

***LE CHEMINEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES  
POLONAISES DANS LA PÉRIODE DE TRANSITION ENTRE  
L'ÉCONOMIE CENTRALISÉE ET L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ***

**Renata KAMINSKA-LABBÉ**

Doctorante en Stratégie à l'IAE, Université de Nice-Sophia Antipolis  
Laboratoire de Recherche RODIGE UMR 6044, CNRS – IDEFI  
Professeur Associé en Organisation, CERAM Sophia Antipolis  
Rue Dostoïevski – BP 085 – 06902 SOPHIA ANTIPOLIS CEDEX – France  
Tél.: 00 33 (0) 4 93 95 44 84 ; Fax : 00 33 (0) 4 93 95 44 29  
e-mail : renata.labbe@ceram.fr

**Franck MOREAU**

Doctorant en Stratégie, Programme Doctoral ESSEC  
Professeur de Management, CERAM Sophia-Antipolis  
Rue Dostoïevski – BP 085 – 06902 SOPHIA ANTIPOLIS CEDEX – France  
Tél.: 00 33 (0) 4 93 95 45 31 ; Fax : 00 33 (0) 4 93 95 44 29  
e-mail : franck.moreau@ceram.fr

**Mots-clés :** formation des stratégies, compétences organisationnelles, changement

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec





## **RÉSUMÉ**

L'objet de cet article est d'analyser le cheminement stratégique des entreprises polonaises dans le contexte particulier de la transition entre l'économie centralisée et l'économie de marché. Le cadre conceptuel mobilisé combine les apports des travaux traitant de la complexité, le processus de formation des stratégies, les approches théoriques par les ressources et les compétences ainsi que les travaux sur les particularités de l'économie en transition et de la gestion en Pologne. Suite à une étude qualitative des interactions entre les différents éléments de l'environnement externe, les compétences et les réponses stratégiques de trois entreprises représentatives du contexte polonais, nous proposons une modélisation de leurs cheminements respectifs.

**Mots clés :** formation des stratégies, compétences organisationnelles, changement

## **INTRODUCTION**

L'objet de cet article est d'analyser le cheminement stratégique des entreprises polonaises dans le contexte particulier de la transition entre l'économie centralisée et l'économie de marché. Il s'agit plus particulièrement de comprendre les relations existantes entre le contexte externe, les compétences et la formation des stratégies au sein des entreprises anciennement socialistes. Notre approche se veut dynamique et historique. Les questions qui sont à l'origine de cette recherche sont les suivantes : comment les entreprises polonaises se comportent-elles pour faire face à la transition économique, quels facteurs internes et externes influencent la formation des stratégies, sur quelles compétences les entreprises polonaises s'appuient-elles pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies ?

Dans une première partie, nous rappelons le cadre conceptuel qui nous paraît le mieux adapté pour illustrer la complexité du processus de construction des stratégies au sein des organisations ainsi que la méthodologie utilisée. Dans une deuxième partie, nous présentons la spécificité du contexte environnemental des entreprises polonaises et, suite à une analyse longitudinale de trois cas, les réponses stratégiques particulières des entreprises étudiées ainsi que les compétences organisationnelles leur permettant de concevoir et mettre en œuvre ces stratégies. Dans une troisième partie, nous présentons nos résultats et nous proposons un modèle contextualisé. Ce modèle combine de manière dynamique compétences et cheminement stratégique dans le cadre particulier d'une économie de marché émergente.

### **1. La formation des stratégies au sein des entreprises polonaises : un nouveau regard**

#### **1.1. Le cadre conceptuel**

La rupture avec le système planifié en Pologne pose le problème particulier de la mise en œuvre des réponses stratégiques par les entreprises devenues autonomes. Cette rupture profonde ne peut pas être appréhendée si on n'intègre pas les interactions entre différents acteurs, les variables environnementales et les compétences organisationnelles.

Notre démarche de recherche s'inscrit dans une perspective contextualiste (Pettigrew, 1985). Nous avons ainsi tenu compte des trois dimensions essentielles permettant d'appréhender

de manière globale le changement stratégique, à savoir, contexte, contenu et processus. En effet, le changement n'a de sens que dans le contexte qu'il a créé. Notre analyse historique du cheminement stratégique des entreprises anciennement socialistes s'appuie, d'une part, sur la prise en compte de la complexité des organisations et des processus de formation des stratégies et d'autre part, sur l'approche théorique par les ressources et les compétences. Nous présentons succinctement le corpus théorique sous-jacent à notre recherche afin de détailler plus précisément l'analyse empirique et les résultats.

Un système complexe est « *un système fait d'un grand nombre d'éléments qui interagissent de façon complexe* » (Simon, 1991 : 172). A ce titre, une entreprise est un système complexe, résultat de son caractère dynamique et non linéaire (Thiéart et Forgues, 1995). Les caractéristiques principales de la réalité organisationnelle sont alors une très grande variété d'éléments et l'enchevêtrement de leurs interactions, l'existence de boucles de réactions, l'incertitude concernant les effets des actions inscrites dans un temps multiple et subjectif.

Reconnaître l'organisation comme un système complexe, « *une forme organisée de l'action* » (Le Moigne, 1990 : 76), ouverte sur son environnement, n'est pas sans conséquence sur la compréhension de la relation qui lie l'organisation à son monde externe<sup>1</sup>. En d'autres termes, inscrire l'entreprise dans le paradigme de la complexité incite à rejeter l'hypothèse de séparabilité entre ce qui est considéré comme interne ou externe à l'entreprise. En revanche, adopter l'hypothèse d'interactivité entre l'entreprise et son contexte externe revient à considérer que l'entreprise se définit grâce à ses interconnexions avec son environnement.

Cette vision interactionniste de la relation firme/environnement entraîne alors le rejet d'une conception mécaniste et objective du processus de formation des stratégies et l'inscrit dans un riche paradigme d'action sociale complexe (Martinet, 1993). La stratégie acquiert alors un véritable caractère procédural. Elle se construit par de nombreux tâtonnements et par l'agencement itératif des ressources disponibles à un moment donné et des objectifs intermédiaires (Quinn et Mintzberg, 1991 ; Koenig, 1996 ; Avenier, 1997). La compréhension de

---

<sup>1</sup> A ce propos il convient de préciser que les avancées les plus significatives sur la relation entre un système et son environnement proviennent initialement des travaux sur les systèmes vivants. Ainsi, F. Varela (1988, 1989) suggère que l'autonomie des systèmes vivants résulte de leur « clôture organisationnelle ». Selon l'auteur, un système est organisationnellement clos si son organisation est caractérisée par des processus qui dépendent récursivement les uns des autres pour leur auto-génération et, qui constituent le système comme une unité reconnaissable dans l'espace où les processus existent (Varela, 1989 : 86). Le terme "clôture organisationnelle" implique que dans leur interaction avec le monde extérieur, ses systèmes ne se réfèrent qu'à eux-mêmes. Ce sont des systèmes d'interactions autoréférentiels et autonomes qui par conséquent, possèdent une capacité d'auto-organisation. Pourtant, paradoxalement, pour F. Varela, la clôture organisationnelle ne signifie pas du tout son isolement vis à vis

sa formation ne devient alors possible qu'au travers de l'analyse de multiples micro-processus enchevêtrés qui contribuent à son évolution dans le temps.

L'approche théorique par les ressources et les compétences apparaît comme une approche complémentaire au paradigme stratégique classique de l'analyse concurrentielle dont l'insuffisance face aux évolutions technologiques, économiques et sociologiques a été largement décriée<sup>2</sup>. D'une part, la démarche stratégique classique déduisant l'orientation stratégique de l'analyse du secteur d'activité et des champs concurrentiels (Porter, 1982) se montre trop statique face à la turbulence et la complexité croissante de l'environnement externe des entreprises. D'autre part, elle relègue l'organisation au second plan en accordant une place dominante à l'influence de l'environnement.

Conformément à la vision originelle d'Edith Penrose (1963), les approches théoriques fondées sur les ressources (Barney 1991, 1996 ; Wernerfelt 1984 ; Amit et Schoemaker 1993 ; etc.) et les compétences (Prahalad et Hamel 1990, 1993 ; Teece, Pisano et Shuen 1997 ; Hamel et Heene 1994 ; Sanchez, Heene et Thomas 1996 ; Heene et Sanchez 1997 ; etc.) prennent le contre-pied de cette prise de position et considèrent que les facteurs de développement des entreprises se trouvent davantage (mais pas exclusivement) à l'intérieur de celles-ci. Nous rappelons les deux hypothèses principales sur lesquelles se fondent ces approches :

- les entreprises sont hétérogènes<sup>3</sup> car elles possèdent des ressources différentes et spécifiques ;
- la mobilité des ressources organisationnelles favorise leur hétérogénéité. Les ressources peuvent s'associer, se dissocier, disparaître ou être à l'origine des nouvelles ressources. Il existe ainsi une multitude de compétences définies comme des « combinaisons coordonnées » de ressources et savoirs au sens large. Néanmoins, il convient de souligner

---

de son monde extérieur. Au contraire, les interactions du système avec son environnement, déterminées de façon interne, produisent simultanément le système et son environnement.

<sup>2</sup> Il convient de rappeler que face à la prolifération des critiques de la vision stratégique classique, M. Porter a réagi dans un article publié en 1991. A cette occasion l'auteur confirme la nécessité d'une révision de la réflexion stratégique dans des environnements devenus turbulents et incertains. A la même occasion, Porter explique que l'accélération des changements sur les marchés, oblige l'entreprise à adopter une perspective stratégique dynamique fondée sur une approche en terme de processus. Or, dans ce nouveau contexte concurrentiel, il ne suffit plus de posséder un avantage concurrentiel. Au contraire, pour assurer sa pérennité, l'organisation doit être capable de se renouveler de façon permanente afin de pouvoir s'adapter aux évolutions externes.

<sup>3</sup> E. Penrose est à l'origine de ce constat, en soulignant que " *ce n'est pas l'homogénéité des services productifs disponibles ou potentiellement disponibles à partir de ses facteurs de production, qui donne à une entreprise son caractère personnel, mais leur hétérogénéité. Non seulement le personnel d'une entreprise peut fournir une grande variété de services uniques hétérogènes, mais les moyens de production matériels peuvent également être utilisés de différentes façons, c'est-à-dire qu'ils peuvent fournir différentes sortes de services* " (1963 : 74).

que cette mobilité n'est jamais totale, ce qui procure un caractère unique au portefeuille de ressources et compétences de chaque entreprise.

Dans cette optique, les ressources ou le « hardware » de l'organisation, peuvent éventuellement s'échanger sur les marchés. Cette perspective est d'autant plus intéressante qu'elle prend en compte la récursivité de la relation entre l'organisation et le monde externe qui l'englobe. En revanche, les compétences ou le « software » organisationnel, reposent sur des savoirs plus ou moins tacites résultant avant tout des processus internes d'apprentissage. Ce jeu dynamique, entre l'identification des ressources organisationnelles et le développement des compétences, permet de mieux expliquer la diversité des performances qu'affichent les entreprises au sein d'un même secteur d'activité ou confrontées à une même problématique stratégiques comme peut l'être, par exemple, le passage à l'économie de marché.

Ce cadre conceptuel nous paraît donc particulièrement pertinent pour appréhender le cheminement stratégique dans une économie de marché émergente. En effet, la rupture avec le système planifié a pour conséquence de rendre autonomes les entreprises étatiques et de faire affronter à ces dirigeants la complexité inhérente à la prise de décision et à la mise en œuvre de la stratégie. Par ailleurs, seule une approche contextuelle et historique permet une meilleure compréhension du changement en offrant une image plus complète de la réalité organisationnelle. Or, durant la période de transition économique l'environnement externe influence de façon prépondérante la vie des entreprises. Enfin, les ressources et compétences héritées du temps de l'ancien régime sont très limitées et ne sont pas suffisantes pour répondre aux nouvelles conditions de l'économie de marché émergente. Par conséquent, sur les marchés en pleine construction, la performance des entreprises dépend certes des ressources détenues préalablement mais surtout de leur capacité à les combiner différemment et construire ainsi de nouvelles compétences.

## **1.2. Méthodologie**

Notre objectif est de comprendre la relation entre les compétences mobilisées et les stratégies mises en œuvre par les entreprises anciennement socialistes en Pologne. La perspective compréhensive visant à répondre aux interrogations de type « pourquoi » ou « comment » et la nécessité de préciser le questionnement par la présence sur le terrain, argumentent en faveur d'une méthodologie qualitative. En effet, la force principale de cette dernière réside dans « *la*

*complétude, le niveau de profondeur et de richesse des informations* » qu'elle génère (Allix-Desfautaux, 1995 : 6). Nous adoptons une approche longitudinale et processuelle de type empirico-inductive (Bergadàa et Nyeck, 1992), fondée sur des allers-retours permanents entre la théorie et le terrain.

Notre recherche qualitative<sup>4</sup> est conduite à partir d'études de cas. Ce choix se justifie dans la mesure où elle répond aux trois critères définis par R.K. Yin (1990) : les questions de recherche de type « pourquoi » ou « comment », la nouveauté du champ étudié, l'étude exploratoire qui ne nécessite pas le contrôle des comportements. Afin d'accroître la validité externe de nos résultats, nous avons choisi une étude de cas multi-sites permettant de mettre en lumière l'existence des régularités dans les phénomènes observés (Koenig, 1993). En effet, comme le souligne Yin (1990), la comparaison entre les sites offre la possibilité de fournir des explications plus générales et plus puissantes. Il convient toutefois de souligner que le degré de cette généralisation n'a rien de comparable avec la vérification quantitative, puisqu'elle est de type analytique et non statistique.

### ***1.2.1. Choix de l'échantillon***

Dans le cadre de notre recherche nous avons privilégié la logique de réplique littérale qui a influencé, dans une large mesure, notre processus de sélection des cas. Notre choix de l'échantillon a été dicté par la recherche de traits communs aux entreprises afin de constituer une population théorique homogène. L'objectif de notre travail étant de mettre en relation le contexte, les compétences et les stratégies des entreprises anciennement socialistes, nous avons sélectionné trois entreprises industrielles de la Basse Silésie dans le sud-ouest de la Pologne. Cette région se caractérise par sa grande diversité d'industries. De plus, elle a été relativement épargnée du phénomène de disparition des entreprises étatiques. Plus précisément, les critères de sélection retenus sont les suivants :

- entreprise de grande taille (plus de 500 salariés), emblématique du modèle socialiste, ayant survécu à la transition ;
- entreprise demeurant compétitive à l'heure actuelle<sup>5</sup> ;

---

<sup>4</sup> La recherche empirique a été conduite dans un cadre d'une thèse intitulée "Le processus de formation des stratégies et la construction de nouvelles compétences organisationnelles au sein des entreprises anciennement socialistes. Le cas de la Pologne", préparée sous la direction du Professeur André Micallef à l'Institut d'Administration des Entreprises, Université de Nice – Sophia Antipolis, France.

<sup>5</sup> Au moins sur le marché local.

- entreprise localisée dans un milieu urbain possédant une infrastructure favorable (accès routier facile, présence d'un aéroport dans la proximité, réseau de télécommunications efficace).

Le tableau ci-dessous récapitule pour chacun des trois sites, ses caractéristiques principales par rapport aux critères de sélection.

**Tableau 1: Les trois sites sélectionnés**

Caractéristique	Site 1	Site 2	Site 3
Date de création	1951	1952	1945
Effectif moyen	1840	5460	550
Secteur d'activité	Peinture et vernis	Electroménager	Para-pharmacie
Date de privatisation	1992	1997	1992
Date de cotation en bourse	1994	1998	1997

Ces entreprises peuvent être positionnées au sein de la typologie des stratégies menées par les entreprises polonaises au début des années 90 fournie par Sudol (1996) comme des entreprises « leaders ». En effet, en réponse immédiate à l'ouverture à la concurrence du marché polonais, les entreprises ont adopté différentes stratégies afin d'assurer leur pérennité. Les premières observations des comportements stratégiques dans la période des transformations ont fait émerger trois groupes distincts d'entreprises : les entreprises « résistantes » qui n'ont pas entrepris des programmes adaptatifs ; les entreprises « hésitantes », qui ont tardivement pris conscience de l'irréversibilité des réformes et qui après une phase initiale d'hésitation font des efforts progressivement croissants pour vaincre leur inertie ; les entreprises « leaders », qui dès le départ ont considéré les transformations dans leur environnement externe en tant qu'opportunité stratégique majeure.

Afin de préciser davantage le positionnement de notre recherche, celle-ci s'inscrit dans une logique de complémentarité et d'approfondissement des travaux de Sudol. En effet, notre travail porte sur les réponses stratégiques des entreprises dans la durée et non dans les premiers instants de la phase de transition. De plus, nous incorporons la problématique de gestion des compétences à celle de formation des stratégies.

### **1.2.2. Recueil et traitement des données**

La collecte des informations s'est effectuée à partir de trois « sources d'évidences » repérées par R.K. Yin (1990) : entretiens semi-directifs, documents internes et observations *in situ*. Les personnes interviewées, occupant des postes à différents niveaux de la hiérarchie, ont librement accepté les entretiens qui se sont déroulés sur le lieu de travail. Les entretiens ont été menés à l'aide d'une grille d'entretiens<sup>6</sup>. Les questions posées portaient principalement sur l'appréhension par les dirigeants du contexte complexe dans lequel leurs entreprises évoluaient, sur leur capacité à reconnaître des opportunités de développement cohérentes avec les ressources disponibles et sur leur capacité à combiner les ressources existantes à de nouvelles ressources. R.K. Yin (1990) distingue deux approches relatives à l'échantillonnage : d'une part, l'étude « holistique » en analysant l'ensemble du site et d'autre part, l'étude de centres d'intérêt distincts. Notre approche est du deuxième type. Si nous avons privilégié les connaissances et les représentations des acteurs, nous avons veillé à ce qu'elles corroborent aux documents obtenus et aux observations vécues sur le terrain. Pour cette raison, nous nous sommes orientés dans un premier temps vers les personnes ayant influencé de façon significative la prise de décision stratégique. Néanmoins, un effort considérable a été fait pour rencontrer des acteurs de la stratégie appartenant à différents services et niveaux hiérarchiques. Le traitement, l'analyse et la présentation des données suivent la méthodologie proposée par M.B. Miles et A.M. Huberman (1991).

## **2. Les facteurs contextuels influençant la formation des stratégies**

### **2.1. La transition économique : une tentative de périodisation**

Le contexte externe dans lequel évoluent les entreprises polonaises anciennement étatiques s'avère particulièrement prépondérant. Par conséquent, son analyse attentive est nécessaire pour comprendre les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises. Il est possible d'identifier clairement trois périodes distinctes qui rythment le passage d'une économie planifiée à une économie de marché.

---

<sup>6</sup> Les tableaux intermédiaires et grilles de codage nécessaires à ce travail de recherche sont présentés dans le cadre de la thèse mentionnée ci-dessus.

Pour les pays anciennement socialistes, le processus de transformation du système de planification centralisée en celui d'économie de marché implique une stabilisation de la conjoncture par des politiques d'austérité, l'introduction des réformes structurelles par la mise en place de nouvelles institutions de marché et l'ouverture de l'économie sur l'extérieur. Nous décrivons ici de manière succincte les caractéristiques principales de l'environnement socio-économique polonais.

### ***2.1.1. Contexte 1989-1990 : la première rupture et ses conséquences***

La Pologne à la fin des années 80 présente la particularité d'être un pays sur-endetté, avec une économie faiblement industrialisée et partiellement ouverte. Après la chute du mur de Berlin en 1989, la Pologne, comme tous les autres pays d'Europe de l'Est, se trouve face à la nécessité de rompre avec le système centralisé et de réformer son économie.

Le premier plan de réformes, la fameuse « thérapie de choc »<sup>7</sup>, démarre le 1<sup>er</sup> janvier 1990. Ce plan est fondé sur trois idées principales : la libération<sup>8</sup>, la stabilisation<sup>9</sup> et la privatisation<sup>10</sup>. Il souligne cinq points essentiels : la libération des prix, le blocage relatif des salaires dans le secteur public, la dévaluation de la monnaie, l'ouverture des barrières douanières et la privatisation avec l'incitation à la création des PME.

Dans un premier temps la thérapie de choc a un impact très négatif sur l'évolution des entreprises étatiques. L'abandon des subventions, l'ouverture des frontières et l'absence initiale des mesures protectionnistes ainsi que la dissolution du Comecon et la diminution de la demande pour les produits locaux entraînent une baisse généralisée de la production nationale. Cela a pour conséquence une très forte instabilité sociale au sein des entreprises principalement due à l'absence de points de repère et à la peur des licenciements. L'activité des entreprises se déroule donc dans un contexte de récession, de crise économique et d'incompréhension des mutations en cours.

---

<sup>7</sup> Intitulée ainsi car l'introduction des réformes macro-économiques a été condensée dans le temps.

<sup>8</sup> Dans le contexte de la transition d'une économie planifiée vers une économie de marché, la libération signifie l'introduction de la concurrence économique et la création d'un cadre légal à la propriété et aux industries privées (Sachs, 1992).

<sup>9</sup> La stabilisation entretient un climat dans lequel les entreprises de toute nature peuvent survivre. Elle impose une limitation des déficits budgétaires, une réduction de la croissance de la masse monétaire et l'établissement d'un taux de conversion réaliste et uniforme encourageant la stabilité des prix et le commerce extérieur.

<sup>10</sup> La privatisation marque la volonté manifeste de l'Etat de se désengager de la gestion du secteur industriel.

### ***2.1.2. Contexte 1991-1995 : les réformes institutionnelles***

A partir de 1991, on assiste à la mise en place de réformes institutionnelles. Elles ont essentiellement pour but d'accompagner la transition vers l'économie de marché tout en facilitant l'adaptation des entreprises. Les principaux changements comportent : la réforme<sup>11</sup> du système bancaire pour financer l'activité économique et résoudre le problème de vétusté de l'appareil productif, la création des marchés financiers (ouverture de la bourse de Varsovie en avril 91), l'adoption de mesures protectionnistes (car la concurrence de la part des entreprises occidentales est de plus en plus affirmée), et les différents programmes de restructuration des dettes des entreprises vis-à-vis de l'Etat.

Durant cette période, le climat social est instable et ne cesse de se dégrader. Les salariés résistent à toute tentative de changement et manifestent des attitudes revendicatives vis-à-vis de leurs directions. Dans tout le pays, des vagues de grèves paralysantes freinent le processus d'adaptation des entreprises aux conditions concurrentielles. Néanmoins, à la fin de cette période, on observe déjà une certaine reprise de l'activité économique.

### ***2.1.3. Contexte 1996-1999 : une deuxième rupture***

Le début de la troisième période (1996-1999) est marqué par l'évolution rapide de la compréhension des mécanismes de l'économie de marché. Les acteurs économiques – au premier rang desquels, les directions générales – subissent un changement très fort de leurs modes de représentations. Cette rupture cognitive a une très forte incidence sur les comportements des entreprises qui doivent faire face à l'intensification de la pression concurrentielle. Celle-ci est due aux entreprises occidentales qui pénètrent massivement le marché et aux entreprises locales dont le rythme de création augmente de façon notable. Par ailleurs, la crise dans les ex-Républiques soviétiques – avec lesquelles les entreprises polonaises développent à nouveau d'importantes relations commerciales – restreint les débouchés et contraint fortement le volume d'exportations.

Les entreprises polonaises cherchent avant tout à améliorer leur compétitivité. A ce sujet, le problème de vétusté de l'appareil productif est souvent loin d'être résolu et devient une préoccupation majeure. Elles tentent également de pénétrer de nouvelles zones géographiques, notamment l'Europe.

---

<sup>11</sup> Recapitalisation et modernisation

Sur le plan social, on constate une évolution positive des mentalités qui se manifeste par une baisse du nombre de grèves. Les représentations sociales quant au nouveau système économique évoluent progressivement et les salariés commencent à intégrer les particularités du modèle de l'économie de marché. Par ailleurs, les entreprises bénéficient d'une embellie économique due à une croissance constante et soutenue<sup>12</sup>.

## **2.2. Les trois études de cas**

Nous présentons ici une synthèse des trois études de cas réalisées. Pour chaque site, nous dressons un bref historique. Nous précisons ensuite les stratégies formulées et mises en œuvres. Nous examinons parallèlement les ressources et compétences sur lesquelles s'appuient les dirigeants pour construire de nouvelles stratégies.

### **2.2.1. Site 1**

Le site 1, créé en 1951, est un des plus grands fabricants polonais de peintures et de vernis pour le bâtiment, l'industrie automobile et le grand public. Il compte plus de 1500 salariés. Sa production est destinée en priorité au marché national. Ses résultats pendant les années 70-80 sont positifs grâce à un effort de modernisation constant. Jusqu'en 1989, l'environnement « concurrentiel » du site 1, comme pour la totalité des entreprises étatiques, est prédéterminé en fonction de la spécialisation technologique et de l'appartenance à une région. En d'autres termes, l'entreprise possède une position de quasi-monopole dans sa zone géographique.

Au début du processus de transition, les managers privilégient l'apaisement social. Toutes les décisions prises initialement ont pour principal objectif de conserver la stabilité interne de l'entreprise. Cette condition apparaît essentielle pour pouvoir répondre aux mutations environnementales. Pour se faire, l'équipe dirigeante s'appuie sur ses capacités de négociation avec les représentants syndicaux et avec les salariés. La direction décide, par exemple, de ne pas recourir à des licenciements massifs malgré un problème évident de suremploi.

En revanche, le processus de privatisation est initié très rapidement. Immédiatement après la mise en application de la loi sur la privatisation de 1990, la direction engage une réflexion quant aux conditions et modalités les plus efficaces de privatisation. Les dirigeants perçoivent cette première loi sur la privatisation comme une opportunité majeure. Contrairement à bon

---

<sup>12</sup> Croissance supérieure à 4% en 1999.

nombre d'entreprises<sup>13</sup> et malgré une forte pression de la part des syndicats puissants et actifs, la direction du site 1 décide de ne pas ouvrir le capital de l'entreprise aux salariés.

Afin d'atténuer le choc dû à la perturbation des marchés locaux, l'entreprise met en avant certains de ses atouts dont notamment son savoir-faire industriel reconnu et un outil de production performant. La direction joue également pleinement de la réputation d'expertise de l'entreprise et active son réseau relationnel et politique aux moments opportuns. Contrairement à la majeure partie des entreprises étatiques, l'activité du site 1 ne s'effondre pas durant la période de récession et l'entreprise connaît, au contraire, sa plus grande expansion.

La seconde période est marquée par une dynamique évolution interne. La direction engage un projet de changements profonds, tant sur le plan stratégique que des compétences à maîtriser. L'orientation de l'entreprise est redéfinie : la priorité est temporairement donnée au développement sur le marché national. La direction choisit d'y renforcer sa position et de conquérir des parts de marché supplémentaires. Elle décide par ailleurs de faire évoluer son portefeuille de produits en ne conservant que les plus performants, les plus rentables et les moins polluants.

Toutes ces décisions ont un impact sur sa structure organisationnelle qui ne cesse d'évoluer. L'entreprise en profite pour se doter d'un processus décisionnel plus en adéquation avec ses nouveaux besoins : réactivité, souplesse, etc.. Par ailleurs, afin d'accompagner son développement, l'entreprise se dote des ressources et compétences dans les fonctions commerciales, marketing et export. Elle modifie également son mode de commercialisation en s'adaptant à l'apparition de nouveaux réseaux de distribution.

Les dirigeants décident d'investir dans l'achat de nouvelles technologies afin de ne pas perdre de terrain par rapport à la concurrence étrangère de plus en plus menaçante. Conscients de l'ampleur des besoins de financement, les managers saisissent l'opportunité d'avoir recours à l'épargne publique pour faciliter le développement de l'entreprise. Cette dernière est alors cotée en bourse en 1994.

Les changements profonds introduits permettent à l'entreprise d'aborder la dernière période dans de bien meilleures conditions : situation financière saine, outil de production modernisé et écologique, portefeuille de produits équilibré. L'entreprise met alors l'accent sur deux axes

---

<sup>13</sup> Il convient de préciser que la plupart des entreprises ont par la suite regretté ce choix. En effet, la distribution de type égalitaire du capital de l'entreprise pose un nombre de problèmes relatifs à la prise de décision, à l'image de l'entreprise ou encore à sa capacité d'attirer des investisseurs potentiels.

prioritaires : la certification qualité et l'obtention d'une taille critique. Premièrement, la prise en compte des normes qualité et les préoccupations d'ordre écologique amènent l'entreprise en 1996 à l'obtention de la certification ISO 9001. Le deuxième objectif se concrétise par la première fusion dans l'histoire de la Bourse polonaise : en 1996, l'entreprise fusionne avec son plus grand concurrent local.

### 2.2.2. Site 2

Le site 2, créé en 1952, est un des plus grands fabricants de produits électroménagers en Pologne. Il compte actuellement plus de 5000 employés. En 1963, l'entreprise définit son domaine d'activité par la production et distribution de produits blancs et consacre une usine à chaque type de produits : machines à laver, réfrigérateurs et congélateurs, séries courtes et pièces.

La première période est marquée par une très forte instabilité sociale et une « valse » des dirigeants qui pendant les cinq premières années post-rupture se succèdent à un rythme très élevé<sup>14</sup>. L'absence de capacités de négociation en interne des dirigeants successifs, la taille importante et le climat social très tendu ont comme conséquence première l'absence de réponses stratégiques claires. Les directions rencontrent une forte résistance et ne prennent réellement aucune décision majeure. Cela se traduit – hormis l'agitation sociale – par un *statu quo* stratégique et organisationnel.

Face à l'accroissement de la concurrence, l'entreprise s'oriente dans une stratégie type de domination par les coûts avec des prix inférieurs à la concurrence pour une qualité équivalente. Faut des compétences dans le domaine de marketing, elle est contrainte de maintenir son activité au niveau local. Son savoir-faire industriel reste son principal atout pendant cette période. Sa principale faiblesse réside dans une gamme de produits peu étendue.

Stabilisée en 1995 par la présence d'un dirigeant accepté par les salariés, la direction prend enfin le contrôle de l'organisation. L'arrivée du nouveau dirigeant permet à l'entreprise d'entamer le processus de privatisation et d'être « commercialisée »<sup>15</sup>. Bien que l'entreprise n'ait jamais eu besoin de recourir aux subventions étatiques, ce changement de statut lui donne de nouvelles possibilités d'action, lui offre une plus grande autonomie décisionnelle par rapport à l'Etat qui se décharge encore davantage de la gestion et lui permet l'accès au marché boursier.

---

<sup>14</sup> L'ancien dirigeant qui était à la tête de l'entreprise pendant près de 10 ans est contraint de partir au début de la phase de la transition suite à une forte pression des organisations syndicales, désireuses d'éliminer de l'équipe dirigeante toute personne représentant l'ancien régime..

L'entreprise entame alors une période de changements dynamiques. Elle prend le parti de sa spécialisation et réorganise ses domaines d'activités autour de la réfrigération et du lavage. Elle décide de privilégier la marque au niveau du marché local et de continuer à exporter sous marques étrangères. Elle change ses modes de coopération avec les réseaux de distribution, modernise ses outils de production, équipe ses produits aux normes européennes de protection de l'environnement et améliore la performance de son service après-vente.

En dépit d'une certaine stabilité, la légitimité de l'équipe managériale est souvent remise en question. Le processus décisionnel est rendu complexe par l'existence de nombreux conflits d'intérêts et jeux d'acteurs. L'absence de cohésion sociale et les difficultés à faire évoluer la structure organisationnelle apparaissent comme particulièrement dommageables pour le développement de l'entreprise.

Les orientations stratégiques de la fin des années 90 sont nettes : l'entreprise écoule 80% de sa production sur le marché polonais et reste la marque référence en Pologne avec des parts de marché de leader dans ses différentes activités. En 1997, l'entreprise réussit son entrée à la Bourse de Varsovie. Elle prend l'option de renforcer la marque à l'international en se développant tant sur les marchés des pays de l'Est que sur ceux de nombreux pays occidentaux. Cependant, il est intéressant de noter que les exportations s'adressent principalement aux marchés occidentaux et marginalement aux marchés d'Europe de l'Est.

Après avoir rencontré de nombreuses difficultés, l'entreprise réussit en 1998 à obtenir la certification ISO 9001 qui lui ouvre de nouvelles possibilités d'évolution. La direction fait le choix de se doter de compétences dans les fonctions marketing et export. Munie de ces nouvelles compétences, l'entreprise diversifie alors son portefeuille d'activités et commence à produire et commercialiser des climatiseurs. Cette décision est prise car l'entreprise possède les capacités techniques pour répondre à un marché naissant et possédant un fort potentiel de croissance.

### **2.2.3. Site 3**

Le site 3, créé en 1945, compte actuellement plus de 500 salariés. Après un démarrage dans la production de viscosse, l'entreprise devient en 1986 un acteur principal du secteur parapharmaceutique en se spécialisant dans la production et commercialisation de sparadraps, compresses et pansements médicamenteux.

---

<sup>15</sup> " Commercialisation " dans le contexte polonais, il s'agit d'une procédure légale visant à modifier le statut d'une entreprise en lui conférant la fonction de commercialisation de ses produits.

Dans les années 80, l'entreprise subit une première vague de restructurations ayant pour objectif de baisser la production de la viscose afin de limiter l'émission dans l'atmosphère des substances toxiques. L'entreprise répond ainsi aux préoccupations écologiques croissantes de son environnement.

Un seul dirigeant, présent depuis le début des années 80, mène l'entreprise durant la difficile période d'ouverture. Expert et perspicace, il perçoit immédiatement que d'une part, ce processus d'ouverture est irréversible et menace extrêmement son organisation et d'autre part, le changement de système économique lui offre toute une gamme d'opportunités.

Par conséquent, l'entreprise réagit très favorablement aux effets de la thérapie de choc. La direction prend très rapidement des décisions fortes. Le marché domestique est défini comme le marché prioritaire. L'entreprise change de nom et entame un programme de restructuration profonde. Durant cette période, elle cherche à se diversifier. C'est à ce moment là qu'elle initie un projet de joint-venture avec un partenaire européen pour la production et commercialisation de couches-culottes pour les bébés. En même temps, elle fait le pari de modifier son portefeuille d'activités en se débarrassant progressivement de la production de viscose qui représente pourtant une part très importante de son chiffre d'affaires.

Les réponses stratégiques reposent principalement sur les compétences managériales de ses dirigeants qui ont su restructurer l'organisation tout en conservant la stabilité sociale et développer l'activité en repérant de nouvelles opportunités de marché. S'appuyant sur un savoir-faire certain et une structure financière solide, l'entreprise n'hésite pas à se doter de nouvelles technologies et à modifier ses processus de fabrication.

La seconde période voit la confirmation des décisions stratégiques prises en 1989-1990. Le marché domestique demeure la priorité. En revanche, l'entreprise s'engage dans le processus de privatisation : elle est commercialisée en 1992 et privatisée en 1995. L'entreprise se recentre encore davantage sur l'activité « sparadraps et pansements » et élargit progressivement sa gamme de produits.

Il faut cependant reconnaître que sa stratégie est fortement contrainte par des préoccupations écologiques. Des pressions lobbyistes et européennes l'obligent à investir dans des technologies « propres » et s'engager dans un programme anti-pollution particulièrement coûteux. Pour faire face à ces impératifs, l'entreprise consent des efforts importants en R&D, modernise son outil de production et met en place un projet de gestion par la qualité.

La troisième période est marquée par des résultats encourageants et un développement accéléré. L'entreprise est cotée en Bourse en 1997 et la même année obtient la certification ISO 9001. La modernisation de l'outil de production est achevée en 1998 et correspond aux normes européennes en vigueur. Elle se dote de moyens informatiques lui permettant d'assurer plus efficacement son développement.

La majeure partie de la production est destinée au marché polonais<sup>16</sup>. Si l'entreprise a perdu sa position de monopole depuis l'arrivée des concurrents étrangers tels que par exemple 3M ou Smith & Nephew, elle conserve néanmoins environ deux tiers des parts de marché à la fin des années 90.

### **3. Le cheminement stratégique des entreprises polonaises : une tentative de modélisation**

Cette section présente les résultats de notre recherche. L'interdépendance entre les types de stratégies mises en œuvre, l'exploitation des compétences organisationnelles et l'évolution de l'environnement externe des entreprises fait l'objet d'une proposition de modèle.

#### **3.1. Les réponses stratégiques : une approche chronologique**

L'analyse des trois sites permet de dresser un cheminement chronologique des réponses stratégiques à la transition économique apportées par les entreprises. Le tableau ci-dessous synthétise les comportements des entreprises étudiés.

---

<sup>16</sup> En 1998, seulement 6,9% de la production totale est exportée – principalement en Europe de l'Est

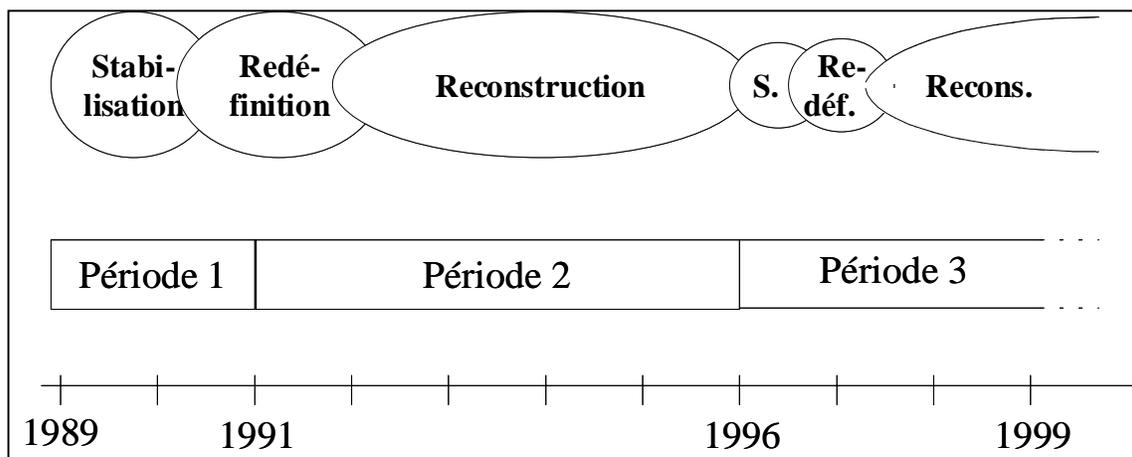
**Tableau 2: Comportements des entreprises et contexte de la transition**

<b>Période 1: première rupture</b>	<b>Période 2: réformes institutionnelles</b>	<b>Période 3: deuxième rupture</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréhender le nouvel environnement comme une opportunité majeure</li> <li>- Créer la stabilité sociale</li> <li>- S'appuyer sur le savoir-faire industriel</li> <li>- Concevoir les modalités de privatisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir la stratégie : marchés, activités, produits</li> <li>- Mettre en œuvre le processus de privatisation</li> <li>- Piloter le changement</li> <li>- Renouveler la structure organisationnelle</li> <li>- Moderniser les outils de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver de nouvelles sources de financement</li> <li>- Finaliser le processus de privatisation</li> <li>- Manager par la qualité</li> <li>- Accéder aux marchés internationaux</li> <li>- Innover (produits et procédés)</li> </ul>

L'analyse chronologique des comportements des entreprises étudiées permet d'isoler sur les deux premières périodes un mode de cheminement composé de trois phases distinctes : une phase de stabilisation, de redéfinition et de reconstruction. La phase de **stabilisation** correspond à un *statu quo* stratégique et organisationnel de l'entreprise. La phase de **redéfinition** coïncide avec la conception d'une nouvelle identité : acteurs, finalités, domaine d'activité, principes opératoires. La phase de **reconstruction** implique la transformation profonde de la structure et de la stratégie de l'entreprise, afin que ces deux dimensions de l'organisation correspondent à sa nouvelle identité.

Il est intéressant de noter que les trois phases identifiées ont des durées variables et ont comme particularités de se suivre et de se superposer plus ou moins longtemps (cf. figure 1). De plus, il apparaît que ce mode de cheminement est répété dans la troisième période identifiée. Comme l'illustre le schéma ci-dessous, suite à une nouvelle rupture, on retrouve la séquence des trois phases susmentionnées: la phase de stabilisation, de redéfinition et de reconstruction.

**Figure 1: Le cheminement stratégique des entreprises étudiées.**



Après la première rupture due à la chute du communisme en Europe de l'Est, la **stabilité** sociale est la préoccupation majeure des managers. Son maintien nécessite de la part des équipes dirigeantes des compétences de négociation avec le personnel et avec les forces syndicales, particulièrement revendicatives. Durant cette période, grâce à une nouvelle vision stratégique communiquée à travers toute la structure, les managers suscitent l'adhésion des salariés au nouveau projet d'entreprise. Cela nécessite de créer un climat de confiance et oblige à sensibiliser les salariés aux opportunités offertes par la transition.

Le choix du mode de privatisation est également un problème clé car il a des implications à court et à long terme pour l'entreprise. Les directions des trois sites étudiés ont ainsi refusé de céder l'entreprise aux salariés. Ils ont estimé que cela aurait représenté un frein majeur au développement à long terme en paralysant le processus de prise de décision. Dans un premier temps, cette décision de ne pas céder à la pression des salariés a été, bien évidemment, génératrice de conflits supplémentaires dans l'entreprise. Leur apaisement a été possible grâce à la politique sociale rassurante et au constat par les employés d'une évolution relativement positive de leur entreprise sur les marchés locaux.

Dans la phase suivante se sont succédées de nombreuses décisions stratégiques visant à **redéfinir et à reconstruire** les entreprises. Les options stratégiques (marchés, domaines d'activités, produits, technologies) et les restructurations qui en découlent, nécessitent des compétences de diagnostic de l'existant et de pilotage de changement dans un contexte de « révolution » du système socio-économique.

Les entreprises ont par ailleurs fait le choix de consolider leur position concurrentielle sur le marché national pour ne pas perdre de parts de marché face à la concurrence étrangère. Cela implique de se doter de nouvelles capacités dans les fonctions marketing et commerciale. En outre, les directions mesurent l'écart existant entre l'état de leur outil de production et celui des entreprises étrangères. Elles le combrent en modernisant leur appareil productif (nouvelles technologies, nouveaux équipements, informatisation, automatisation, etc.). Enfin, la mise en œuvre des processus de privatisation et de découverte de nouvelles sources de financement nécessite l'acquisition de compétences juridiques et financières.

A la fin de cette période, on remarque une évolution des représentations des salariés qui commencent à appréhender les implications de la transition vers l'économie de marché et à adhérer au nouveau projet de l'entreprise. De freins au développement de leurs entreprises, ils deviennent progressivement des éléments moteurs.

A la fin de la première séquence « stabilisation/redéfinition/reconstruction » on note l'apparition d'une deuxième rupture. Celle-ci est le résultat de la prise de conscience par les dirigeants de l'absence d'avantages concurrentiels sur les marchés internationaux et de la difficulté à exporter leurs produits. Les entreprises post-socialistes doivent faire face à un jeu concurrentiel de plus en plus intense du fait d'une présence croissante, dans l'intégralité de l'ex Europe de l'Est, de firmes internationales très puissantes. Les entreprises polonaises sont désormais réellement confrontées à un marché ouvert à la concurrence : la protection étatique n'existe plus et la connaissance de l'environnement local ne suffit plus pour conserver ses parts de marché. Enfin, ce constat de l'absence de compétitivité des entreprises apparaît comme une menace susceptible de ralentir le processus d'intégration au sein de la CEE, à laquelle aspire la société polonaise.

On remarque que cette deuxième rupture est également suivie des phases de **stabilisation** et de **redéfinition**. Celles-ci durent moins longtemps et sont d'ampleur moindre que les précédentes. Les entreprises entament ensuite une nouvelle phase de **reconstruction** qui porte cette fois-ci sur la quête de compétitivité sur les marchés internationaux. Cette deuxième séquence correspond au passage de l'économie de marché émergente à l'économie de marché.

A cette époque, les dirigeants perçoivent le décalage entre ce que sont leurs entreprises et ce qu'elles devraient être pour être compétitives à l'échelle internationale. Ils cherchent donc à redéfinir leurs entreprises en les mettant en phase avec les normes européennes. Ainsi, ils mettent

en place des démarches de certification et des programmes de management par la qualité. Au-delà de la modernisation des outils de production, les entreprises investissent tout particulièrement dans des technologies ou des procédés de fabrication non polluants.

Le positionnement progressif dans le jeu concurrentiel international oblige à se doter de compétences à l'export. Il est intéressant de noter que les entreprises commencent à privilégier la commercialisation de leurs produits sous leur propre marque. Par conséquent, les problématiques de construction d'image et de gestion de la marque deviennent une préoccupation croissante des dirigeants.

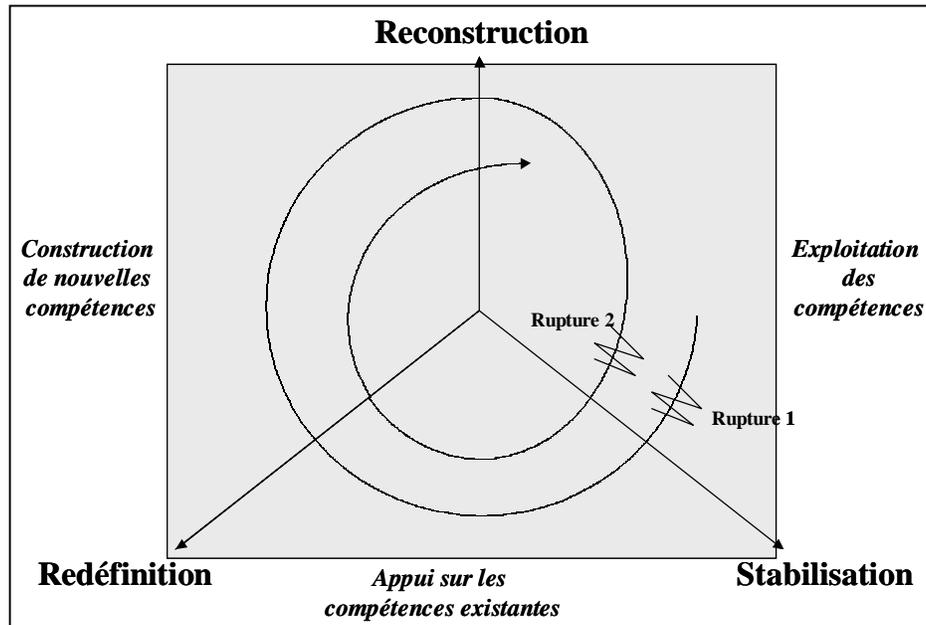
Pour accélérer le développement de leurs organisations, les dirigeants trouvent de nouvelles sources de financement en cotant leurs entreprises en Bourse. Si cette option a été rendue possible grâce aux réformes institutionnelles menées par l'Etat, il a fallu énormément de temps et d'intelligence de la part des dirigeants pour comprendre la complexité de fonctionnement des marchés financiers.

Il est particulièrement intéressant de noter que le rythme du cheminement stratégique semble plus rapide après la deuxième rupture qu'après la première. Cela pourrait s'expliquer d'une part, par l'ampleur et la nature sensiblement différente des changements à mettre en œuvre et, d'autre part, par l'effet d'apprentissage et d'expérience accumulée par les entreprises.

### **3.2. Mode de cheminement et compétences: une tentative de modélisation**

L'analyse du cheminement stratégique des entreprises polonaise dans la période de transition entre l'économie centralisée et l'économie de marché fait l'objet ici d'une tentative de modélisation (cf. figure 2).

**Figure 2 : Mode de cheminement, compétences et ruptures environnementales**



La complexité qui résulte des interactions entre les stratégies, les compétences et l'environnement nous oblige à la plus grande prudence quant à la présentation de nos résultats. Ces derniers se résument en trois points principaux.

**1. Face à des modifications radicales des règles du jeu concurrentiel, les équipes dirigeantes ont privilégié dans un premier temps et sur des périodes plus ou moins longues, la stabilisation de leurs entreprises.**

Cette période de stabilisation est nécessaire pour instaurer la confiance qui à son tour constitue un élément de consolidation. Les dirigeants se donnent du temps ainsi qu'à leur organisation pour assimiler les événements. En s'appuyant sur les ressources et compétences existantes, considérées différemment au vu du nouveau contexte, les managers réfléchissent à de nouvelles combinaisons de ressources et à ce que peut devenir l'entreprise. Ce laps de temps leur permet d'appréhender la situation de manière globale et de mieux redéfinir leur intention stratégique ainsi que les modalités pour y parvenir.

**2. Dans un environnement très perturbé, les entreprises qui réussissent à s'adapter aux conditions d'une économie de marché émergente sont celles qui ont su – rapidement – prendre et mettre en œuvre des décisions stratégiques cohérentes à la fois avec le contexte externe mouvant et leurs compétences existantes.**

Ces décisions nécessitent au préalable de savoir correctement diagnostiquer les problèmes internes de l'entreprise, l'évolution de l'environnement et de définir les priorités ainsi qu'un calendrier d'actions. De fait, les stratégies développées initialement font appel à des compétences managériales et à la capacité organisationnelle d'optimiser la gestion et la coordination des ressources (humaines, financières, physiques et techniques) et compétences existantes. Disposer d'un leadership affirmé semble être un atout majeur. Au vu des difficultés qu'a rencontré le site 3, la continuité et la légitimité des dirigeants paraissent essentielles pour assurer la stabilité de l'entreprise dans un environnement externe turbulent.

**3. Les entreprises qui continuent à se développer sont celles qui font le pari de se renouveler en redéfinissant leurs périmètres d'activités, leurs marchés ou leurs technologies et en se reconstruisant pour répondre aux exigences de compétitivité.**

Elles se dotent de nouvelles ressources (machines, équipements, hommes, capitaux, technologie, etc.) et construisent de nouvelles compétences (savoir-faire de production, pratiques commerciales, nouvelles structures plus organiques, etc.). Ainsi, les stratégies de développement sont sous-tendues par la capacité de l'entreprise à redéfinir son projet, piloter son changement interne, conforter son positionnement sur le marché local et s'internationaliser. Dans un environnement, dont la caractéristique principale est l'accès limité aux ressources, les dirigeants se doivent de trouver des solutions innovantes. Il s'agit d'influer sur l'environnement de manière originale en adoptant des savoirs et méthodes classiques mais en les adaptant aux particularités locales.

## **CONCLUSION**

L'objectif de notre travail était de décrire et comprendre le cheminement stratégique des entreprises polonaises dans le contexte particulier de la transition entre l'économie centralisée et l'économie de marché. Cette étude, résultats d'itérations successives entre la théorie et le terrain, a comme particularité de s'intéresser à des problématiques universelles en mettant en perspective

les réponses locales. Elle doit être perçue comme un apport complémentaire aux problématiques de la transformation des entreprises polonaises lors du passage à l'économie de marché (ex: Sudol, 1996), de la spécificité des modes de management en Europe de l'Est (ex: Louart et Bournois, 1998) ou encore de renouvellement des compétences (ex: Doz, 1994).

L'exemple polonais est un terrain d'étude privilégié pour aborder le thème des entreprises devant affronter la complexité de changement radical des données environnementales puisqu'il y a eu une succession de ruptures obligeant les équipes dirigeantes à définir et mettre en place des stratégies nouvelles. Observer quasiment en temps réel la succession de changements environnementaux, les réponses stratégiques d'entreprises et leur façon de gérer leurs compétences constitue selon nous un point fort de notre travail.

Suite à notre analyse, nous avons mis en évidence un mode de cheminement singulier s'articulant autour de périodes de stabilisation, redéfinition et reconstruction. Nous émettons la suggestion d'une généralisation du modèle dans des situations de modifications brutales des données environnementales (politiques, économiques, concurrentielles, cognitives, etc.) ou dans des environnements très turbulents.

## BIBLIOGRAPHIE

ALLIX-DESFAUTAUX C. [1995], « Triangulation: vers un dépassement de la querelle qualitatifisme/quantitatifisme », Cahier de Recherche IAE, Basse-Normandie, n°55.

AMIT R. et SCHOEMAKER P. [1993], “Strategic Assets and Organizational Rent”, Strategic Management Journal, volume 14, issue 1.

AVENIER M.-J. [1997], La stratégie "chemin faisant", Economica, Paris.

BARNEY J. [1991], “Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage”, Journal of Management, volume 17, issue 1.

BARNEY J. [1996], “The Resource-based Theory of the Firm”, Organization Science, volume 7, issue 5.

BERGADAA M. et NYECK S. [1992], « Induction et déduction dans la recherche en marketing », Recherche et Applications en Marketing, volume 7, n°3.

BOURNOIS F. et LOUART P. [1998], « L'Europe de l'Est dix ans après », Revue Française de Gestion, janvier-février.

DOZ Y., [1994], « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », Revue Française de Gestion, janvier-février.

HAMEL G. et HEENE A. [1994], Competence-based Competition, Wiley.

HEENE A. et SANCHEZ R. [1997], Competence-based Strategic Management, Wiley.

KOENIG G. [1993], « Production des connaissances et constitution des pratiques organisationnelles », Revue de Gestion des Ressources Humaines, novembre, n° 9.

KOENIG G. [1996], Management Stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages, Nathan, Paris.

LEMOIGNE J.-L. [1990], La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris.

MARTINET A.C. [1993], « Stratégie et pensée complexe », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

MILES M.B. et HUBERMAN A.M. [1991], Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Wesmael.

MINTZBERG H. et QUINN J.B. [1995], The Strategy Process : Concepts, Context and Cases, Prentice Hall.

MORIN E. [1984], Sociologie, Fayard, Paris.

- MORIN E. [1990], Introduction à la pensée complexe, ESF, Paris.
- PENROSE E. [1963], La théorie de la croissance de la firme, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- PETTIGREW A. [1985], The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI, Oxford : Basil Blackwell.
- PORTER M. [1982], Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris.
- PRAHALAD C. et HAMEL G. [1990], “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, mai-juin.
- PRAHALAD C. et HAMEL G. [1993], “Strategy as Stretch and Leverage”, Harvard Business Review, mars-avril.
- SACHS J. [1992], « Transition en Pologne : une défense de la thérapie de choc », Problèmes économiques, août, n° 2 288.
- SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. [1996], Dynamics of Competence-based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management, Pergamon Press.
- SIMON H.A. [1991], “Organizations and Markets”, Journal of Economic Perspectives, volume 5, issue 2.
- SUDOL S. [1996], Proces Transformacji Rynkowej przedsiębiorstw w swietle badan empirycznych, Wydawnictwo Mikolaja Kopernika, Torun.
- TEECE D., PISANO G. et SHUEN A. [1997], « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Strategic Management Journal, volume 18 : 1.
- THIETART R.-A. et FORGUES B. [1995], « La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations », Revue Française de Gestion, mars-avril.
- VARELA F. [1988], « Le cercle créatif », in WATZLAWICK P., L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, Seuil, Paris.
- VARELA F. [1989], Autonomie et connaissance, Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P.[1988], L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, Seuil, Paris.
- WERNERFELT B. [1984], “A Resource-based View of the Firm”, Strategic Management Journal, volume 5, issue 2.
- YIN R.K. [1990], Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Beverly Hills, vol 5.