité des influences _____ | 65 |
| a) L'effet limité des privatisations _____ | 65 |
| b) Des traits antérieurs au communisme _____ | 67 |
| c) L'héritage communiste rémanent _____ | 68 |
| 2. Les défis imposés par l'économie de marché _____ | 69 |
| a) L'adaptation à l'environnement _____ | 69 |
| b) La capacité à réagir _____ | 70 |
| c) La recherche de compétitivité _____ | 71 |
| 3. Les voies concrètes de la transformation _____ | 72 |
| a) La restructuration _____ | 72 |
| b) La décentralisation _____ | 73 |
| c) L'incitation des managers _____ | 74 |
| B. Des partenariats inédits _____ | 76 |
| 1. L'implantation en Europe centrale et orientale _____ | 76 |
| a) Caractéristiques de l'implantation à l'étranger _____ | 76 |
| b) Les opportunités en Europe centrale et orientale _____ | 77 |
| 2. L'association en filiale conjointe internationale _____ | 78 |
| a) Des caractéristiques originales _____ | 78 |
| b) Des causes diverses _____ | 79 |
| c) Une gestion délicate _____ | 80 |
| 3. Les particularités des filiales conjointes en Europe centrale et orientale _____ | 82 |
| a) Des avantages théoriques _____ | 82 |
| b) Une pratique délicate _____ | 82 |

| | |
|--|------------|
| II. Le mode de management _____ | 84 |
| A. L'universalisme _____ | 84 |
| 1. Historique _____ | 84 |
| a) L'intégration d'apports divers dans un modèle universel _____ | 84 |
| b) La globalisation _____ | 85 |
| 2. Un management centré sur la culture d'entreprise _____ | 87 |
| a) L'impact de la culture sur l'efficacité des organisations _____ | 87 |
| b) Culture d'entreprise versus culture nationale _____ | 88 |
| 3. Le management international des ressources humaines _____ | 89 |
| a) Penser global et agir local _____ | 89 |
| b) L'opérationnalité des théories universalistes _____ | 91 |
| B. Le management interculturel _____ | 92 |
| 1. Les fondements du management interculturel _____ | 92 |
| a) Origines _____ | 92 |
| b) L'apport de G. HOFSTEDE _____ | 93 |
| 2. L'inadaptation des méthodes de gestion américaines à l'étranger _____ | 95 |
| a) Le prisme de la culture locale _____ | 95 |
| b) L'expatriation et les relations interculturelles _____ | 96 |
| 3. Les facteurs influençant les modes de gestion _____ | 97 |
| a) L'histoire _____ | 97 |
| b) Les institutions _____ | 99 |
| c) Les valeurs culturelles _____ | 99 |
| Chapitre 3 Les comportements organisationnels _____ | 103 |
| I. Les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre _____ | 104 |
| A. L'influence du passé _____ | 104 |
| 1. La gestion du personnel sous l'Ancien Régime _____ | 104 |
| a) Une marge de manœuvre restreinte _____ | 104 |
| b) Une gestion du personnel administrative _____ | 105 |
| c) Un système d'incitations égalitaires et honorifiques _____ | 106 |
| | 373 |

| | |
|---|-----|
| 2. Le climat social dans les firmes communistes _____ | 107 |
| a) Un contrat social implicite _____ | 107 |
| b) La démotivation générale des travailleurs _____ | 108 |
| 3. Les caractéristiques héritées de la main-d'œuvre _____ | 109 |
| a) Un niveau de qualification élevé _____ | 109 |
| b) Des avantages comparatifs _____ | 110 |
| c) Des résistances tenaces _____ | 111 |
| B. La mutation actuelle _____ | 112 |
| 1. Les relations industrielles _____ | 112 |
| a) Un cadre ultra-libéral _____ | 112 |
| b) Les rapports entre la direction et le personnel _____ | 113 |
| 2. L'impact des nouvelles exigences du marché _____ | 114 |
| a) La perte des repères _____ | 114 |
| b) Des compétences et des mentalités inadaptées _____ | 116 |
| II. Deux conceptions de la GRH _____ | 118 |
| A. Une GRH normative _____ | 118 |
| 1. Contenu _____ | 118 |
| a) Origine _____ | 118 |
| b) Postulats de base _____ | 119 |
| 2. Principaux axes _____ | 120 |
| a) La soumission à la stratégie _____ | 120 |
| b) La qualité _____ | 121 |
| c) La flexibilité _____ | 122 |
| d) L'implication du personnel _____ | 123 |
| 3. La mise en œuvre du changement _____ | 124 |
| a) Licencier et recruter _____ | 124 |
| b) L'individualisation des rémunérations _____ | 125 |
| c) L'animation des hommes _____ | 126 |
| B. Une GRH spécifique à la transition _____ | 128 |

| | |
|---|-----|
| 1. Contenu _____ | 128 |
| a) Origine _____ | 128 |
| b) Postulats de base _____ | 130 |
| 2. Principaux axes _____ | 130 |
| a) La reconnaissance de l'hétérogénéité dans l'entreprise _____ | 130 |
| b) La réinsertion de l'individu dans l'organisation _____ | 132 |
| c) La progressivité des changements _____ | 134 |
| 3. La mise en œuvre du changement _____ | 135 |
| a) La formation _____ | 135 |
| b) Le développement de la cohésion interne _____ | 136 |
| c) La recherche d'un système de rémunération juste et incitatif _____ | 139 |
| d) L'amélioration des conditions de travail et de la représentation du personnel _____ | 140 |

Chapitre 4 Choix et modélisation d'une approche de gestion des ressources

| | |
|---|------------|
| humaines _____ | 143 |
| I. Quelle réponse théorique à la question centrale ? _____ | 144 |
| A. La problématique _____ | 144 |
| 1. Les trois champs de contingence _____ | 144 |
| a) Le contexte économique et social de la transition _____ | 144 |
| b) Les joint-ventures d'Europe centrale et orientale _____ | 145 |
| c) Les comportements organisationnels _____ | 146 |
| 2. Les finalités de la GRH _____ | 149 |
| a) L'adaptation des compétences et des mentalités _____ | 149 |
| b) La recherche de l'efficacité productive en GRH _____ | 150 |
| B. L'hypothèse fondamentale _____ | 152 |
| a) Un choix limité à la GRH _____ | 152 |
| b) La supériorité des approches spécifiques à la transition comme réponse théorique à la question centrale _____ | 153 |
| II. Choix des méthodes de démonstration et modélisation _____ | 155 |

| | |
|---|-----|
| A. Le mode de démonstration _____ | 155 |
| 1. La démarche méthodologique _____ | 155 |
| a) Le rejet des intuitions _____ | 155 |
| b) La méthode hypothético-déductive _____ | 156 |
| c) Des apports pluridisciplinaires _____ | 158 |
| d) Un compromis équilibré entre théorisation et empirisme _____ | 159 |
| 2. Le terrain _____ | 160 |
| a) La République tchèque : pays unique d'observation _____ | 160 |
| b) Les techniques d'observation _____ | 161 |
| c) La position de l'auteur et les biais _____ | 163 |
| B. Les contours du modèle _____ | 164 |
| 1. Structure générale du modèle _____ | 164 |
| a) Le cœur du modèle _____ | 164 |
| b) Les autres variables _____ | 165 |
| 2. Le choix d'hypothèses _____ | 167 |
| a) Des hypothèses issues des théories en présence _____ | 167 |
| b) La compilation des hypothèses dans le modèle théorique _____ | 168 |

Deuxième partie __ . ***Les déterminants réels de la gestion des ressources humaines en République tchèque*** _____ **170**

Chapitre 5 Panorama économique et social de la République tchèque _____ **172**

| | |
|--|-----|
| I. Les héritages _____ | 173 |
| A. La constitution d'une nation _____ | 173 |
| 1. Éléments d'Histoire _____ | 173 |
| a) Une nation européenne _____ | 173 |
| b) Mise au point terminologique _____ | 174 |
| 2. Évolution sociale et économique _____ | 175 |
| a) Une spécificité culturelle _____ | 175 |
| b) Une ancienne puissance économique _____ | 176 |
| B. L'époque communiste _____ | 177 |

| | |
|---|-----|
| 1. L'économie planifiée en Tchécoslovaquie _____ | 177 |
| a) La mise en place du régime _____ | 177 |
| b) L'évolution politique et économique _____ | 178 |
| 2. La vie en Tchécoslovaquie avant 1989 _____ | 179 |
| a) L'étouffement des libertés publiques _____ | 179 |
| b) Des efforts vers une société égalitaire _____ | 181 |
| II. L'actuelle phase de transition _____ | 182 |
| A. La renaissance d'un État tchèque _____ | 182 |
| 1. Les récents bouleversements _____ | 182 |
| a) La Révolution de velours _____ | 182 |
| b) La partition _____ | 183 |
| c) République tchèque et Slovaquie : des trajectoires différentes _____ | 184 |
| 2. Une transformation politique _____ | 186 |
| a) Le paysage politique _____ | 186 |
| b) Les choix géopolitiques _____ | 187 |
| 3. Des mutations sociales _____ | 189 |
| a) Une vie quotidienne bouleversée _____ | 189 |
| b) Le développement des inégalités _____ | 190 |
| c) Portée de l'héritage communiste _____ | 192 |
| B. Programme économique et bilan de la transition _____ | 193 |
| 1. La construction d'un système capitaliste _____ | 193 |
| a) Une politique d'esprit libéral _____ | 193 |
| b) Un léger interventionnisme _____ | 195 |
| c) La réforme du cadre juridique _____ | 195 |
| d) La privatisation _____ | 197 |
| e) La restructuration micro-économique _____ | 198 |
| 2. Les résultats de l'économie nationale _____ | 199 |
| a) Les principaux agrégats _____ | 199 |
| b) Le nouveau visage du système productif tchèque _____ | 201 |

| | |
|---|------------|
| c) Les classements comparés _____ | 203 |
| 3. Comparaison des programmes de réformes pour l'Europe centrale et orientale aux besoins en République tchèque _____ | 206 |
| a) Les facteurs économiques _____ | 206 |
| b) Le facteur culturel _____ | 207 |
| Chapitre 6 Les filiales conjointes occidentales en République tchèque _____ | 210 |
| I. L'implantation en République tchèque _____ | 211 |
| A. Objectifs et formes des implantations en République tchèque _____ | 211 |
| 1. Atouts et handicaps d'une implantation en République tchèque _____ | 211 |
| a) Les atouts _____ | 211 |
| b) Les handicaps _____ | 213 |
| 2. Les modalités pratiques d'implantation _____ | 214 |
| a) Les investissements étrangers _____ | 214 |
| b) Les secteurs les plus compétitifs _____ | 215 |
| c) Les lieux d'implantation _____ | 216 |
| d) Les modes d'implantation _____ | 218 |
| B. Les partenaires locaux _____ | 219 |
| 1. Les bouleversements depuis 1989 _____ | 219 |
| a) Les transformations structurelles des entreprises _____ | 219 |
| b) Des organisations inchangées _____ | 221 |
| c) Des difficultés durables _____ | 222 |
| d) Une insuffisance chronique de trésorerie _____ | 223 |
| 2. La main-d'œuvre et les conditions de travail _____ | 224 |
| a) Un système protecteur _____ | 224 |
| b) Une main-d'œuvre qualifiée mais peu productive _____ | 226 |
| c) Un facteur rare _____ | 227 |
| 3. Un nouveau mode de management _____ | 227 |
| a) Le développement du management _____ | 227 |
| b) L'introduction des nouvelles méthodes _____ | 228 |
| | 378 |

| | |
|---|------------|
| II. Les pratiques de gestion de la transition des joint-ventures influençant la GRH | 230 |
| _____ | _____ |
| A. Les investigations | 230 |
| 1. Enquête sur les implantations étrangères en République tchèque | 230 |
| a) Circonstances et formes de l'enquête | 230 |
| b) Enseignements de l'enquête | 231 |
| c) Les limites méthodologiques du questionnaire | 234 |
| 2. Les entretiens | 235 |
| a) Méthodologie | 235 |
| b) Principaux enseignements des entretiens | 236 |
| B. Typologie des alternatives dans le management évoquées par les personnes sondées | 238 |
| 1. Une politique conservatrice | 238 |
| a) Des comportements nés de la pratique | 238 |
| b) Une lente transition | 239 |
| 2. L'application des principes universalistes | 240 |
| a) La stratégie du rouleau compresseur | 240 |
| b) La « dictature » du profit | 241 |
| 3. L'application du management interculturel | 242 |
| a) Une approche adaptée | 242 |
| b) Les difficultés de la pratique | 242 |
| | |
| Chapitre 7 Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV | 245 |
| I. TESLA TV | 246 |
| 1. La création du joint-venture | 246 |
| a) La stratégie de VELEC | 246 |
| b) L'histoire de TESLA HLOUBETIN | 247 |
| c) La décision de création du joint-venture | 248 |
| 2. Présentation de TESLA TV au moment du rachat | 250 |
| | 379 |

| | |
|---|-----|
| a) Principales caractéristiques _____ | 250 |
| b) Les services principaux _____ | 252 |
| c) Les services auxiliaires _____ | 252 |
| II. Les trois étapes de la transition en GRH _____ | 253 |
| A. Un changement minimal _____ | 254 |
| 1. La délégation des responsabilités aux dirigeants locaux _____ | 254 |
| a) Les ambitions des dirigeants français _____ | 254 |
| b) Le programme des réformes en GRH _____ | 254 |
| c) La mise en place de nouvelles méthodes de travail et la réorganisation des structures _____ | 256 |
| 2. La réalité organisationnelle _____ | 257 |
| a) Une structure inefficace _____ | 257 |
| b) Des méthodes inadaptées _____ | 257 |
| c) Une absence de contrôle _____ | 259 |
| 3. L'environnement professionnel _____ | 260 |
| a) Le climat social _____ | 260 |
| b) Le contenu effectif du travail _____ | 261 |
| c) Une main-d'œuvre indifférente à la notion de profit _____ | 262 |
| 4. Comparaisons de productivité entre TESLA TV et VELEC _____ | 263 |
| a) Le mode de calcul retenu _____ | 263 |
| b) Les résultats de l'étude _____ | 264 |
| B. La mise en place d'une GRH spécifique à la transition _____ | 266 |
| 1. Le choix d'une nouvelle politique de GRH _____ | 266 |
| a) Définition de la politique _____ | 266 |
| b) L'esprit des réformes _____ | 267 |
| 2. L'amélioration de la connaissance des individus _____ | 268 |
| a) Le sondage, une première approche avec le personnel _____ | 268 |
| b) Les entretiens avec le personnel _____ | 270 |

| | |
|--|-----|
| 3. La recherche d'une atmosphère propice à l'épanouissement individuel et au travail _____ | 272 |
| a) Le mix-social _____ | 272 |
| b) Les rémunérations _____ | 273 |
| c) La culture d'entreprise _____ | 274 |
| d) Les tentatives de rapprochement culturel _____ | 275 |
| e) La formation _____ | 277 |
| C. L'approche normative et la fin du joint-venture _____ | 279 |
| 1. Une stratégie de rattrapage _____ | 279 |
| a) Le rejet d'un mode de GRH spécifique _____ | 279 |
| b) La rationalisation de la gestion _____ | 279 |
| 2. La familiarisation du personnel à l'esprit capitaliste _____ | 280 |
| a) La communication et la culture d'entreprise _____ | 280 |
| b) La participation _____ | 282 |
| 3. Les mesures concrètes _____ | 283 |
| a) L'amélioration des conditions de travail _____ | 283 |
| b) L'individualisation des rémunérations _____ | 285 |
| c) Les mouvements de personnel _____ | 285 |
| III. Bilan des actions menées _____ | 287 |
| 1. La première période _____ | 290 |
| a) Des performances décevantes _____ | 290 |
| b) Une politique de GRH sans effet _____ | 291 |
| 2. La seconde période : une GRH spécifique à la transition _____ | 292 |
| a) Un bilan en demi-teinte _____ | 292 |
| b) Une progression par essais et erreurs _____ | 293 |
| 3. La troisième période _____ | 294 |
| a) Vers une dégradation du climat social _____ | 294 |
| b) L'échec final de VELEC _____ | 294 |
| 4. Les enseignements du cas _____ | 295 |
| | 381 |

| | |
|---|-----|
| a) Les limites du découpage _____ | 295 |
| b) L'impact des politiques de GRH sur les comportements organisationnels _____ | 296 |

Chapitre 8 Remise en cause et enrichissement du modèle théorique de recherche

| | |
|--|------------|
| _____ | 299 |
| I. La validité du modèle théorique de recherche _____ | 300 |
| 1. Le contexte économique et social _____ | 300 |
| a) Le passage du système communiste au système capitaliste _____ | 300 |
| b) La naissance d'un nouvel esprit tchèque _____ | 301 |
| 2. Les joint-ventures d'Europe centrale et orientale _____ | 302 |
| a) La confirmation partielle de l'héritage communiste _____ | 302 |
| b) L'influence du mode de management _____ | 302 |
| 3. Les comportements organisationnels _____ | 303 |
| a) Des résistances aux nouvelles directives du management _____ | 303 |
| b) Des obstructions volontaires aux changements _____ | 304 |
| II. Le nouveau modèle _____ | 306 |
| 1. La construction du modèle _____ | 306 |
| a) Méthodologie _____ | 306 |
| b) Les nouvelles variables _____ | 307 |
| 2. Les enseignements du modèle _____ | 309 |
| a) Gérer la pénurie de main-d'œuvre _____ | 309 |
| b) Considérer le contexte de l'action _____ | 311 |
| c) La nécessité d'un nouveau contrat social _____ | 312 |
| Conclusion _____ | 315 |
| Les apports de la recherche _____ | 316 |
| Les limites et les prolongements de la recherche _____ | 318 |
| Bibliographie _____ | 319 |
| Ouvrages _____ | 320 |
| Articles et numéros spéciaux _____ | 352 |
| | 382 |

| | |
|--|-----|
| Autres sources _____ | 367 |
| Sélection de journaux et de revues spécialisés sur le management, les affaires ou les problèmes économiques en Europe centrale et orientale _____ | 367 |
| Sources institutionnelles _____ | 367 |
| Filmographie _____ | 367 |
| Sélection de sites Internet sur les pays d'Europe centrale et orientale _____ | 368 |
| Sites d'Universités et centres de recherche _____ | 368 |
| Sites de magazines et institutions privées _____ | 368 |
| Sites sur la République tchèque _____ | 369 |
| Table des matières _____ | 370 |

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau 1 Thérapie de choc et gradualisme en Europe centrale et orientale | 62 |
| Tableau 2 Productivité du travail, investissement étranger et degré de privatisation dans les pays d'Europe centrale et orientale | 66 |
| Tableau 3 Classement de quatre pays selon leurs valeurs | 94 |
| Tableau 4 Modèle culturel selon l'origine géographique | 101 |
| Tableau de synthèse du chapitre 2 | 102 |
| Tableau 5 Les rôles de l'entrepreneur en économie de marché et en économie administrée | 117 |
| Tableau 6 Comparaison de la classification de J. BRABET et des modèles de GRH en Europe centrale et orientale | 129 |
| Tableau 7 Exemples de mesures du système de GRH spécifique à la transition | 139 |
| Tableau de synthèse du chapitre 3 | 142 |
| Tableau 8 Enseignements pour chacun des trois facteurs de contingence | 148 |
| Tableau 9 Les hypothèses du modèle | 167 |
| Tableau 10 Croissance économique comparée | 179 |
| Tableau 11 Statistiques générales de la République tchèque et de la Slovaquie | 185 |
| Tableau 12 Principaux partenaires commerciaux (exportations et importations) de la République tchèque en 1994 | 188 |
| Tableau 13 Données économiques générales de la République tchèque (1996) | 200 |
| Tableau 14 Répartition de la population active tchèque et contribution au PIB par secteurs d'activité (en %) | 202 |
| Tableau 15 Classement des PECO à l'horizon 2000 | 205 |
| | 384 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 16 Questionnaire sur les entreprises industrielles étrangères en République tchèque | 232 |
| Tableau 17 Synthèse des enseignements des entretiens | 236 |
| Tableau de synthèse du chapitre 6 Modes de management dans les joint-ventures post-communistes | 244 |
| Tableau 18 Caractéristiques de TESLA TV à la création du joint-venture | 250 |
| Tableau 19 Caractéristiques de production d'un émetteur à TESLA et à VELEC | 264 |
| Tableau 20 Grille d'entretien | 271 |
| Tableau 21 Stéréotypes sur l'attitude des Français et des Tchèques dans les relations professionnelles | 276 |
| Tableau 22 Exemple de mesures du système d'animation | 281 |
| Tableau 23 Gamme d'indicateurs par périodes | 288 |
| Tableau de synthèse du chapitre 7 Bilan des diverses politiques de gestion des ressources humaines à TESLA TV | 298 |
| Tableau 24 Confrontation des hypothèses théoriques pour l'Europe centrale et orientale à la situation observée en République tchèque | 305 |

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1 Construction de la première partie | 15 |
| Figure 2 Articulation des deux parties de la recherche | 18 |
| Figure 3 Symétrie de la thèse | 19 |
| Figure 4 Plan de la thèse | 20 |
| Figure 5 Boucle de faible productivité | 55 |
| Schéma de synthèse du chapitre 1 | 63 |
| Figure 6 Formes de participations étrangères | 79 |
| Figure 7 Coût d'une heure de travail ouvrier dans différents pays | 111 |
| Figure de synthèse du chapitre 5 Comparaison des programmes pour la transition en Europe centrale et orientale et des besoins en République tchèque | 209 |
| Figure 8 Contours et structure du modèle | 166 |
| Schéma de synthèse du chapitre 4 Logique théorique de l'efficiencia productive en GRH des joint-ventures d'Europe centrale et orientale | 169 |
| Figure 9 Investissements étrangers en République tchèque | 215 |
| Figure 10 Les actionnaires du joint-venture | 249 |
| Figure 11 organigramme de TESLA TV (août 1992) | 251 |
| Figure 12 Temps de production de deux émetteurs à TESLA TV et à VELEC (juin 1994) | |
| Figure 13 Indicateurs de qualité de deux émetteurs à TESLA TV et à VELEC (juin 1994) | |
| Figure 14 Résultats par périodes d'une gamme d'indicateurs | 290 |
| | 386 |

| | |
|---|-----|
| Figure 15 Les déterminants du contexte économique et social en République tchèque influençant la GRH | 307 |
| Figure 16 Les politiques de management des joint-ventures des PECO | 308 |
| Figure 17 Les comportements organisationnels et la politique de GRH | 309 |
| Figure de synthèse du chapitre 8 GRH et logique de l'efficacité productive des joint-ventures occidentaux en République tchèque | 314 |

| | | | |
|-------------|--|---------------------------------|---------------|
| | | Culture-specific argument | 93 |
| | | Czechinvest | 214 |
| D, E | | | |
| | | Démocraties socialistes | 27 |
| | | Économie néo-institutionnaliste | 42 |
| | | Effcience productive | 150 |
| | | Ethnocentrisme | 95 |
| F | | | |
| | | Fin de l'Histoire | 37 |
| | | Fossé Révolutionnaire | 30 |
| | | Free rider | 108, 126, 238 |
| G | | | |
| | | Gradualisme | 59 |
| | | Grand Frère | 187 |
| H, I | | | |
| | | Héritage communiste | 192 |
| | | Idéologie | 28, 179 |
| | | Imaginaire organisationnel | 133 |
| | | Incompatibilités culturelles | 83 |
| L | | | |
| | | l'Occident kidnappé | 193 |
| | | Lumps | 191 |

| | | | |
|--|-----|---------------------------------|-----|
| M | | Restauration de velours | 48 |
| | | Révisionnistes | 37 |
| Management international des carrières | 90 | Révolution de velours | 182 |
| | | S | |
| Management international des ressources humaines | 90 | Stakhanovisme | 106 |
| Membre de l'ocde | 199 | Success stories | 85 |
| Méthode de la complexité | 39 | Syndicats | 113 |
| Méthode hypothético-déductive | 156 | Syndrome COMECON | 49 |
| Mobilité internationale | 90 | T | |
| Moravie | 175 | Tactique du salami | 26 |
| Mur de Berlin | 36 | Tchéquie | 174 |
| N, O | | Théorie de la contingence | 93 |
| Nomenklatura | 181 | Théorie des droits de propriété | 42 |
| Observation participante | 162 | Théorie du chaos | 39 |
| Occident kidnappé | 50 | Thérapie de choc | 57 |
| Organisation apprenante | 136 | Think global, act local | 89 |
| OTAN | 50 | Totalitaristes | 37 |
| P | | Traité de Maastricht | 9 |
| Partition | 183 | Transition inverse | 47 |
| Pionniers | 179 | Transitologie | 39 |
| Principe de falsifiabilité | 157 | Troisième Voie | 47 |
| Privatisation par coupons | 197 | U,V,W | |
| Propagande | 179 | Union européenne | 50 |
| Q, R | | Vide idéologique | 125 |
| Qualité totale | 121 | Workaholics | 115 |
| Recherche-action | 162 | | |

