

Chapitre 5. Les firmes occidentales en République tchèque

Si vous ne prenez pas de risques, vous ne connaîtrez jamais le goût du champagne ” (proverbe russe).

La République tchèque attire un nombre croissant d’investisseurs, qui se retrouvent aux prises avec le problème du management des firmes post-communistes. Si le passage à l’économie de marché a révolutionné l’organisation des firmes, 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.

Copyright : www.centreeurope.org

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. 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. Les firmes locales

1. Les bouleversements depuis 1989

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 dissolution du COMECON en 1991, les firmes existant sous le communisme ont dans l’ensemble survécu, tandis que de nouvelles firmes ont vu le jour. En janvier 1992, une enquête sur cent vingt et une entreprises de production privées en Tchécoslovaquie menée par des chercheurs de la Banque mondiale ¹ 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

¹ D. SWANSON, L. WEBSTER, *Private sector in the Czech and Slovak Federal Republic, a survey of firms*, World Bank, 1992.

petites ² et endettées à long terme. Elles affichent des volumes de production et des perspectives en croissance, une forte tendance à exporter et se répartissent à peu près également entre les zones urbaines, 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 ³. Il apparaît également qu'un mouvement de tertiarisation en cours modifie sensiblement le paysage productif national, qui se composait traditionnellement de grandes entreprises industrielles et de conglomérats (cf. tableau 14) ⁴. Comme dans les autres pays d'Europe centrale et orientale, les firmes sont passées subitement d'un statut public où elles étaient assistées à une forme privée où elles se retrouvent livrées à elles-mêmes et, devant se dispenser de l'alimentation salvatrice des subventions, elles éprouvent des difficultés à affronter les forces du marché.

Tableau 14. Types d'entreprises en République tchèque

	1991	1992	1993	1994	1995
<i>Entrepreneurs individuels</i>	891 872	982 075	1 044 635	856 509	1 000 375
<i>Nombre total d'entreprises</i>	57 083	83 965	116 706	153 937	196 434
Entreprises locales à capitaux privés	16 913	30 097	47 446	64 343	88 582
Cooperatives	4 031	4 148	4 638	5 227	6 172
Détenues par l'État	16 762	14 125	11 113	9 733	9 432
Détenues par la mairie	876	5 49	8 099	9 199	9 98
Étrangères ou en joint-ventures	6 349	8 78	13 97	22 715	33 687

Source : Office tchèque des statistiques, 1998.

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. Une entreprise comme SKODA PILSEN continue-t-elle de produire, avec un personnel et des méthodes de travail similaires à celles 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.

² Sur l'ensemble de l'enquête, elles comportent en moyenne quarante-deux travailleurs, avec un nombre équivalent d'hommes et de femmes.

³ 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.

⁴ Les entreprises comptent cependant encore en moyenne six cent personnes, contre deux cent cinquante en Allemagne.

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 FMI⁵ 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 travail⁶. 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 la plupart continuent de fabriquer leurs équipements⁷. Le développement des importations fragilise les entreprises fabriquant des produits peu différenciés ou utilisant une faible technologie. Un grand nombre d'entre elles s'avèrent actuellement vulnérables et ne survivent que grâce au faible niveau des coûts généraux et des salaires, ou même grâce à l'économie parallèle persistante.

Des difficultés durables

Malgré une conjoncture favorable dans de nombreux secteurs, les firmes se trouvent particulièrement vulnérables du fait de problèmes en tête desquels se trouvent la lourdeur des impôts et des taxes, les défaillances des partenaires, les taux élevés des concours bancaires, l'instabilité de leur marché et les taux de rotation de la main-d'œuvre. D'autre part, au lieu de solidifier les organisations, le développement et la croissance des entreprises tchèques contribuent souvent à les fragiliser : les nouveaux services ne s'intègrent pas aux structures préexistantes mais s'y rajoutent et agissent au sein des organisations comme s'ils constituaient des entités indépendantes et parfois même concurrentes. De plus, la structure de management à deux étages, inspirée du système allemand, s'avère inadaptée aux besoins des entreprises. Du fait du pouvoir limité du Conseil de surveillance, le processus de prise de décision est particulièrement lent et les responsables de services doivent accepter de multiples compromis en cas de nouveaux projets. Enfin, la production, de type tayloriste, est couramment désorganisée, l'occupation des machines non optimale et la division des tâches conduit à de fréquents doubles emplois. Les moyens techniques s'avèrent insuffisants, notamment dans la bureautique, l'informatique et les télécommunications⁸. La modernité progresse cependant dans les usines des grandes villes, ce qui creuse un fossé grandissant entre les milieux urbains et ruraux.

Une insuffisance chronique de trésorerie

La situation financière des entreprises, qui ont dû considérablement emprunter après l'effondrement du COMECON⁹, est source d'inquiétudes. Le tissu des petites et

⁵ J. PRUST et al., *The Czech and Slovak Federal Republic: A Economy in Transition*, IMF Occasional Paper n°72, Washington D.C., octobre 1990.

⁶ World Bank, *Czechoslovakia: Transition to a Market Economy*, a World Bank country study, 1993a.

⁷ L'étude n'a cependant pas pu dégager de corrélation entre l'âge du matériel et les performances des entreprises.

⁸ Il était souvent plus rapide de se rendre quelquepart à Prague ou en périphérie plutôt que d'y envoyer une télécopie. Depuis l'investissement du consortium néerlandais-suisse Telsource dans les télécommunications tchèques, l'amélioration est cependant notable.

⁹ L'endettement global des entreprises s'élève à cent vingt milliards de couronnes selon le gouvernement tchèque, soit 33% du budget du gouvernement (source : Ministry of Trade, 1996).

moyennes entreprises commence à s'affaiblir à la suite de nouvelles lois sur les faillites ¹⁰, susceptibles de mettre un terme à l'état de grâce et d'engendrer du chômage. Un nombre important d'entre elles sont artificiellement maintenues en vie par les banques, qui en sont les principaux actionnaires, et 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. Du fait de l'insuffisance de trésorerie des entreprises tchèques et de leurs partenaires, les effets de commerce sont peu répandus. En principe, les dettes se payent comptant, à quatorze jours ou à trente 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 et correspond à un réel crédit inter-entreprises, auquel les entreprises préfèrent recourir plutôt que s'adresser aux banques qui sont chères et peu conciliantes. Logiquement, les fonds propres des entreprises tchèques s'avèrent insuffisants pour investir, de quoi découle une inévitable vétusté des moyens de production et des structures des organisations.

2. La main-d'œuvre et les conditions de travail

Un système protecteur

Contrairement à d'autres pays d'Europe centrale et orientale, la République tchèque dispose d'un droit du travail performant. 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 qui s'opposent à un travail à cadence élevée. 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 discipline. 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. 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 embauchent le matin vers huit heures ou avant, de manière à ne pas débaucher après seize heures. La plupart des entreprises fonctionnent en journée continue, sans pause réelle le midi, ce qui diminue sensiblement les capacités à se concentrer durablement. De plus, 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. Le fort absentéisme, surtout féminin, est implicitement toléré par les dirigeants d'entreprises. 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 ¹¹. Dans tous les cas, l'entreprise peut accorder des congés supplémentaires, ce qui est très courant. Du fait de la pénurie de main-d'œuvre

¹⁰ 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.

¹¹ L'employeur doit proposer jusqu'à trois ans et demie de congés de grossesse et de naissance par enfant.

les licenciements restent encore rares¹². Le travail précaire ou à temps partiel est peu développé, sauf pour les personnes âgées¹³.

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.

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 heure pour un ouvrier qualifié¹⁴, 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 observé dans les pays occidentaux. 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.

Avec des salaires réels stagnants 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. La sous-évaluation de la couronne et l'ancienne réglementation limitant les hausses de salaires¹⁵ allaient 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, ceci étant principalement dû à la vétusté des équipements et l'inadéquation des procédés.

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, restreignent fortement la flexibilité du facteur travail. En République tchèque, l'homme est une ressource rare¹⁶. 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'œuvre] 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-

¹² 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.

¹³ 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.

¹⁴ Dont 47,5 % de charges sociales (en 1997).

¹⁵ La loi en question a été abrogée en 1996.

¹⁶ En 1995, Prague comptait quarante-et-une agences de recrutement alors qu'il n'y en avait que deux en 1990.

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 essentiellement ukrainiens, qui constituent une main-d'œuvre flexible, bon marché, peu exigeante et qualifiée.

3. Un nouveau mode de management

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 terme à cette période peu fertile en production intellectuelle, mais le retard dans la connaissance des économies capitalistes reste à combler. Ancien ministre du Commerce et de l'Industrie tchèques, M. CERNY juge les chefs d'entreprises de son pays " *peu compétents, inexpérimentés et opposant une forte résistance aux changements* ". 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. 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.

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.

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. 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. 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.

En définitive, les handicaps des entreprises tchèques hypothèquent la réussite de leur passage à l'économie de marché. 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.

B. Les implantations étrangères

1. L'implantation en République tchèque

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, il existe de nombreux programmes d'aides et d'échanges techniques, stratégiques et financiers¹⁷, ainsi que diverses aides du gouvernement français¹⁸.

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. Le pays présente le double intérêt d'offrir un faible coût du travail, mais également des matières et de l'énergie. 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-Ouest¹⁹. De plus, certaines entreprises considèrent indispensable pour leur prestige de disposer d'une implantation dans un pays, même en cas de pertes financières. La Tchèque²⁰ 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.

Les handicaps

¹⁷ 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.

¹⁸ Le CODEX, service de la DREE qui vise à promouvoir les exportations françaises, offre par exemple aux PME/PMI s'implantant en République tchèque 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.

¹⁹ 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, puisqu'il s'agit d'une zone de libre-échange dans une majorité de secteurs.

²⁰ Dans de nombreuses publications, y compris officielles, l'appellation "Tchèque" se substitue à celle de "République tchèque", bien qu'elles ne soient pas synonymes. De la même manière que la Hollande regroupe deux provinces sur douze aux Pays-Bas, la Tchèque n'équivaut qu'à la moitié du territoire de la République tchèque. Elle correspond seulement à la région de Bohême, dont la capitale est Prague, alors que la République tchèque se compose de la Bohême mais également de la Moravie (ou Moravie-Silésie) dont la capitale est Brno.

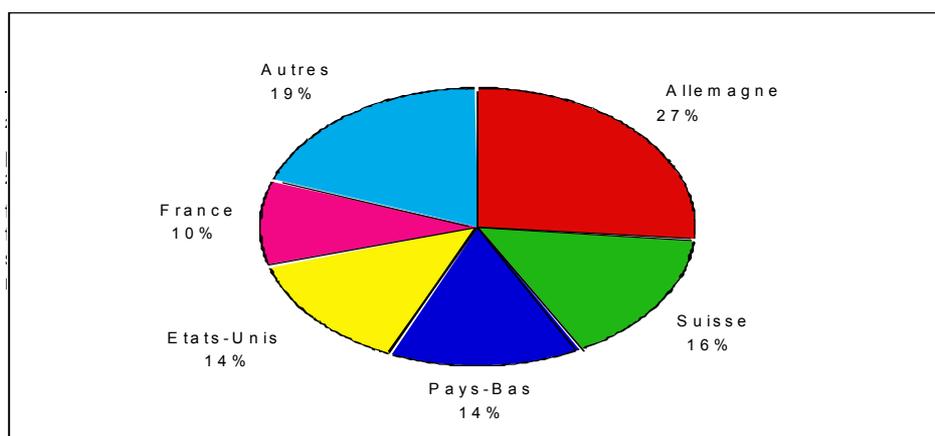
Dans certains secteurs, la taille restreinte du marché tchèque (dix millions d'habitants) incite à préférer l'exportation à l'implantation directe. En pratique, les délocalisations dans le but de profiter du faible niveau des charges sont peu courantes, si l'on excepte le cas des Allemands et des Autrichiens. 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 rémunérations ²¹ 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 le plus souvent le fait des entreprises multinationales, en tant qu'investissement stratégique dans un portefeuille diversifié.

2. Les modalités pratiques d'implantation

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 en majorité d'investissements financiers, ce qui risque à moyen terme de gonfler exagérément la masse monétaire. Entre janvier 1990 et septembre 1995, le total des investissements directs, hors créations *ex nihilo*, s'est élevé à 5275,1 millions de dollars américains. 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 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, grâce aux liens traditionnels d'entente qui les lient aux Tchèques ²².

Figure 5. Investissements étrangers en République tchèque (janvier 1990-septembre 1995)



Source : Czechinvest, septembre 1996

Les secteurs les plus compétitifs

L'ouverture du pays aux capitaux étrangers ne datant que de huit ans, les plus audacieux ont "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 certaines niches (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. Cependant, une phase de transition étant par définition temporaire, les opportunités actuelles et les arbitrages possibles disparaissent progressivement.

Par le passé, les gouvernements communistes se fixaient des priorités sur certains secteurs, et notamment sur l'industrie, au détriment de nombreux autres tels que l'agriculture ou les services. Certaines lacunes de l'Ancien Régime, notamment la priorité donnée aux industries lourdes, apparaissent paradoxalement aujourd'hui comme un avantage potentiel de la République tchèque. Le pays dispose en effet d'une considérable capacité de production et pourrait ainsi redevenir une réelle puissance industrielle ²³. Les secteurs les plus dynamiques sont actuellement le tourisme, la chimie (surtout la pétrochimie), la sidérurgie et l'automobile ²⁴.

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

²³ La répartition des capacités de production est cependant déséquilibrée car largement excédentaire en produits intermédiaires et déficitaire en produits finis.

²⁴ Un potentiel important existe également dans l'aéronautique, les plastiques et les céramiques, les industries mécaniques et électriques, l'électroménager, l'imprimerie, le bois, le textile, le verre, l'agro-alimentaire, les télécommunications, les matériels de transport et de manipulation des charges et les matériels et équipements énergétiques.

capitale de la Moravie, Brno, et trois villes frontalières, Ostrava, Pilsen et Olomouc ²⁵. 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 ²⁶. D'immenses quartiers proches du centre ville sont désaffectés et se transforment progressivement en centres d'affaires.

Située à proximité de Katowice, Cracovie, Prague, Budapest, Vienne et Bratislava, 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 ayant une certaine autonomie peuvent s'implanter dans des endroits plus isolés. L'intérêt semble limité puisque les coûts inférieurs d'implantation sont compensés par la difficulté de se procurer la main-d'œuvre ²⁷, les matières premières et les instruments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (moyens de transport, fournisseurs fiables, etc.).

Les modes d'implantation

Différents modes d'implantation sont théoriquement proposés aux investisseurs étrangers en République tchèque. Il est tout d'abord envisageable d'effectuer un rachat intégral, bien que le gouvernement tchèque pose des conditions restrictives à ce sujet. La création d'une entreprise nouvelle est également possible, mais elle reste relativement risquée ²⁸. Dans les faits, les firmes recouraient, jusqu'à une période récente, en majorité à la technique du joint-venture ²⁹.

Les rapprochements entre les Européens (notamment les Allemands ³⁰) 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 la compagnie aérienne tchèque CSA. D'une manière générale, la diversification des maisons-mères occidentales 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. Quel que soit le mode d'implantation retenu, la lourdeur et l'incohérence des procédures administratives font également

²⁵ Il ne s'agit que de villes tchèques. Dans la partie slovaque du pays, les villes de Banska Bystrica, Kosice, Trnava, Bratislava, Nitra et Martin disposaient également de spécialisations industrielles fortes.

²⁶ Leur niveau est supérieur à ceux de Paris ou de Londres, ce qui constitue un décalage notable avec le reste des prix.

²⁷ Le taux de chômage atteint cependant 10% dans certaines zones, ce qui incite les populations locales à accepter des conditions de travail et des rémunérations peu avantageuses.

²⁸ Les études de marché sont utilisées avec précaution car l'ouverture du pays est trop récente pour que les enquêtes s'avèrent totalement fiables.

²⁹ 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.

³⁰ A. MINC 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, la Slovaquie ou la Hongrie pour l'industrie automobile).

partie des écueils à prévoir³¹. 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. De même, la barrière de la langue rend en général toute communication difficile³², le recours à une langue commune étant source de difficultés, car les occidentaux parlent en principe l'anglais tandis que les Tchèques connaissent le russe ou l'allemand³³.

II. Les pratiques de gestion de la transition

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 en République tchèque.

A. Les investigations

1. Enquête sur les implantations étrangères en République tchèque

Circonstances et formes de l'enquête

Au mois de février 1994, profitant de manifestations et de connexions diverses, les auteurs ont soumis un sondage comportant seize questions à choix multiples à quarante-neuf entreprises industrielles privées basées en République tchèque et détenues en totalité ou en partie par des capitaux étrangers (cf. tableau 15). Pour des raisons à la fois pratiques et méthodologiques, l'échantillon ne concernait que des participations anglo-saxonnes ou françaises.

Les enseignements du questionnaire

Le traitement du questionnaire 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)³⁴. De même, les entreprises qui annoncent des gains supérieurs à 5 % de leur chiffre d'affaires sont de petite ou moyenne dimension, ce qui conforte les analyses des économistes tchèques, qui sont d'une manière générale favorables au soutien et au développement d'un secteur privé émergent.

³¹ Pour exemple, la Police des étrangers de Bohême demande 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 sont remplies, mais celles-ci nécessitent la carte de travailleur étranger. Dans la plupart des cas, seuls des arrangements informels permettent de passer outre ces impasses.

³² Une loi du 2 novembre 1995, dont l'application avait au départ suscité beaucoup de craintes, oblige chaque entreprise installée en République tchèque à employer au moins un interlocuteur pouvant communiquer en tchèque.

³³ Ceci tend cependant à s'améliorer grâce à la familiarisation progressive des Tchèques à la langue anglaise.

³⁴ Cependant, son importance tend à décroître puisqu'il ne concerne plus que 53 % des firmes de moins d'un an.

Tableau 15. Résultats du questionnaire

Critères	<i>Joint-venture</i>	<i>Rachat</i>	<i>Création</i>
		79 %	18 %
Age de l'entreprise	< 1 an	1-3 ans	3-4 ans
	28 %	46 %	26 %
Chiffre d'affaires (millions de Kc)	< 100	100-500	> 500
	30 %	51 %	19 %
Bénéfice /chiffre d'affaires	< 0 %	0-5 %	> 5 %
	21 %	51 %	28 %
Relations hiérarchiques	<i>hiérarchie forte</i>	<i>délégation</i>	<i>décentralisation</i>
	62 %	32 %	6 %
Avancement de la restructuration	<i>fort</i>	<i>moyen</i>	<i>faible</i>
	15 %	30 %	55 %
Degré d'endettement	< 50 %	50-100 %	> 100 %
	21 %	50 %	29 %
Nationalité des dirigeants de fait	<i>étrangers</i>	<i>Tchèques ancienne équipe</i>	<i>Tchèques nouvelle équipe</i>
	44 %	6 %	50 %
Nombre d'employés	< 200	200-500	> 500
	33 %	54 %	13 %
Évolution de l'effectif sur deux ans	<i>en baisse</i>	<i>stable</i>	<i>en hausse</i>
	29 %	49 %	22 %
Salaires moyens (Kc)	< 6000	6000-8000	> 8000
	74 %	21 %	5 %
Pourcentage d'expatriés	1-2 %	2-5 %	> 5 %
	45 %	34 %	21 %
Age moyen du personnel	35-40 ans	40-45 ans	45-50 ans
	17 %	53 %	30 %
Ancienneté moyenne du personnel	3-5 ans	5-10 ans	> 10 ans
	19 %	51 %	40 %
Taux de rotation de la main-d'œuvre	< 10 %	10-30%	> 30 %
	10 %	20 %	70 %
Taux d'absentéisme moyen annuel	< 20 jours	20-40 jours	> 40 jours
	5 %	51 %	34 %

D'autre part, 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 sans participation étrangère, puisqu'elles affichent également un endettement élevé, 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 étrangers³⁵.

Un autre type d'apports ressort enfin 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-ils recours à la délégation ou au management participatif, 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'issue de ce questionnaire semblait donc s'esquisser une typologie intéressante des pratiques de gestion de la transition des firmes étrangères en République tchèque. L'étendue des réserves (échantillon peu représentatif, pas de contrôle sur la véracité des réponses, réponses incomplètes..) incitait cependant à confirmer ces apports grâce à un autre moyen d'investigation, les entretiens.

2. Les entretiens

Méthodologie

Afin de compléter les données issues de l'enquête précédente, les auteurs ont mené vingt-cinq entretiens en République tchèque entre janvier et mars 1995. 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. Les auteurs ont réalisé eux-mêmes 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 16).

³⁵ 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'acquiescent souvent que les branches jugées les plus profitables des anciens conglomérats.

Tableau 16. 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	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	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	1. Augmenter le degré d'autonomie des Tchèques 2. Améliorer la compréhension interculturelle 3. Considérer le partenaire tchèque comme une contrainte à gérer

Principaux enseignements des entretiens

D'une manière générale, les entretiens 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 au sein des filiales conjointes, 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 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. 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.

Si un consensus général existe sur les problèmes identifiés, les témoignages ont révélé trois modes d'interprétation qui divergent quant à leurs causes. 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 typologique en la comparant aux théories classiques du management des firmes d'Europe centrale et orientale³⁶.

B. Typologie des alternatives rencontrées dans le management

1. Une politique conservatrice

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, mais l'inertie caractéristique des firmes post-communistes, les incertitudes des restructurations et le manque d'experts dans certains domaines ont 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 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.

Les firmes à participation étrangère ont été créées 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.

³⁶ 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 occidentales en République tchèque.

Une lente transition

Il est possible, au vu de l'enquête et des entretiens, de préciser les caractéristiques des firmes adoptant les politiques conservatrices. 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 naturellement³⁷.

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

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, mais 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 et la plus efficace à mettre en œuvre.

La "dictature" du profit

³⁷ En revanche, si l'implantation est réalisée dans le but de profiter de coûts de production avantageux, les réformes sont engagées sans délai.

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 conglomerats 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

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'un management des ressources humaines adapté 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. Pour les partisans de telles approches, la transformation des entreprises tchèques est jugée nécessaire, pourvu qu'elle respecte une évolution naturelle 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.

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 Français³⁸. Peu d'indications caractérisent cependant 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

³⁸ 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.

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 indiquent 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, du fait de l'héritage de l'Ancien Régime. Cependant, cet héritage 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. Dans ce contexte, les différents types de politiques de management développées (cf. tableau 17) peuvent avoir un impact certain pour changer les structures et les organisations des firmes. 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 adéquates. Il est intéressant de voir désormais si une telle latitude existe au niveau du management et de la gestion des ressources humaines.

Tableau 17. Modes de management dans les joint-ventures post-communistes

MODES DE MANAGEMENT	ENTITÉS CONCERNÉES	CARACTÉRISTIQUES SIGNIFICATIVES
1. POLITIQUES CONSERVATRICES	<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

Bibliographie

- J. BLAHA, *Les sociétés mixtes Tchécoslovaquie-Ouest*, Le Courrier des Pays de l'Est, n°329, mai 1992.
- 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. BOUIN, I. GROSFELD, *Crédibilité des réformes et ajustement des entreprises en Pologne et en République tchèque*, CNRS/EHESS/ENS, 1994.

- A. TIRASPOLSKY, G. WILD, *Economies de l'Est en transition : critères de comparaison*, Paris, Ifri, 1992.
- CFCE, *Travailler en Tchéquie*, Collection Dossier Pays, 1994.
- CFCE, *République tchèque*, Collections en marche, 1993.
- 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.
- H. HUTIN, J.-M. MONTSERRAT, *S'implanter à l'Est, Guide pour investir, Hongrie, Tchécoslovaquie, Pologne*, Eyrolles, 1992.
- Joint-Ventures Club Consortium, *Conditions for Business Activities of Foreign Investors in the Czech Republic*, 1995.
- 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. 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.
- 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.
- 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.
- D. RONDINELLI, *Management and Technical Assistance Needs of Small Business in Czechoslovakia*, Washington D.C., 1991.
- 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.
- D. SWANSON, L. WEBSTER, *Private sector in the Czech and Slovak Federal Republic, a Survey of Firms*, Banque mondiale, 1992.
- UNIDO, *Czechoslovakia: Industrial Transformation and regeneration*, United Nations Industrial development Organization, Oxford, Blackwell Publishers, 1992.
- World Bank, *Czechoslovakia: Transition to a Market Economy*, a World Bank country study, 1993a.

