

L'Union européenne est-elle un objectif stratégique pour les entreprises des pays du groupe de Vysegrad?

Claude Martin ¹

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous nous proposons d'éclairer les problèmes que connaissent, mais aussi les avantages dont peuvent se prévaloir les entreprises d'Europe Centrale, dans la période de transition vers l'économie de marché. Un objectif plus précis est d'évaluer la compétitivité et la volonté de prendre position sur les marchés de l'Union européenne, des entreprises du groupe de Vysegrad ². L'intérêt porté à ces pays s'explique, entre autres raisons, par la transformation du contexte européen et par leur intégration prochaine dans l'Union Européenne. Le processus de transformation commencé en 1989 n'est pas achevé mais bien des signes montrent que l'entreprise d'Europe centrale, tout en conservant ses particularités culturelles, s'est rapprochée du modèle managérial anglo-saxon. Le changement est visible au niveau de l'infrastructure de production et de commercialisation. Pour autant, peut-on dire que l'Union européenne est devenue, par suite de l'élargissement, un objectif stratégique pour les entreprises est-européennes? Un début de réponse à cette question a pu être obtenu à partir d'un diagnostic réalisé en 1999-2000, auprès de quelques entreprises polonaises, slovaques et roumaines. La première partie du texte expose le cadre conceptuel et méthodologique retenu. Les deux parties suivantes sont consacrées à l'établissement d'un diagnostic stratégique. Chaque entreprise, a été évaluée à partir de critères internes et externes. L'aptitude straté-

¹ Université Pierre Mendès France, Grenoble.

² Les accords de Vysegrad signés en février 1991 constituaient une déclaration de coopération regroupant trois pays: Hongrie, Pologne, République Tchèque. L'objectif était de favoriser la coopération dans les domaines politique, économique, culturel et écologique, de promouvoir une coordination des politiques étrangères et la mise en place, à terme, d'une politique de sécurité commune. Un accord de libre échange entre les états membres est entré en vigueur en mars 1993 (CEFTA). La Slovaquie est devenue membre du CEFTA en 1996, Bulgarie et Roumanie en font également partie aujourd'hui. Cet accord prévoit la réduction progressive des tarifs douaniers et des barrières non tarifaires en vue d'instaurer une zone centre européenne de libre échange.

gique repose sur l'appréciation du contexte économique et social et sur l'aptitude de l'entreprise à définir un avantage concurrentiel cohérent. La conclusion donne quelques indications conjoncturelles récentes concernant l'ouverture des pays du Groupe de Vysegrad à l'Union Européenne.

1. METHODOLOGIE

La question posée dans cet article revient à supposer que les firmes d'Europe Centrale, dans leur adaptation à l'économie de marché, ont acquis une démarche stratégique que l'on ne peut identifier qu'en référence à la pensée stratégique occidentale. D'autre part, la nécessité de modéliser le comportement de ces entreprises suppose une conception qui se réfère à un stade particulier de la théorie des organisations.

1.1. La conception stratégique

La pensée stratégique, appliquée au monde des entreprises, est née aux Etats Unis dans les années 1960. Le nombre et la variété des travaux qui lui ont été consacrés n'ont cessé de croître depuis. On peut les regrouper sommairement en deux pôles essentiels susceptibles, eux mêmes, d'être fractionnés en plusieurs courants. Le premier pôle rassemble tous les courants de pensée inspirés par le souci d'intégrer dans la décision, un modèle reflétant le plus possible la complexité du réel. Le second pôle réunit des approches plus récentes, plus empiriques et visant à intégrer une incertitude croissante dans les réponses que les firmes donnent aux tendances externes et notamment internationales de leur environnement.

1.1.1. La stratégie intégrée. Problématique rationnelle

La première école de pensée s'est appuyée sur une démarche de diagnostic, articulée progressivement sur des outils d'allocation de ressources et sur une

prise en compte de plus en plus fine du cadre concurrentiel et du secteur d'activité. Sommairement, le problème de la croissance et de sa planification constitue le paradigme de l'école dite *rationnelle*. La croissance stratégique résulte d'une prise de conscience des forces et faiblesses de l'entreprise articulée aux opportunités et menaces de l'environnement. Compte-tenu des systèmes de valeurs des dirigeants, la confrontation *Interne-Externe* permet de définir des objectifs à long terme qui s'expriment, selon les cas, par la création de nouvelles structures (intégration verticale) ou par le développement de nouveaux produits (diversification). La nécessité d'allouer des ressources le plus rationnellement possible entre les différentes activités programmées complète le dispositif. La pensée aboutira, progressivement, à une formulation plus rigoureuse de la stratégie, de même qu'à un affinement des outils de planification. Historiquement, la conception rationnelle du projet stratégique a été élaborée, dès la décennie 1960-70, par les premiers théoriciens de la planification (I. Ansoff 1965) et par ce qu'il est convenu d'appeler *l'Ecole de Harvard*. Les premiers travaux de planification industrielle seront fondés sur une démarche analytique et technocratique qui trouvera son aboutissement dans le processus PPBS (Planning Programming Budgeting System).

1.1.2. La stratégie sectorielle. Problématique de l'adaptation

La décennie 1980-90 marque un renouveau dans la pensée stratégique. L'échec des tentatives de prévision, lié à l'instabilité économique mondiale, le scepticisme et la désillusion d'un grand nombre de firmes à l'égard des techniques de planification, ont favorisé le retour progressif à l'empirisme. La stratégie n'est plus conçue comme un processus préétabli mais comme une *gestion permanente des objectifs*. S'opposant au déterminisme étroit des analyses de portefeuille, le management stratégique tire son originalité d'une prise en compte améliorée des aspects internes de l'entreprise, en même temps que d'un élargissement des diverses composantes de l'environnement. Un nouveau paradigme se constitue autour des principes de flexibilité et de communication. L'objectif est d'opposer aux différents événements susceptibles de se produire,

des répertoires et des délais de réponses compétitifs. La connaissance des logiques de situations industrielles, le recours aux systèmes d'informations et à la communication interactive deviennent les instruments habituels de cette nouvelle démarche. Le problème consiste à faire sortir l'analyse stratégique de la seule logique fonctionnelle des coûts et des courbes d'expérience et de passer du normatif vers l'autonomie et l'interdépendance. La démarche de M. Porter ¹, inspirée de l'économie industrielle, le conduit à proposer le concept d'*avantage concurrentiel*, fondement de la stratégie. L'abandon de la recherche d'une solution optimale n'est pas, à vrai dire, une idée totalement nouvelle. Cyert, March et Simon avaient abouti à la même conclusion, sur la base d'observations très minutieuses des comportements industriels.

1.1.3. La stratégie internationale. Problématique de la coopération

Après avoir reconnu les deux pôles de l'adaptation qui sont l'entreprise et son environnement, il était naturel que la pensée stratégique se préoccupe de les réconcilier. Avec la mondialisation, les approches s'orientent vers la gestion de l'interdépendance. Une stratégie passe par des rapports de pouvoirs entre firmes différentes, lesquels conduisent de plus en plus à des politiques négociées. Pratiquement, les logiques de situations varient selon le statut des partenaires ou protagonistes et le contenu des relations. Lorsqu'elle développe une coopération internationale, une entreprise doit évaluer le contexte culturel de son action en termes de proximités et de distances culturelles. Bien analysées elles lui offrent une possibilité d'être transformées en avantages compétitifs ².

¹ M. PORTER. *Choix stratégiques et concurrence technique. Analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica 1982.

² C. MARTIN. *Management interculturel. Portraits comparés d'entreprises en Europe centrale*. Actes de la sixième conférence internationale du réseau PGV. Ed. Sedcom Libris, Université Al.I. Cuza de Iasi, 2000, 456 pp. 14-23 (en collaboration avec le GREG).

1.2. Le modèle organisationnel

Notre conception modélisatrice, inspirée de la théorie générale des systèmes, représente la firme à travers un ensemble d'unités (organes ou systèmes) interdépendants, agencés en fonction d'un but³. L'unité élémentaire est une combinaison d'individus et de moyens qui assure le fonctionnement d'un ensemble de processus fonctionnels ou finalisés. Dans l'entreprise, on distingue plusieurs catégories d'unités ou d'organes en fonction de leur activité dominante. Un premier groupe réunit des systèmes à dominante physique qui composent l'infrastructure de la firme, respectivement:

- *le système technique*, responsable des processus physiques d'approvisionnement, de stockage et de production, de maintenance, d'acquisition et d'exploitation d'équipements,
 - *le système commercial*, réunissant des activités physiques de distribution et de vente,
 - *le système financier*, assurant l'ensemble des opérations liées à l'argent,
 - *le système humain*, correspondant à l'ensemble des responsabilités liées au recrutement, à l'affectation, à l'encadrement et à la carrière des personnels.
- Un deuxième groupe réunit des systèmes à dominante *informationnelle* et *décisionnelle*:
- *le système d'information*, assurant un ensemble de processus en rapport avec la collecte, le traitement, la diffusion et la mémorisation d'informations stricto sensu,
 - *le système de décision*, réunissant l'ensemble des moyens de résolution de problèmes, de commande directe et d'incitation des personnes.

Cette approche a servi de point de départ à une préenquête conduite en Europe Centrale en 1999-2000.

³ C. MARTIN. *Management global de l'entreprise et choix organisationnels*. Economica, Coll. Management Socio-économique Dir. Henri Savall, Paris oct. 1994, 309 p.

1.2. Préenquête en Europe Centrale

En 1999, le Groupe de Recherche et d'Etude en Gestion⁴, aidé par ses partenaires du réseau PGV⁵, a conduit une préenquête dans trois pays du groupe CEFTA, dans le but d'identifier et de tester les conceptions et les pratiques managériales d'entreprises en Europe Centrale.

Un questionnaire conçu à partir d'une approche systémique aborde les caractéristiques des systèmes physiques (technique, commercial, financier, humain), informationnel (gestion de l'information) et décisionnel (organisation et stratégie).

Traduit en trois langues, il a été administré auprès d'un échantillon de onze entreprises dont trois ont été sélectionnées sur le territoire polonais, quatre en Slovaquie et quatre en Roumanie⁶.

Dans une première phase d'exploitation, les résultats par entreprise, se présentent sous forme de profils fonctionnels⁷. Le diagnostic stratégique, phase suivante, s'appuie sur l'approche développée par l'École de Harvard dans les années 1970 et adaptée au contexte concurrentiel des années 1990 par M. Porter et le Boston Consulting Group. Il s'agit d'un référentiel toujours actuel et applicable aux pays en croissance, comme le sont la plupart des pays d'Europe Centrale dont les entreprises sont encore peu internationalisées. L'objectif est d'établir des logiques de situations ou de pays par une analyse de données internes et externes et de mettre en évidence, lorsqu'il existe, l'avantage concurrentiel, fondement de la stratégie.

⁴ Le Groupe de Recherche et d'Etude en Gestion (GREG), est une équipe de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, localisée à l'IUT II (Direction Cl. Martin).

⁵ Le réseau PGV réunit un ensemble de laboratoires universitaires et d'organismes économiques, politiques et culturels d'Europe Centrale et Occidentale autour d'un projet intitulé *L'entreprise dans les pays du groupe de Vysegrad*, en référence à cette ville de Hongrie où fut signé l'accord CEFTA, premier traité de libre échange conclu entre des pays de l'Europe de l'Est. Le Réseau compte actuellement une centaine de membres appartenant à plus de cinquante institutions différentes regroupant des centres universitaires de recherche en économie, gestion, droit et sociologie et des organismes représentatifs des secteurs économique, culturel, éducatif, politique et social, le tout, réparti dans onze pays d'Europe Occidentale et Centrale.

⁶ Une étude élargie à 5 pays d'Europe Centrale et 130 entreprises est en cours de réalisation.

⁷ C. MARTIN. *Management interculturel. Portraits comparés d'entreprises en Europe centrale*. Op. cit.

2. FORCES ET FAIBLESSES DES ENTREPRISES EN EUROPE CENTRALE

Le diagnostic interne décrit l'infrastructure des entreprises classée par type de ressources.

2.1. Entreprises polonaises

Les constats ci-dessous confirment l'existence d'une logique des ressources physiques, variable avec la taille et l'origine (privée ou publique) de l'entreprise.

2.1.1. Ressources productives

En Pologne les installations de production, bien qu'anciennes, peuvent comporter des machines à commandes numériques et des ateliers flexibles. La production en grande série n'est pas fréquente, de même que l'usage des techniques de planification et d'informatisation. Les critères de qualité sont variables et adaptés au marché. La gestion de la qualité, considérée comme importante dans les grandes entreprises, est du ressort de la direction. Elle intègre rarement des partenaires extérieurs (sauf proximité du marché final). Ses objectifs sont la qualification ISO et le contrôle. Les achats ne font pas l'objet d'une organisation précise.

2.1.2. Ressources commerciales

Les entreprises polonaises connaissent leur marché régional, les consommateurs actuels, tentent de connaître leur pouvoir d'achat et sont préoccupées par l'évolution de la vie de leurs produits. Leur prévision se fait par comparaison avec d'autres marchés. Sensibles à la concurrence étrangère, elles voient leurs efforts en marketing limités par une relative méconnaissance relative du marché national et des normes internationales. Leur préoccupation reste la vente, d'où l'importance accordée aux manifestations de type foires ou salons. La force de vente reste, globalement, insuffisante.

2.1.3. Ressources financières

Les firmes polonaises tiennent, elles-mêmes, leur propre comptabilité, conformément aux normes polonaises et font appel, ponctuellement, à des organismes extérieurs de certification.

L'information comptable est utilisée et diffusée de façon interne (comptabilité analytique, contrôle de gestion). Les problèmes de trésorerie incitent plus à l'autofinancement qu'aux solutions bancaires ou étrangères.

2.1.4. Ressources humaines

Dans les entreprises moyennes ou grandes, l'organisation des ressources humaines est confiée à un département indépendant, le plus souvent coordonné par le directeur général qui prend les décisions majeures. Le modèle polonais est resté bureaucratique⁸. De nombreuses décisions concernant les personnes sont prises de manière technocratique. La discipline et l'obéissance sont exigées de la part des employés. La situation est un peu différente dans les petites entreprises créées après 1990, où le modèle bureaucratique a laissé place à celui de la coopération et du renforcement des équipes.. Dans la plupart des entreprises, on attache une importance à la formation et à l'adaptation des hommes au travail, mais ceci se fait sans budget significatif et sans objectif stratégique clair. Les modes de recrutement sont variables. D'autre part, il est difficile d'apprécier les charges de travail et la pertinence des affectations. Dans les entreprises locales, la faible préoccupation de productivité a une incidence sur les affectations. L'évaluation des personnels n'a pas réellement d'effet sur l'organisation du travail ni sur la carrière des personnels.

⁸ Gr. GRUSZCZYNSKA-MALEC, Janusz Struzyna. *Modèles de GRH dans les entreprises polonaises*. Cahiers-Franco-Polonais 1997 n° 23.

2.2. Entreprises roumaines

2.2.1. Ressources productives

Le système productif roumain fonctionne sur la base d'équipements anciens, voire vétustes. Les entreprises déclarent travailler en flux continu et appliquer une méthode de planification adaptée (juste à temps ou combinaison de méthodes) et informatisée; elles sont persuadées que la recherche d'efficacité économique passe par le respect de la qualité, des coûts et des délais. Les difficultés récurrentes sont liées à la pénurie, aux pannes de machines et aux pertes de rendement.

La flexibilité et l'emploi sont peu pris en compte. La gestion de la qualité qui implique de nombreux partenaires est une préoccupation réelle des directions, renforcée par la volonté des groupes, des actionnaires et de la concurrence. La fonction Achat est organisée.

2.2.2. Ressources commerciales

La force des entreprises roumaines réside dans la bonne connaissance des marchés locaux, des consommateurs (évaluation du panier-type de la ménagère). Le cas échéant, elles font appel à Internet ou à divers organismes susceptibles de les aider dans leur recherche d'information (douanes, panels ...). Une prévision commerciale est possible au plan local, par comparaison avec d'autres marchés ou sur la base du cycle vital du produit. La clientèle est relativement peu prise en compte et les efforts de vente se limitent à une présence dans les manifestations commerciales de type foires ou salons. Les marchés nationaux et internationaux sont plus difficiles à appréhender bien que les firmes déclarent s'intéresser à la concurrence mondiale.

2.2.3. Ressources financières

Certaines firmes déclarent utiliser l'information financière de façon stratégique et se sont dotées de systèmes de contrôle de gestion (tableaux de bord,

risque client). Elles font des efforts pour orienter leur information financière vers le risque client, ou plus généralement déclarent l'orienter vers la stratégie. Elles manquent de fonds propres. L'environnement financier instable et peu organisé ne permet pas encore une véritable gestion financière. Elles restent dépendantes de leurs réseaux de fournisseurs traditionnels, des banques et des partenaires étrangers.

2.2.4. Ressources humaines

La fonction GRH est organisée sur le mode hiérarchique ou fonctionnel. L'effectif du service est variable mais ne dépasse pas une dizaine de personnes. La gestion s'effectue par les procédures plus que par des modes participatifs. Les entreprises interrogées en Roumanie déclarent avoir un Comité de Direction et un plan stratégique. Les problèmes jugés les plus importants par les managers roumains concernent le recrutement et l'évaluation du personnel.

2.3. Entreprises slovaques

2.3.1. Ressources productives

En Slovaquie, les installations de production occupent des surfaces importantes liées à la taille des entreprises. Elles bénéficient d'équipement dont une partie a été acquise au cours des cinq dernières années. La production s'effectue à flux continu conformément à un système de planification par lots. Les outils de production (de planification selon le secteur) sont informatisés. La préoccupation est celle de l'efficacité économique, cependant la faiblesse principale semble provenir d'un manque de flexibilité et d'une difficulté à contrôler les approvisionnements (la fonction Achat n'est organisée que de façon exceptionnelle).

La gestion de la qualité est perçue comme nécessaire, en particulier pour établir un dialogue entre les salariés et la direction et renforcer l'adhésion aux objectifs. La firme souffre manifestement d'un manque d'implication de la part

de la direction générale de l'entreprise. Les partenaires extérieurs ne sont pas associés. Les actions engagées sont variables selon les secteurs (normes ISO, qualification, contrôle).

2.3.2. Ressources commerciales

Les entreprises slovaques essaient de se prémunir contre la méconnaissance des marchés autres que locaux par la mise en place d'une politique d'information.

Les faiblesses reconnues sont liées aux difficultés d'appréhender les marchés (absence de préoccupation clientèle, difficulté dans l'évaluation du pouvoir d'achat, dans la prévision, médiocre qualité des réseaux de distribution ou menace d'imitation de la part des concurrents).

2.3.3. Ressources financières

Les firmes tiennent leur propre comptabilité, conformément aux normes slovaques, voire européennes car elles considèrent que la transparence de l'information facilite une participation étrangère. L'utilisation de l'information comptable est inégale. Certaines firmes déclarent utiliser l'information financière de façon stratégique et se sont dotées de systèmes de contrôle de gestion. D'autres n'ont pas de comptabilité analytique.

Les entreprises slovaques dépendent de leurs clients au niveau des créances et de leurs fournisseurs pour les délais de paiements⁹. Le manque de fonds propres les oblige à rechercher des partenariats étrangers.

2.3.4. Ressources humaines

La taille des entreprises slovaques impose une organisation des ressources humaines sur un mode hiérarchique et fonctionnel dans lequel les procédures

⁹ M. PRIVAROVA. *Dix ans de transition. L'expérience slovaque*. Cahiers Franco-Polonais n° 25, pp. 4-68. Ed. GREG-IUT II Grenoble.

jouent un rôle important. L'effectif est variable et peut atteindre une vingtaine de personnes dans les grandes entreprises. Le rôle et l'image du manager en charge de la fonction de personnel sont encore imprécis. Bien qu'il n'existe pas de Comité de Direction au sein duquel le responsable de la fonction pourrait participer, l'entreprise slovaque dispose d'un plan de recrutement stratégique mais gère, comme nous l'avons dit, par les procédures plus que par la participation. De manière générale, les entreprises interrogées attribuent de l'importance au recrutement, à la formation, aux conditions et aux relations de travail, plus qu'à la communication, à la participation ou à la culture.

3. ENVIRONNEMENT ET STRATEGIE

La stratégie suppose une capacité de représentation de l'entreprise et de son environnement, qui dépend de l'aptitude des managers à sélectionner et traiter l'information. C'est pourquoi la gestion des systèmes d'information et de décision est le support du management stratégique. L'avantage concurrentiel, fondement de la stratégie, naît de la confrontation des données internes et externes. L'analyse des données externes s'efforce de repérer, à travers le questionnaire, des opportunités et les menaces telles qu'elles apparaissent à travers les informations contextuelles. A cet égard, la modernisation récente des pays d'Europe centrale pose deux questions, celle du contexte économique et financier et celle du contexte institutionnel et social ¹⁰.

3.1. Entreprises polonaises

3.1.1. Environnement économique et financier

Le développement polonais, conséquence de la transformation de l'économie, a exigé une restructuration profonde de l'industrie et la reconversion de

¹⁰ Y. F. LIVIAN. *Gestion des ressources humaines : ce que nous apprend l'Europe de l'Est*. Revue Française de Gestion Janvier-février 1998.

régions entières. De ce fait, les entreprises sont dépendantes de leur statut (privé/public) et de leur appartenance sectorielle. Certaines dépendent d'un secteur (mines, industries lourdes) menacé. Celles qui sont situées sur des secteurs à haute technologie voient leur compétitivité limitée par une méconnaissance du marché et des normes internationales. Les entreprises situées sur des secteurs anciens utilisent un personnel qualifié, proche de l'artisanat et jouent sur leur expérience et leur notoriété.

La dimension des entreprises résulte des réformes et de l'héritage du passé. La croissance et le dynamisme du secteur privé, avec la création de petites entreprises, est spectaculaire dans les services et la construction, particulièrement dans les grands centres urbains. 900 000 entreprises privées ont été créées en 1990-91, essentiellement dans les secteurs du commerce et des services. Le processus de privatisation a été beaucoup plus lent dans le secteur d'Etat qui comprenait à l'époque, 8000 entreprises caractérisées par un manque de flexibilité et d'efficacité ¹¹. Actuellement, les PME privées maîtrisent difficilement leur croissance, ce qui les rend vulnérables. Les grandes entreprises situées sur des secteurs en récession obéissent encore à des habitudes paternalistes.

Le système bancaire et financier en voie de restructuration offre, pour l'instant, peu d'opportunités. Il est vrai que les banques sont conscientes de la nécessité d'élargir et d'améliorer leur offre de services ¹². Face à la compétition croissante, elles cherchent avant tout à trouver de nouveaux clients nationaux et étrangers. Actuellement, les banques et les marchés financiers représentent plus une contrainte financière qu'une opportunité d'aide au développement, en raison du coût élevé de l'argent, des restrictions de crédit client et des délais d'octroi de prêts.

¹¹ C. MARTIN. *Transformations organisationnelles et managériales en Pologne*. Communication au Colloque *La Pologne, ses transformations économiques et institutionnelles et le processus de son intégration à l'Union Européenne*. Université de Montpellier III, 14-16 juin 2001.

¹² Zdz. PUSLECKI. *La stratégie de gestion de marketing de la banque dans le processus de transformation et d'intégration de l'économie polonaise dans l'union européenne*. in *Le consommateur et l'entreprise dans l'espace européen*. Actes de la 5^e Conférence Internationale du Réseau PGV. CBIe. Katowice 1999.

3.1.2. Environnement institutionnel et social

Les premiers effets du plan Balcerowicz avaient mis le chômage au premier rang des problèmes de société ¹³. Depuis, les institutions ont évolué dans le sens d'un assouplissement mais la société reste méfiante à l'égard du changement. Les salaires sont plus équitables mais d'importantes différences subsistent et des clivages apparaissent parmi les catégories socioprofessionnelles. Les entrepreneurs et les cadres bénéficient de la situation actuelle alors que les catégories intermédiaires sont désavantagées. Tout cela crée une résistance au changement ¹⁴. Enfin, le marché du travail ne joue pas vraiment son rôle. De nombreux salariés travaillent dans des professions sans rapport avec leur formation d'origine et n'hésitent pas à cumuler plusieurs travaux. Un dernier problème, et non le moindre, concerne l'intégration européenne car une majorité de la population souhaite l'intégration tandis que certaines couches sociales (agriculteurs polonais) sont réticentes.

3.1.3. Stratégie

Les systèmes d'information en Pologne

Malgré l'isolement dont a souffert la Pologne pendant de nombreuses années, la conception du management de l'information est très présente dans la littérature, cependant, la mise en place des systèmes d'information obéit à une finalité plus technique que stratégique. Les managers s'intéressent la production et la recherche-développement plus qu'au marketing ou à l'approvisionnement. Le comportement de consultation des entreprises polonaises est orienté prioritairement vers les sources externes ¹⁵.

¹³ J. KULPINSKA. *Le choc du chômage. Les coûts sociaux de la transition*. Cahiers Franco-Polonais n° 19 oct-déc. 1996.

¹⁴ Les décisions à caractère stratégiques doivent faire l'objet d'un consensus improbable de la part des représentants du personnel, des syndicats et de la direction.

¹⁵ L. WACLAWIK, C. MARTIN. *Management polonais vs Management français. La gestion de l'information. Une problématique interculturelle*. Direction et Gestion, 1999, n° 175-176, pp. 9-22.

L'avantage concurrentiel

A travers les trois entreprises interrogées, il est difficile d'établir une norme en matière de stratégie. Selon le secteur, l'ancienneté de la firme et sa dimension, la conception même du champ stratégique peut se limiter à l'entreprise elle-même, aux clients et aux concurrents ou encore englober l'ensemble des composantes de l'environnement.

On trouve une plus grande homogénéité dans le diagnostic qui repose sur des références externes et internes et dans l'objectif qui concerne, unanimement, la position sur un secteur.

La différenciation (qui peut inclure l'avance technologique) fait partie des avantages déclarés, de même que la maîtrise des coûts. A noter que la relation directe avec le client qui relève, en principe, de la politique de vente, est mise au rang d'avantage concurrentiel.

3.2. Entreprises roumaines

3.2.1. Environnement économique et financier

Les entreprises roumaines, de taille variable, appartiennent à des groupes nationaux ou européens dans différents secteurs (alimentaire, construction mécanique, textile...). Centralisées au sommet de leur structure, elles font des efforts pour se décentraliser à des niveaux inférieurs en mettant en place des centres de profits autonomes. L'appartenance à un groupe national ou européen est généralement présentée comme une opportunité, de même que l'attraction exercée par les villes au niveau des marchés mais il faut noter qu'il n'existe pas de marchés régionalisés.

La méconnaissance de la concurrence internationale est un handicap. La menace concurrentielle se fait sentir au niveau national, européen, éventuellement Est-européen. Les marchés traditionnels sont encore marqués par les habitudes anciennes.

Les nouveaux marchés sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'ils sont soumis aux standards occidentaux. Les firmes n'ont aucun moyen d'évaluer

leur croissance, d'anticiper les évolutions et de réagir rapidement. Les problèmes que connaissent ces entreprises ont des origines très différentes (insuffisance de matières premières et d'énergie, excédent de main d'oeuvre, insuffisance d'équipements, utilisation inadaptée des capitaux, formation du personnel insuffisante en gestion et en marketing, survivance de structures bureaucratiques, primauté de la production sur la demande...). Le secteur bancaire et financier, encore peu efficace, ne permet pas d'offrir aux entreprises des produits adaptés à leurs besoins.

3.2.2. *Environnement institutionnel et social*

L'économie roumaine demeure encore dominée par le secteur d'État dont la structure est déséquilibrée. La privatisation a commencé de façon sauvage puis a été réglementée par la loi. Dans les premières années de la transition, le nombre d'affaires a augmenté de façon exponentielle, l'offre de produits dépassant, dans certains cas, la demande ¹⁶.

Les grandes entreprises industrielles ne se sont pas adaptées aux nouvelles exigences du marché. Certaines d'entre elles ont besoin d'une injection massive de capitaux et de méthodes de gestion pour être rentabilisées si elles veulent éviter la faillite ¹⁷.

La législation économique, encore insuffisante, a réalisé des progrès relativement importants dans la conduite de la réforme, à tel point que le patronat se montre de plus en plus intéressé par la mise en place d'un cadre législatif efficace. De nouvelles structures institutionnelles ont été créées qui favorisent le passage vers une économie concurrentielle. L'État, depuis la transition, a réduit sa prise en charge de la collectivité. Les syndicats professionnels se sont organisés et constituent, peu à peu, une force qui inspire une certaine crainte aux gouvernants.

¹⁶ Le niveau des salaires explique cependant une bonne partie du «déséquilibre».

¹⁷ D. ZAIT. *La transition en Roumanie* Cahiers Franco-Polonais, N° 24, 1999/1.

3.2.3. *Stratégie*

Gestion de l'information

En Roumanie, l'information est un objet de préoccupation des entreprises qui ont pris conscience de l'importance stratégique des systèmes d'information comme élément de rationalisation, de compétitivité et de support du développement. Elles leur attribuent un budget, parfois significatif, mais leur utilité est, pour l'instant, limitée à la direction générale.

Avantage concurrentiel

Le marché (clientèles ou concurrents ou les deux à la fois) constituent le dénominateur commun du référentiel stratégique des quatre entreprises de l'échantillon. Selon le secteur, (alimentaire, emballage, construction ou textile) les approches diffèrent: le diagnostic repose sur des références à court ou long terme, internes ou externes, ou encore ne relève d'aucune approche. A l'instar des entreprises polonaises, l'avantage concurrentiel des entreprises roumaines inclut la différenciation technique et la maîtrise des coûts. La relation directe avec le client ou le fournisseur, est également considérée comme avantage concurrentiel.

3.3. **Entreprises slovaques**

3.3.1. *Environnement économique et financier*

Dans les premières années de la transition (1990-93), l'économie slovaque cumulait les caractères de l'économie de marché et ceux de l'économie planifié¹⁸. La réforme a d'abord eu pour effets de libéraliser les prix et d'assurer la convertibilité intérieure de la monnaie. L'exportation vers les pays occidentaux et la demande d'investissements des PME ont augmenté. Le niveau d'endettement, comparé aux autres pays ex-communistes, est relativement faible. Le PNB,

¹⁸ M. Privarova. *Dix ans de transition. L'expérience slovaque*. op.cit.

les salaires réels, la consommation et le niveau de vie ont diminué. Le taux de chômage était trois fois supérieur à celui de la République tchèque.

Dans la deuxième phase de la réforme, le modèle slovaque s'est concentré sur la création d'une classe d'entrepreneurs. Le pays s'est ouvert aux firmes étrangères considérées comme sérieuses, la Slovaquie refusant de vendre à bas prix sa propriété nationale. Aujourd'hui, le bilan est contrasté.

Le secteur privé se développe de façon très importante et la convertibilité externe de la monnaie est réalisée. Au passif, les modes de consommation continuent à être marqués par les habitudes anciennes et la concurrence européenne est perçue comme une menace.

La localisation géographique des investissements est un état de fait qui profite aux entreprises de Bratislava mais nuit à celles de province. Enfin, le comportement des banques commerciales est à l'origine d'une pénurie de crédits et d'une hausse des taux intérêts.

3.3.2. Environnement institutionnel et social

Le modèle slovaque concentre son attention sur les conséquences sociales de la réforme économique.

Le processus de transition fait que l'économie de marché n'est pas encore devenue un système capable d'assurer la stabilité de son équilibre. C'est pourquoi, le gouvernement doit périodiquement prendre des mesures stabilisatrices. Le chômage élevé a pris un caractère structurel. En choisissant comme priorité la diminution du taux de chômage, le gouvernement slovaque veut soutenir une croissance économique qui renforcera la compétitivité de l'économie.

3.3.3. Stratégies

Gestion de l'information

Les entreprises slovaques ont pris conscience de l'importance des systèmes d'informations et certaines d'entre elles leur consacrent des budgets impor-

tants. En fait, ces systèmes ont une finalité plus organisationnelle (maîtriser l'organisation, faciliter le travail de bureau, rendre possible la mesure des coûts) que véritablement stratégique.

Avantage concurrentiel

Les entreprises slovaques sont, généralement, de grande dimension et centralisées. Certaines sont en cours de privatisation. L'appartenance à un groupe (national ou étranger) n'écarte pas la menace de la concurrence européenne et la difficulté d'accéder aux standards occidentaux.

La croissance de certains secteurs (nouvelles technologies, distribution et services) et l'organisation des marchés leur sont favorables et suscitent un besoin d'innovation. Les firmes plus anciennes, situées sur des secteurs de main d'œuvre (matières premières, industrie lourde...) sont dépendantes des banques, des partenaires étrangers et des marchés. Toutes les entreprises n'ont pas la même conception de leur champ stratégique. Pour les entreprises indépendantes ou situées sur des secteurs stratégiques, il s'agit clairement du marché. Pour les entreprises filiales de groupes, le champ se limite à la firme elle-même et à ses partenaires. Leur approche stratégique est construite autour d'un effet de dimension et de recherche de position sur des secteurs de main d'oeuvre. L'avantage concurrentiel est celui des coûts, conjugué à la recherche de partenaires et à l'accès à des réseaux. Certaines firmes n'ont pas encore une vision claire de leur avantage compétitif.

CONCLUSION

Conjoncture et dynamique d'intégration

L'autonomie commerciale de l'Europe se renforce depuis 10 ans. Les pays d'Europe Centrale, après avoir connu une récession en 1998, ont enregistré une reprise de l'activité en 2000.

La zone a profité d'un environnement international marqué par le dynamisme de la demande mondiale, notamment européenne¹⁹. La situation économique s'annonce moins favorable en 2001. Les Pays du groupe de Vysegrad sont structurellement positionnés sur des produits de consommation où ils ont des avantages comparatifs. Ils ont un peu de retard dans les nouvelles technologies mais bénéficient d'un effet de rattrapage²⁰. Il faut enfin rappeler que la position de l'Allemagne est importante dans le commerce extérieur des PECO.

Pologne

Jusqu'en 1999, la Pologne a bénéficié d'une croissance induite par la demande intérieure plus que par l'ouverture à l'Union Européenne²¹. Depuis le milieu de l'année 2000, l'activité accuse un ralentissement sensible, le contexte international ayant imposé une politique économique plus restrictive qui a conduit à un tassement de la demande interne. L'influence de l'Allemagne est importante mais stable depuis le début du changement de régime. Le dynamisme des exportations et l'ajustement de la demande interne ont permis de limiter les effets de la facture énergétique.

La balance commerciale polonaise est déficitaire en valeur, en raison d'une croissance probablement trop rapide, et de performances à l'exportation freinées par une surévaluation du zloty. Selon les experts, le rythme de croissance moyen devrait ralentir en 2001²².

Il faut noter, cependant que la progression des importations françaises (30% au cours du premier trimestre) confirme un rétablissement du solde commercial polonais et une capacité du secteur industriel à exporter vers l'U.E.

¹⁹ V. MASSENET. *Perspectives économiques 2001 dans les PECO*. Revue Elargissement-Stratégies n° 8, 28 mai 2001.

²⁰ J. J. BOILLOT, Y. LEPAPE. Revue Elargissement – Actualités REA 05- 27 mars 2001. *Ralentissement ou avis de tempête sur la conjoncture*.

²¹ A. DUDZINSKI, K. SZIMKIEWICZ. *Croissance et ouverture: l'économie polonaise à la croisée des chemins?* in *La Pologne, ses transformations économiques et institutionnelles et le processus de son intégration à l'Union Européenne*. Colloque 14-16 juin 2001. Ed. Université Paul Valéry Montpellier III.

²² DREÉ. *Evolution en glissement annuel de la production industrielle et des exportations des pays d'Europe Centrale* Revue Elargissement – Stratégies n° 8, 28 mai 2001.

Les ventes avec l'Allemagne ont également augmenté bien que la conjoncture économique allemande soit médiocre ²³.

Roumanie

Les effets de la polarisation allemande sur l'Europe Centrale touchent relativement peu les Balkans. Ainsi, la Roumanie est-elle orientée vers un axe Italie-Turquie plus que vers la zone rhénane dont les échanges accusent un solde négatif. Toutefois, l'Italie ne semble pas de taille à affronter la concurrence turque sur des produits tels que l'habillement, l'automobile ou les télécommunications. La consommation est en baisse en 2000, en raison de mauvais résultats agricoles et du faible pouvoir d'achat de la population. Le contexte international n'est pas très favorable. La situation du pays paraît tendue et le gouvernement applique une politique budgétaire qui tend à renforcer la méfiance des investisseurs étrangers ²⁴. En 2001, la Roumanie devrait enregistrer des demandes internes plus dynamiques mais l'évolution de la demande européenne est incertaine. Il faut compter, en particulier, avec l'émergence de l'industrie du logiciel, priorité nationale, qui fait partie de la stratégie roumaine d'adhésion à l'Union Européenne ²⁵.

Slovaquie

La conjoncture économique slovaque, si elle se confirme, pourrait être bénéfique pour les échanges commerciaux avec les pays de l'Union européenne. Il faut noter que la tendance à la désinflation peut améliorer le pouvoir d'achat des consommateurs et favoriser les investissements directs étrangers. Mais en réalité, le marché des biens de consommation et celui du travail sont déséquilibrés géographiquement. Les ressources en main d'oeuvre et capitaux sont concentrées dans la ville-capitale de Bratislava où les salaires (dans certains

²³ Revue Elargissement. Série Actualités REA 10-18, juin 2001.

²⁴ REA 05, op. cit.

²⁵ Une industrie du logiciel émerge en Roumanie. *Entretien*. REA 10, op. cit.

secteurs) sont élevés et le chômage inférieur à 7%, alors que le reste du pays connaît une stagnation des salaires et un taux de chômage de l'ordre de 20%²⁶.

La Slovaquie est dotée d'une structure industrielle orientée vers une production à faible valeur ajoutée et composée de grandes entreprises concentrée géographiquement et économiquement²⁷. Elle appartient à ces pays d'Europe Centrale qui ont vu leurs échanges avec l'Allemagne progresser sous l'effet de la géographie et des investissements directs. Ses exportations vers l'Allemagne sont passées de 18% à 32% en 7 ans. En contrepartie, la position de la France reste faible comme elle l'est également en République Tchèque. On peut espérer qu'en 2001, la Slovaquie devrait disposer d'importantes marges de progression dans ses exportations vers l'Union Européenne.

En résumé, alors que certains pays de l'Union Européenne progressent dans leurs échanges avec les PECO et se rapprochent de leur niveau potentiel²⁸, les pays du Groupe de Vysegrad n'enregistrent pas de progression nette vers le Marché unique. Il est probable que, dans un avenir assez proche, les importations de l'UE en provenance des pays candidats se renforceront plus rapidement que les exportations de l'UE vers ces pays. Mais ceci ne se vérifiera que si les producteurs adaptent leurs produits à la demande européenne. Les transferts de savoir-faire, facilités par des investissements directs étrangers, leur permettront de mieux s'intégrer dans le Marché unique.

²⁶ Les entreprises des groupes internationaux sont en concurrence sur le marché du travail dans des domaines de compétence (financiers et commerciaux) où la demande excède largement l'offre.

²⁷ J. PAGE. *La Slovaquie. De nouvelles opportunités pour investir*. Rapport de stage au Poste d'Expansion Economique de Bratislava.

²⁸ Rapport entre les exportations d'un pays de l'UE à destination des PECO à ses exportations intra-communautaires.