

## Restructuration et privatisation

### Peut-on sauver *l'entreprise socialiste* ?

**Violeta BAJENARU**

Doctorante

Centre d'Analyse Economique, Université Paul Cézanne

3, Av Robert Schuman, Aix en Provence, 13100

Tél. : +241.93.23.48, portable : +0675.38.89.49

Email: [violetaro@hotmail.com](mailto:violetaro@hotmail.com)

#### Résumé :

A la fin des années 80, nous avons assisté à l'ouverture d'un processus unique de transformation de l'entreprise socialiste.

Toute démarche pour comprendre la transformation organisationnelle d'une entreprise dans les pays en transition passe obligatoirement par une analyse du fonctionnement de l'ancienne entreprise socialiste. L'entreprise socialiste n'est pas simplement une entreprise publique, mais également une entité à plusieurs fonctions (fournisseur de services sociaux ou contrôle). La transformation de l'entreprise socialiste n'implique pas seulement un simple transfert des actifs, mais des changements beaucoup plus profonds. Avant tout, la restructuration implique un changement des mentalités et des attitudes envers le profit, l'efficacité, etc. et l'accumulation des nouvelles compétences.

Les stratégies de restructuration de l'entreprise socialiste devaient prendre en considération la complexité des phénomènes dans les pays en transition. La restructuration s'était faite par des hommes avec leur vécu communiste, suivant les conseils des experts occidentaux, souvent sans des connaissances solides sur le fonctionnement de l'ancienne entreprise socialiste et sur le contexte socio-économique.

Ainsi, dans une première partie, nous analyserons la spécificité de l'entreprise socialiste. Nous viserons à révéler, à côté de la fonction productive, les autres aspects (de fournisseur des services sociaux et de contrôle) qui n'en sont pas les moins importants. La conséquence directe du fait que l'entreprise socialiste soit le principal fournisseur de services sociaux, risque de mécontenter les ouvriers qui sont dépourvus de ces services gratuits et n'ont pas les moyens de se les procurer autrement. Par conséquent ils se trouvent souvent dans une position de blocage vis-à-vis de toute démarche de restructuration.

Dans une deuxième partie nous verrons le rôle du manager et des salariés dans le processus de restructuration. Nous commençons donc à montrer ce que devait être un bon dirigeant socialiste. Dans le contexte d'une économie planifiée, le comportement des managers non conformistes et inventifs était qualifié de négatif et allant contre l'intérêt général. Par conséquent la restructuration des entreprises doit débiter avant tout, avec un changement des mentalités et des référentiels des managers.

A côté des managers, les salariés mettent eux aussi leurs empreintes sur la qualité de la restructuration. Ayant perdu tous les privilèges du socialisme (services médicaux, éducation, logements gratuits), les salariés se coalisent et s'opposent souvent à toute tentative de restructuration. Les relations direction/syndicats semblent alors primordiales pour le processus d'élaboration des stratégies au sein des entreprises anciennement socialistes.

L'analyse du comportement des managers et salariés est très utile car elle peut expliquer l'échec partiel des tentatives de restructuration de l'ancienne entreprise socialiste, dans certains pays. Il a été décidé de mettre en place des stratégies actives alors que les acteurs censés les servir s'en révélaient à beaucoup d'égards, incapables, incompetents ou réticents.

*Mots clés : entreprise socialiste, restructuration, transition, dirigeant, salariés*

## **Introduction**

Une des caractéristiques de la période de transition est la transformation du fonctionnement de l'entreprise communiste.

Un des plus lourds héritages du système communiste est un système industriel disproportionné. Ainsi on estime qu'au début de la transition, les pays de l'Europe Centrale et de l'Est ont hérité d'une industrie dont 80% à 97% de la force de travail était concentré dans des entreprises de plus de 500 ouvriers.<sup>1</sup>

Vers la fin de 1949 tous les pays de l'Europe Centrale ont adopté le modèle d'industrialisation et de planification imposé par l'Union Soviétique, la caractéristique

<sup>1</sup> Dans les économies de marché de l'Europe occidentale la proportion est de 40% à 62%.

principale de ce modèle étant la concentration de l'effort exclusivement sur l'industrie au détriment de l'agriculture.

Alors que l'Europe centrale et orientale est à cette époque en majeure partie rurale, les exploitations agricoles, sont détruites et remplacées par des combinats industriels géants devant respecter les règles de l'entreprise de type soviétique. La moitié des investissements totaux était destinée au secteur industriel, tandis que l'agriculture n'en recevait qu'un peu plus de 10%. Au sein du secteur industriel on retrouvait un certain nombre de priorités : l'industrie des moyens de production, l'industrie lourde, et en particulier la construction mécanique.

Jusqu'au milieu des années 1970, le modèle porte ses fruits car la croissance est forte, l'inflation est maîtrisée et le chômage inexistant. Le modèle soviétique influence même indirectement un nombre de firmes occidentales puisque la planification stratégique, principe de gestion élaboré par I. Ansoff, est une adaptation des pratiques des firmes communistes.

L'accent excessif mis sur l'industrie lourde, devient par la suite une contrainte pour le développement des pays socialistes pour trois raisons majeures (Graziani, 1982) : (1) il n'y a plus un flux suffisant de produits alimentaires vers les centres industriels, alors que leurs besoins augmentent avec l'emploi croissant de force de travail ; (2) il y a un flux réduit de produits agricoles de base qui sont nécessaires à certains secteurs industriels ; (3) cela réduit les possibilités d'exportation de produits agricoles qui pourraient servir à payer les importations nécessaires.

Etant donné le très lourd héritage industriel communiste, cet article propose de s'interroger sur le problème de la transformation de l'entreprise socialiste. Cette démarche n'est pas facile car cet héritage communiste est beaucoup plus complexe que ce que l'on a pensé au début de la transition. La transformation de l'entreprise socialiste n'implique pas seulement un simple transfert des actifs, mais des changements beaucoup plus profonds. Meyer<sup>2</sup> en parlant de la transformation de l'entreprise russe insistait dès 1990 sur le fait que les réformes devaient jouer tant sur le plan des structures économiques que sur celui de mentalités car la longue période de soviétisation a légué aux sociétés, un ensemble de représentations sur la richesse,

---

<sup>2</sup> Meyer, M (1990) – « La réforme en cours de l'entreprise soviétique », *Revue Française de gestion*, no. 79, juin- juillet- août 1990

l'efficacité, la responsabilité individuelle, l'initiative, la fonction de la monnaie, etc. et ces représentations ne sont pas supposées changer facilement.

Cet article se focalise sur la transformation de l'entreprise socialiste et le rôle joué par les divers acteurs économiques. Ainsi dans une première partie nous identifions les caractéristiques et les fonctions de l'entreprise socialiste pour déceler le vrai défi impliqué par la transformation post-communiste de l'entreprise et surtout nous essayons de comprendre quelles sont les conséquences de la disparition de l'entreprise socialiste, au niveau des individus. La deuxième partie analyse le processus de restructuration à travers les actions menées par les deux catégories d'acteurs économiques : les managers et les salariés. Au cœur de tous ces processus de transformation, l'action des hommes nous semble cruciale pour améliorer les performances de l'entreprise post-socialiste.

## I. L'entreprise socialiste : unité à plusieurs fonctions

Avant toute démarche pour comprendre la transformation organisationnelle d'une entreprise d'un pays en transition, il faut bien comprendre le fonctionnement de l'ancienne entreprise socialiste.

Pour analyser les causes de l'échec des entreprises socialistes, Williamson (1994) est un des premiers à proposer d'intégrer l'analyse des comportements individuels. Etant donné la rationalité limitée et l'opportunisme supposés chez le planificateur et l'industriel, l'entreprise socialiste engendre des coûts importants de bureaucratie. Ainsi Williamson (1994) considère que le socialisme n'a pas buté sur son incapacité à déterminer les prix relatifs optimaux, mais sur son éloignement de l'optimum entre marché et bureaucratie.

Un court regard comparatif entre une entreprise socialiste et une entreprise capitaliste classique peut révéler la spécificité de l'entreprise socialiste.

Kornai (1984) discute du type de contrainte qui différencie les deux types d'entreprise.

TABLEAU 1 : LES DEUX TYPES D'ENTREPRISE ET LES TYPES DE CONTRAINTES

Type de contraintes	Entreprise capitaliste classique	Entreprise socialiste traditionnelle
Contraintes de ressources	rarement effectives	presque toujours effectives, plus restrictives que les contraintes de

		demande
Contrainte de demande	presque toujours effectives, plus restrictives que les contraintes de ressources	rarement effectives
Contraintes budgétaires	dures	lâches
Plan de production	autonome : l'entreprise l'établit au niveau des contraintes de demande ;	directif : imposé par le autorités supérieures au niveau des contraintes des ressources;

Source : KORNAI, J (1984) – *Socialisme et économie de la pénurie*, Economica

La différence décisive : pour l'entreprise capitaliste classique c'est normalement la contrainte de la demande qui est limitative, alors que pour l'entreprise socialiste traditionnelle c'est la contrainte de ressource.

Figure 1 : Les fonctions de l'entreprise socialiste



Figure 2 : Les fonctions d'une entreprise capitaliste



Source : Pesqueux, Y (2002). *Organisations : modèles et représentations*, Presse Universitaire de France, page 36

L'entreprise capitaliste a pour but la production des objets (des biens et des services) qui sont conçus pour être vendus, en débouchant sur des bénéfices.

Les fonctions d'une entreprise socialiste ne se limitent pas à la production mais elles s'étendent aux domaines des services sociaux et au contrôle.

L'entreprise socialiste n'est pas une entreprise publique telle qu'on la connaît dans les économies de marché, elle est une unité à plusieurs fonctions, directement soumise au Parti.

On ne peut donc pas comprendre la nature et la dynamique de l'entreprise socialiste et les enjeux que la transformation post-communiste implique par une simple analyse de la productivité technique. Nous visons au contraire, à révéler les autres aspects qui n'en sont pas les moins importants.

### *1.1. La production dans une entreprise socialiste*

L'entreprise socialiste apparaît comme un élément d'exécution du plan recevant du ministère de branche des directives sous forme de fractions des plans sectoriels.

Dans la littérature socialiste la planification est présentée comme un mécanisme allocateur de ressources disponibles et susceptible d'en optimiser l'utilisation en fonction des objectifs à atteindre. Selon les socialistes, la planification existe pour éviter 'l'anarchie de marchés'.

Dans le système de planification centralisée, le parti assumait la tâche de l'élaboration du plan (annuel, à moyen ou à long terme), afin d'assurer la cohérence des activités économiques et d'éliminer les possibles prises de décisions pouvant servir des intérêts individuels. Le GOSPLAN (La Commission de Planification Générale), créé en 1921 en Russie, avait pour rôle l'élaboration des plans quinquennaux pour l'ensemble des activités économiques. En théorie, tous les niveaux de la hiérarchie étaient censés participer à la prise de décision. Dans la pratique, les niveaux « opérationnels », n'avaient aucun pouvoir pour changer les ordres imposés.

Le plan a pour rôle de fixer les quantités à produire, les prix de transaction, de choisir les fournisseurs et les clients de chaque entreprise. L'exécution des ordres suivait la hiérarchie d'une façon unidirectionnelle, du sommet du parti en passant par le Ministère, jusqu'à l'entreprise elle-même. Tout le financement se faisait par le budget de l'Etat. En cas de pertes, l'entreprise était sanctionnée par l'administration mais son existence n'était jamais remise en cause.

Chaque entreprise se trouvait, en théorie, sous la direction d'un ministère de branche (technique), mais en pratique il existait de nombreux doublons.

Afin d'obtenir ce que l'entreprise avait besoin pour atteindre ses objectifs de production, elle devait s'adresser non pas à un fournisseur, mais à l'administration spécialisée. Officiellement les entreprises n'avaient pas le droit d'entretenir de relations marchandes directement entre elles. Par conséquent l'Etat était l'intermédiaire obligatoire.

Une des conséquences directe était la discontinuité du système d'approvisionnement. Cela engendrait par la suite, un rythme d'activité très irrégulière (très souvent les entreprises socialistes devaient réaliser plus de la moitié de leur plan pendant le dernier trimestre).

Etant donné que l'entreprise manquait de tout, elle devait stocker les produits qu'elle trouvait. L'originalité de l'entreprise socialiste était l'apparition d'un service spécial et informel, dont le rôle était de faciliter l'approvisionnement et éventuellement de se débrouiller pour changer ce qu'ils avaient en ce qu'ils avaient besoin. Dans ce système les relations personnelles jouaient un rôle très important.

Cette organisation s'est avérée être une des raisons de l'inefficacité du système socialiste. Obtenir les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs tenait plutôt de la capacité des directeurs à négocier avec les représentants du Parti. De manière globale, les relations que les firmes socialistes entretenaient avec leur environnement externe peuvent être considérées comme des relations exclusives avec les pouvoirs politiques en place.

Il y a d'autres raisons qui expliquent l'inefficacité de l'entreprise socialiste : premièrement le travail des planificateurs (recrutés en fonction de leur docilité et non pas de leur compétence professionnelle) consistait à répondre aux directives politiques. En deuxième lieu, le plan n'était pas fait pour répondre à la demande de la population; ce sont les autorités qui devaient décider de ce qui était bon pour eux. Le système a utilisé toutes ses capacités pour assurer le « minimum vital ». Ainsi la planification est devenue une simple gestion par priorité qui garantissait la réalisation des objectifs prioritaires, mais en faisant abstraction des coûts que cela impliquait.

En troisième lieu les informations que les planificateurs recevaient, étaient dans la plupart des cas fausses; les entreprises devaient déclarer les ressources dont elles avaient besoin pour réaliser leur plan, or elles avaient un intérêt à diminuer leur capacité et à maximiser leur demande, ceci leur permettant un plan plus facile à exécuter. Les objectifs du plan ont été systématiquement modifiés de manière à minimiser le risque de leur non-réalisation.

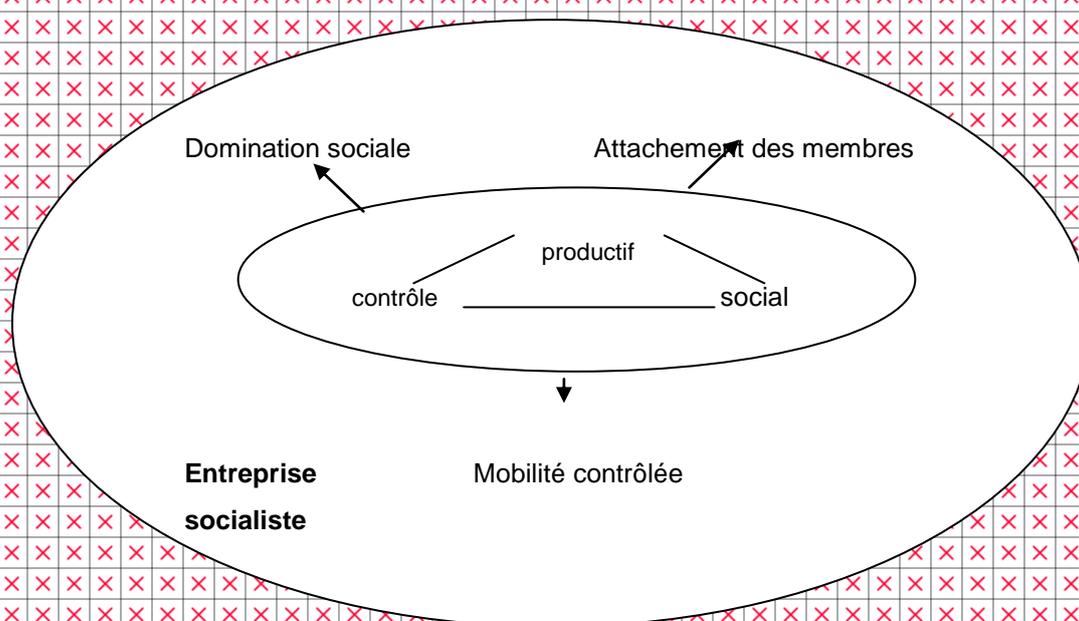
## *1.2. Les services sociaux et le contrôle*

Une juste analyse des fonctions d'une entreprise socialiste passe obligatoirement par l'identification des services sociaux qu'elle devait fournir. L'entreprise socialiste n'est pas un simple lieu de production de tel ou tel bien, mais le lieu même de création de *l'utilité sociale*.

Dans l'entreprise socialiste on a intégré les infrastructures logistiques (de transport notamment) et techniques (électricité, gaz, eau), mais à côté de l'aspect social des ces utilités, il faut remarquer un aspect caché du contrôle. Souvent les services sociaux et l'appareil de contrôle se confondent. On encadre les ouvriers et leur familles dès la crèche jusqu'au club du 'troisième âge' en passant par l'école primaire, le lycée technique et par toutes les autres étapes de formation.

Les services sociaux sont plus difficiles à cerner. Hirschhausen (1996) différencie trois types de services sociaux : les services généraux dont bénéficient la totalité de la population de telle entreprise (santé, sécurité sociale, formation à tous les niveaux, etc.) ; les services aux individus qui sont disponibles sans restrictions mais qui ne sont utilisés que par une partie limitée de la population (activités culturelles, vacances, bibliothèque, clubs, formation continue, etc.) et les services matériels qui visent plus particulièrement à la dévalorisation de la monnaie billet (distribution de biens de consommation, alimentation, repas gratuits, logements, etc.).

La jonction entre le social et le contrôle caractérise le troisième trait, celui de la mobilité contrôlée du facteur travail (voire figure 3 ci dessous). Chaque membre dépend de son entreprise pour des services importants qu'il ne peut pas ou difficilement se procurer ailleurs.



Source : d'après les travaux de Hirschhausen, C. (1996) - *Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste, une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est*, L'Harmattan, Collection « Pays de l'Est »

En effet la centralisation des services généraux (santé, formation) facilite le contrôle civil ; les services matériels (logement, biens de consommation, alimentation, prêts, etc.) attachent l'ouvrier à son combinat ; les services individuels renforcent cet attachement.

Pendant la période communiste, l'entreprise socialiste a subi de nombreuses réformes. La Hongrie (1968) a été le premier pays à essayer de réformer le fonctionnement de l'entreprise. Plus tard, en 1987 l'URSS entreprend, à son tour, des tentatives de réformes de l'entreprise socialiste. Désormais l'entreprise peut prendre toutes les décisions concernant les problèmes sociaux ou relatifs à la production à condition qu'elles ne soient pas en contradiction avec la loi. Ainsi l'autonomie est la règle et le contrôle administratif l'exception.

L'entreprise dispose de droits sur ses moyens circulants et fixes, et elle est rendue responsable de leur financement.

Le deuxième élément de nouveauté est le principe d'intéressement matériel qui descend jusqu'aux ouvriers. Désormais, le profit demeure l'indice d'intéressement de l'entreprise.

Pour inciter à plus de discipline, les ouvriers sont stimulés par une augmentation des salaires selon les résultats, ainsi que par l'apparition du chômage.

Sans entrer dans trop de détails il est important souligner le caractère singulier de cette réforme. Premièrement d'un point de vue idéologique, la réforme de 1987 met en cause l'efficacité du système socialiste. Deuxièmement, pour la première fois on a assisté à un accroissement du revenu national dans tous les secteurs de la production (services inclus) et à une élévation de la productivité du travail en dépit d'une baisse du volume de l'emploi.

Il est bien évident que la restructuration de l'entreprise post-socialiste est beaucoup plus compliquée qu'à la première vue. Le fait que l'entreprise socialiste soit le principal fournisseur de services sociaux, risque de mécontenter les ouvriers qui sont dépourvus de ces services gratuits et n'ont pas les moyens de se les procurer autrement. Par conséquent ils se trouvent souvent dans une position de blocage vis-à-vis de toute démarche de restructuration (voir le paragraphe II.2.2.)

## II. Restructuration et privatisation – la transformation de l'entreprise socialiste

### II.1. Le problème des restructurations

Au lendemain de la chute du mur de Berlin un vaste débat théorique concernant les choix stratégiques de restructuration des entreprises à effectuer par les PECCO, s'est développé dans tous les pays capitalistes.

Face à la complexité grandissante de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, l'efficacité du paradigme productif « capitaliste » est de plus en plus contestée. Il est par conséquent impossible de décréter la supériorité de certaines stratégies sur d'autres sous l'unique prétexte qu'elles se sont montrées efficaces à d'autres moments, dans d'autres pays.

L'adoption de telle ou telle stratégie dans les pays en transition doit tenir en compte de l'incertitude de l'environnement. Courtney, Kirkland, Viguerie (2000), consultants chez McKinsey estiment que la gestion de l'incertain passe obligatoirement par une révision de la pensée stratégique et en période de forte incertitude les approches traditionnelles peuvent être excessivement dangereuses.

Pour cette raison les stratégies de restructuration devaient prendre en considération la complexité des phénomènes dans les pays en transition. La restructuration s'était faite par des hommes avec leur vécu communiste, suivant les conseils des experts occidentaux, souvent sans des connaissances solides sur le fonctionnement de l'ancienne entreprise socialiste et sur le contexte socio-économique. Au sein de l'entreprise, il y a de nombreuses interactions entre les individus et les groupes d'individus et les résultats de ces actions ne sont jamais sans conséquences sur le reste du système.

La restructuration des entreprises post-socialistes est déterminée par la combinaison de deux éléments survenus dans tous les pays en transition: *des changements dans l'environnement des entreprises et une nouvelle perception des stimulants.*

Depuis 1989 des changements radicaux ont eu lieu dans l'environnement extérieur aux entreprises. En quelques semaines, elles ont du subir de forts chocs simultanés : la libéralisation des prix et du commerce, l'éclatement du Comecon et la perte des marchés, etc.

Tous ces changements radicaux ont affecté les entreprises de manière positive et négative à la fois. De manière positive parce que de nombreuses opportunités de profit se sont créées sur les marchés internes et étrangers.

De manière négative parce que les mauvaises décisions ou l'échec dans l'ajustement ont entraîné des pertes de part de marché, voir des liquidations.

Les changements dans l'environnement économique représentent un énorme potentiel de changement dans la perception des stimulants d'entreprise.

Une partie des entreprises d'Etat n'ont pas fait des efforts particuliers pour saisir les nouvelles opportunités offertes par la libéralisation des marchés. De même les entreprises d'Etat qui perdaient des parts de marché ne se sont pas intéressées à une éventuelle restructuration si l'Etat ne les soutenaient pas par des aides ou par des subventions. Pour ces raisons, la plupart des analystes pensent que sans une privatisation massive, les entreprises manqueront à s'adapter aux nouveaux changements.

Dans la pratique les entreprises d'Etat essayent de répondre aux changements survenus. La libéralisation du marché, combinée avec les politiques monétaires et fiscales, la privatisation, la réforme du système financier, l'introduction de la loi sur la faillite, ont contribué au changement dans la perception dans la structure des stimulants.

Concernant les changements dans la perception des stimulants on peut identifier deux types de perception : positives et négatives.

Parmi les stimulants positifs on cite la crédibilité de la privatisation qui contribue de façon considérable à l'augmentation des stimulants positifs pour les managers. Ainsi pour pouvoir rester en place, les managers sont incités à améliorer les performances des entreprises.

La perception de stimulants négatifs a été associée avec les mesures qui ont convaincu les managers que les contraintes budgétaires allaient empirer. Les politiques de stabilisation, la réduction de subventions d'Etat, l'implémentation de la loi de la faillite, la fermeture de lignes de crédits automatiques, sont des processus qui ont fait croire aux managers que leur futur était risqué.

### *La restructuration défensive et la restructuration stratégique*

Grosfeld et Roland (1996) identifient deux types de restructuration dans les pays en transition, en fonction de l'attitude adoptée par les managers. La *restructuration défensive* vise à réduire les coûts et l'activité de l'entreprise, s'il est nécessaire, par l'élimination de lignes de production qui sont devenues obsolètes, réduire les effectifs, etc. L'application d'une contrainte budgétaire dure, la promotion d'une concurrence accrue sur les marchés des biens et le projet de privatisation sont des processus qui créent des pressions sur les comportements des managers. Ces mesures sont défensives dans le sens où, leur objectif principal est la survie de l'entreprise et le maintien de leur statut de dirigeant dans la firme (Aghion, Blanchard et Burgess, 1994). La restructuration défensive n'implique pas l'existence d'une stratégie de réorientation dans l'activité de l'entreprise. Elle se fait suite à un comportement de survie de la part de managers et ouvriers.

*La restructuration stratégique* est basée sur un plan stratégique qui répond à la nécessité d'une reconversion totale. Cela implique l'introduction de nouveaux produits dans la fabrication, l'importation de nouvelles techniques et de procédés et surtout des investissements. Elle nécessite des habilités entrepreneuriales, un bon jugement sur les opportunités d'investissement et sur l'existence d'un set de stimulants adéquats.

La distinction entre les deux types de restructuration est utile car elle traite des problèmes différents avec des moyens différents.

Des nombreuses études empiriques, études de cas, données quantitatives, produisent un tableau très contradictoire concernant les réponses des entreprises aux problèmes de restructuration. Les entreprises répondent de façons très variées à la transformation post-socialiste.

Ainsi, certaines entreprises semblent plus performantes et essaient de s'adapter aux nouvelles pressions de marché ; elles réduisent leurs effectifs, ferment des unités non profitables, vendent les actifs non utilisés. Dans la perspective stratégique de la restructuration, elles établissent des nouveaux départements opérationnels et changent leur gamme de produits.

Un deuxième groupe d'entreprises attend 'passivement' que les décisions de restructuration viennent d'en 'haut', incapables à accepter les mesures de réduction de coûts de fabrication.

Cela est dû parfois, à la résistance des ouvriers (particulièrement en Pologne).

Un troisième groupe d'entreprises a des stratégies de restructurations plus ambiguës. Elles semblent très actives pour se protéger des pressions de marché et elles font du lobby auprès

des officiels du gouvernement ou des banques pour obtenir de l'aide (des subventions, des crédits préférentiels, des concessions, etc.).

Il est extrêmement difficile d'identifier des caractéristiques communes aux entreprises des trois groupes.

Les différences sectorielles ne peuvent pas fournir, à une première vue, des explications dans les différences de comportements des entreprises : dans le même secteur on peut trouver des exemples d'ajustement actif, des comportements passifs ou opportunistes (Grosfeld et Roland, 1996). On peut donc en tirer la conclusion que ce sont les comportements et les attitudes des managers qui assurent le succès ou pas de la restructuration.

Pour X. Meschi les résultats spectaculaires obtenus par certaines firmes restructurées sont largement dus à l'émergence d'une couche sociale d'entrepreneurs et de managers professionnels qui ont permis le développement indépendamment des actions de l'Etat.

Etant donné le rôle primordial des acteurs économiques nationaux dans le processus de restructuration, nous traiterons dans les lignes suivantes du rôle important des managers et des ouvriers (salariés) dans la réussite de la restructuration

## *II.2. Le rôle des divers acteurs économiques dans le processus de restructuration*

### *II.2.1. Les managers*

Parmi tous les agents économiques, les dirigeants sont apparus comme les acteurs centraux du changement. La particularité du statut des managers se justifie par deux raisons : d'une part ils prennent l'ensemble des décisions qui engagent la firme et ils en assument la responsabilité juridique. D'autre part, ils coordonnent les ressources de l'entreprise par les relations bilatérales qu'ils entretiennent avec l'ensemble de ces parties.

Dans le contexte d'une économie planifiée, le comportement des managers non conformistes et souhaitant améliorer la productivité de leur entreprise était qualifié de négatif et allant contre l'intérêt général. En d'autres termes, le désir de changement était considéré comme une tentative d'opposition à l'idéologie socialiste. Ils ont été éduqués dans des régimes socialistes qui n'ont jamais eu le souci de l'efficacité.

Etant donné la complexité des règles, les dirigeants socialistes devaient contourner les lois pour pouvoir atteindre les objectifs fixés par l'administration centrale. Un bon dirigeant devait respecter les règles mais en trouvant des solutions de contournement pour atteindre certains buts.

Sous le système socialiste les habilités entrepreneuriales ont été érodées et les aspects moraux<sup>3</sup> peu importants. En effet le système communiste décourage l'éthique personnelle: la conscience de chacun n'est pas quelque chose de privé mais quelque chose de modelable.

L'ardeur au travail était handicapée par des récompenses strictement honorifiques<sup>4</sup>. Aujourd'hui encore, les mentalités au travail restent largement influencées par le système passé, mélange de bureaucratie, de fonctionnariat universel et de désorganisation.

Le système d'administration communiste a généré l'apparition d'un esprit *opportuniste-débrouillard*, dont le but est d'utiliser des moyens non officiels pour réaliser différents objectifs. (Morawska, 1999).

Une des caractéristiques du système planifié était l'approvisionnement centralisé des entreprises. Les entreprises devaient réaliser leur plan sous la contrainte de ressources. Néanmoins les produits manquants, pouvaient être obtenus par l'intermédiaire d'un système non-officiel. Le système centralisé était inefficace et par conséquent trouver des solutions informelles, était le signe d'un dirigeant ingénieux.

Sans doute le système communiste a produit une façon de penser, une personnalité qui est différente de celui d'un pays capitaliste, des caractéristiques qui ne sont pas supposées de changer dans un intervalle de temps court.

Les économistes identifient une transition affectée par le syndrome d'*homo soviéticus*: la dépendance du système, le contournement des lois et la consommation immédiate.

Etant donné le fardeau communiste, les comportements managériaux ont du mal à évoluer. Des combines de réseaux dévoyés et parfois mafieux, se substituent aux techniques managériales habituelles (Bournois, 1996).

En analysant la formation de représentations managériales après la chute du communisme L Simon et G Davis (1995) suggèrent qu'elle dépend du statut de départ qui, pour leur part se

<sup>3</sup>Un vieux proverbe tchèque qui circulait pendant l'époque communiste dit : « Qui ne vole pas, volé sa famille »

<sup>4</sup>Les récompenses n'étaient jamais pécuniaires, l'honneur suprême étant de recevoir les gratifications portant le nom d'ouvriers modèles tels que A. Stakhanov

détermine par : « 1) le passé politique (nature et degré de l'engagement dans le système politique ; 2) les facteurs sociaux : circonstances familiales (modèles familiaux), mode de vie, appartenance professionnelle et privée aux groupes, caractéristiques démographiques (âge, éducation, location géographique) ; 3) les caractéristiques précédentes de la carrière (changement dans la carrière, statut, position professionnelle) ; 4) le changement attractif ou forcé (est-ce que l'individu veut ou pas le changement) ».

On remarque qu'au milieu des débats surgit le problème des changements de mentalités. Les experts internationaux témoignent de l'inertie de cadres à changer leurs valeurs, surtout face à la productivité. Les changements de mentalités ne peuvent pas être imposés par des décrets administratifs ou par de décisions politiques. Au contraire elles sont le résultat d'une longue évolution.

Dès le début de la transition de nombreux économistes occidentaux ont pensé que les managers auraient une attitude hostile à la privatisation. La supposition était que la plupart des managers allait perdre leurs emplois suite à la privatisation de leurs entreprises.

En réalité la situation était contraire aux prédictions.

Premièrement, étant donné la crédibilité du processus de privatisation, les managers ont compris que ce processus était inévitable et, au lieu de s'y opposer, ils en ont tiré profit.

Des études ont montré que la restructuration représente pour les managers une occasion de montrer leurs habilités managériales. Cela peut être expliqué par la préoccupation des managers pour leur carrière individuelle (Holmstrom 1983) et mis en évidence dans le contexte des pays en transition par Roland (1993) et Aghion (1994).

Par exemple, dans le processus de privatisation des grandes entreprises d'Etat en République Tchèque, les managers ont pu soumettre leurs propres projets de privatisation, en proposant une structure de propriété et une méthode de privatisation. En choisissant, par exemple une privatisation de masse, qui génère par la suite une propriété dispersée, les managers ont des fortes chances de rester en place<sup>5</sup>.

Après la chute du communisme les managers ont identifié de nouvelles sources d'enrichissement. Un grand nombre d'entre eux ont été tenté de devenir propriétaires de moyens de production ou copropriétaires de leur entreprise.

<sup>5</sup> 85% des projets soumis par des managers et approuvés par le Ministère de la Privatisation ont utilisé comme méthode de privatisation, la privatisation de masse (Grosfeld, Bouin, 1994)

Des firmes qui opèrent dans le même secteur et qui sont soumises aux mêmes pressions et chocs ont des comportements très différents. Comment peut-on expliquer que certaines firmes adoptent une attitude active tandis que les autres choisissent de rester passives ?

Une des explications de ce phénomène est l'hétérogénéité des habilités entrepreneuriales héritées et à la résistance des ouvriers vis-à-vis du changement.

Même si l'héritage de l'économie planifiée implique une faiblesse managériale généralisée, on constate une forte hétérogénéité en ce qui concerne la capacité des managers à s'adapter aux nouvelles conditions. La capacité à apprendre varie d'un manager à l'autre. Ceux qui ne sont pas capables de s'adapter utilisent le plus le système hiérarchique. Ils sont incapables d'avoir un jugement indépendant et d'initiative dans un environnement incertain. La transition signifie une dépréciation immense du capital humain. Par conséquent les managers de cette catégorie s'attendent beaucoup moins à garder leurs emplois après la privatisation et ils s'opposent donc aux restructurations et privatisations.

Les managers qui s'attendent à perdre leur position suite à la privatisation, se trouvent dans la situation de « fin du jeu ». Puisqu'ils n'auront rien à perdre ils se coalisent avec les ouvriers et ils s'opposent aux restructurations. Dans ce cas, le problème qui se pose est moins le problème de stimulants pour la restructuration, mais plutôt de se séparer de tels managers.

### *Le contrôle de l'activité des managers*

Un problème qui s'est posé de manière récurrente pendant la transition, est le contrôle de l'activité des managers, suite à l'apparition des comportements déviants.

Avec la disparition de l'économie planifiée et le manque de toute contrainte externe, les managers ont gagné un pouvoir discrétionnaire total de poursuivre leurs intérêts personnels. Par conséquent on assiste à un vrai « pillage » des actifs des entreprises d'Etat par les dirigeants.

Le système privé de propriété a une variété de mécanismes pour limiter le contrôle excessif de la part de quelconque, par l'intermédiaire des marchés de capitaux, des procédures de comptabilités transparentes et des mécanismes de monitoring. La Bourse, par exemple peut constituer un mécanisme efficace de contrôle de la performance d'une entreprise. Estrin (2002) considère que la qualité du processus de décisions prises par un manager constitue un

élément dans le choix des investisseurs, qui jugent, par la suite, la performance de l'entreprise en fonction des prix des actions. Si l'équipe managériale est supposée être incompétente ou vénale, les prix des actions seront plus bas. Or étant donné que le prix des actions est directement lié aux salaires et aux primes des managers, ils sont incités à améliorer les performances des entreprises.

La compétitivité des entreprises d'Etat souffre à cause d'une séparation entre le droit de propriété et le contrôle. L'Etat en sa qualité de propriétaire a des objectifs plus ambigus. L'Etat utilise des subventions pour s'assurer que l'entreprise atteigne ses objectifs et cela peut diminuer les stimulants managériaux (Kornai, 1980). Ensuite, les entreprises d'Etat ne sont pas soumises à la discipline des marchés de capitaux qui pourrait les inciter à plus de discipline.

L'héritage communiste vient s'ajouter à tout cela. Sous le système communiste, les autorités avaient initialement inventé le système de contrôle par le peuple qui devait dénoncer les anomalies de fonctionnement. En vérité, ce système n'a jamais pu fonctionner pour deux raisons. D'une part, la corruption et la complicité entre les travailleurs se sont fortement développées. D'autre part le détournement de l'information par l'élite dirigeante a quelque peu perverti le système. Ainsi les entreprises socialistes ont hérité d'un système de contrôle quasi inexistant.

On peut tirer la conclusion que la nature et l'évolution des changements à venir dépendront des mentalités de l'encadrement supérieur. C'est l'acquisition d'expertise qui accélèrera ou freinera les initiatives des dirigeants vers l'amélioration des performances des entreprises.

### *II.2.2. Les salariés*

Si les managers se sont adaptés beaucoup plus vite aux changements amenés par la dissolution du système d'économie planifiée, on peut considérer les salariés comme les grands perdants de la transition pour plusieurs raisons. D'après les statistiques, le taux de suicide en Bulgarie a beaucoup augmenté après 1989. Le fait que 80% des suicides soient dus aux pertes d'emploi et à l'absence de ressources financières n'est pas étonnant.

Les salariés ont perdu tous les avantages que le système socialiste avait instaurés à leur égard (droit au logement, des nombreuses facilités et gratuités) et ils ont rien reçu en contrepartie. Par conséquent le choc économique et surtout le choc psychologique ont perturbé leur évolution dans la transition. Leurs salaires ont beaucoup baissé compte tenu de leur pouvoir d'achat. Contrairement aux dirigeants, les salaires représentent pour eux la seule source de revenu. En outre, très souvent les salaires sont payés avec des mois retard, ou en nature.

La stabilité de l'époque communiste ayant disparu et l'emploi des salariés étant devenu instable à cause de nombreux licenciements, l'ambiance interne de l'entreprise s'est beaucoup dégradée. L'absentéisme et les vols se sont multipliés. Une étude<sup>6</sup> réalisée dans plusieurs pays d'Europe Centrale et Orientale montre que tous les changements intervenus ont diminué l'intérêt des salariés pour leur travail. Les salariés n'ont quasiment pas intérêt à augmenter leur productivité et à accroître la valeur de l'entreprise. A des nombreuses interviews réalisés dans des entreprises post-socialiste, les salariés fournissent des réponses telles que « Pour quoi travailler plus ?.. pour enrichir les nouveaux patrons ? » (Stefka, 2001). Cela explique en partie, la difficulté des salariés à s'adapter aux nouvelles conditions.

Selon une enquête réalisée par les consultants autrichiens Czipin et Partner, les salariés passent seulement la moitié de leur temps de travail à des activités productives. En Hongrie, par exemple, sur un temps normal de 225 jours de travail par an, 110 sont perdus. Néanmoins tout cela ne doit pas être imputée qu'aux salariés. En effet un tiers l'est à cause d'un management et d'une planification inadéquats, laissant les travailleurs sans indication sur le travail à réaliser. Une autre partie est imputable aux pannes et aux blocages informatiques, au manque d'éthique, aux lacunes de la communication et à un manque de compétence. Les auteurs de l'enquête ont estimé à 13 % le temps perdu de manière intentionnelle.

Les nombreuses difficultés ont poussé les salariés à se regrouper contre les restructurations. Cette situation est très fréquente, surtout en Pologne (Kaminska, 2001). Les salariés, dont le quasi totalité était syndiqué, craignant des pertes d'emploi dues aux efforts de restructuration des entreprises, ont pris l'habitude de s'opposer à toute décision de changement interne prise par l'équipe managériale.

Même quand la situation économique de l'entreprise était relativement bonne, on remarquait un faible intérêt des syndicats pour d'éventuels projets de modernisation. Ceux-ci étaient

<sup>6</sup> Stefka, 2001

jugés non pas en fonction de leurs pertinences économique mais avant tout en fonction de leurs conséquences sociales.

En Pologne, les syndicats et les conseils d'autogestion (également dénommés Conseils d'Ouvriers) ont gardé un poids significatif dans la prise de décisions au sein des grandes entreprises publiques. Leur influence a été renforcée en 1996 par l'introduction d'une nouvelle loi sur la privatisation. Cette dernière donne aux salariés des entreprises privatisées le droit de nommer des représentants au Conseil de Surveillance<sup>7</sup>. Concrètement, cela signifie que les équipes dirigeantes des entreprises anciennement publiques ne sont pas libres de prendre des décisions contre la volonté des conseils d'autogestion. Par exemple, la restructuration d'une entreprise déficitaire peut être bloquée si le conseil d'autogestion ne l'estime pas avantageuse pour les salariés.

Cependant il ne faut pas considérer l'activité de syndicats comme un frein aux restructurations. Etant donné la gravité et l'ampleur de la transition, on peut qualifier leurs actions comme des tentatives de survie, et non pas comme une recherche de rente. Les syndicats peuvent être considérés comme une ressource importante pour la gestion du changement dans les firmes. En effet, si les dirigeants et les représentants syndicaux adhèrent à la même vision stratégique de l'avenir de la firme, ces derniers peuvent constituer un élément facilitant la création d'une cohésion de tous les salariés autour d'un projet d'entreprise. De ce fait, les relations direction/syndicats semblent alors primordiales pour le processus de formation des stratégies au sein des entreprises anciennement socialistes.

## Conclusions

Peut-on sauver l'entreprise socialiste et la transformer en une entreprise efficace ? La réponse est peu évidente, mais on peut conclure qu'elle dépend principalement des habiletés managériales et de la capacité de chaque pays à offrir un cadre juridique favorable aux entreprises.

<sup>7</sup> La loi de 1996 donne aux employés le droit de nommer deux membres sur un conseil composé de six personnes ; trois sur un conseil composé de sept à dix membres ; quatre sur un conseil composé de plus de onze membres.

Cet article vise moins d'apporter une réponse de type binaire, mais de montrer la complexité du processus de transformation de l'entreprise dans un pays en transition et de révéler le fait que finalement le succès dépend entièrement de la capacité des agents économiques nationaux.

En même temps, connaître les fondements du changement de l'entreprise socialiste en entreprise dite capitaliste est vitale pour appliquer les bonnes stratégies de la restructuration proprement dite. L'entreprise post-socialiste n'est pas juste une entreprise publique. Améliorer l'efficacité de n'importe quel type d'entreprise implique, avant tout, un processus d'apprentissage de la part des managers et des salariés. Or, dans les pays en transition, l'apprentissage est un processus de long terme. Si on veut accélérer la vitesse de la restructuration par l'importation des stratégies de restructuration capitalistes, il faut veiller à ce qu'elles soient adoptées par la structure locale.

Il faut aussi savoir adapter les techniques de management des entreprises multinationales à la réalité post-communiste. La question de la culture dans la gestion revient de plus en plus pour expliquer le succès ou l'échec des entreprises étrangères dans les pays de l'Europe Centrale et Orientale. Yanouzas (2000) attirait l'attention sur le fait que les approches traditionnelles et les techniques de management étaient dépassées en quelques sortes, pour assurer un bon management dans les pays en transition.

L'incertitude est une caractéristique qui revient de manière récurrente dans les pays de l'Europe Centrale et Orientale.

L'approche stratégique traditionnelle se fonde sur l'hypothèse centrale selon laquelle, en appliquant un ensemble d'outils analytiques puissants, les dirigeants d'entreprise peuvent prédire le futur de n'importe quel secteur d'activité avec précision. Dans les secteurs d'activité relativement stables, cette approche continue à bien fonctionner. Mais elle tend à se paralyser lorsque l'environnement est si incertain qu'aucune analyse ne permet de prédire le futur. Pour cela, étant donné le contexte de forte incertitude, il faut multiplier les études de cas pour décrire les changements en cours et en comprendre la signification.

L'ignorance des aspects culturels peut constituer un obstacle considérable pour les interactions ayant lieu entre les organisations et la population locale. Il est essentiel pour un manager d'identifier les spécificités d'un groupe pour comprendre sa façon de réagir et de régler les problèmes auxquels il est confronté.

## Bibliographie

1. AGHION, P, BLANCHARD, O, BURGESS, R (1994) – « The behaviour of State firms in Eastern Europe, pre-privatisation », *European Economic Review*, no.38, June, 1994
2. BOYKO M, SHLEIFER A, VISHNY R (1996) – “A Theory of Privatisation”, *Economic Journal*, 1996
3. BOURNOIS, F (1996) – « Portrait comparé des managers européens » *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1996
4. BOURNOS F, LOUART P (1998) – “L’Europe de l’Est dix ans après” *Revue Française de Gestion*, janvier-février
5. COURTNEY, H, KIRKLAND, J, VIGUERIE, P (2000) – « Quelle stratégie dans un environnement incertain ? », en *Les Stratégies de l’incertain*, Harvard Business Review, Ed. d’Organisation
6. ESTRIN, S (2002) – “Competition and Corporate Governance in Transition”, *Journal of Economic Perspectives*, vol.16, No.1- Winter 2002, pages 101-124
7. GUEULLETTE, A, SALGO I (1990) – « Atouts et handicaps de l’entreprise hongroise », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août 1990
8. GROSFELD, I, ROLAND, G (1996) – “Defensive and Strategic restructuring in central European Enterprises”, *Journal of Transforming Economies and Societies*, 3(4), 1996
9. HIRSCHHAUSEN, C (1996) – Du combinat socialiste à l’entreprise capitaliste; une analyse des réformes industrielles en Europe de l’Est, L’Harmattan, Collection « Pays de l’Est »
10. KAMINSKA LABBE, R (2001) – *Cheminement stratégique et processus d’accumulation des compétences : le cas des entreprises polonaises dans le contexte de la transition*, Thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis, IAE
11. KOCENDA E, SVEJNAR J (2002) – “The Effects of Ownership Forms and Concentration on Firms Performance after Large Scale Privatisation”, William Davidson Working Paper 471
12. KORNAI, Janos (1984) – *Socialisme et économie de la pénurie*, Economica
13. KORNAI, Janos (2001) – *La transformation économique postsocialiste*, Ed. de la Maisons des sciences de l’homme, Paris
14. MEYER, M (1990) – « La réforme en cours de l’entreprise soviétique », *Revue Française de gestion*, no. 79, juin-juillet-août 1990

15. MORAWSKA, Ewa (1999) – “The malleable *homo sovieticus*: transnational entrepreneurs in post-communist Central East Europe”, *Communist and Post-Communist Studies* 32, 1999:359-378
16. PESQUEUX, Y. (2002) – *Organisations : modèles et représentations*, Presse Universitaire de France
17. STEFKA, M. (2001) « L'évolution des représentations et de l'interprétation des règles dans l'entreprise en transition », 10<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Québec, 2001
18. WILLIAMSON, O. (1994) – *Les institutions de l'économie*, InterEditions, Paris, 1994