

Chapitre 6. Comportements organisationnels et management des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV

“ *L'amour du travail est une folie, une passion moribonde ; la paresse est la seule vertu* ”
(P. LAFARGUE).

Au sein des firmes post-communistes, les travailleurs sont confrontés à l'introduction de méthodes de gestion qui remettent en cause leurs objectifs et leur rôle traditionnel. Le présent chapitre a pour but d'observer dans un joint-venture franco-tchèque l'importation de techniques occidentales de MRH ainsi que les stratégies développées en retour par le personnel.

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

Copyright : www.centreurope.org

I. TESLA TV

Quelques années après la Révolution de “ Velours ”, une entreprise du Nord de la France spécialisée dans le secteur des télécommunications se voit offrir l'opportunité de créer un joint-venture en République tchèque avec un géant tchèque de la production électrique et électronique.

1. La création du joint-venture

La stratégie de VELEC

VELEC est une PMI de neuf cent personnes située à Tourcoing qui fabrique des émetteurs télé et radio à usage civil et militaire, ainsi que des panneaux électroniques d'affichage. Confrontée à une tendance structurelle de réduction de ses marges et de ses parts de marché, elle manque de moyens financiers et humains par rapport à ses concurrents, notamment étrangers. VELEC ne peut pas s'appuyer sur son actionnaire principal, un groupe textile du Nord de la France, car il se trouve également dans une situation difficile. En 1992, à la suite d'une suggestion d'un consultant en stratégie, les dirigeants de VELEC s'interrogent sur l'acquisition de leur première filiale de production à l'étranger¹. L'objectif est d'apporter une réponse à la dangereuse diminution des marges, grâce à des coûts de production inférieurs, mais également de développer les ventes de l'entreprise à l'exportation. Dans le cadre de la “ Grande Privatisation de 1992 ” en Tchécoslovaquie, l'opportunité se présente d'acquérir une partie de TESLA a.s., un combinat situé dans Hloubetin, une des zones industrielles de

¹ VELEC disposait déjà d'un bureau de représentation à Hong-Kong.

2 Les réalités sociales organisationnelles et humaines en République tchèque

Prague. Les dirigeants de VELEC, plus particulièrement intéressés par le rachat de la branche “ émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance ”, entreprennent alors une étude approfondie de la firme tchécoslovaque.

L'histoire de TESLA a.s.

TESLA a.s. se rattache au réseau tchécoslovaque TESLA ² qui s'était constitué dans les années 1950 autour du regroupement d'entreprises évoluant dans les secteurs de pointe et réquisitionnées par le gouvernement communiste. Très vite, TESLA compte des dizaines d'implantations dans le pays. Relativement peu en contact entre elles, chacune se spécialise dans un domaine : électronique, électroménager, équipements militaires, télécommunications, etc. Sous le communisme, la mission de TESLA a.s., comme celle de toutes les firmes, était de respecter le plan, la doctrine et les directives du Parti. Jusqu'en 1989, l'entreprise jouit d'une mauvaise réputation car les productions sont réalisées par à-coups, les livraisons mal organisées et les services de piètre qualité. En revanche, un grand nombre de prestations internes sont mises à la disposition du personnel ³.

Après 1989, l'État décide de rationaliser les dépenses de ses principales firmes, dans le but de leurs futures privatisations. TESLA a.s. conserve sa spécialisation dans les émetteurs télé et radio et dans les radars à usage militaire mais le conglomerat est progressivement démantelé ⁴ et nombre des prestations sociales disparaissent avec la suppression des subventions automatiques. Le personnel est maintenu à environ deux mille cinq cent membres. L'adaptation à l'économie de marché semble avoir été réussie, si l'on en croit les dirigeants de TESLA a.s. L'entreprise vend le quart de sa production sur le marché tchèque, pour lequel elle bénéficie d'une situation de monopole national. Les trois quarts restants de son chiffre d'affaires sont réalisés à l'export, principalement vers d'anciens clients qu'elle a réussi à conserver après la dissolution du COMECON en 1991.

La décision de création du joint-venture

Entre 1989 et 1992, TESLA a.s. a réalisé des bénéfices, mais les documents comptables fournis par l'Office des Privatisations ne détaillent pas clairement les performances de la branche sujette du rachat. Il semblerait qu'elle occupe environ deux cent personnes et contribue à 15 % du chiffre d'affaires de TESLA a.s. La mise en rapport de ces informations met en évidence une productivité de la main-d'œuvre que les experts de VELEC estiment trois à cinq fois inférieure à celle de leur entreprise. Cependant, le coût moyen mensuel par salarié s'élève à environ 7 500 couronnes (1 400 francs) pour 1992 et la qualité des produits est jugée satisfaisante. Dans le rapport interne consignant leurs impressions, les dirigeants français ayant visité les unités de production de TESLA a.s., décrivent le personnel local de manière élogieuse : “ *Le*

² Nikola TESLA (1856-1943) est un ingénieur physicien américain d'origine yougoslave qui imagina les courants polyphasés et inventa le couplage de deux circuits oscillants par induction mutuelle.

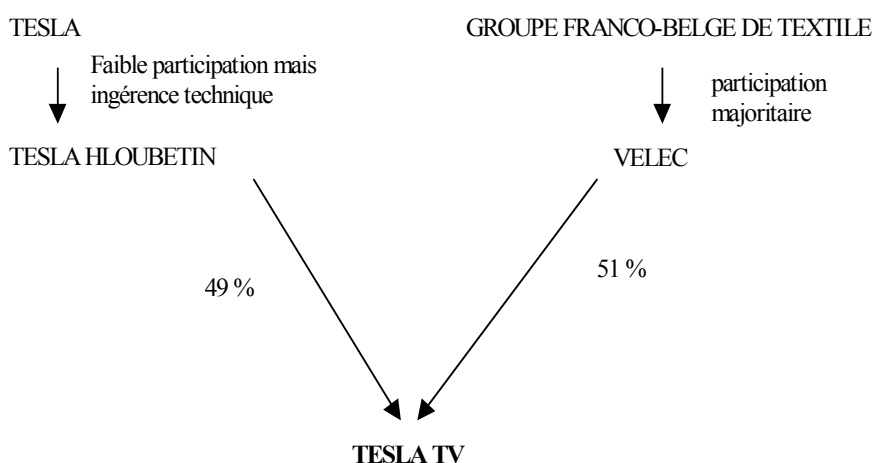
³ TESLA HLOUBETIN possédait une piscine, une salle des sports, une salle des fêtes, des courts de tennis, des crèches, des centres médicaux, une laverie et des magasins. De même, des possibilités de voyage et d'approvisionnement à de faibles prix et de nombreux autres avantages étaient proposés.

⁴ Sur le site de HLOUBETIN où seule TESLA HLOUBETIN existait en 1991, vingt-sept entreprises tchèques et étrangères distinctes se partageaient trois ans plus tard les installations de l'ancien combinat.

team (équipe dirigeante) est sérieux et compétent... Ils ont parfaitement compris les enjeux de notre future association... Le personnel de bureau est efficace et consciencieux... Les contremaîtres et les ouvriers sont qualifiés et appliqués.. Les membres de TESLA [TV] semblent moins intéressés par leurs avantages personnels que par la réussite de l'entreprise. ”.

L'offre apparaissait donc attractive : synergies étendues entre les deux sociétés, baisse sensible des coûts de production pour l'une et possibilité d'ouverture sur de nouveaux marchés pour l'autre. Après plusieurs phases de négociation, le prix consenti par TESLA a.s. pour une participation majoritaire fut considéré acceptable tant au regard des estimations de la valeur patrimoniale que de celle de rendement. Grâce à des aides financières avantageuses ⁵, VELEC put conclure un accord définitif avec TESLA a.s. sur l'achat de 51 % de la branche émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance. Cette dernière fut séparée juridiquement de TESLA a.s. pour former un joint-venture, du nom de TESLA TV (cf. figure 6).

Figure 6. Les actionnaires du joint-venture



2. Présentation de TESLA TV au moment du rachat

Principales caractéristiques

Créé le premier juillet 1992, TESLA TV produit à la commande et commercialise des émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance. De haute technicité et très variés, ceux-ci nécessitent diverses phases de documentation, recherche et tests, et leur cycle de fabrication peut dépasser douze mois. Les prévisions de vente pour la première année sont de quarante millions de couronnes (huit millions de francs), dont quatre-vingt pour cent à l'export. Le marché mondial n'étant pas saturé, le joint-venture devrait s'ouvrir de nouveaux débouchés grâce à VELEC.

⁵ VELEC a profité de plusieurs fonds d'aides à l'implantation des petites et moyennes entreprises en Europe centrale et orientale.

Tableau 18. Caractéristiques de TESLA TV à la création du joint-venture

Nom	TESLA TV
Adresse	Podebradska 55/186 180 66 Prague
Nationalité	Franco-tchèque (51-49 %)
Date de création	Juillet 1992
Activité	Fabrication et commercialisation d'émetteurs TV et radio
Type de production	À la commande
Nombre d'employés	195 (tous tchèques ou slovaques)
Chiffre d'affaires prévu pour 1992	40 000 000 Kc (8 millions de FF)

À ses débuts, le joint-venture présente très peu de différences avec l'ancienne branche correspondante de TESLA a.s., dont il n'est pas physiquement séparé. Il loue ses locaux au combinat ainsi que différentes prestations (cantine, gardiennage, entrepôts...). Le personnel employé s'élève à environ deux cent personnes, presque tous anciens membres du conglomérat⁶. Le choix du directeur général a été un compromis entre la volonté des actionnaires français et celle des tchèques : il n'est pas issu de TESLA a.s., mais possède une longue expérience de la direction d'entreprise en Tchécoslovaquie. Assisté d'une secrétaire, il contrôle neuf services, répartis en deux catégories d'inégale importance : les services principaux et les services auxiliaires (cf. figure 7).

Les services principaux

À TESLA TV, le bureau d'études met au point les produits destinés à être vendus, transmet les documents de construction à la production et assure le service après-vente. Comprenant plus de cinquante membres hautement qualifiés et d'une moyenne d'âge inférieure à quarante ans, il est dirigé par un ingénieur en chef qui coordonne les commandes et décide des types et des volumes de production ainsi que de l'allocation des ressources. Environ cent personnes employées dans les unités de production sont ensuite chargées, à l'aide de machines et d'équipements datant d'une quinzaine d'années en moyenne, de fabriquer, de monter et d'assembler les émetteurs que vend TESLA TV. Employant une dizaine de personnes, l'unité d'approvisionnement a été créée en même temps que le joint-venture car les achats étaient auparavant centralisés au niveau du combinat. Elle est principalement en relation avec l'unité économique, dont le rôle des six employés se limite presque exclusivement à la comptabilité générale et à la trésorerie⁷, et avec le département commercial qui regroupe cinq personnes chargées du démarchage, du traitement des bons de commandes, de la facturation et des modalités de livraison.

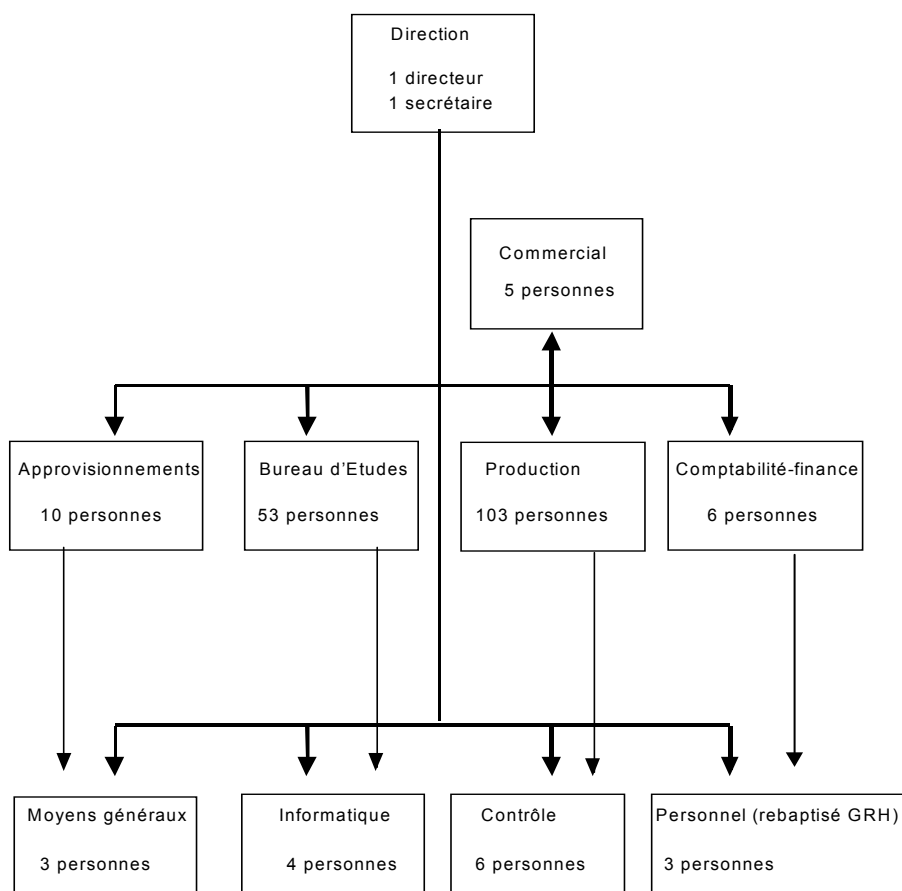
⁶ Au niveau de la production et de la vente, la branche "émetteurs télé et radio de moyenne et haute puissance" de TESLA HLOUBETIN possédait un personnel, des locaux et des équipements clairement identifiables. Ceux-ci ont donc intégralement été transférés au joint-venture. Le partage a posé davantage de problèmes pour d'autres services, tels que le bureau d'études, les approvisionnements ou la gestion comptable et financière, qui étaient centralisés au niveau du combinat.

⁷ Des documents restreints de comptabilité analytique ou de planification financière sont occasionnellement émis par ce service.

Les services auxiliaires

Employées au département moyens généraux, trois personnes sont responsables de la sécurité de l'entreprise, des réparations en tous genres, de l'entretien des locaux et des diverses opérations de locations ou de prêts⁸. Le service informatique regroupe quatre membres, principalement chargés de la maintenance et de l'assistance informatiques. Il est lié à tous les services et notamment à l'unité " contrôle ", qui comprend six employés attachés à surveiller la qualité des produits. Les contrôles de qualité sont effectués en fin de chaîne et le coupable, lorsqu'il est identifié, écope d'une amende. Les trois membres du service du personnel sont enfin chargés de la gestion des ressources humaines, mais dans les faits, leur activité se limite principalement à l'établissement comptable des salaires et des congés. Les syndicats et les œuvres sociales sont centralisés au niveau de TESLA a.s.

Figure 7. Organigramme de TESLA TV (août 1992)



⁸ Ce service fait largement appel à la sous-traitance. En outre, une équipe de cinq gardiens vérifie, en commun pour TESLA HLOUBETIN, TESLA TV et les autres firmes sur le site, le pointage des entrées et des sorties des individus et des véhicules.

Les premières observations de TESLA TV décrivent donc une firme industrielle classique dotée d'une structure fonctionnelle et d'une hiérarchie forte, comme nombre d'entreprises occidentales de dimension comparable. Il fallait alors décider d'une politique de gestion des ressources humaines devant en assurer le développement.

II. Les étapes de la transition en management des ressources humaines

Plusieurs politiques de management des ressources humaines ont été testées successivement à TESLA TV et des moyens objectifs ont été mis en place pour les évaluer. Dans les seize premiers mois d'existence du joint-venture, la politique de MRH, conduite par les dirigeants locaux, s'inscrit dans la continuité du passé. À partir de janvier 1994, un MRH spécifique à la transition est mis en place par une nouvelle équipe et prend fin au départ de ses initiateurs, en mai 1995. Lui succède un MRH normatif copié sur celui de VELEC et dirigé à distance par la maison-mère, qui dure jusqu'à l'annonce de la disparition du joint-venture en mai 1996.

A. Un changement minimal

1. La délégation des responsabilités aux dirigeants locaux

Les ambitions des dirigeants français

Les faibles rendements observables à TESLA TV s'expliquaient selon les dirigeants de VELEC par l'inadéquation des équipements et des méthodes. Il suffisait alors de moderniser l'appareil de production et les méthodes de management. Dans ce domaine, les réformes devaient consister en l'application par étapes des principales normes d'organisation et de management de la maison-mère. Cette démarche était censée aboutir à moyen terme à des niveaux de productivité et de qualité équivalents à ceux de VELEC et à une compétitivité nettement supérieure, compte tenu des coûts des facteurs. Avec un budget 60 % supérieur à celui de la même branche dans Tesla a.s. l'année précédente, l'objectif fixé pour la première année était le doublement de la productivité et la réduction de moitié des rebuts. Aucun problème d'adaptation du personnel n'ayant a priori été identifié, les dirigeants de VELEC décidèrent d'engager le processus de réformes sans plan de licenciements. Ils installèrent à la tête du joint-venture une équipe tchèque, dynamique et motivée, composée pour moitié de recrues et pour moitié d'anciens membres de TESLA a.s. La confiance dans cette équipe, ainsi que leur manque de connaissance de la situation locale les incita à déléguer l'ensemble des responsabilités aux dirigeants de TESLA TV.

Dès juillet 1992, l'équipe dirigeante de TESLA TV suivit un stage de formation dans la maison-mère pour s'imprégner des méthodes, construites autour du principe de la D.P.O. (Direction Par Objectifs) qu'elle devait appliquer. Les relations entre les dirigeants de la maison-mère et ceux de la filiale n'ont été régies par aucune démarche formalisée, mise à part l'obligation pour chaque directeur d'exécuter des *reportings* hebdomadaires. Une réunion mensuelle était organisée à Lille ou à Prague entre les responsables de VELEC et trois membres de TESLA TV, le directeur général, qui apprit l'anglais en deux mois, la directrice administrative et financière, qui parlait français, et le directeur de la production, qui parlait anglais.

La position des auteurs et les biais de l'observation

Les auteurs ont été chargés, ensemble ou séparément selon les époques⁹, de superviser le développement de la gestion des ressources humaines de TESLA TV du début à la fin du joint-venture. Leurs méthodes d'observation, principalement les techniques de l'observation participante¹⁰ et de la recherche-action¹¹ ont induit des biais contre lesquels il convenait de se prémunir. En effet, une interprétation est par définition subjective et le comportement des sujets peut être influencé par la volonté de l'expérimentateur de démontrer quelque chose¹². Les auteurs se sont efforcés d'en tenir compte pour cerner la réalité observée en se détachant au maximum de leurs convictions et en motivant, dans la mesure du possible, leurs jugements.

Le programme des réformes en GRH

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, seules des consignes générales ont été données car trop de paramètres différaient entre TESLA TV et VELEC. Les conditions n'étant pas comparables en termes de législation du travail, de représentation du personnel ou de niveau de rémunération, la DRH (direction des ressources humaines) de VELEC improvisa un vague programme de réformes. Il s'agissait notamment de motiver le personnel grâce à des primes incitatives, d'élaborer un règlement intérieur strict au niveau de la discipline et de créer les moyens de développer une culture d'entreprise. Le service du personnel avait pour rôle de fichier et de stocker les informations utiles sur le personnel, sans cependant que celles-ci servent de support aux principales décisions affectant la main-d'œuvre. Le mode de rémunération restait fixé par des conventions établies au sein de TESLA a.s ; à chaque niveau de poste correspondait une échelle de salaires propre et les salaires réels étaient augmentés chaque année d'environ 1 %. En pratique, même avec une ancienneté maximum, le salaire d'un individu appartenant à une catégorie donnée ne rattrapait jamais celui de la catégorie supérieure. Les activités de formation et de recrutement étaient externalisées et toute décision dans ces domaines devait être entérinée par la direction.

La mise en place de nouvelles méthodes de travail et la réorganisation des structures

De nouvelles classifications et de nouvelles méthodes de travail ont été élaborées par les dirigeants de VELEC et de TESLA TV, ces derniers jouant plutôt un rôle consultatif. Afin d'assurer le transfert de technologie, les documents décrivant les principales normes internes de gestion de la production de VELEC furent traduits en tchèque et remis au directeur de la production de TESLA TV, qui effectua également une formation à VELEC pour observer leur application pratique. L'organisation et la

⁹ À ce moment, seule Helena KASPAROVA était présente à TESLA TV.

¹⁰ Cette technique, popularisée par l'École sociologique de Chicago, consiste à s'impliquer dans le groupe étudié pour comprendre sa vie de l'intérieur. Influencés par H. DUBREUIL et son approche pratique de la condition ouvrière, les auteurs ont notamment effectué un total de vingt demi-journées en tant qu'ouvriers non qualifiés dans différents ateliers de TESLA TV.

¹¹ Arrivé fin 1993 à TESLA TV, David CHELLY s'est servi du joint-venture comme champ d'observation pour sa thèse de doctorat en sciences de gestion qui portait sur la transition des firmes d'Europe centrale et orientale vers l'économie de marché.

¹² Ce phénomène est connu en psychologie sous le nom d'effet ROSENTHAL (ou PYGMALION). De même, l'effet *placebo* et l'effet d'audience peuvent biaiser l'interprétation des expériences.

rationalisation du service de production ont été supervisées par les dirigeants français de VELEC. Particulièrement contraignantes, les nouvelles normes de gestion et de production nécessitaient une formation préalable du personnel de TESLA TV, pour laquelle un important budget fut alloué. D'une manière générale, ces nouveaux objectifs ne devaient pas entraîner de mouvements importants du personnel. Seul le recrutement de plusieurs commerciaux apparaissait indispensable pour réaliser les prévisions de vente.

Un grand nombre de projets furent élaborés par les dirigeants français de VELEC et transmis aux dirigeants locaux qui devaient les mettre en forme. À titre d'exemple, le directeur du contrôle de gestion de VELEC avait demandé aux responsables des cinq principales sections de TESLA TV d'élaborer une fiche de renseignements sur leur service afin d'améliorer la coordination des activités entre elles. Les mêmes individus furent sollicités en vue de la mise en place d'un système de comptabilité analytique et d'une GPAO. Après six mois, aucun d'eux n'avait réellement commencé le travail. L'examen de la réalité organisationnelle au milieu de l'année 1993 montre combien ces exemples sont emblématiques de la réalité des obstacles aux changements à TESLA TV.

2. La réalité organisationnelle

Une structure inefficace

En apparence TESLA TV présente les traits d'une entreprise moderne, mais l'organisation formelle des fonctions traduit mal la réalité de l'entreprise. La structure souffre d'une insuffisante coordination entre certains partenaires du fait de l'éloignement physique et relationnel entre les services d'approvisionnement, le bureau d'études, la production et la direction économique. La hiérarchie, fortement contestée, comprend six niveaux et la spécialisation est très poussée. Superposant l'ancien et le nouveau système, l'entreprise utilise près de cinquante classifications d'activités pour deux cent salariés.

La responsabilité des décisions stratégiques incombe à la direction générale, cette dernière constituant également l'intermédiaire majeur pour les principaux clients et pour la société-mère. Les décisions opérationnelles ressortant de domaines d'activités précis sont théoriquement décentralisées au niveau des directeurs de chaque service. Cependant, en pratique, les formalités administratives et les décisions réglementaires internes (autorisation de sortie, signature d'un document officiel, etc.), nécessitent l'aval de la direction, ce qui contrarie considérablement la rapidité d'exécution et l'efficacité des procédures. La créativité, la motivation et l'esprit d'initiative sont immédiatement étouffés.

Des méthodes inadaptées

De nouvelles classifications et de nouvelles méthodes de travail ont été mises en place, mais le personnel continue d'utiliser les anciennes. Le travail reste réalisé au jour le jour, en fonction d'échéanciers plus ou moins respectés et de la disposition personnelle des exécutants. Le directeur informatique, qui travaille chaque jour de la semaine de dix heures du matin jusqu'à environ vingt et une heures¹³, est un élément

¹³ Ce sont des horaires très inhabituels chez les Tchèques, dont la journée classique d'un cadre est de 8h-17h.

essentiel de la société sans lequel celle-ci serait paralysée. Malgré les programmes qu'il a élaborés, aucun fichier à jour ne référence les fournitures à commander car les produits et les prix évoluent continuellement¹⁴. La sophistication des machines, prêtées par VELEC dans le but de mettre en place une G.P.A.O., contraste avec la vétusté des locaux et l'inefficacité des processus de production. Lors d'un échange avec VELEC, les deux ingénieurs français envoyés à Prague ont été autant surpris par la compétence de leurs homologues tchèques que par l'archaïsme de leurs méthodes. Selon le directeur administratif et financier de VELEC, la standardisation des produits et des fabrications diminuerait le personnel nécessaire d'au moins vingt-cinq pour cent. Dans le service comptable et financier, les opérations sont dans l'ensemble informatisées mais l'utilisation de meilleurs moyens conduirait également à réduire d'un quart l'effectif requis.

Dans le domaine commercial, la méconnaissance des coûts de revient de l'entreprise pose des difficultés quant à la fixation des prix de vente des produits. La démarche mercatique est inconnue et les possibilités d'ouverture vers de nouveaux marchés restent inexploitées, aucun des vendeurs ne parlant anglais. Si le joint-venture a bénéficié d'un carnet de commandes fourni, une partie de ses partenaires commerciaux souffre de graves problèmes de trésorerie¹⁵, ce qui se répercute sur les finances de TESLA TV. La trésorerie, dont la gestion n'est pas assistée par ordinateur, affiche des soldes systématiquement débiteurs, synonymes de charges financières très élevées. Il semble, d'une manière générale, que rien à TESLA TV n'incite les individus à des comportements efficaces.

Une absence de contrôle

Les indications de la productivité courante et de la cadence à respecter sont affichées dans les ateliers, de même que des objectifs impératifs sont fixés pour tous les services, de l'approvisionnement aux commerciaux. En principe, le haut degré de taylorisation et de bureaucratie résultant des nouvelles normes devrait faciliter le contrôle interne de l'entreprise. Cependant, il n'existe pas de sanctions quant au non-respect des objectifs car l'organisation de TESLA TV rend très difficile la localisation des responsabilités. De plus, le passé souvent douteux de nombre d'individus occupant des postes importants les place dans des situations délicates vis-à-vis de leurs subordonnés, ce qui ne leur permet en général pas de disposer d'une autorité effective.

L'absence de contrôle effectif prend souvent une dimension supérieure. Le vol des biens de l'entreprise, la corruption et les falsifications en tous genres semblent être la norme davantage que l'exception. Ainsi, pour le pointage des heures de présence, il n'est pas rare que, grâce à la complicité des gardiens, la personne qui quitte en dernier le lieu de travail composte les fiches qu'elle avait collectées auprès de ses collègues pendant la journée, puis répète l'opération le lendemain matin à l'embauche. La falsification est également souvent réalisée au détriment des dirigeants français. Il est

¹⁴ Ce problème, généralisé aux entreprises industrielles de République tchèque, frappe même les grandes structures qui renoncent alors souvent à élaborer une comptabilité analytique. STROJOBAL, filiale de PÉCHINEY située face à TESLA TV et spécialisée dans les emballages, connaissait les mêmes difficultés au niveau du calcul de ses coûts.

¹⁵ À titre d'exemple, un client d'Alma-Ata (KAZAKHSTAN) a cédé à TESLA TV pour compensation d'une facture impayée plusieurs tonnes de coton ! Les accords de compensation, encore usuels dans les PECO, s'apparentent à du troc ; ils sont formellement réprimés par l'OMC.

par exemple rapidement apparu que l'ensemble des comptes ayant servi de base au rachat avaient été biaisés ¹⁶.

Inévitablement, l'absence de contrôle nuit à la sécurité dans l'entreprise. Les conditions de travail sont dans l'ensemble dangereuses et l'absence de prévention oblige à régler les problèmes au coup par coup. Aucune sécurité n'existe contre l'espionnage industriel et aucun archivage précis des procédures utilisées de manière effective dans l'entreprise n'est réalisé. Ainsi, après le décès inattendu du directeur de la production, personne n'était en mesure de diriger les ateliers.

3. L'environnement professionnel

Le climat social

Malgré les tentatives d'harmonisation, l'environnement de travail à TESLA TV diffère profondément de celui de VELEC. Le délégué syndical de l'entreprise, un quadragénaire charismatique et d'un style décontracté, ne fait de propagande que pour les voyages d'été qu'il organise pour les enfants du personnel. En général, les tâches sont peu répétitives, compte tenu de la diversité des produits fabriqués, et il existe peu de stress des objectifs, de compétition interne et de conflits, ce qui rend l'ambiance d'autant plus détendue. Les hiérarchies et classes sociales sont peu apparentes, surtout chez les plus anciennes générations. Malgré un respect des formes, l'aspect hiérarchique est souvent occulté. Des individus de tous rangs se tutoient et s'interpellent par des "Kamarad !" ou "Kamaradka !" (camarade, au masculin et au féminin) et même le directeur de TESLA TV déjeune régulièrement en compagnie de ses ouvriers. La qualité du climat social, hautement appréciable, ne débouche cependant pas sur un travail appliqué. À TESLA TV, les membres du personnel communiquent, se divertissent et travaillent en définitive peu, en comparaison aux quarante-deux heures trente de présence hebdomadaire obligatoire.

Le contenu effectif du travail

Les (rares) dirigeants qui ne débauchent qu'après dix-huit ou vingt heures le font délibérément. Chacun fournit, dans une certaine mesure, l'effort qu'il lui semble naturel d'accomplir. Ainsi, lorsqu'une certaine directrice doit rencontrer son client "SB", elle rentre en fait chez elle regarder sa série préférée "Santa Barbara". De même, lorsque sa secrétaire sort changer des devises à la banque, elle en profite pour faire ses courses de la semaine. Le travail administratif consiste autant à effectuer une tâche précise qu'à converser avec ses amis ou à feuilleter le journal. Les anniversaires et les fêtes sont célébrés et arrosés dans les locaux professionnels et pendant les heures de travail. Le personnel de production semble au premier abord actif, mais il s'agit en fait d'un laxisme empruntant des formes subtiles. Les acteurs disposent d'une large autonomie et parfois même d'une totale liberté dans la conduite de leur travail ¹⁷. Il est

¹⁶ Notamment, plusieurs prêts importants contractés avant la privatisation ne figuraient pas dans les documents comptables de TESLA a.s. Ceci peut s'expliquer par le fait que TESLA HLOUBETIN était une entreprise d'État jusqu'à sa privatisation en 1992 et que les modes de calcul retenus par le gouvernement diffèrent de ceux adoptés en comptabilité privée. Toutefois, il semble plus plausible que les comptes aient été volontairement maquillés, afin de grossir la base de départ de négociation de la participation à céder aux investisseurs étrangers.

¹⁷ Un des sujets d'étonnement est de voir que la quasi-totalité des ateliers sont décorés d'affiches de jeunes femmes aux tenues dénudées.

systématique de voir travailler les individus en paire : tour à tour, le premier effectue sa tâche tandis que le second observe, contrôle ou commente selon lui, se repose selon les autres. Selon le contrôleur de gestion de VELEC, le travail effectif peut être évalué à deux à quatre heures par jour selon les ateliers.

Une main-d'œuvre indifférente à la notion de profit

Le souci de l'économie n'est pas encore présent dans les mentalités. À titre d'exemple, les bureaux sont chauffés toute l'année à vingt-sept degrés *celsius*, ce qui conduit les employés à travailler avec les fenêtres ouvertes. La transmission du savoir entre les démissionnaires et les arrivants illustre également ces lacunes : pendant une période fixée selon la coutume à deux mois, l'arrivant observe le travail du démissionnaire et le suit dans tous ses déplacements¹⁸. Les nouveaux objectifs collectifs de l'entreprise ne sont pas encore perçus par tous. Par exemple, lorsque les commerciaux demandent une ou deux fois par mois l'enregistrement des ventes qu'ils ont réalisées, les comptables leur reprochent cet accroissement de travail.

Au vu de cette première approche, la conduite de l'entreprise apparaît socialement appréciable mais indiscutablement inefficace en termes de profit. Il semble que, quatre ans après la Révolution, seuls les statuts aient réellement changé. Ainsi a-t-il été décidé d'accélérer la restructuration, à partir d'une approche de MRH plus volontariste.

B. La mise en place d'un management des ressources humaines spécifique à la transition

1. Le choix d'une nouvelle politique de MRH

Définition de la politique

L'observation de TESLA TV a mis en évidence des lacunes considérables en termes d'organisation, confirmées par des résultats inquiétants. Comme beaucoup d'entreprises tchèques, TESLA TV survit grâce au faible niveau de concurrence de son secteur. Les dirigeants de VELEC prennent acte de cet état de fait, mais déplorent ne posséder aucune information précise sur les mesures réellement mises en œuvre à TESLA TV, pas plus que sur les revendications et les besoins du personnel. Le conseiller en management de la société, D. NOVOTNY, un Franco-tchèque, invoque des raisons d'ordre culturel pour expliquer cette situation. Jugeant les réactions des managers tchèques tout à fait naturelles, il met en cause la volonté initiale des dirigeants français d'implanter à TESLA TV les normes de management de VELEC sans aucune adaptation à l'environnement local. Lors d'une réunion d'un comité de direction, il propose une directive majeure pour le passage d'une gestion du personnel à un management des ressources humaines : " *Tous les éléments spécifiques [à la République tchèque] devront être intégrés dans un processus de création d'un système de Management des Ressources Humaines basé sur des techniques modernes et qui puisse tirer le meilleur profit des avantages comparatifs de la République Tchèque* ". Ralliés à ce point de vue, les dirigeants français de VELEC demandèrent au début de

¹⁸ Du fait du fort taux de rotation du personnel, il est courant de rencontrer ces binômes, qui véhiculent l'un et l'autre leur satisfaction à quitter et à intégrer l'entreprise. Cette formation sur le terrain prépare correctement la recrue à son futur travail, mais il est manifeste que certaines opérations simples ne nécessitent pas un tel apprentissage.

l'année 1994 la mise en place effective de ces principes. Il fallait élaborer un langage de gestion commun aux deux sociétés, VELEC confiant aux auteurs et à une équipe tchèque d'encadrement cette mission.

L'esprit des réformes

L'objectif défini par les dirigeants de VELEC changeait radicalement par rapport à la première période. Il ne fallait plus appliquer les normes de management en usage dans la maison-mère, mais familiariser le personnel à leur esprit. La réforme des mentalités étant une épreuve longue sur laquelle il est difficile d'agir, la nouvelle structure ne pouvait être mise en place immédiatement. De plus, l'innovation importée par VELEC risquait d'être ressentie comme une agression. Il a alors été décidé que les changements seraient réalisés de manière lente et logique, afin qu'ils soient assimilés par le personnel de l'entreprise. Les actions retenues visaient en particulier à intégrer dans un plan de gestion des compétences la maîtrise du savoir et l'épanouissement de l'individu¹⁹. Cette démarche nécessite en premier lieu un lourd travail de recensement des compétences, des attitudes, des valeurs et des ambitions de chacun, principalement à partir de sondages et d'entretiens.

2. L'amélioration de la connaissance des individus

Le sondage, une première approche avec le personnel

Souhaitant augmenter la satisfaction du personnel, la direction de TESLA TV a élaboré au mois de février 1994 un projet d'amélioration de la condition des employés. L'utilité de certaines mesures paraissait évidente, mais il fallait également consulter les intéressés afin de connaître précisément leurs attentes et leurs besoins. Un questionnaire individuel et facultatif a alors été adressé par la GRH à l'ensemble du personnel, après avoir été révisé par le directeur général²⁰. N'ayant pas été habitués à être consultés ni à ce que soit porté d'intérêt à leur travail, les membres du personnel de TESLA TV ne se sont guère investis dans l'enquête, le taux de réponse ne s'élevant qu'à 27 %. L'analyse des résultats a donc été contrariée par le fait que l'opinion des trois quarts des salariés est restée méconnue. D'une manière générale, l'abstention a sans doute témoigné d'un sentiment d'indifférence vis-à-vis des préoccupations de l'entreprise²¹. Parmi les cadres, le taux de réponse a été particulièrement faible²², ce qui s'explique par le fait que les détenteurs des responsabilités ont regardé avec méfiance les nouvelles orientations de l'équipe dirigeante, susceptibles de remettre en cause leur pouvoir dans l'entreprise. Les ouvriers et les employés ont en revanche porté un certain intérêt à l'enquête. Au lieu de confirmer la convergence des anticipations de la direction française avec les besoins de la main-d'œuvre, l'analyse de leurs réponses révéla un besoin immédiat d'équipements performants et, surtout, une volonté de salaires plus élevés. La main-d'œuvre restait en général peu sensible aux nouveaux objectifs de rentabilité de l'entreprise, bien qu'une partie des sondés aient témoigné leur

¹⁹ Dans cette optique, la GRH s'intéresse aux compétences et au potentiel du salarié, indépendamment de son poste.

²⁰ Il s'agissait à ce niveau davantage de censure que de révision.

²¹ Il est permis de supposer que les membres du personnel ne se sentaient pas fondamentalement insatisfaits, auquel cas ils auraient manifesté leur désaccord à travers ce moyen d'expression.

²² Seulement six réponses pour quarante-cinq personnes ont été recueillies, dont quatre provenaient de responsables ayant participé à l'élaboration du questionnaire.

déception quant à la qualité des produits, au manque de cohérence de l'organisation et aux retards chroniques en termes de formation. Afin d'améliorer la connaissance des motivations du personnel, il a été décidé de recourir à la méthode des entretiens.

Les entretiens

Dans le cadre d'une enquête en avril 1994 sur la perception par les salariés des changements opérés à TESLA TV, vingt-cinq membres du personnel tirés au sort ont été interrogés par les responsables de la GRH, sous la forme d'entretiens semi-directifs d'une durée d'environ une heure. L'objectif était de connaître les effets sociaux de la transition et les logiques d'adaptation développées en retour. Dans l'ensemble, le personnel a exprimé son mécontentement, ses craintes et un sentiment d'impuissance qui n'apparaissent dans l'analyse de l'enquête précédente. La situation reste néanmoins viable car tous sont prêts à endurer le présent pour un meilleur avenir.

Extraits et commentaires des entretiens

La dépossession des normes traditionnelles du travail provoque de nombreuses tensions : *“ Avant, le travail était planifié pour la semaine, on pouvait organiser notre vie de famille en conséquence. Maintenant, quand il faut respecter les délais pour une commande, le chef nous appelle et il faut venir ”*. L'organisation improvisée ne satisfait pas les ouvriers, qui se sentent manipulés et ont l'impression que leurs efforts sont gâchés par une mauvaise coordination des activités : *“ C'est fou, avant on devait travailler sur notre machine, mais maintenant on nous trimballe d'un atelier à un autre et souvent on n'y connaît rien ”*. De plus, la retaylorisation conduit à renforcer les distances hiérarchiques et des relations strictement professionnelles remplacent progressivement les anciennes relations de camaraderie : *“ J'en reviens pas, on a été à l'école ensemble, on a fait les quatre cent coups et maintenant qu'il est directeur ²³, c'est à peine s'il me dit bonjour. ”*

Les ouvriers se montrent peu sensibles à l'amélioration des conditions de travail et adoptent parfois des comportements qui surprennent les dirigeants français : *“ C'est vrai, on a des toilettes plus propres, des salles de pause et tout ça, mais au lieu de faire ça, ils pourraient économiser l'argent et nous le donner ”*. Dans l'environnement nouveau, ils disposent de peu d'informations et s'imaginent toutes sortes de choses, ce qui donne naissance à nombre de rumeurs : *“ L'entreprise va fermer en décembre, c'est vrai, dites ? ”*.

D'autres voient cependant un intérêt à la mobilité quotidienne dans le travail. Les activités sont plus diversifiées, ce qui permet d'atténuer la monotonie des tâches confiées au personnel peu qualifié. Les plus motivés trouvent également un moyen de se former sur le tas : *“ Je me sens vraiment bien à TESLA ²⁴. Les contremaîtres nous envoient toujours dans des ateliers différents et on apprend plein de choses ”*. Les contremaîtres pensent quant à eux que le potentiel de productivité n'est pas encore véritablement exploité. Avec un marché du travail fortement déficitaire en termes de

²³ Les Tchèques étant, comme les Allemands, amateurs de titres en tous genres (Docteur, Ingénieur, Professeur, Directeur...), il est probable que le directeur en question ne soit pas le directeur général mais un directeur ou un sous-directeur fonctionnel.

²⁴ La personne sondée travaille à TESLA TV, mais, comme la majeure partie du personnel, elle continue d'appeler son entreprise TESLA.

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

Beaucoup d'employés et d'ouvriers sont attirés par les entreprises étrangères en raison de salaires prétendus supérieurs. Lorsqu'ils comparent l'excédent de rémunération à l'effort supplémentaire demandé, la désillusion est grande. Pourtant, l'argent exerce encore une attirance irrésistible. Les Tchèques et surtout les jeunes générations veulent ainsi s'offrir les moyens de participer à la société de consommation naissante qui les fait rêver : *“ Moi l'argent en soi, ça ne m'intéresse pas. Mais vous savez, j'ai envie de voyager, d'aller au cinéma, au théâtre, d'acheter des livres, d'offrir des cadeaux à ma femme. Et sans argent... ”.* Pour les travailleurs, l'introduction du capitalisme dépasse largement le cadre de l'entreprise. Il éveille un sentiment de libération et donne un sens nouveau à la vie de tout un peuple. *“ C'est vrai que ça devient dur au travail. Mais vous savez, on n'a rien sans rien. Croyez-moi, la Tchéquie va être imitée dans le monde entier. On est en train de faire des grandes choses ”.*

Le questionnaire et les entretiens ont permis d'améliorer la connaissance des ressources humaines de TESLA TV. Les décisions clés de la gestion des ressources humaines pouvaient alors être prises.

3. Les décisions clés en GRH

Les rémunérations

Dans le but de faire accès aux revendications naissantes, les dirigeants de VELEC ont accepté, suite à une proposition de la DRH de TESLA TV, d'augmenter les salaires de l'ensemble du personnel de 10 % au premier mai 1994. Cette augmentation ponctuelle devait être renouvelée à chaque fois que les objectifs de productivité bi-annuels seraient atteints. L'ensemble de la politique de rémunération fut reconstruit autour de principes visant à être justes, équitables²⁵ et incitatifs. Les grilles de salaires ont été réajustées notamment pour limiter les écarts entre les niveaux de postes, tandis que le développement prudent des primes devait permettre d'emporter l'adhésion du personnel et de l'orienter vers des comportements productifs²⁶. Chaque responsable de service disposait d'une enveloppe budgétaire et pouvait accepter toute demande d'augmentation d'un salarié sous sa responsabilité sans en référer à la direction. À

²⁵ De nombreux problèmes ont été soulevés autour de la rémunération d'un des auteurs. Agé de vingt et un ans, celui-ci recevait une indemnité fixée par l'ACTIM (service intermédiaire entre le Ministère des Affaires Étrangères et le Ministère de la Défense) de 12 000 francs par mois nets et non imposables, tandis que son supérieur hiérarchique (tchèque) et les quatre comptables du bureau totalisaient ensemble moins de 8000 francs.

²⁶ D'une manière générale, les primes ont été collectives car plus acceptables socialement. Elles n'ont concerné que des équipes de taille réduite, afin d'être suffisamment incitatives.

l'opposé, aucune réduction de salaire n'était possible sans un rapport motivé. Les augmentations de salaires se fixaient pour rôle de satisfaire les besoins émis par les membres de TESLA TV lors du questionnaire et des entretiens. Par la suite, l'objectif n'était pas de renouveler systématiquement ces augmentations à chaque fois que le personnel en ressentirait le besoin, mais de parvenir à modifier la manière dont les individus perçoivent leurs besoins. Traditionnellement, la culture d'entreprise constitue un des meilleurs moyens d'arriver à ces fins.

La culture d'entreprise

Un audit de la culture d'entreprise de TESLA TV a été confié à un cabinet de consultants tchèque qui entreprit une enquête ethnologique sur les mœurs de l'entreprise. Leur démarche avait pour but de mettre en évidence les construits sociaux et de faire apparaître la symbolique. L'étude du Règlement intérieur, des méthodes de recrutement et de la communication externe mais également du sacré, des rites et des mythes, permit de dresser des représentations rendant compte de ce qui assure la cohésion et l'identité sociale du joint-venture. Le rapport a ainsi révélé à TESLA TV l'importance de la force du nombre, de la croyance en un savoir étendu et d'un complexe de supériorité partagé. Il était également mentionné que la cohérence et la solidarité des travailleurs qui s'illustraient jusque lors dans l'expression d'un travail peu appliqué pourraient être retournées par les dirigeants opportunistes vers une union dans la motivation et le travail, les conditions relevées étant particulièrement propices à l'établissement d'une culture d'entreprise. Les conclusions du rapport recommandaient d'insister sur la participation française, dont l'originalité et les a priori supposés favorables serviraient de cœur à l'emblème de ralliement. Le manque d'identité propre de TESLA TV constituait à ce titre un handicap majeur. D'une part, le personnel ne considérait généralement pas TESLA TV comme une entreprise française. Pire, une partie d'entre eux ne savait pas que leur entreprise n'était plus TESLA a.s. Enfin, les responsables de VELEC ne se voyaient reconnaître aucune supériorité technologique ou managériale. Des mesures ont alors immédiatement été mises en œuvre pour rétablir l'image de VELEC et des Français.

Les tentatives de rapprochement culturel

Des échanges entre TESLA TV et VELEC afin d'apprendre " l'autre culture " et favoriser l'émergence de relations interculturelles basées sur la connaissance et le respect mutuels ont été organisés par le Comité d'entreprise de VELEC et quelques membres de TESLA TV. Ceux-ci ont concerné trente familles françaises et tchèques qui ont été accueillies pendant sept jours respectivement à Prague et à Tourcoing pendant l'été 1994. À l'issue de ces rencontres, un audit biculturel a été élaboré afin de désigner les stéréotypes généraux sur les Tchèques et les Français (cf. tableau 19)²⁷. Ces expériences sur les relations interculturelles ont permis de savoir ce que les uns pensent des autres et d'eux-mêmes et également de comprendre leurs motivations et leurs manières de pensée.

Tableau 19. Stéréotypes sur l'attitude des Français et des Tchèques dans les relations professionnelles

²⁷ Il convient de ne pas commettre " l'erreur écologique ", dans le sens où il est impossible de dresser des stéréotypes fiables à l'échelle d'un pays à partir de la seule observation des relations entre deux groupes de taille restreinte.

<i>Critères</i>	CE QUE LES TCHEQUES DE TESLA TV PENSENT DES FRANÇAIS DE VELEC	CE QUE LES FRANÇAIS DE VELEC PENSENT DES TCHEQUES DE TESLA TV
<i>Préjugés avant la rencontre</i>	Humanisme	Un pays de l'Est comme les autres, pauvre et attardé
<i>Aptitudes professionnelles</i>	Ouverture d'esprit, inventivité, esprit d'initiative	Bonnes connaissances pratiques, bonne capacité de réflexion
<i>Comportement au travail</i>	Dispersion intellectuelle, Manque de rigueur	Peu d'effort au travail, peu d'attachement vis-à-vis de l'entreprise
<i>Impression après les rencontres</i>	Ignorance, suffisance	Grande culture générale

Les premiers contacts ont débouché sur des impressions qui ont durablement marqué les relations ultérieures. Les relations sont restées courtoises mais les problèmes de communication, principalement entre les enfants du personnel, et les différences de niveau de vie en général, ont limité les possibilités de tisser des liens durables. Les obstacles ne se sont cependant pas toujours situés au niveau du contenu de la communication, mais souvent au niveau de la communication non verbale, des perceptions, des interprétations ou encore des préjugés des interlocuteurs ²⁸.

Au niveau professionnel, les Français de VELEC ont considéré que les Tchèques de TESLA TV restaient attachés au formalisme. La stratégie est décidée lors des traditionnelles réunions, qui servent davantage à tester les rapports de force des uns et des autres qu'à rechercher de réelles solutions. Dans l'ensemble, les Tchèques ont été perçus comme montrant peu d'enthousiasme et acceptant facilement les compromis ²⁹. Les employés de TESLA TV ayant côtoyé pour la première fois les Français de VELEC se sont dits dans l'ensemble déçus voire irrités de ce qu'ils nomment "l'ignorance culturelle" des Français. Ils déplorent entendre encore parler de la Tchécoslovaquie (qui n'existe plus depuis 1993) ou être comparés au "Européens" (alors que la République tchèque est le centre géographique de l'Europe !). D'une manière générale, les membres de TESLA TV ont jugé ceux de VELEC nationalistes, cultivant un fort sentiment de supériorité, et peu enclins à mettre en pratique leurs

²⁸ Des poncifs tels que "les Tchèques sont fainéants", "les Tchèques incarnent le charme slave" ou d'autres lieux communs ont meublé les conversations des Français, qui ont eu tendance à juger les pratiques tchèques selon leurs propres valeurs. Une des collaboratrices de VELEC fut étonnée de remarquer que la quasi totalité du personnel de TESLA TV circule en chaussons dans l'entreprise, ce qui est une institution dans le milieu du travail en République tchèque. Sa réaction fut la suivante : "Il va falloir changer ça, ça ne fait vraiment pas sérieux. Nous sommes au vingtième siècle !".

²⁹ Ce trait de leur mentalité n'est pas contesté par les Tchèques eux-mêmes. Petit peuple entouré de voisins aux tentations hégémoniques, leur ligne politique est traditionnellement la suivante : "si vous ne pouvez pas les battre joignez-vous à eux". L'historien A. MARES explique que, durant les soixante dernières années, les Tchèques ont connu malgré eux le nazisme, le communisme, puis désormais le capitalisme. Dans ces conditions, ils croient à la fatalité et ont peu de peurs ou d'illusions quant à leur avenir.

idées. Ils reconnaissent cependant que les Français de VELEC font preuve en affaires d'ouverture et d'inventivité.

Malgré les déceptions des uns ou des autres, l'impact de ces échanges ne fut pas négligeable. La communication entre les Français et les Tchèques put largement s'améliorer. De même, une sorte de rivalité entre les deux communautés prit naissance, ce qui renforça la cohésion de TESLA TV. Un pas important vers la création d'une culture d'entreprise était franchi, mais celle-ci étant également faite de savoirs et de techniques, il convenait d'encourager la formation au sein de l'entreprise.

La formation

Face à un environnement mouvant, la main-d'œuvre est contrainte de s'adapter au plus vite. Après des premières expériences peu concluantes, la DRH a décidé de recourir à des formations non plus basées sur des connaissances conceptuelles et théoriques mais sur des actions concrètes impliquant le personnel. Pour apprendre de nouvelles façons de travailler, outre l'apprentissage "sur le tas", la formation continue, les jeux d'entreprise et la techniques de l'"anti-chambre" (ou "vestibule") ont constitué les outils de la conversion du personnel de TESLA TV aux exigences de l'économie de marché³⁰. Si certaines mesures utilisant des méthodes de formation différant sensiblement des usages pédagogiques en République tchèque se heurtèrent à la prégnance des habitudes passées, les objectifs affichés furent dans l'ensemble atteints.

La GRH de TESLA TV visait à susciter l'envie de formation, la volonté d'apprendre et les échanges entre personnes. L'objectif était de développer chez les individus un noyau dur d'expertise, tout en accroissant leur polyvalence. Une formation obligatoire de deux séances de trois heures sur le thème de la qualité et de la sécurité de l'entreprise a notamment été dispensée à l'ensemble du personnel. D'autres possibilités de formation gratuite, allant des cours de français à l'informatique, pouvaient s'imputer sous certaines conditions d'âge et d'ancienneté sur le temps de travail.

Malgré des perspectives encourageantes, cette politique de MRH n'a pas résisté aux démissions successives d'un grand nombre d'éléments clés de TESLA TV au printemps 1995. Les dirigeants de VELEC décidèrent alors d'imposer à TESLA TV les mêmes règles de gestion qu'à VELEC.

C. L'approche normative et la fin du joint-venture

1. Une stratégie de rattrapage

Le rejet d'un mode de MRH spécifique

Après la perte de leur seul élément détaché à TESLA TV, les dirigeants de VELEC choisissent de mettre fin à la politique de MRH spécifique. Dans le but de marquer le changement, la construction de nouveaux bureaux distincts de ceux de TESLA a.s. est engagée. De la mi-1995 à mi-1996, des décisions calquées sur la stratégie de VELEC

³⁰ Reconnaisant le succès des méthodes employées par la firme VOLKSWAGEN, la directrice des ressources humaines de SKODA, B. GUTMAN recommande les formations "en tandem", c'est-à-dire que chaque expatrié transmet ses connaissances à un manager, un ingénieur ou un contremaître local.

sont prises pour TESLA TV de France et de manière autoritaire, sans prise en compte de la particularité de l'entité tchèque. Le but n'est plus d'aboutir à des consensus mais d'imposer de nouvelles manières de travailler. Selon les dirigeants de VELEC, la rationalité des outils de gestion garantit leur efficacité. Les méthodes utilisées prévoyant tous les cas possibles, les comportements sont entièrement normalisés, quels que soient l'origine et le patrimoine culturel de leurs exécutants. En conséquence, les procédures internes de TESLA TV ne doivent pas différer de celles de VELEC.

La transition étant décrétée finie, il faut alors adopter une stratégie de rattrapage. Les objectifs, principalement quantitatifs, sont fixés par rapport à l'observation de la concurrence (*benchmarking*). Ils sont imposés par la direction, mais leur mise en œuvre, assurée par un sévère système de sanctions, incombe à chaque responsable. Tout est réalisé pour faire disparaître sans délai les handicaps de l'héritage communiste.

La rationalisation de la gestion

La rationalisation de la gestion à TESLA TV touche l'ensemble des domaines de l'entreprise. Ainsi l'analyse de la valeur doit-elle conduire à la disparition d'un certain nombre d'activités jugées non rentables telles que la production d'un segment particulier des émetteurs télé de moyenne puissance ou les voyages d'entreprise. De même, la réorganisation de certains bureaux et ateliers (*zoning*) vise à dégager d'importants gains d'espace et de temps, et donc à améliorer la communication et l'efficacité au sein de TESLA TV. Enfin, la reconfiguration des tâches et des processus (*reengineering*) a pour objet de réduire les doubles emplois. Dans ce climat d'instabilité et d'incertitudes dû aux restructurations, la cohésion du personnel est recherchée dans le travail et l'effort collectifs : aux cercles de qualité, qui ne sont que des réunions ponctuelles, sont préférés les groupes semi-autonomes, qui permettent de continuellement travailler en équipe. D'une manière générale, les mesures organisationnelles qui ont fait leurs preuves à VELEC sont reproduites à TESLA TV. Cependant, dans les faits, rien ne ressemble vraiment à ce qui se passe à VELEC. Les divers tableaux de bord et systèmes de gestion ont été imposés, mais personne ne les utilise réellement. Malgré la mise à disposition d'outils de gestion sophistiqués, le personnel continue d'utiliser d'anciens schémas de pensée et reste étranger à des notions telles que l'efficacité économique ou la planification.

2. La familiarisation du personnel à l'esprit capitaliste

La communication et la culture d'entreprise

Affirmant vouloir faire profiter TESLA TV de l'image supposée valorisante d'une participation de VELEC, les dirigeants français ont entrepris de changer l'image du joint-venture. Dans un premier temps, un projet d'entreprise construit autour de la charte des valeurs de VELEC fut élaboré. TESLA TV étant contrainte par ses moyens financiers, la politique de communication s'est limitée aux actions simples et peu coûteuses, basées sur des messages visant à développer la connaissance de l'entreprise et sa cohésion. Furent notamment utilisés des panneaux d'affichage, des journaux d'entreprise ³¹, des boîtes à idées, des cadeaux publicitaires, etc. Le service de communication de TESLA TV a également organisé une grande campagne

³¹ Le temps consacré pour les journaux internes, qui n'est pas directement productif, ne pose pas de problème car l'entreprise est en situation de sureffectif. En revanche, il s'agit d'un excellent moyen d'impliquer le personnel tout en le sensibilisant aux messages de la direction.

d'information sous la forme d'un séminaire réunissant l'ensemble du personnel et comprenant des jeux, des animations et des conférences en rapport aux moyens et aux objectifs du projet d'entreprise. Cette opération a recueilli un vif intérêt et les personnes les plus charismatiques ont aisément transmis leur message. Les interventions des dirigeants de la maison-mère ont été formulées d'une manière quelque peu démagogique, afin de répondre aux attentes du plus grand nombre. En revanche, les projets d'entreprise, bâtis autour de valeurs inconnues auparavant à TESLA TV, ont été perçus, selon les dires du directeur de la production, comme des "slogans de supermarché". L'implication du personnel nécessitait des initiatives de la base, que les nouveaux systèmes de participation ont tenté de stimuler.

La participation

Pour tendre vers l'appropriation du management, il fallait que les projets soient acceptés par le personnel et ses dirigeants. Suivant des méthodes américaines, les principaux responsables de TESLA TV ont été réunis chaque mois pour discuter de leurs rôles et de leurs connexions réciproques, à partir de méthodes utilisant des tableaux grand format représentant l'organisation de l'entreprise. L'accent a également été porté sur la créativité, la communication et l'échange des idées. La généralisation des réunions de discussion et des briefings fut cependant perçue comme une contrainte improductive pour des individus habitués sous le communisme à ne poser que des questions écrites et à écouter. Tout étant rigoureusement normalisé, le personnel a ressenti cette participation comme forcée et ne s'est jamais réellement investi dans les projets de l'entreprise. Dans les faits, les individus étaient systématiquement écartés du processus décisionnel et les décisions prises sans concertation ni connaissance des réalités et de l'histoire de l'entreprise, ce qui donnait lieu à des sentiments de désordre et de gâchis.

3. Les mesures concrètes

L'amélioration des conditions de travail

Pour être pleinement efficace, l'importation des normes de management de VELEC suppose que les conditions matérielles et psychologiques de travail à TESLA TV y soient équivalentes. À l'issue d'une comparaison fondée sur des grilles provenant de VELEC, il est apparu que des améliorations en termes de confort devaient être réalisées à TESLA TV. Parmi la trentaine de propositions faites par les managers tchèques, les dirigeants français ont retenu les suivantes :

- _ Choix de couleurs gaies pour les nouveaux locaux et mise en place de compartiments fumeurs et non fumeurs ;
- _ Amélioration de l'hygiène dans les ateliers, les lieux communs et les sanitaires, amélioration de la présentation et de l'accompagnement des plats dans les cantines ³² ;
- _ Installation d'un équipement musical discret diffusant une musique de fond dans l'ensemble de l'entreprise, installation de machines à café.

³² À la cantine de TESLA TV, une cuisinière à la corpulence impressionnante servait quotidiennement la nourriture avec ses mains, sans gants.

L'amélioration des conditions de travail s'entendait également au niveau psychologique. Les dirigeants de VELEC ont ainsi souhaité que l'épanouissement des membres de TESLA TV s'exerce dans le travail. Soucieux de réaliser l'adéquation entre le potentiel des individus et leur fonction, le service GRH de TESLA TV a alors aménagé la possibilité pour chaque individu de se faire dresser une sorte de bilan des compétences³³. Conformément aux attentes de la direction, celui-ci fut perçu par le personnel comme un moyen d'intégration et non comme une restriction à la vie privée. Dans le prolongement, il a été fait recours à la technique de *l'empowerment* : lorsque des besoins ponctuels apparaissaient, des responsabilités étaient données à des individus indépendamment de leur poste, s'ils en avaient les compétences. Ainsi, certains ouvriers ont-ils pu participer aux négociations d'importants contrats portant sur les machines sur lesquelles ils travaillent. Cet accroissement de responsabilité semblait cependant avoir moins d'effet que les incitations strictement pécuniaires.

L'individualisation des rémunérations

La rémunération constituait un point délicat à gérer pour les responsables de la GRH. Dans une perspective globale de rationalisation des coûts, l'objectif affiché était de réduire le salaire fixe, tout en créant un nombre important de primes de productivité et de qualité. Par ce nouveau système, l'entreprise s'engageait à augmenter les salaires réels chaque année de 20 à 50 %. L'individualisation des salaires ne devait être mise en place que progressivement, afin de préserver le climat social et d'éviter de créer des tensions et des jalousies. Les avantages en nature et les promesses de congés payés permettaient d'individualiser discrètement, tout en étant avantageux fiscalement pour le salarié et pour l'entreprise. Dans les faits, les salaires ont immédiatement baissé, tandis que le recours aux primes a été plusieurs fois retardé. Logiquement, cette politique de rémunération provoqua de nombreux départs de TESLA TV.

Les mouvements du personnel

Compte tenu des nouveaux objectifs du management, le service GRH de TESLA TV a dû assumer quarante suppressions de postes, en priorité dans la production et le bureau d'études. Il n'y eut cependant aucun licenciement sec ; la réduction des effectifs fut permise par des démissions, des départs en retraite et des départs suscités (souvent à la suite de rétrogradations). Le renforcement de la présence de plusieurs jeunes recrues a occupé une place prépondérante dans cette nouvelle politique de MRH. Le manque d'expérience, traditionnelle lacune des jeunes à l'entrée sur le marché de l'emploi, était considéré par les dirigeants de VELEC comme une vertu. Contrariés par les résistances du personnel local, ceux-ci estimaient que les jeunes générations ne sont pas influencées par l'ancien système et peuvent ainsi s'adapter à des conditions nouvelles. Leur vision neuve des choses remet en cause les habitudes et les certitudes, opération exigeante mais constitutive de progrès.

Les bienfaits supposés du marché ont rapidement montré leurs limites. Ainsi, malgré le recours à deux cabinets de recrutement TESLA TV n'a pu recruter de commerciaux efficaces, alors que l'entreprise s'était séparée de son ancienne force de vente. L'erreur la plus grave a été de "remercier" de nombreux cadres proches de la

³³ En France, une loi du 31 déc. 1991 a institué le droit de tout salarié à un bilan de compétences lui permettant d'analyser ses compétences professionnelles ainsi que ses aptitudes et motivations afin de définir un projet personnel, et le cas échéant, un projet de formation.

retraite, les dirigeants français leur attribuant des résistances inconscientes dues à des mentalités indélébilement imprégnées de l'Ancien Régime. Ceux-ci ont été remplacés par de jeunes diplômés, compétents et prêts à apprendre. Il en a résulté un écroulement du chiffre d'affaires et la multiplication des problèmes avec l'Administration. En quittant l'entreprise, les anciens cadres avaient en fait retiré à TESLA TV la richesse de leurs contacts et de leurs connections, que les jeunes entrants ne pouvaient en aucun cas remplacer.

Cette politique de MRH fut interrompue en mai 1996, à l'annonce du dépôt de bilan de VELEC³⁴. Le mois suivant, VELEC a cédé sa participation dans TESLA TV à TESLA a.s., qui en détenait déjà 49 %. Après quatre ans d'existence, marqués par l'expérimentation de trois types de politiques de management des ressources humaines, TESLA TV disparaissait.

III. Bilan des actions menées et enseignements du cas

L'histoire de TESLA TV, marquée par une succession de revirements stratégiques, a été découpée en trois périodes depuis juin 1992. Huit critères complémentaires ont été retenus pour juger l'efficacité des diverses politiques de MRH menées à chaque étape (cf. tableau 20). Ceux-ci résultent des choix de gestion de TESLA TV, des données disponibles³⁵, ainsi que de leur fiabilité. La productivité, premier indicateur en importance, permet d'évaluer l'efficacité de la gestion de la production³⁶. Le salaire moyen détermine la politique de rémunération de la période. Le taux d'absentéisme, le taux de rotation du personnel et le taux de plaintes renseignent sur le contrôle des ressources humaines, sur l'ambiance de travail et sur le degré de satisfaction de la main-d'œuvre. Le taux de fréquence des accidents indique le degré de prise en compte des objectifs de sécurité dans l'entreprise, et les taux de rebuts et le pourcentage de pannes permettent d'apprécier le contrôle de la qualité.

1. Résultats par période

Tableau 20. Gamme d'indicateurs par périodes

	<i>Première période</i>			<i>Seconde période</i>			<i>Troisième période</i>	
	<i>6-12/92</i>	<i>1-6/93</i>	<i>7-12/93</i>	<i>1-6/94</i>	<i>7-12/94</i>	<i>1-6/95</i>	<i>7-12/95</i>	<i>1-6/96</i>
Productivité par salarié ³⁷	0,091	0,105	0,108	0,127	0,130	0,133	0,150	0,170
Salaire mensuel moyen (Kc) ³⁸	5220	5330	5400	5800	6000	6100	6000	6000

Absentéisme	N.S.	9	8	9	7	8	7	9
Taux de rotation du personnel	37	39	41	38	36	30	37	44
Taux de plaintes	3	4	4	14	16	18	18	27
Taux de fréquence des accidents ³⁹	N.S.	15	18	15	10	7	16	19
Taux de rebuts (%)	N.S.	2	2,3	2	0,7	0,7	0,9	1,5
Taux de panne (%) ⁴⁰	16	16	14	13	12	13	15	17

La première période : des performances décevantes

Pendant la première période, la productivité augmente de plus de 25 % puis stagne ensuite. Compte tenu des investissements de VELEC en équipements, en méthodes et en savoir-faire, ces performances sont insuffisantes, d'autant que les objectifs étaient de doubler la productivité en un an. Dans le prolongement de la politique de TESLA a.s., la masse salariale a été maintenue. Ce fait en apparence positif a cependant fortement incité les salariés à quitter l'entreprise pour obtenir des salaires supérieurs. Avec un taux de rotation de la main-d'œuvre dépassant les 40 %, la cohésion, la formation et la productivité du personnel étaient devenus des objectifs hors d'atteinte. L'absentéisme n'a pas dépassé pas 10 %, mais ces chiffres ne rendent pas compte des constantes tricheries avec la pointeuse⁴¹. Le faible nombre de plaintes s'explique sans doute davantage par le manque d'habitude du personnel de s'exprimer à ce sujet que par une réelle satisfaction au travail. La fréquence des accidents et les mauvaises performances en termes de qualité confirment les lacunes de l'organisation durant cette première période.

La mise en place d'une équipe dirigeante en partie extérieure à TESLA a.s. ne s'est pas accompagnée de la restructuration attendue. Les dirigeants français exigèrent des *reportings* réguliers sur l'avancée des réformes, mais ils ne mirent pas en place de

³⁴ La société VELEC n'existe plus en tant que personne morale. Cependant, le groupe SAGEM a racheté la marque VELEC et a repris la majorité de ses activités et de son personnel.

³⁵ Prémunant toute information quantifiée confidentielle, les dirigeants de TESLA TV, de VELEC et de TESLA HLOUBETIN effectuaient un important travail de censure à tous les niveaux.

³⁶ Correspondant au niveau de production imputable à chaque travailleur, cet indicateur rapporte la production en valeur de l'entreprise au nombre d'heures de main-d'œuvre directe travaillées. Sous cette forme, il s'agit d'une mesure physique excluant toute référence aux coûts.

³⁷ Les salariés retenus concernent le personnel de production (main-d'œuvre directe) et non pas les dirigeants (main-d'œuvre indirecte).

³⁸ Les salaires sont recalculés en prix constants de 1996, afin de neutraliser l'impact de l'inflation.

³⁹ Le taux de fréquence des accidents calculé ici équivaut à un million de fois le nombre d'accidents divisé par le nombre d'heures travaillées.

⁴⁰ Ne sont retenues que les pannes survenues dans les six mois suivant la mise en fonction de l'émetteur vendu.

⁴¹ Les absences s'observent par ailleurs environ trois fois plus le vendredi et le lundi que les autres jours, fait qui s'explique par l'absence de délai de carence dans le remboursement des congés maladie, de la même manière que pour les fonctionnaires en France.

moyens de contrôle des mesures effectivement prises. L'équipe tchèque se trouva dans les faits déchargée de toute contrainte et entreprit de diriger l'entreprise en fonction de ses intérêts propres. S'en suivirent des changements minimes au niveau des comportements organisationnels. Ne doutant pas de leur légitimité, les dirigeants français pensaient que leur position d'investisseur occidental suffirait à obtenir l'application de leurs directives. Or, l'expérience a montré que les Tchèques ont immédiatement opté pour leur propre voie de management. Si à VELEC les normes de management commandent par définition le respect, leur pouvoir à TESLA TV est nettement moins contraignant, dans le sens où les exécutants ne craignent ni le chômage ni les blâmes de leurs supérieurs hiérarchiques. Plutôt que de croire aux vertus du respect de la hiérarchie, il aurait fallu prévoir des sanctions en cas de non-respect des objectifs, mais également offrir des incitations aux managers locaux sous forme d'intéressement ou de participation aux bénéfices. La recherche d'un consensus, qui a présidé à l'esprit de la GRH de la deuxième période, aurait sans doute permis d'éviter l'enlèvement des réformes.

La seconde période : un bilan en demi-teinte

Les débuts de cette seconde période ont été marqués par une augmentation de près de 20 % de la productivité. Ceci s'explique très probablement par la hausse de 10 % des salaires au premier mars 1994, qui a entraîné une dynamique de progrès. Le gonflement de la masse salariale s'est ensuite poursuivi du fait des effets combinés de la gestion individualisée des salaires, du vieillissement et de la technicité ("effet GVT"), alors que la productivité n'a pas pu s'élever significativement. Deux raisons peuvent être invoquées à cela. D'une part, la période a été marquée par de nombreuses actions de formation, dont l'efficacité ne se ressent pas toujours immédiatement⁴². D'autre part, il est probable que le personnel ait "ménagé" ses efforts, en absence de revalorisation salariale automatique.

Le contrôle de la qualité et de la sécurité constitue un point de satisfaction notable pour cette période. D'une manière générale, cette nouvelle approche de MRH a contribué à créer des relations plus souples et moins conflictuelles dans l'entreprise⁴³. L'absentéisme a sensiblement diminué, grâce à l'allongement de la durée des congés, au resserrement des contrôles et aux politiques sociales. Le taux élevé de rotation du personnel, qui a contrarié la gestion prévisionnelle des ressources humaines, s'explique par le début des restructurations dans l'entreprise et par le fait que certains concurrents proposent des salaires plus attractifs. Sa baisse est néanmoins régulière et sensible.

Pendant cette seconde période, les décideurs français en charge de la GRH de TESLA TV ont souhaité prendre conscience de la particularité socio-culturelle des Tchèques, de leur rôle et de leurs motivations. L'objectif de responsabilisation des acteurs s'est cependant au départ avéré trop ambitieux pour une population qui ne lie pas le travail et l'épanouissement personnel. D'une manière générale, les résistances l'emportèrent sur tous les types d'incitations ou de sanctions, jusqu'au moment où les décideurs occidentaux acceptèrent également de remettre en cause leur politique. Les progrès en termes de communication initiés par la direction ont alors fait boue de neige jusque dans les usines. Petit à petit, les inévitables préjugés sur la main-d'œuvre ont laissé la place à une compréhension nouvelle de la situation. Les mesures

⁴² Les courbes d'apprentissage peuvent en effet avoir une forme en "U".

⁴³ Statistiquement, le climat social s'avère un indicateur fiable de la santé à venir d'une entreprise.

préconisées ne se fondaient alors plus sur des poncifs mais sur une réflexion tenant compte des particularités culturelles, sociales, économiques et historiques de la main-d'œuvre, mais également de ses souhaits. À partir de ce moment, la communication puis les résultats se sont progressivement rapprochés des espoirs que l'on peut légitimement accorder à toute coopération franco-tchèque, par nature prometteuse et réciproquement bénéfique. Ce fragile équilibre ne résista cependant pas au départ des initiateurs de cette nouvelle politique.

La troisième période : vers une dégradation du climat social

Au premier abord, les résultats semblent satisfaisants : la productivité augmente de 25 % et la masse salariale s'allège. Cependant, la hausse de productivité résulte principalement de la suppression de quarante postes. De même, l'allègement de la masse salariale, dont une partie est due à l'effet effectif et à l'effet noria⁴⁴, conduit à une nouvelle augmentation du taux de rotation de la main-d'œuvre, néfaste à l'expertise du personnel, à la qualité du climat social et à la culture d'entreprise. La désagrégation du lien social au sein de TESLA TV est manifeste. La bataille de la rentabilité et de la flexibilité conduit à une dégradation des conditions de travail et de la sécurité, qui débouche logiquement sur une hausse continue de l'absentéisme. Les progrès de la période précédente en ce qui concerne la qualité des produits sont annihilés par la nouvelle politique qui vise à la réduction maximale des coûts.

Lors de cette troisième période, le but des dirigeants de VELEC était de copier l'organisation de TESLA TV sur le modèle de la maison-mère, afin de pouvoir optimiser son pilotage. Dans les faits, très peu de mesures en rapport avec ces objectifs reçurent un accueil favorable de la part du personnel. L'objectif de participation du personnel ne pouvait se réaliser compte tenu du caractère impératif des normes mises en place, qui étouffaient toute prise d'initiative. Bien que les avantages financiers proposés (qui n'étaient finalement que des promesses sans suite) furent particulièrement appréciés, l'investisseur étranger, VELEC, est apparu comme un dérangeur imposant une surcharge de travail. Le personnel local ne reconnut que peu de légitimité aux dirigeants expatriés, surtout quand ceux-ci imposaient de douloureux changements. Ne comprenant pas les raisons de travailler différemment, les membres de TESLA TV agirent à l'insu des dirigeants de VELEC, voire adoptèrent une attitude hostile à leur égard. Le dépôt de bilan en mai 1996 de VELEC conclut avant l'heure une politique vouée à l'échec.

2. Les enseignements du cas

Les limites du découpage

Avant de considérer les apports du cas TESLA TV, il convient de reconnaître un certain nombre de limites à ce sujet. D'une part, malgré les efforts des auteurs pour disposer d'informations nombreuses et pertinentes, les données collectées n'ont pas toujours été satisfaisantes. La généralisation de la censure dans l'entreprise ainsi que des prix de cessions internes particulièrement opaques entre TESLA TV et VELEC incitent à une certaine prudence. D'autre part, l'effet de report veut que certaines décisions prises pendant une période ne portent leurs fruits que pendant la période

⁴⁴ À effectif constant, la masse salariale tend à diminuer car une main-d'œuvre jeune remplace des salariés plus âgés, qui bénéficiaient donc de primes d'ancienneté coûteuses pour l'entreprise.

suiuante. Ceci est d'autant plus vrai à TESLA TV que les frontières entre les trois périodes n'ont pas été clairement marquées et qu'il n'y eut pas de remise en cause radicale des mesures passées. Par ailleurs, les périodes sont extrêmement courtes, alors que les stratégies de ressources humaines s'inscrivent traditionnellement dans le moyen-long terme. Il faut également reconnaître que la qualité des observations a probablement souffert du faible degré de distanciation des auteurs, qui ont surestimé leur capacité à conserver un recul suffisant vis-à-vis de l'objet d'étude. Ainsi adoptèrent-ils progressivement et inconsciemment un comportement similaire aux populations qu'ils avaient pour mission d'observer. À mesure que leurs scrupules disparaissaient, ils se complurent à " profiter du système ", de la même manière que leurs collègues tchèques⁴⁵.

L'impact des politiques de MRH sur les comportements organisationnels

Dans le prolongement des alternatives du management identifiées au chapitre quatre, le cas TESLA TV met en évidence l'existence d'au moins trois politiques de gestion des ressources humaines pour conduire la transition : la politique du changement minimal s'attache à conserver l'environnement professionnel passé, le recours à un MRH normatif se base sur des principes et des outils uniformes quels que soient les pays concernés et l'approche spécifique à la transition intègre les facteurs culturels de la main-d'œuvre. Cette typologie constitue un apport par rapport à la revue de la littérature, qui n'évoque que les approches spécifiques et les approches normatives. D'autre part, l'observation de TESLA TV confirme l'ampleur des difficultés des individus à s'appropriier les standards de gestion occidentaux. Sans démarche volontariste des managers étrangers, peu de choses changent tandis que lorsque les nouvelles méthodes sont imposées, une multitude de résistances implicites viennent empêcher leur application. Si certains résultats des approches spécifiques de MRH ont été indiscutables, le refus d'adaptation de la main-d'œuvre n'a pu toujours être évité. La politique menée visait à reconfigurer l'entreprise en faisant une place à l'individu, qui était l' " oublié " de l'ancien système, mais celui-ci accepte difficilement de s'impliquer dans l'entreprise. Ainsi, quelles que soient les politiques de MRH menées, les membres du personnel montrèrent-ils des difficultés considérables à réagir aux impulsions de la direction. De même, les notions de service, d'efficacité ou de rentabilité recueillirent très peu d'écho. Dans ces conditions, les indicateurs de productivité ou d'absentéisme ont toujours affiché des niveaux éloignés de ceux observés à VELEC, la maison-mère française. À ce sujet, la mise en évidence des causes de ces échecs permet cependant de dénoncer certains mythes. Il apparaît ainsi clairement que l'inefficacité productive de la main-d'œuvre n'est due ni à une rationalité différente, ni à des qualifications inadaptées ni encore moins au stress des " *workaholics* ", mais manifestement à une volonté délibérée des acteurs locaux d'opposer des résistances aux changements.

Des obstructions volontaires aux changements

La thèse du refus d'adaptation permet aisément de comprendre l'échec de la politique du changement minimal. Dans le cas particulier où le pouvoir de fait est

⁴⁵ Les auteurs disposaient d'un salaire fixe, d'une totale autonomie et d'une absence de contrôle ; ils n'étaient astreints à aucun objectif quantitatif et étaient assurés de voir leurs contrats de travail menés à leurs termes. Compte tenu de ces éléments ainsi que du désintéret des investisseurs français pour TESLA TV, ils n'étaient naturellement pas incités à multiplier les initiatives.

détenu par les dirigeants locaux, ceux-ci n'ont aucun intérêt à mettre en œuvre des changements risqués qui bouleverseraient leurs habitudes et remettraient en cause leurs avantages acquis. Le refus d'adaptation est également la solution la plus rationnelle en réaction à l'importation de modèles universalistes de management dans les joint-ventures. L'application des telles normes se caractérise par un processus de mécanisation, de déshumanisation et de flexibilisation du travail, qui conduit inévitablement à une perte de bien-être pour la main-d'œuvre. Ne se voyant pas offrir de compensations suffisantes, elle oppose naturellement des résistances de différentes natures aux changements.

3. Les recommandations en GRH

Gérer la pénurie de main-d'œuvre

Au vu de la réalité des firmes en République tchèque, il semble que les principales recommandations généralement avancées pour les firmes tchèques soient susceptibles de répondre aux problèmes identifiés. Il est donc notamment nécessaire de former, de sensibiliser le personnel aux besoins en termes de qualité, de développer les systèmes d'évaluation et de contrôle du personnel et de renforcer la culture d'entreprise. Cependant, de telles actions perdent de leur efficacité dans l'actuel contexte de rotation de la main-d'œuvre. Il semble plus urgent de résoudre avant toute chose les problèmes d'exode du personnel. Le besoin de fidélisation touche les managers, du fait de la pénurie de compétences dans ce domaine, mais également la main-d'œuvre. Pour y pallier, certains aspects comptant particulièrement pour les Tchèques, tels que les hausses de salaires ou les prestations sociales, doivent être renforcés. Il est également recommandé de recourir à la promotion interne plutôt qu'au recrutement externe, ainsi que de négocier les conditions des partants pour diminuer le taux de rotation de la main-d'œuvre. D'autre part, les entreprises nécessitent au plus tôt des compétences que les actions de formation ne peuvent leur apporter immédiatement. Désapprendre ne sera pas toujours possible pour les plus vieilles générations et il est alors préférable de recruter dans une certaine mesure une main-d'œuvre jeune et non bloquée par un système de pensée figé par le temps. Les recrues doivent être sélectionnées avec discernement car seules celles qui souhaitent rester durablement dans l'entreprise sont rentables⁴⁶. En ce qui concerne le personnel de direction, l'inexpérience et les lacunes des managers locaux dans des domaines tels que les techniques financières incitent à recourir à des expatriés.

Considérer le contexte de l'action

L'observation approfondie de la culture et des entreprises tchèques a mis en évidence un environnement particulier, que doit connaître l'investisseur occidental. Dans les entreprises capitalistes, le fondement du pouvoir réside essentiellement dans la détention du capital. En revanche, en République tchèque, une participation financière majoritaire dans une entreprise ne donne dans l'esprit du personnel aucun droit d'imposer unilatéralement de nouvelles manières de se comporter. Ainsi, quelle que soit la politique qu'ils mettent en œuvre, les dirigeants étrangers sont confrontés à de considérables problèmes d'autorité et des conflits de pouvoir. Afin d'éviter de telles impasses, un comportement humble et respectueux et non pas péremptoire ou

⁴⁶ L'exemple de TESLA TV montre qu'avant d'être productives dans l'entreprise, les nouvelles recrues ont souvent déjà choisi d'offrir leurs services à la concurrence.

autoritaire s'impose. D'une manière générale, les entrepreneurs étrangers qui s'implantent en République tchèque ont tout intérêt à soigner leur introduction dans un univers qui n'est pas le leur.

L'indispensable reconsidération du personnel nécessite de se détacher de l'état d'esprit actuel. Il est important de reconnaître les particularités culturelles de la main-d'œuvre tchèque, sans toutefois les exagérer. Poussée à l'extrême, la prise en compte du facteur culturel a pour conséquence de déterminer des associations culturellement préférables à d'autres, voire de cautionner des idées nationalistes. Certains culturalistes ont ainsi affirmé que les associations entre les entreprises françaises et celles de PECO devaient de préférence se porter vers la Pologne, la Bulgarie ou la Roumanie, du fait des liens traditionnels que la France entretient avec ces pays. Les auteurs n'adhèrent pas à cette opinion. La culture s'analyse comme une contrainte à gérer, mais ne doit pas décider du lieu d'implantation. Les dispositions mentales des Tchèques au travail ne sont pas intangibles et les incitations pécuniaires font progressivement disparaître les résistances. Il importe donc de ne pas exagérer les différences en termes de mentalités, ce qui n'exclut cependant pas une adaptation aux usages et aux institutions locales.

L'introduction de méthodes modernes de gestion dans les entreprises tchèques doit se faire progressivement, afin de ne pas heurter de front les résistances. Certaines réformes justifiables sur un plan théorique paraissent prématurées ou précipitées : offrir des avantages à une main-d'œuvre qui ne le demande pas est une erreur, il convient de répondre aux attentes et non de créer de nouveaux besoins.

La nécessité d'un nouveau contrat social

À moyen terme, lorsque le personnel des joint-ventures est stabilisé, la GRH doit conduire à développer l'efficacité productive des organisations. Inévitablement, la poursuite des objectifs de rentabilité de l'entreprise nécessite le retour en arrière sur les acquis sociaux (emploi assuré et peu fatigant, absence d'obligation de résultat...). Or, ceci n'est envisageable qu'en cas de compensations suffisantes. Sans hausse des salaires, principale revendication de la main-d'œuvre, la participation des travailleurs à un nouvel effort productif est loin d'être spontanée. Dans ces conditions, seule la mise en place d'un nouveau "contrat social" aboutit à une convergence d'intérêts entre le personnel, les managers et les actionnaires et permet d'habituer mentalement les membres du personnel à prendre leur place dans l'entreprise.

Recherchant des compromis équitables avec les acteurs locaux, le nouveau système doit instaurer des droits et devoirs réciproques, dans un climat favorisant le dialogue et la communication. Il ne suffit pas de respecter le personnel et les dirigeants locaux, mais il convient également de partager avec eux les responsabilités. La déconcentration des pouvoirs, qui offre de l'autonomie aux acteurs les plus proches des réalités locales, s'affirme comme une nécessité première ; les meilleures solutions seront déterminées grâce à la coopération des Occidentaux et des autochtones, dans un climat de confiance réciproque.

En République tchèque, la corruption se généralise dans les milieux d'affaires, la politique, l'Administration et même la vie quotidienne. Les velléités actuelles d'assainissement ne sont absolument pas convaincantes et l'ajustement éventuel risque de s'avérer particulièrement chaotique. Comme le conseillent divers auteurs autour de R. DELORME, il semble particulièrement utile dans ce contexte de développer

l'éthique d'entreprise ⁴⁷. En pratique, il est conseillé à tout entrepreneur de ne traiter qu'avec les partenaires fiables. L'honnêteté dans la conduite des affaires devra impérativement se conjuguer avec l'honnêteté vis-à-vis des employés.

⁴⁷ Les auteurs du courant de la responsabilité sociétale ajoutent à ces objectifs la nécessité pour les grandes entreprises de poursuivre le bien-être social, thème particulièrement prisé en Europe centrale et orientale.

Conclusion

Les objectifs du présent ouvrage étaient ambitieux ; il s'agissait, dans un domaine encore peu formalisé, d'accomplir une recherche exploratoire authentique basée sur une revue exhaustive de la littérature internationale ainsi que sur des enquêtes et des observations se voulant complémentaires, cohérentes et dignes d'intérêt. Les observations de l'environnement économique et social ont clairement montré que la République tchèque était un PECO marqué par des héritages communistes dont il faut tenir compte, mais que ceux-ci ne représentaient plus qu'un facteur parmi d'autres. Les traces de l'Ancien Régime disparaissent progressivement au profit d'un esprit capitaliste, mais également au profit d'une originalité nationale marquée. Logiquement, les divergences culturelles profondes qui séparent des pays comme la République tchèque, d'origine slave, la Hongrie, d'origine finno-ougrienne ou la Roumanie, d'origine latine, se retrouvent dans les attitudes au travail et rendent inopérante toute démarche de gestion présupposant une main-d'œuvre homogène dans l'ensemble des PECO. La prédominance de l'héritage communiste est susceptible de se retrouver dans les pays qui n'ont guère connu que le système féodal et le communisme (i.e. Bulgarie, Ukraine, Russie), mais les Tchèques se rattachent quant à eux à un passé pré-communiste encore vivace. Ils ne vivent pas une accoutumance inédite à l'économie de marché, mais leur retour à l'économie de marché. La prise en compte de l'impact du communisme dans le management des entreprises tchèques s'avère donc nécessaire mais non suffisante ; il est fondamental d'intégrer également la spécificité nationale de la main-d'œuvre. En conséquence, au vu du cas de la République tchèque, il semble qu'il ne puisse y avoir une politique de management spécifique à la transition pour les PECO, mais des politiques spécifiques selon les pays et leurs cultures.

Cette remise en cause des approches spécifiques à la transition ne doit bien sûr pas se comprendre comme une préférence pour les approches normatives. En fait, les conclusions de quatre années d'observations et d'analyses invitent à dépasser cette opposition ⁴⁸ car l'une et l'autre des approches se fondent sur des positions déterministes qui ne correspondent pas à la réalité des organisations. Ce que certains transitologues considèrent comme des comportements irrationnels provoqués par l'héritage communiste correspond souvent à une incompréhension de la rationalité des individus. Contrairement à ce qu'avancent la plupart des théories sur les firmes d'Europe centrale et orientale, la prégnance de l'héritage communiste n'est pas une donnée permanente et universelle. Ce que de nombreuses théories qualifient d'héritage communiste correspond en fait à l'opposition volontaire de résistances de la part des gestionnaires de fonds de privatisation ou de managers locaux, afin de préserver leurs intérêts dans les entreprises. La mise en évidence de ces phénomènes facilite la compréhension de certains blocages organisationnels observés à TESLA TV, que les principales grilles de lecture théoriques en Europe centrale et orientale imputent à l'incapacité des individus à se convertir à l'économie de marché. Il n'est pas

⁴⁸ De plus, les divergences entre les approches spécifiques et les modèles universels se dissipent au même rythme que disparaissent les spécificités culturelles nationales, en République tchèque comme ailleurs. Il apparaît même que les modèles universels, dominants, s'inspirent progressivement des approches spécifiques et les intègrent.

contestable que l'épanouissement et la réalisation personnelle par le travail occupaient une place centrale sous l'Ancien Régime, ce à quoi les individus restent sentimentalement attachés. Cependant, contrairement à une idée reçue, les Tchèques ne sont pas bloqués par ces habitudes passées. Bien plus, ils souhaitent le changement, mais un changement équitable. Les nouvelles normes de management causant trop de perte de bien-être pour être acceptées sans résistances, le personnel invoque en réaction nombre de prétextes pour s'opposer aux changements. Les diffuseurs des poncifs classiques de l'illusion du passage au niveau de vie occidental ou de l'inaptitude des individus à s'imprégner de l'esprit capitaliste n'ont apparemment pas suffisamment côtoyé la main-d'œuvre qu'ils jugent et qu'ils mésestiment. En République tchèque au moins, tous les ouvriers comprennent les enjeux du passage à l'économie de marché et les efforts qu'ils doivent réaliser. En conséquence, l'adaptation des outils de gestion des ressources humaines aux spécificités de la République tchèque est un projet intellectuellement stimulant, mais non rentable compte tenu de la faculté des acteurs locaux à s'approprier sans difficultés les standards occidentaux. Les solutions ne se trouvent pas dans l'application d'un modèle ou d'un autre, mais dans l'affranchissement vis-à-vis d'un héritage illusoire et dans la prise en compte de la rationalité des acteurs afin de parvenir à un dialogue social, des compromis et des consensus durables dans les entreprises.

Sources générales

Sélection de magazines

Business Central Europe, Business Eastern Europe, Business Europa, Central Business European weekly, Central European, Central European Economic Review, Communist and post-communist studies, Communist Economies and economic transformation, Le Courrier des pays de l'Est, Diagonales Est-Ouest, East Central Europe, Marchés Est-européens, Mocht, Post-soviet affairs, Problems of communism, Problems of economic transition, Transitions (ex-Revue des pays de l'Est), La Tribune de Prague.

Sélection de sites Internet sur les pays d'Europe centrale et orientale

Sites d'Universités et centres de recherche

Centre de Management pour les Pays de l'Est : <http://iut2.upmf-grenoble.fr/CMPE>
 Centre for Economic Policy Research : <http://www.cepr.demon.co.uk/new/navig.htm>
 École des études est-européennes et slaves : <http://www.ssees.ac.uk/index.htm>
 The William Davidson Institute : <http://www.bus.umich.edu/wdi/wdirsrch.htm>
 Universités d'Europe centrale et orientale : <http://www.ceu.hu//crc/reguni.html>

Sites de magazines et institutions privées

Business Central Europe : <http://bce.mag.com>
 Business Europa : <http://www.business-europa.co.uk/rtc>
 Business Europe : <http://www.businesseurope.com>
 Données économiques et juridiques : <http://law.gonzaga.edu/library/ceeurope.htm>
 Groupe Okno : <http://www.msen.com/~okno/pubs/pubsintro.html>
 Médias : <http://www.omri.cz>
 Quotidien d'informations : <http://www.centraleurope.com>
 Radio Free Europe : <http://www.rferl.org>
 Rexco : <http://www.rexco.com/pancee.htm>

Sites sur la République tchèque

Czechinvest : <http://www.czechinvest.com>
 Czech Info Center : <http://www.muselik.com/czech/frame.html>
 Informations générales : <http://www.czweb.com/czguide/index.htm>
 Institut Français de Prague : <http://www.ifp.cz>
 Marketing et Internet : <http://www.vip.fce.vutbr.cz/english.htm>
 The Prague Post online : <http://www.praguepost.cz>
 The Prague Tribune : <http://www.prague-tribune.cz>
 University of Glasgow : <http://www.arts.gla.ac.uk/Slavonic/staff/overview.html>

Table des matières

Sommaire _____	Erreur ! Signet non défini.
Table des abréviations _____	Erreur ! Signet non défini.

Introduction _____ *Erreur ! Signet non défini.*

Première partie. _____ **Les différents niveaux de la transition vers l'économie de marché** _____ *Erreur ! Signet non défini.*

Chapitre 1. Une transformation politique, économique et sociale Erreur ! Signet non défini.

- I. La période communiste et son déclin _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - A. Les économies collectivistes des pays de l'Est _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. Les fondements du régime _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. L'économie planifiée _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 3. Les performances du régime _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - B. L'abandon du communisme _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. Un bouleversement historique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. Une modification systémique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 3. Les interprétations économiques de la transition _____ **Erreur ! Signet non défini.**
- II. Le passage à l'économie de marché _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - A. La nature des réformes _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. La dimension politique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. La dimension économique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - B. Le rythme et l'intensité des réformes _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. La thérapie de choc _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. Le gradualisme _____ **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 2. Les firmes occidentales en Europe centrale et orientale

- _____ **Erreur ! Signet non défini.**
- I. Une nature duelle _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - A. Des firmes en transition vers l'économie de marché _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. L'hétérogénéité des influences _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. Les défis imposés par l'économie de marché _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 3. Les voies concrètes de la transformation _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - B. Des partenariats inédits _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. L'implantation en Europe centrale et orientale **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. Les filiales conjointes en Europe centrale et orientale **Erreur ! Signet non défini.**
- II. Les politiques de management _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - A. L'universalisme _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 1. Historique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 - 2. Le management international des ressources humaines _____ **Erreur ! Signet non défini.**

- B. Le management interculturel _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. Les fondements du management interculturel **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Les facteurs influençant les modes de gestion **Erreur ! Signet non défini.**
 Bibliographie _____ **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 3. Les comportements organisationnels depuis la fin du communisme

- I. Les caractéristiques actuelles de la main-d'œuvre _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 A. L'influence du passé _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. La gestion du personnel sous l'Ancien Régime **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Le climat social dans les firmes communistes **Erreur ! Signet non défini.**
 3. Les caractéristiques héritées de la main-d'œuvre _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 B. La mutation actuelle _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. Les relations industrielles _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. L'impact des nouvelles exigences du marché _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 II. Le management des ressources humaines _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 A. Un MRH normatif _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. Contenu _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Principaux axes _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 3. La mise en œuvre du changement _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 B. Un MRH spécifique à la transition _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. Contenu _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Principaux axes _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 3. La mise en œuvre du changement _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 Bibliographie _____ **Erreur ! Signet non défini.**

Deuxième partie. Les réalités sociales, organisationnelles et humaines en République tchèque

Chapitre 4. Panorama économique et social de la République tchèque

- _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 I. Les héritages _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 A. La constitution d'une nation _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. Éléments d'Histoire _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Évolution sociale et économique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 B. L'époque communiste _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. L'économie planifiée en Tchécoslovaquie _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. La vie en Tchécoslovaquie avant 1989 _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 II. L'actuelle phase de transition _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 A. La renaissance d'un État tchèque _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 1. Les récents bouleversements _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Une transformation politique _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 3. Des mutations sociales _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 B. Programme économique et bilan de la transition **Erreur ! Signet non défini.**
 1. La construction d'un système capitaliste _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 2. Les résultats de l'économie nationale _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 3. Comparaison des programmes de réformes pour l'Europe centrale et orientale aux besoins en République tchèque _____ **Erreur ! Signet non défini.**
 Bibliographie _____ **Erreur ! Signet non défini.**

Chapitre 5. Les firmes occidentales en République tchèque

non défini.	
I. L'implantation en République tchèque	Erreur ! Signet non défini.
A. Les firmes locales	Erreur ! Signet non défini.
1. Les bouleversements depuis 1989	Erreur ! Signet non défini.
2. La main-d'œuvre et les conditions de travail	Erreur ! Signet non défini.
3. Un nouveau mode de management	Erreur ! Signet non défini.
B. Les implantations étrangères	Erreur ! Signet non défini.
1. L'implantation en République tchèque	Erreur ! Signet non défini.
2. Les modalités pratiques d'implantation	Erreur ! Signet non défini.
II. Les pratiques de gestion de la transition	Erreur ! Signet non défini.
A. Les investigations	Erreur ! Signet non défini.
1. Enquête sur les implantations étrangères en République tchèque	Erreur ! Signet non défini.
2. Les entretiens	Erreur ! Signet non défini.
B. Typologie des alternatives rencontrées dans le management	Erreur ! Signet non défini.
1. Une politique conservatrice	Erreur ! Signet non défini.
2. L'application des principes universalistes	Erreur ! Signet non défini.
3. L'application du management interculturel	Erreur ! Signet non défini.
Bibliographie	Erreur ! Signet non défini.

Chapitre 6. Comportements organisationnels et gestion des ressources humaines dans un joint-venture franco-tchèque : TESLA TV

	1
I. TESLA TV	1
1. La création du joint-venture	1
2. Présentation de TESLA TV au moment du rachat	3
II. Les étapes de la transition en management des ressources humaines	6
A. Un changement minimal	6
1. La délégation des responsabilités aux dirigeants locaux	6
2. La réalité organisationnelle	8
3. L'environnement professionnel	10
B. La mise en place d'un management des ressources humaines spécifique à la transition	11
1. Le choix d'une nouvelle politique de MRH	11
2. L'amélioration de la connaissance des individus	12
3. Les décisions clés en GRH	14
C. L'approche normative et la fin du joint-venture	17
1. Une stratégie de rattrapage	17
2. La familiarisation du personnel à l'esprit capitaliste	18
3. Les mesures concrètes	19
III. Bilan des actions menées et enseignements du cas	21
1. Résultats par période	21
2. Les enseignements du cas	24
3. Les recommandations en GRH	26
Conclusion	30
Sources générales	32
Sélection de magazines	32

Sélection de sites Internet sur les pays d'Europe centrale et orientale _____	32
<i>Table des matières</i> _____	33
<i>Liste des figures et des tableaux</i> _____	153
<i>Lexique</i> _____	154

Liste des figures et des tableaux

Figure 1. Symétrie des deux parties	
Erreur ! Signet non défini.	
Figure 2. Boucle de faible productivité	
Erreur ! Signet non défini.	
Figure 3. Les théories de la transition face aux applications concrètes	
Erreur ! Signet non défini.	
Figure 4. Coût d'une heure de travail ouvrier dans différents pays	56
Figure 5. Investissements étrangers en République tchèque	107
Figure 6. Les actionnaires du joint-venture	121
Figure 7. Organigramme de TESLA TV (août 1992)	123
Tableau 1. Thérapie de choc et gradualisme dans les PECO	
Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 2. Productivité du travail, investissement étranger et degré de privatisation dans les pays d'Europe centrale et orientale	
Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 3. Extraits du classement des pays selon leurs valeurs culturelles	
Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 4. Modèle culturel selon l'origine géographique	
Erreur ! Signet non défini.	
Tableau 5. Les rôles de l'entrepreneur en économie de marché et en économie administrée	59
Tableau 6. Exemples de mesures du système de MRH spécifique à la transition	69
Tableau 7. Croissance économique comparée	80
Tableau 8. Statistiques générales de la République tchèque et de la Slovaquie	83
Tableau 9. Principaux partenaires commerciaux de la République tchèque	85
Tableau 10. Données économiques générales de la République tchèque	94
Tableau 11. Répartition de la population active tchèque et contribution au PIB par secteurs d'activité	95
Tableau 12. Croissance de la main-d'œuvre et de la productivité du travail	95
Tableau 13. Classement des PECO à l'horizon 2000	96
Tableau 14. Types d'entreprises en République tchèque	100
Tableau 15. Résultats du questionnaire	110
Tableau 16. Synthèse des enseignements des entretiens	112

Tableau 17. Modes de management dans les joint-ventures post-communistes	116
Tableau 18. Caractéristiques de TESLA TV à la création du joint-venture	122
Tableau 19. Stéréotypes professionnels des Français et des Tchèques	134
Tableau 20. Gamme d'indicateurs par périodes	140

Lexique

A

Accord de Visegrad	23
Adaptation psychologique des travailleurs	58
Anciens managers	59
Apparatchiks	81
Apriorisme	6
Assimilation	63

C

CAEM	12
Capitale culturelle	77
Capitalisme d'État	14
Chômage	93
Clientélisme	22
COMECON	12
Communisme	10
Compatibilité entre les cultures	67
Conglomérats	62
Consensus de Washington	28
Contrainte budgétaire molle	13
Contrat social	54
Corruption	89
Counselling	69
Coût de revient d'une heure de travail	56
Culturalisme	46
Culture-free thesis	42
Culture-specific argument	47
Czechinvest	106

D

Démocraties socialistes	10
Dictature du plan	12
Dictature du profit	115

E

Économie néo-institutionnaliste	20
Économies de pénurie	15
Ethnocentrisme	48

F

Fin de l'Histoire	18
Fossé Révolutionnaire	12
Free rider	55, 64, 113

G

Globalisation	42
Gradualisme	29
Grand Frère	84
Groupe de Visegrad	41

H

Héritage communiste	89
---------------------	----

I

Idéologie	11, 80
Imaginaire organisationnel	67
Incompatibilités culturelles	41

L

L'Occident kidnappé	90
Lumps	88

M

Management international des carrières	44
Management international des ressources humaines	44
Marxisme	10
Membre de l'OCDE	93
Méthode de la complexité	18
Mobilité internationale	45
Moravie	105
Mur de Berlin	11, 17

N

Nationalisme	87
Nomenklatura	81
Nouveau Mécanisme Économique	16
Nouvelle constitution	84

O

Observation participante	125
Occident kidnappé	24
Organisation apprenante	68
OTAN	24

P

Partition	82
Pionniers	80

Printemps de Prague	15, 16, 79
Privatisation par coupons	92
Propagande	80

Q

Qualité totale	62
----------------	----

R

Radios clandestines	18
Recherche-action	125
Restauration de Velours	23
Restitution	92
Révisionnistes	17
Révolution de Velours	82
Rouleau compresseur	114

S

Stakhanovisme	54
Séréotypes généraux sur les Tchèques et les Français	134
Success stories	42
Syndicats	58
Syndrome COMECON	23
Syndrome du qui-fait-quoi ?	35

T

Tactique du salami	11
Théorie de la contingence	46
Théorie de l'agence	38
Théorie des droits de propriété	20, 37, 38
Théorie du chaos	18
Thérapie de choc	27
Think global, act local	44
Totalitaristes	17
Traité de Maastricht	5
Transition inverse	22
Transitologie	19
Travailleurs ukrainiens	104
Troisième Voie	23

U

Union européenne	24
------------------	----

V

Vide idéologique	64
------------------	----

W

Wall Street walk	38
Workaholics	59

