

Ewa BOGALSKA-MARTIN

**LE RESEAU PGV (PAYS DU GROUPE DE VYSEGRAD).
UN EXEMPLE DE MUTUALISATION DES SAVOIRS EN
MANAGEMENT**

À la marge des grands programmes européens, mais avec une forte implication dans les processus de changement organisationnel et managérial, depuis de nombreuses années, le réseau des Pays du Groupe de Vysegrad participe au transfert réciproque du savoir en gestion.

Rien de plus difficile que de parler de soi, même si «le soi» se décline au pluriel et correspond à une forme d'appartenance collective à une structure de coopération internationale, pluridisciplinaire et pluriculturelle et, de surcroît, novatrice. Telle est notre situation d'analyste face à un objet spécifique - le réseau PGV qui, dans sa phase actuelle, réunit plus de 160 personnes en poste dans 42 universités ou écoles et réparties dans 12 pays dans et hors l'Union Européenne Elargie.

Commençons par une affirmation - la forme actuelle du réseau PGV n'a jamais fait l'objet d'un projet spécifique, d'un plan de structuration ou d'une volonté de la part de qui ce soit. Au contraire, aux fils des années, elle s'est imposée avec sa pertinence et sa capacité de répondre aux attentes des membres actuels et futurs engagés dans les pratiques d'enseignement et de recherche dans les universités européennes. Dans ce sens, le réseau est un bon exemple de nouvelle structuration de coopérations scientifiques, universitaires ou non, pluridimensionnelles (échanges d'étudiants, d'enseignants, recherches, publications communes) facilitées par le développement des nouvelles technologies, dans le contexte de démocratisation des pays est-européens. Le réseau a vu le jour et évolué avec l'engagement du processus d'élargissement de l'Union Européenne. Avant de prendre la forme d'un réseau et avant que le mur de Berlin ne s'effondre,

deux équipes universitaires de recherche en sciences de gestion (l'une à Łódź et l'autre à Grenoble) collaborent déjà dans un cadre bilatéral.

Engagés dans des publications et des colloques communs, encouragés par la mise en place du programme «Phare», les membres des deux équipes contribuent à la signature d'un accord de coopération entre leurs universités (1989). Après quoi, leur collaboration prend une dimension nouvelle. Reconnues par les autorités de tutelle dans leur pays (Ministères des Affaires Etrangères et Education nationale), soutenues par leur faculté de rattachement (IUT2 à Grenoble et Faculté de Gestion à Łódź), favorisées par le soutien des deux ambassades, polonaise à Paris et française à Varsovie, les deux équipes initient des recherches communes.

Ainsi, naît le premier programme d'études conjointes sur les conditions de coopération industrielle entre les firmes françaises et polonaises. Le fruit de ce travail sera la publication d'un ouvrage commun *«Ombres et lumières de la coopération des entreprises française et polonaises»*. À la même époque sort le premier numéro bilingue des *«Cahiers Franco-Polonais de Recherches en Gestion»*. Au cours de son histoire (35 numéros parus), la publication a été ouverte à tous les membres intéressés par la transition, l'entreprise et le développement, y compris territorial.

Formes structurelles du réseau et centres d'intérêts

Depuis sa création en 1994 le réseau PGV est passé par différentes phases d'activité et d'organisation, respectivement, apprentissage réciproque, acquisition d'une culture commune, production d'un savoir.

Globalement le réseau est structuré à travers trois types de liens: personnels, scientifiques entre chercheurs et facultés, institutionnels entre universités. La nature de ces liens a évolué dans plusieurs directions: les liens personnels se formalisaient, les liens institutionnels se personnalisait. Cette dialectique favorise un approfondissement des formes de collaboration

interne au réseau. La collaboration de type scientifique évolue vers une collaboration de type didactique incluant l'enseignement à distance par visioconférences pour le suivi pédagogique (Grenoble-Bratislava) ou le transfert de savoir entrepreneurial (Grenoble-Perugia), la veille stratégique (évolution des économies nationales, des investissements étrangers et des résultats d'entreprises), les publications communes et l'expertise.

A contrario, les collaborations de type recherche et publications font naître des projets individuels communs (écriture d'articles, micro-recherches, contacts avec les entreprises) et des amitiés au-delà des échanges formels.

Dans certains centres, le réseau intègre plusieurs partenaires (universités, laboratoires d'une même université). Ceci est relatif au fait que trois problématiques majeures, très fortement liées entre-elles et en grande partie croisées, font l'objet d'échanges: la gestion de l'entreprise dans le contexte du changement, les transformations économiques régionales impulsées par la transformation politico-économique et l'échange de compétences. Au fil du temps, le réseau a permis des échanges entre membres souvent éloignés les uns des autres, gestionnaires, régionalistes, économistes, sociologues, spécialistes de communication. Cette pluridisciplinarité est favorisée par les acteurs de terrain - corps diplomatique, chambres de commerce, universités ... sans oublier les jeunes générations (plusieurs doctorants ont fait leurs armes dans le réseau en présentant leurs premiers résultats de recherches).

Evolutions structurelles

Depuis ses origines, la forme du réseau et les échanges ont évolué dans le sens d'un élargissement géographique et institutionnel et d'un approfondissement des liens locaux et internationaux à travers de nouvelles formes d'échanges. L'élargissement géographique a permis, progressivement, d'ouvrir le réseau vers des pays occidentaux (Portugal,

Italie) et des pays d'Europe centrale (Bulgarie, République Tchèque). L'adhésion d'un nouveau partenaire fait suite, généralement, à une collaboration bilatérale, plus ou moins étroite, avec au moins un membre du réseau. Les adhésions se sont faites selon le principe de cooptation institutionnelle ou personnelle sanctionné par la réunion plénière des membres, lors de la conférence annuelle. L'organisation de cette conférence accroît la visibilité d'une équipe sur le plan national et renforce sa notoriété dans le proche environnement (national ou régional). Ainsi l'élargissement géographique sur le plan international s'accompagne d'une restructuration des liens existants et leur donne une dimension nouvelle.

Depuis 1994, la structure du réseau a évolué vers une forme complexe, polymorphique et polycentrique. En 1998, il a fallu adopter une organisation de type «réseaux dans le réseau». En 2003, les membres du réseau ont mis en place des coordinations nationales dont le rôle est essentiel dans la promotion du réseau.

Fonctionnement et financement

Depuis ses débuts, le réseau est dirigé par un Comité international de pilotage qui permet de représenter chaque pays ainsi que les centres les plus importants. À ses débuts, le président du réseau (fonction confiée à Claude Martin) fut désigné par acclamation en qualité de «père fondateur». Par la suite, le réseau adoptera le principe du vote annuel.

Depuis 2002, le président est élu pour trois ans. Nous pouvons qualifier son implication et son style de gestion de «diplomatie fonctionnelle»: il s'agit de veiller au respect de toutes les sensibilités, d'éviter les conflits éventuels (la dimension «passionnée», typiquement slave, est très perceptible mais bien gérée et mise au service de la richesse des relations personnelles partagées). Il s'agit également d'accomplir un travail intensif et quotidien de gestion du réseau. Le succès de cette méthode laisse penser que la succession du président actuel peut se révéler difficile.

Le réseau ne dispose d'aucun financement propre. Presque tous les partenaires institutionnels participent aux programmes d'échanges et/ou de recherches (financement européen, national, local, universitaire¹). Ils disposent de fonds (recherche, coopération internationale, fonctionnement) qu'ils mobilisent pour favoriser les échanges internes. Les conférences annuelles sont financées par l'organisateur, ou par des fonds d'origines variées (européenne, nationale, universitaire).

Dimension géopolitique

Le réseau regroupe des partenaires dont le champ d'action, dans leurs pays respectifs, se situe en dehors de la capitale, même si certains laboratoires de recherche ou personnes physiques appartiennent à des institutions situées dans les capitales (Paris, Varsovie, Prague). À cette règle, il y a pourtant deux exceptions importantes: Bratislava et Lisbonne. Il nous semble que ceci s'explique par la superficie des pays et leur organisation politique relativement centralisée. Sans que ceci soit compris de manière négative, il faut évoquer leur positionnement à la marge géographique de l'Union.

Cette *intégration des marges* est un trait caractéristique du réseau qui montre la pertinence, au niveau de l'intégration européenne, de partenaires qui ne bénéficient pas de l'effet *capitale* et se trouvent marginalisés malgré les efforts de l'Union Européenne dans le cadre des programmes de développement régional. Nous pouvons donc dire que le réseau PGV apporte une réponse spécifique à la question: *comment connecter le local au global?* Entre 1998 et 2004, le réseau PGV est devenu de plus en plus complexe. Quatre sites occupent une place privilégiée: Grenoble en France, Bratislava en Slovaquie, Lodz et Katowice en Pologne. De nouveaux centres apparaissent: Iasi en Roumanie, Perugia en Italie. Progressivement, le

¹À titre d'exemple: le réseau a bénéficié et bénéficie encore d'aides financières accordées par les Ambassades de France à Varsovie, à Bratislava ou Sofia.

traditionnel axe Est-Ouest est complété par un axe Nord-Sud dont les prolongements vont au-delà de l'Union Elargie: Svishtov en Bulgarie et Tirana en Albanie. La présence du partenaire italien, introduit par les Roumains, rééquilibre l'orientation des échanges au sein du réseau, phénomène significatif par rapport à l'orientation générale de l'Union Européenne dans sa phase actuelle de discussion pour de futurs élargissements. L'organisation de la conférence annuelle de 2005 en Italie a eu pour effet de renforcer cet axe, comme ceci a eu lieu après la conférence de Iasi en 2000.

Réciprocité des échanges, acquisition d'une culture commune et production d'un savoir

La création du réseau PGV voit le jour dans le contexte de changements importants à l'Est de l'Europe. Le processus de *transition* recouvre deux aspects:

- l'un, politique, correspond à la disparition des régimes communistes et à la construction des États démocratiques (élections libres, adoption d'un système multipartis, garanties et règles du fonctionnement de l'État de droit...),
- l'autre, économique, prévoit la mise en place de l'économie de marché (privatisation des entreprises, introduction du calcul économique, orientation vers les consommateurs, ouverture du marché aux investissements privés et étrangers ...).

Parallèlement, l'idée d'un élargissement européen fait son chemin, tout d'abord en direction de quatre pays (Hongrie, Pologne, Slovénie, République Tchèque), puis en direction des pays baltes et de la Slovaquie et, dans la perspective de 2007, de la Roumanie et de la Bulgarie. L'ouverture de négociations sur les accords d'intégration européenne établit un lien direct entre l'avancement du processus de *transition*, condition préalable de

l'intégration et l'aboutissement du processus politique d'intégration européenne. Il faut situer l'activité du réseau PGV dans ce contexte.

L'entreprise: sujet central des échanges

Au cours de la décennie 1990, dans tous les pays de l'Europe centrale, *l'entreprise* devient l'acteur central du processus de transition. La transformation d'entreprises obsolètes, consommatrices de main d'œuvre, d'énergie et de matières premières, s'accompagne du démantèlement des entreprises d'Etat et de la liquidation de secteurs².

Ces priorités absolues visent la création de conditions permettant de retrouver la croissance économique dans des pays qui ont connu un effondrement économique spectaculaire à la fin des années 1980 et au début des années 1990³. Toutes les entreprises doivent accomplir un effort considérable de rationalisation (maîtrise des coûts, modernisation technologique, adaptation au marché, stratégies de marketing et recherche de capitaux).

Cette rationalisation nécessite un savoir nouveau: celui du management. *Le fait que l'entreprise soit au centre des préoccupations propulse au premier plan les sciences de gestion*, jusqu'à présent considérées dans les pays de l'Est comme des disciplines purement universitaires.

Au milieu des années 1990, les facultés de gestion dans des universités pluridisciplinaires et les académies économiques d'Europe centrale, prennent de l'importance et doivent assumer (non sans difficultés) le rôle de Facultés pilotes, porteuses d'innovation dans le domaine des nouvelles technologies, des nouvelles formes d'enseignement et des nouvelles relations avec les entreprises (stages pour étudiants, enseignants, experts, sponsoring, mécénat...). Elles voient le nombre de leurs étudiants

²Les pays d'Europe centrale renouent avec la croissance en 1994.

s'accroître de manière considérable. Elles sont confrontées aux nouvelles exigences de la formation de diplômés opérationnels dotés d'une connaissance pratique, utilisables immédiatement sur le terrain. On leur demande une expertise dans différents domaines: marketing, gestion des ressources humaines, gestion financière, investissements étrangers, gestion de qualité, innovation.

Le réseau PGV, à ces débuts, donnera aux sciences de gestion un rôle de premier plan. Par la suite, avec l'apparition de nouvelles thématiques (transformations régionales, coûts sociaux de la transition, conditions culturelles de coopération économique internationale), d'autres sciences, telles que: la sociologie ou les sciences de la culture, trouveront leur place. Confrontés à la complexité du processus socio-économique qui se déroule sous leurs yeux et incités par la mise en place des accords d'échanges «Tempus» puis «Erasmus», les universitaires et chercheurs en sciences de gestion en Europe centrale se tournent vers leurs collègues des pays de l'Union pour trouver des apports nouveaux, pour réajuster leur savoir souvent trop théorique et trouver des outils d'analyse plus adéquats.

Dans un premier temps (1994-1998), les échanges au sein du réseau PGV se situent dans le contexte du transfert de savoir puis de la mobilité des enseignants et des étudiants. Ces derniers sont intégrés dans des cycles de formation universitaire (lorsqu'ils viennent de l'Est) et accueillis en stage d'entreprises (s'ils viennent de l'Ouest). La réciprocité des échanges apparaît dès le début.

Si les collègues de l'Est se posent la question «comment fait-on dans l'Union?», les collègues de l'Ouest, confrontés aux demandes des entreprises occidentales qui cherchent à investir à l'Est, souhaitent s'informer sur des évolutions entrepreneuriales et économiques dans les pays en transition. Si l'on se réfère aux résultats de notre enquête réalisée en avril 2004 auprès des membres du réseau PGV la première raison de leur adhésion fut la

volonté de s'inscrire dans une structure internationale réunissant des partenaires de l'Est et de l'Ouest qui permette un partage d'expériences, de résultats de recherches et un apport de connaissances.

Le champ géographique spécifique *PECO* ou plus globalement Est-européen, et l'envie de participer aux changements intervenus dans cette partie de l'Europe, sont clairement affirmés par les collègues occidentaux. D'autres raisons accompagnent cette volonté: pluriculturalité et pluridisciplinarité des échanges, publications communes, atmosphère amicale.

La culture interne du réseau PGV

Un rapide coup d'œil sur les conférences annuelles du réseau PGV permet de voir qu'elles accompagnent de très près le processus de transition et s'efforcent d'apporter des réponses aux questions des entreprises d'Europe centrale, mais aussi de celles qui cherchent à investir à l'Est. Cette évolution a été possible grâce à la création d'une culture interne du réseau. Après les trois premières conférences (Poznan, Grenoble, Bratislava) qui ont servi d'apprentissage réciproque des cultures (universitaire et de gestion), vient la phase des projets communs. Dans la première phase de vie du réseau (1994-1998), les partenaires occidentaux veillent à éviter la dérive des *donneurs des leçons*, si souvent observée dans le contexte des échanges Est-Ouest. Cette pratique, assimilée à une sorte de *néocolonialisme scientifique*, est détestée à l'Est.

Le sentiment que nous avons tous (à l'Est comme à l'Ouest), d'apprendre auprès des uns et des autres, participe à la création d'une atmosphère amicale qui règne dans le réseau. Selon l'avis unanime, il est l'une des principales richesses du groupe. L'atmosphère de respect mutuel et de compréhension attire les jeunes chercheurs et motive les membres à participer à des travaux communs.

Réajustement des problématiques et production du savoir

Une fois les bases d'une culture partagée bien établies, le réseau a pris une direction scientifique clairement définie, très gestionnaire, au sens de *l'orientation vers l'entreprise* et de ses mutations à l'Est comme à l'Ouest. Par la suite, cette problématique a été étendue aux politiques économiques et sociales qui nécessitent des réajustements structurels exigés par les Accords d'intégration avec l'Union Européenne.

Avec la conférence de Katowice en 1999, l'attention est attirée sur un problème spécifique du consommateur que l'on situe d'emblée dans l'espace européen. L'approche transversale du marché montre que les membres du réseau sont déjà capables de parler un langage commun, de sortir de leurs préoccupations est-européennes ou nationales (voir la conférence de Bratislava en 1998, axée sur l'expérience slovaque de la transition). À Katowice, le transfert des approches nationales (polonaise) et internationales, a doté le réseau d'une réflexion sur une problématique qui, jusque-là, restait marginale: celle du marketing, des techniques de commercialisation, de l'évolution du marché et du changement d'attitudes des consommateurs. L'année 1998 peut être considérée comme la période d'acquisition d'une culture scientifique commune du réseau.

Depuis 1998, les sujets abordés lors des conférences des 5 dernières années, canalisent les recherches des membres du réseau sur des problématiques spécifiques, souvent très concrètes, du point de vue des acteurs de terrain et des analystes académiques. Petit à petit, le réseau devient un véritable *lieu d'appartenance académique* et pas seulement un lieu de rencontres.

Les sujets abordés lors de conférences trouveront leur prolongement dans les orientations de recherche que les membres engagent de manière plus durable dans leurs laboratoires respectifs. L'aspect pragmatique des premières années cède la place à des projets de réflexion, négociés lors de

chaque rencontre annuelle. Le thème et la méthode sont initiés par et dans le réseau PGV, en lien avec les pratiques de terrain. Progressivement, l'écart entre les sujets qui intéressent, respectivement, les collègues de l'Est et de l'Ouest disparaît. La production commune de savoir devient possible.

Les effets des transferts réciproques de connaissance et d'expériences se font sentir à tous les niveaux et s'accompagnent d'une amélioration de la qualité des communications des publications, sans parler de la progression de la francophonie.

Comment ne pas souligner ici qu'un formidable progrès fut accompli dans la maîtrise de la langue française par des collègues dont la langue maternelle est, une langue slave, roumaine, portugaise ou italienne. Ceci souligne le caractère francophone du réseau qui favorise les échanges immédiats et informels (par courrier électronique) et permet au réseau de bénéficier de l'aide financière réservée aux initiatives francophones.

Progressivement, le problème des économies et des entreprises de la *transition*, expérience est-européenne, passe au second plan des préoccupations des membres. Faut-il en déduire qu'entre 1994 et 1998, la *transition* a été effectivement accomplie et que l'élargissement du 1er mai 2004 entérine de manière formelle et politique un état de fait?

La conférence de Iasi en 2000 abordera le thème du dialogue culturel en liaison avec le développement de l'économie européenne, sujet qui trouvera un prolongement dans la publication d'un ouvrage. Sur ce point, la mutualisation du savoir va plus loin. à Grenoble (IEP), à Iasi (Faculté d'économie et d'administration des affaires), à Bratislava (filiale francophone UEB), des cours de gestion interculturelle sont introduits dans les programmes et dispensés par les collègues de l'Est et de l'Ouest.

Aujourd'hui le réseau PGV dispose d'un véritable capital de savoir et d'expertise sur les entreprises et sur les transformations régionales des pays membres. Au-delà des analyses du processus de transformation économique

et des travaux qui abordent les formes de coopération internationale et transfrontalière, la dimension essentielle de ce capital est sans doute *la véritable compréhension des évolutions qui ont eu lieu à l'Est*.

De nombreux débats, enseignements et rencontres, souvent loin des grands centres politiques et économiques, ont permis aux membres de comprendre comment le processus de transformation avait bouleversé le tissu industriel, les microsociétés, les courants d'échanges internationaux, la vie de gens.

Pour conclure, nous pouvons être optimistes quant au devenir du réseau PGV. Au cours de ses quinze années d'existence, il a su accumuler un capital important de savoir, d'expérience et de relations, sans parler du capital de compréhension mutuelle et d'amitié. Ces richesses internes sont trop appréciables et appréciées pour accepter qu'elles soient bradées ou dispersées. Aujourd'hui, le réseau PGV se trouve face à de nouvelles exigences; il s'agit, peut-être, de passer à une autre phase de son existence celle de *l'affirmation de sa compétence*. Il faut s'ouvrir à de nouvelles perspectives, accueillir de nouveaux membres et accomplir un travail de valorisation dont la Revue Management&Gouvernance est un vecteur (nous avons quelques experts en marketing au sein du réseau!).

Les objectifs initiaux des membres fondateurs ont été atteints en grande partie. Nous sommes dans cette Union à 27 qui nous tenait tellement à cœur. Mais devant l'Union Européenne Elargie se dressent de nouveaux défis (construction de l'Europe sociale, réajustement du droit de travail, coordination des politiques de compétitivité, devenir des secteurs publics).

De nouveaux obstacles se dressent sur les chemins de la coopération Est-Ouest (partage des richesses, marchés des produits agricoles, débats sur l'identité européenne, gestion de crise). Demain, le réseau PGV sera peut-être plus pertinent et plus apte à l'analyse de ces problématiques qu'il ne l'était hier.