

Chapitre 2. Les firmes occidentales en Europe centrale et orientale

Copyright : www.centreeurope.org

“ *Le barbare, c'est d'abord celui qui croit à la barbarie* ” (C. LÉVI-STRAUSS).

Le management ne peut se comprendre hors du contexte dans lequel il s'exerce. Pour cette raison, le second chapitre décrit les principales caractéristiques des firmes étrangères en Europe centrale et orientale ainsi que leurs spécificités en termes de management.

| |
|--|
| Première partie. Les différents niveaux de la transition vers l'économie de marché |
| Chapitre 1. Une transformation politique, économique et sociale |
| Chapitre 2. Les firmes occidentales en Europe centrale et orientale |
| Chapitre 3. Les comportements organisationnels depuis la fin du communisme |
| Deuxième partie. Les réalités sociales, organisationnelles et humaines en République tchèque |
| Chapitre 4. Panorama économique et social de la République tchèque |
| Chapitre 5. Les firmes occidentales en République tchèque |
| Chapitre 6. Comportements organisationnels et management des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV |

I. Une nature duelle

À travers ses enseignements, le management international permet d'appréhender la nature et les enjeux des firmes 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 implantations à l'étranger.

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

1. L'hétérogénéité des influences

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 délaissier celles qui sont sociales ou accessoires. Selon W. ANDREFF, il est cependant irréaliste de s'attendre à ce que les firmes post-communistes aient à court terme des réactions de marché ¹. Un rapport annuel de l'ONU ² confirme le fait que les firmes d'Europe centrale et orientale, même

¹ W. ANDREFF, Corporate Governance of Privatized Enterprises in Transforming Economies: a Theoretical Approach, *MOCT*, n°6, pp. 59-80, 1996.

² ONU, *La situation économique et sociale dans le monde 1995*, Nations Unies, NY, 1995.

2 Les différents niveaux de la transition vers l'économie de marché

privatisées, restent très différentes des entreprises privées. La privatisation de masse ne change pas significativement le gouvernement d'entreprise car les individus à l'initiative de la privatisation conservent leurs intérêts dans l'entreprise ; elle transmet finalement 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 montrent pas plus performantes que les entreprises publiques. G. HUNYA remarque qu'en Europe centrale et orientale, la productivité ne dépend ni du degré 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 (1997).

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 communiste³. Parmi les premières observations d'entreprises en Europe centrale et orientale figurent celles de l'ouvrier-mécanicien H. DUBREUIL lorsqu'il explorait dans les années 1920 les usines du chasseur T. BATA en Tchécoslovaquie. Sa conception humaniste du travail, 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. JAKUES conduites un demi-siècle plus tard 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 caractère bureaucratique des entreprises d'Europe centrale et orientale observé dans les années 1920 ou 1970 aide à la compréhension du présent, même si la bureaucratie a changé de nature. Il semble ainsi que l'inertie, qui

³ Un pays comme la Tchécoslovaquie ou des régions de Pologne telles que la Silésie ou la Posnanie disposaient ainsi avant la Deuxième Guerre mondiale d'une tradition industrielle datant des années 1850.

perdre dans les firmes post-communistes, contrarie l'adaptation des organisations et des hommes au nouvel environnement.

L'héritage communiste rémanent

Malgré les bouleversements de l'environnement, les firmes des PECO conservent en cette fin des années 1990 une part des caractéristiques de la firme communiste, qui a très peu à voir avec la firme capitaliste. Comme par le passé, elles se caractérisent par un surdimensionnement et une forte surcapacité de production. La production continue de s'effectuer à partir d'un enchaînement d'opérations logiques et simples. Les machines sont peu performantes et les processus utilisés restent archaïques. A. AMSDEN et al. constatent trois principaux goulots d'étranglement : la faible qualité des produits, le retard technologique et les équipements inadéquats. A. TOROK insiste sur le manque de coordination et sur la fuite des cerveaux⁴. À ces problèmes techniques s'ajoutent les incertitudes dans le futur, le manque de moyens financiers et la désorganisation générale⁵. Malgré une organisation en apparence cohérente, les entreprises souffrent en effet 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.

2. Les défis imposés par l'économie de marché

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. Pour la plupart des spécialistes, la privatisation des firmes existantes ne suffit pas, il faut créer les conditions pour que le secteur privé puisse émerger et prospérer. Cette mutation de la nature des firmes doit logiquement s'accompagner d'évolutions dans les structures. Jugée par M. WEBER 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. Or, si les firmes des pays de l'Est ont opéré dans un univers protégé pendant quarante ans (soixante-dix ans pour l'ex-Union soviétique), elles sont désormais confrontées aux lois du marché. Par ailleurs, la globalisation soumet les entreprises évoluant dans un contexte international aux exigences de la complexité, celle-ci étant accrue en raison notamment des distances physiques et culturelles. La qualité des systèmes d'information et l'instauration d'un type d'organisation souple et ouvert s'avèrent à ce titre essentielle⁶. 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. Même si certaines techniques et méthodes ont été éprouvées dans les pays occidentaux, elles constituent un dangereux modèle ; l'environnement des PECO n'est pas l'économie de marché, mais un mélange d'économie planifiée et d'économie de marché. Les entreprises de l'Est ne peuvent donc pas utiliser les techniques de gestion occidentales avant d'avoir

⁴ A. TOROK, *Human Resources and Technology change in Eastern Europe*, International Journal of Technology Management, vol. 9, n°3-4, pp. 351-366, 1994.

⁵ V. SRICA nomme " syndrome du qui-fait-quoi ? " le fait que les responsabilités ne sont jamais clairement identifiées.

⁶ Les entreprises japonaises, réputées en la matière, développent notamment la télématique, l'entreprise-réseau ou la structure matricielle.

accompli leur restructuration. Cependant, elles ne doivent pas non plus traverser toutes les étapes qu'ont connues les entreprises occidentales. G. DUCHENE et R. TARTARIN proposent ainsi 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 recourt fréquemment aux mesures d'exception.

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. D'après P. MURRELL, 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 ⁷. Le management devient alors autant une science qu'un art, l'intuition et l'imagination accompagnant la réflexion et le raisonnement. 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. Confrontées à un environnement concurrentiel et à des conditions économiques difficiles, la réponse des firmes des PECO est en principe une stratégie de survie. 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. Ces nouveaux impératifs constituent un changement long et difficile à mettre en œuvre.

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. 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 W. CARLIN et al., la principale exigence tient dans la généralisation de l'objectif de compétitivité. Les actions doivent être envisagées selon leur impact en termes de profit, 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 ayant peu d'expérience de la concurrence, les progrès à réaliser dans chacun de ces domaines sont considérables.

3. Les voies concrètes de la transformation

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

⁷ P. MURRELL, *Evolutionary and Radical Approaches to Economic Reform*, Economics of Planning, n°25, pp. 79-95, 1992.

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. Il est nécessaire dans ces conditions de parvenir à une organisation stable et efficace de la production, basée sur les techniques modernes. L'un des objectifs prioritaires est de réduire la consommation d'énergie. Les firmes ont en effet pris l'habitude sous le communisme de gaspiller l'électricité ou les matières, qui étaient largement subventionnées. 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) qui permettent d'améliorer l'efficacité et la coordination entre les services. 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 utilisées⁸. 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.

La décentralisation

Selon S. URBAN, un des enjeux de la transition des firmes d'Europe centrale et orientale est de passer à des économies à pouvoir de décision décentralisé. 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. Respectant le principe de subsidiarité selon lequel tout échelon s'interdit de réaliser lui-même ce qu'un échelon inférieur pourrait faire, les systèmes participatifs sont préférables à une bureaucratie poussée car ils améliorent l'efficacité et la motivation du personnel⁹. 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.

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 agissent différemment. La

⁸ La diminution des coûts apparents ne suffit pas, il convient également de tenir compte des coûts cachés, particulièrement aigus pendant les périodes de transition.

⁹ La relation entre productivité et participation n'étant cependant pas significative, il n'existe pas de système d'animation idéal. 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. 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.

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. Pour des raisons techniques, la privatisation des entreprises en Europe centrale et orientale ne permet pas d'atteindre ces cibles. Dans certains PECO tels que la République tchèque, le contrôle réel de la majorité des grandes entreprises, même indirect, n'appartient pas aux actionnaires, mais à l'État ou à divers comités¹⁰ dont l'objectif premier n'est pas la maximisation du profit. La théorie de l'agence permet alors de comprendre le fait 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 actions¹¹. La coalition est d'autant plus difficile à constituer que le capital est dispersé, comme c'est le cas en Europe centrale et orientale¹².

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 soutenu de la demande incite peu les managers aux restructurations. D'autre part, compte tenu de l'incertitude future due à un environnement concurrentiel et à des conditions économiques imprévisibles, ces derniers sont tentés par la maximisation des gains à court terme et par le maintien de leurs positions et de leurs rentes. 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 non* pour la survie à long terme des firmes¹³. Jusqu'à présent, il semble que seuls les investisseurs étrangers, tels Thomson ou Fiat en Pologne et General Motors en Hongrie, aient réellement mis en place les douloureuses restructurations. D'autres problèmes se posent alors, tenant aux caractéristiques spécifiques des partenariats est-ouest.

B. Des partenariats inédits

1. L'implantation en Europe centrale et orientale

L'implantation à l'étranger

¹⁰ 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 ".

¹¹ 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. L'objectif d'efficacité économique nécessite alors l'instauration d'un système d'incitation et de surveillance.

¹² La petite taille des bourses de valeurs empêche la diffusion réelle du pouvoir dans les entreprises.

¹³ Un des moyens retenus peut être de transformer les managers en actionnaires, à condition de leur interdire de revendre aussitôt leurs actions.

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 étape¹⁴. Dans la pratique, les implantations à l'étranger ont longtemps été en grande partie le fait des multinationales occidentales et japonaises vers l'Europe, les États-Unis et l'Asie du Sud-est. Au sein de certains pays du bloc communiste¹⁵, les implantations directes sous formes de co-entreprises ont été autorisées à partir de 1967 pour des secteurs restreints. Leur but était 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, les entreprises étrangères peuvent s'implanter en Europe centrale et orientale dans la plupart des secteurs et sous différentes formes. 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 concurrentielle.

Les modes d'implantation

Depuis les années 1970, un foisonnement d'innovations sur les modes d'internationalisation est venu succéder à la traditionnelle opposition entre l'exportation et l'implantation directe. Cependant, en ce qui concerne les PECO, seules la filiale conjointe et la filiale à 100 % sont réellement utilisées par les investisseurs occidentaux. Pour des raisons autant juridiques que stratégiques, les joint-ventures ont constitué dans les premières années de la transition le mode d'implantation privilégié. À partir de 1995, les créations *ex nihilo* sont devenues majoritaires dans le cas de l'implantation de filiales de commercialisation. Les privatisations ont offert des opportunités à ce sujet, même si les entreprises étaient souvent surévaluées ou si les phases de privatisation excluaient totalement ou partiellement les investisseurs étrangers, comme ce fut le cas en Slovaquie ou Slovénie. Les joint-ventures méritent le plus d'attention, dans le sens où ils posent l'ensemble des problèmes de management que rencontrent les implantations étrangères.

2. Les filiales conjointes en Europe centrale et orientale

Les filiales conjointes internationales

La filiale conjointe internationale se définit comme une firme indépendante qui fédère les opérations de deux ou plus de partenaires de nationalités différentes. Une très large littérature¹⁶ détaille autant les aspects théoriques que pratiques de cette nouvelle forme d'entreprise, que P. JOFFRE nomme "*le modèle des années 80 et des*

¹⁴ Selon A. MICHALET, les causes suivantes motivent l'implantation directe à l'étranger (IDE) : accès aux produits primaires, entraves au commerce international, concurrence oligopolistique internationale, écarts des coûts du facteur travail et perte de l'avantage technologique.

¹⁵ La Yougoslavie, la Roumanie, la Pologne, la Hongrie, la Bulgarie, le Vietnam, la Chine et l'URSS étaient concernés.

¹⁶ 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.

années futures ”¹⁷. 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 opportunités de recherche et développement ou de nouveaux débouchés grâce au savoir-faire et aux partenaires antérieurs de la filiale. Dans certains pays, la procédure conjointe constitue le seul moyen d'implantation autorisé, notamment lorsque les gouvernements souhaitent profiter de transferts de technologie ou lorsqu'ils estiment qu'il existe un risque pour l'économie nationale¹⁸.

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. Leur disparition survient en principe lorsque le but préalablement déterminé est atteint mais en pratique elle intervient souvent plus tôt, d'origine conflictuelle¹⁹. Dans les faits, les relations sont chaotiques car chaque partie veut tirer profit de l'association, sans prendre conscience des intérêts du partenaire et du joint-venture lui-même²⁰. 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. 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. 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. Le déséquilibre des rapports de force est inévitable ; la main-d'œuvre locale ne dépasse pas le stade d'exécutant, et la loyauté, l'implication et le dévouement au joint-venture disparaissent²¹. 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.

Des avantages théoriques mais une pratique délicate

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

¹⁷ P. JOFFRE, *L'internationalisation de l'entreprise*, in L'Encyclopédie de gestion, Économica, 1989, p. 1583.

¹⁸ Nombre de multinationales implantées dans les PECO produisent des biens destinés à l'exportation et qui n'aident en aucune manière le pays hôte à réussir sa transition économique.

¹⁹ Les Japonais sont par exemple accusés d'utiliser le partenaire pour pénétrer plus facilement un marché étranger, puis ensuite prendre le contrôle du partenaire.

²⁰ P. JOFFRE et G. KOENIG 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, mais l'affrontement et l'évitement se retrouvent le plus souvent.

²¹ E. MUTABAZI et al. parlent de "prisonniers de guerre d'entreprise".

considérable²². Les joint-ventures offrent alors un moyen de collaborer avec des spécialistes et de progresser à leurs côtés. En principe, 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 annonçait que l'Europe centrale et orientale était mûre pour les joint-ventures²³ et N.S. SMITH et D. REBNE confirmaient, pour le cas des entreprises américaines, qu'ils constituaient la solution la plus adaptée²⁴.

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 Visegrad²⁵, contre 90 % entre 1990 et 1993²⁶. À partir d'une étude sur cinquante et un joint-ventures en Hongrie, P.X. MESCHI 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 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 SKODA²⁷. D'une manière générale, les entrepreneurs locaux sont 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 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 partenariat²⁸. Les torts semblent cependant partagés. Ainsi, lorsque les investisseurs occidentaux créent des filiales conjointes, les partenaires locaux se trouvent-ils quasi systématiquement en situation de subordination. Estimant que les managers étrangers surestiment leur capacité à répondre aux problèmes des entreprises locales, M. KOSTERA explique 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.

²² W. ANDREFF remarque l'étendue du retard des pays d'Europe centrale et orientale dans des domaines tels que l'expertise comptable ou l'ingénierie financière.

²³ A. GWIAZDA, *Eastern Europe is ripe for joint ventures*, European Affairs, n°4, pp. 38-40, 1990.

²⁴ 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.

²⁵ 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 Slovénie, l'Estonie et la Roumanie, mais le terme " groupe de Visegrad " ne s'entend généralement que pour les pays fondateurs.

²⁶ Business Central Europe, *Equal footing, choosing a foreign partner*, pp. 9-11, sept. 1995.

²⁷ F. BAFOIL, Les apprentissages de la transition dans l'entreprise est-allemande, Sociologie du travail, n°2, pp. 163-178, 1996.

²⁸ M. MONTHUBERT-LANCEREAU, *Marketing international à l'Est : Le paradoxe roumain*, Revue Française de Marketing, n° 160, pp. 17-32, 1996.

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. Les politiques de management

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

A. L'universalisme

1. Historique

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. 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 crise. Parallèlement au déclin des États-Unis et à l'émergence du Japon, des études étrangères viennent enrichir les connaissances en gestion. 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).

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, qui insiste sur les économies d'échelles induites, le développement généralisé de la technologie porte le monde vers une vision convergente et anéantit les distances²⁹. Dans le domaine commercial, le monde n'est plus perçu comme la somme de marchés distincts mais comme un vaste marché³⁰. Sans être partisan de l'universalisme, M. BOSCHE 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.

A. RUGMAN élabore des recettes pour globaliser les organisations présentes dans des pays de cultures différentes. Une fois connus les principaux déterminants des

²⁹ T. LEVITT, *The globalization of markets*, *Harvard Business Review*, mai-juin 1993.

³⁰ M. PORTER insiste sur la réussite des entreprises qui voient le monde comme un marché global au lieu d'un ensemble de marchés nationaux. De même, dans sa redéfinition des impératifs stratégiques, K. OHMAE observe la disparition des nationalismes et préconise le développement de l'Entreprise sans frontière.

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*³¹. Selon V. PUCIK et al., la portée en Europe centrale et orientale de l'ensemble de ces principes ne fait pas de doute. D. KOTCHEN et al. en fournissent l'illustration dans un article célèbre en montrant comment une firme de construction navale polonaise au bord de la faillite devint un compétiteur de niveau mondial³².

Un management centré sur la culture d'entreprise

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. 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 la sortie en 1983 du best-seller de T. PETERS et R.J. WATERMAN *Le Prix de l'Excellence*, qui déterminait une liste des facteurs clés du succès grâce à l'étude des firmes américaines les plus performantes³³. À l'appui de ces affirmations, N. ADLER et S. BARTHOLOMEW 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 management³⁴. S'il existe un consensus sur l'importance de la culture dans le management, ses définitions posent davantage de problèmes. 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 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. À partir de constats sur la pratique de grands groupes, Y. VIDAL 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

³¹ Pour R.D. LEWIS, il convient cependant de prendre garde aux malentendus dus aux divergences dans la construction des langages, qui induisent des modes de pensée différents.

³² D. KOTCHEN, S. JOHNSON, G.W. LOVEMAN, *How One Polish Shipyard Became a Market Competitor*, *Harvard Business Review*, November-December 1995.

³³ Cet ouvrage, relayé en 1984 en France par *L'Entreprise du troisième type* de G. ARCHIER et H. SERIEYX, consacra d'autres idées force telles que la qualité, l'innovation, etc. Il fût néanmoins fortement remis en cause pour ses méthodes et pour les échecs dans les années suivantes de certaines entreprises supposées performantes.

³⁴ 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.

supérieur à celui de la culture nationale. Pour N.J. ADLER, 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. en déduisent que la culture organisationnelle peut dépasser les différences et les particularités locales³⁵. Les partisans des approches universalistes ne nient pas l'existence de spécificités 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. Il existe, selon T. LEVITT, 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. Les partisans de la globalisation en concluent donc à la négation du facteur culturel en tant que thème utile à l'action : elle est la plus aisée, la plus économique à mettre en œuvre et la moins risquée.

2. Le management international des ressources humaines

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. Par ce néologisme issu de la devise “ *Think global, act local* ”³⁶, 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 internationale dans tous les domaines de la gestion et tout particulièrement de la gestion des ressources humaines* ”³⁷. 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 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 allemand³⁸. La mobilité internationale

³⁵ 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.

³⁶ La traduction française est approximativement : “ penser global, agir local ”.

³⁷ J.M. PERETTI, D. CAZAL, et F. QUIQUANDON, *Vers le Management International des Ressources Humaines*, Liaisons, 1990.

³⁸ Selon les panels Europe de l'APEC (Association Professionnelle de l'Emploi des Cadres), 5 % des entreprises françaises ont expatrié des cadres en 1991, (8 % pour les plus de cent salariés) contre 10 % (15 % pour les plus de cent salariés) des entreprises allemandes.

répond quant à elle au souci de “ fertilisation croisée ”, qui consiste à provoquer un enrichissement mutuel entre des cadres de cultures différentes. Cependant, M. MENDENHALL et G. ODDOU relèvent le manque de préparation au départ à l'expatriation aux États-Unis, contrairement à ce qui se passe dans les entreprises européennes³⁹. Selon eux, 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. Expérience de “ destructuration-restructuration ” de la personnalité, l'expatriation nécessite en effet, selon les pays et la fonction exercée, des préparations linguistiques et culturelles pour l'expatrié ainsi que pour sa famille afin de prendre du recul sur ses propres systèmes de valeurs.

Créer une culture d'entreprise forte semble le meilleur moyen pour “ penser global ”, pour favoriser l'adaptation des cadres internationaux dans des environnements différents, ainsi que pour permettre une meilleure maîtrise du personnel en substituant à l'identité de la communauté une identité “ corporate ” (d'entreprise)⁴⁰. “ 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.

L'opérationnalité des théories universalistes

La théorie universaliste se distingue par sa capacité à répondre aux problèmes concrets des entreprises tout en étant suffisamment générale, au contraire des recherches européennes qui sont parfois critiquées outre-Atlantique pour leurs difficultés d'utilisation pratique. 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. Certains auteurs 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 ”⁴¹. Formalisées et exportées comme des produits matériels, les méthodes de management universalistes sont perçues 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. 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

³⁹ M. MENDENHALL, G. ODDOU, *The dimensions of expatriation*, Academy of Management Review, vol. 10, n°1, 1985.

⁴⁰ 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.

⁴¹ La théorie du Garbage can dresse 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.

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

B. Le management interculturel

1. Les fondements du management interculturel

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. Dès le début du siècle, M. WEBER associait la culture à l'efficacité économique, en situant les fondements du capitalisme dans l'ascétisme de la morale protestante⁴². 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.

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...). L'évolution de ce courant s'appuie sur la création en nombre de formations et centres de recherches, qui préfigurent les pratiques des prochaines décennies⁴³. Le management interculturel rejoint la théorie de la contingence⁴⁴, dans le sens où il requiert l'adaptation du management au contexte. L'efficacité d'une organisation résulte ainsi 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, que la littérature anglo-saxonne dénomme sous le vocable "culture-specific argument".

⁴² M. WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905), Plon, Paris, 1960.

⁴³ Les formations ciblées sur les PECO et leur transition amorcent un début de croissance. 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.

⁴⁴ 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, l'environnement, la taille des organisations, le secteur et la position concurrentielle.

Le culturalisme

À l'origine, le culturalisme est une réaction d'anthropologues de la seconde moitié du XX^e siècle contre les positions à prédominance raciale de leurs prédécesseurs⁴⁵. Dans un premier temps, M. MEAD met en lumière l'influence exercée par la culture sur le comportement des individus et introduit le relativisme culturel. Se fondant sur la diversité des cultures, C. LÉVI-STRAUSS dénonce l'occidentalo-centrisme, c'est-à-dire la tendance à comparer toutes les expériences de développement historique à la norme occidentale. Selon l'ethnologue français, le progrès résulte non pas de la transmission d'un savoir d'un "diffuseur" vers un "diffusé" mais de l'échange entre communicants.

E.T. HALL précise le rôle du contexte culturel dans la communication, celui étant variable selon les pays. Le langage et la culture, "canaux" de la communication, forment ainsi des filtres biaisés qui rendent plus ou moins irrationnelle la perception d'un message. Dans chaque culture, un certain mode de penser tend à devenir dominant, à influencer, modifier, supprimer ou exploiter les autres⁴⁶. Des personnes qui pensent différemment peuvent fort bien s'entendre sur un point particulier, tout en ayant des présupposés tacites différents, qui seront source de conflits ultérieurs. Selon F. TROMPENAARS, il est important d'avoir connaissance du mode de pensée des autres si l'on veut éviter suspicion et déconvenues.

L'apport de G. HOFSTEDE

Le premier grand pas du management interculturel est l'œuvre de G. HOFSTEDE, 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. Les travaux se sont basés sur l'hypothèse que la culture nationale était une programmation mentale des valeurs et de leurs manifestations concrètes partagées par les membres d'une même société. G. HOFSTEDE 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 féminité. Les pays ont été positionnés sur un axe à deux dimensions selon leurs spécificités 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). D'une manière générale, l'enquête a permis à G. HOFSTEDE d'en déduire le "programme mental"

⁴⁵ Par exemple, le courant évolutionniste, représenté par l'ethnologue L. MORGAN, justifie la suprématie des groupes sociaux les plus "évolués" par le passage obligé de toute société par trois états : la sauvagerie, la barbarie et la civilisation.

⁴⁶ R. LINTON, qui intègre le concept de culture dans une approche pluridisciplinaire, admet cependant une part de libre arbitraire dans le choix de la culture.

spécifique à chaque nation⁴⁷. Observant que les États-Unis obtiennent la note la plus élevée de l'échantillon pour le critère de l'individualisme, il associa directement ce fait à la primauté donnée par le management à l'américaine aux interactions individuelles. 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.

Tableau 3. Extraits du classement des pays selon leurs valeurs culturelles par G. HOFSTEDE (1980)

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

Le prisme de la culture locale

La critique de l'ethnocentrisme américain par G. HOFSTEDE eut un retentissement réel. 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 autonomie⁴⁸. P.R. LAWRENCE remarque que la superposition entre structure formelle et informelle s'observe aux États-Unis, mais pas dans tous les pays. De la même manière, D. BOLLINGER explique, 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 ”*⁴⁹. D'autres auteurs reconnaissent que les théories américaines sont difficilement applicables⁵⁰, voire en concluent à l'influence déterminante de la culture nationale dans le management est-ouest⁵¹. K.J. ZALESKA observe que 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

⁴⁷ Sa recherche et ses choix méthodologiques (une seule entreprise étudiée) ont cependant largement été critiqués.

⁴⁸ 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.

⁴⁹ 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.

⁵⁰ Voir par exemple N. CHIKUDATE, Cross-cultural analysis of cognitive systems in organizations: A comparison between Japanese and American organizations. Management International Review, n°31, vol. 3, 1991.

⁵¹ Voir notamment 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, 1993).

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. Contrairement à ce préconisent les théories américaines, la participation a un impact contre-productif dans les firmes post-communistes, car l'augmentation de l'autonomie est synonyme d'alourdissement des responsabilités et donc des contraintes pour des individus accoutumés à un système d'assistanat. En plus de se révéler inefficaces, les méthodes de management normatives peuvent également conduire à des malentendus d'ordre culturel au sein des filiales étrangères.

2. Les facteurs influençant les modes de gestion

Les valeurs nationales

“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 vante l'ouverture culturelle. Dans ces conditions, l'adaptation aux cultures étrangères relève de la tautologie pour les spécialistes francophones du management des ressources humaines.

Depuis la fin des années 1980, P. D'IRIBARNE 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 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 ⁵². Si les cultures nationales influencent les pratiques de gestion, des formes spécifiques à un type particulier de “ pacte social ” se retrouvent alors dans les firmes à travers le monde.

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. adoptent une démarche similaire pour fonder l'origine des mécanismes régissant le fonctionnement des entreprises d'Europe centrale et orientale 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. Ainsi E. MUTABAZI et al. ont-ils tenté, à partir d'une réflexion pluridisciplinaire, de mettre en évidence les liens entre les pratiques managériales et les habitudes culturelles

⁵² Selon P. D'IRIBARNE, les relations sociales aux États-Unis sont vécues sur un mode contractuel hérité des marchands pieux de 1620. De la même manière, la France serait marquée par une “ logique de l'honneur ” héritée de la société d'ordres de l'Ancien Régime et qui permet de comprendre certaines caractéristiques traditionnelles des entreprises françaises.

en Europe. Afin de favoriser les synergies et 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)⁵³. 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.

Tableau 4. Modèle culturel selon l'origine géographique

| Modèle | Caractéristiques | Pays concernés |
|-------------------|---|--|
| <i>La famille</i> | Tendance des acteurs à recréer sur le lieu de travail 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, Scandinavie. |
| <i>Le réseau</i> | Régi par des transactions, des échanges, des opportunités. | Pays d'Europe centrale et orientale. |

Un certain nombre de différences ont été identifiées dans les relations de travail en Europe de l'ouest et dans les PECO. En revanche, la manière dont les dirigeants se comportent reste encore peu connue. F. BOURNOIS, 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 individuelles⁵⁴. Il note néanmoins certains traits spécifiques aux dirigeants en Europe centrale et 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'événements affectant la vie de l'entreprise et peuvent ainsi conduire à des réactions divergentes face à une situation similaire.

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 inadéquation aux exigences de l'économie de marché. L'universalisme et le management interculturel constituent les deux philosophies de management recommandées pour assurer la transition. Il reste à voir comment celles-ci se traduisent au niveau des comportements organisationnels.

⁵³ Selon E. MUTABAZI et al., ces stéréotypes, qui peuvent évoluer, ne sont pas des caractéristiques objectives mais le filtre par lequel sont appréciés les comportements des uns et des autres.

⁵⁴ F. BOURNOIS, *Portrait comparé des managers européens*, *La Revue française de Gestion*, nov-déc 1996.

Bibliographie

- N.J. ADLER, *International dimensions of organizational behavior*, Boston, Kent Publishing Company, 1991.
- A. AMSDEN, J. KOCHANOWICZ, L. TAYLOR, *The Market Meets its Match. Restructuring the Economics of Eastern Europe*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1994.
- M. BALDASSARRI, L. PAGANETTO, E.S. PHELPS, *Privatization Processes in Eastern Europe: Theoretical Foundations and Empirical Results*, St. Martin's Press, New York, 1993.
- D. BOLLINGER, G. HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.
- M. BOSCHE (dir.), *Management interculturel*, Nathan, 1993.
- C.M. BUCH et al., *Overcoming obstacles to successful reforms in economies in transition*, Kiel Universitat, 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.
- Commission Européenne, *Phare: Enterprise restructuring and Privatization*, Bruxelles, Phare information office, directorate general for external economic relations, juil. 1994.
- 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.
- 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. DUBOIS et al. (sous la dir. de), *Innovation et emploi à l'Est et à l'Ouest*, L'harmattan, 1990.
- H. DUBREUIL, *L'exemple de Bata, la libération des entreprises industrielles dans une entreprise géante*, Grasset, 1936.
- M. ERNST, M. ALEXEEV, P. MARER, *Transforming the Core: Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe*, Boulder, West. Press, 1996.
- F. GAUTHEY, D. XARDEL, *Le management interculturel*, PUF, 1990.
- J.-P. GRUERE, P. MOREL, *Comment les Français regardent-ils les étrangers ? Management interculturel, Mythes et réalités*, Économica, 1990.
- E.T. HALL, *La dimension cachée dans le management*, Seuil, 1971.
- 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.
- P. HARRIS, R. MORAN, *Managing cultural differences*, Gulf, 1987.
- G. HOFSTEDE, *Culture's consequences*, sage, 1980.
- G. HUNYA, *Large privatization, restructuring and foreign investment*, WIIW, 1997.
- P. IRIBARNE (d'), *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

- 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, HBS Press, 1995.
- 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.
- P. LAWRENCE, *In another country*, in A. BRYMAN (dir.), *Doing research in organisations*, London, Routledge, 1988.
- R.D. LEWIS, *When cultures collide*, Nicolas Brealey Publishers, 1996.
- M. MENDELL, K. NIELSEN (sous la dir. de), *Europe: Central and East. Situating Economic Life in Past Societies*, Blackrose books, 1996.
- A. MICHALET, *Le capitalisme mondial*, Paris, PUF, 1986.
- 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.
- E. MUTABAZI, A. KLESTA, Y. ALTMAN, P. POIRSON, *Management des ressources humaines à l'international*, Eyrolles, 1994.
- K. OHMAE, *Un monde sans frontières*, Paris, Interéditions, 1992.
- T. PETERS, R. WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Paris, Interéditions, 1983.
- M.E. PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, Interéditions, 1993.
- J. PROKOPENKO, *Management for privatization : lessons from industry and public service*, Management development series, n°32, Geneva, International Labour Office, 1995.
- V. PUCIK, N. TICHY, C.K. BARNETT, *Globalizing Management: Creating and Leading a Competitive Organization*, New York, John Wiley and Sons, 1992.
- F. TROMPENAARS, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brearley, 1993.
- S. URBAN, *Management international*, Paris, Litec, 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.
- 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.
- J. ZOLTAN, D.B. AUDRETSCH, (sous la dir. de), *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge university press, 1993.

