

L'EUROPE ET LA CRISE. QUEL AVENIR POUR LES ENTREPRISES EST-EUPEENNES?

1. Constat. Le dérèglement des grands équilibres économiques

La première crise déclenchée en août 2007 est celle des *subprimes*, c'est une crise du crédit¹. Elle se traduit par un effondrement des bourses mondiales dans le monde. En septembre 2008, la crise ne sévit pas seulement à Wall Street mais, partout, le système bancaire et financier a perdu sa fonction première qui est de promouvoir l'économie réelle et prêter de manière à ce que les entrepreneurs puissent investir, innover, créer des emplois et produire des biens et des services. Selon le BIT, la crise financière et la récession qui touche la plupart des pays pourraient faire quelque 20 millions de chômeurs supplémentaires dans le monde. La récession n'a pas été causée par la monnaie mais par le dérèglement des grands équilibres économiques. La flambée des cours du pétrole et des produits alimentaires n'a rien à voir avec la monnaie. *Les Etats-Unis et d'autres pays chroniquement déficitaires sont aujourd'hui affectés par une incapacité structurelle à produire des biens et des services exportables... Un nombre limité de grands pays excédentaires, dont la Chine, connaissent une situation contraire*². La crise frappe plus durement certains secteurs: automobile, tourisme, finance, services, immobilier, mais les experts s'accordent sur le constat d'une récession générale. Le commerce mondial se

¹Monde du 13 janvier 2009 p10. Interview de Valéry Giscard d'Estaing *l'échéance politique et psychologique de la crise, ce sera le printemps 2009*

²Le Monde Economie 13 janvier 2009 p IV. *Les choix opérés en 2009 seront déterminants pour l'avenir* L'éclairage de Martin Wolf

contracte et le choc est violent pour les économies exportatrices comme la Corée du Sud ou l'Allemagne³.

La crise frappe tous les pays mais de façon inégale. En Europe occidentale, la crise islandaise inquiète les épargnants du Benelux. En Suède, le système des retraites instauré au cours des dix dernières années et qui plaçait, d'office en Bourse, une partie des cotisations, est devenu source d'inquiétude⁴. Dans la zone euro, la situation paraît un peu moins grave que dans les économies anglo-saxonnes plus touchées par la crise du crédit et de l'immobilier. Les travaux publics, l'énergie, les télécommunications semblent connaître une dynamique et créent toujours un flux d'embauche important.

Grâce au poids de l'Etat et aux dispositifs de protection sociale, les économies sont moins volatiles. Les divergences entre pays de la zone euro compliquent les choix monétaires et budgétaires. Deux pays (Espagne et Irlande) souffrent, en plus, d'une crise interne immobilière. La Grèce a été déclassée par les agences de notation: première crise de défiance à l'égard d'un pays de l'UE. Les difficultés sociales et politiques, la dette publique élevée, les investisseurs réticents, aggravent les risques du pays et, au-delà, de la zone euro qui n'a pas d'instrument pour gérer ce type de crise. Sortir de la zone euro n'est pas une solution car la dette est libellée en euros.

L'Europe de l'Est, à travers les nouveaux Etats membres de l'Union est fragilisée et fragilise les économies occidentales. En Pologne, l'indice de la Bourse de Varsovie a chuté de 40% depuis janvier 2008⁵. En raison de la crise, les banques occidentales qui avaient fortement contribué à la capitalisation des banques d'Europe de l'Est menacent de se replier sur leur marché domestique. Lorsque l'investissement était trop lourd, le pays

³ Jean Pisany Ferry. *Portes fermées, danger*. Le Monde Economie 17 février 2009.

⁴ Le Monde 24 février 2009.

⁵ Monde Economie 21 octobre 2008 p IV. *Cris: quatre motifs de préoccupation*. L'éclairage de Martin Wolf.

d'origine peut se trouver en difficulté. Ainsi, les banques autrichiennes ont investi près de 280 milliards de dollars en Europe de l'Est (devant l'Allemagne et l'Italie) ce qui représente 70% du PIB national⁶. La dégradation de la situation économique, la fragilisation du système bancaire, la raréfaction des IDE qui se dirigeaient vers les régions de l'Est, tout cela entraîne une chute de leurs devises. Le zloty polonais a perdu 32% de sa valeur face à l'euro, la couronne tchèque 28%, le forint hongrois 17% et le leu roumain 15% .

Dans le monde, les géants émergents tels que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine, sont plus ou moins touchés par la crise. En Chine, où les faillites se multiplient, on s'attend à un ralentissement de la croissance au niveau de 7%. En janvier 2009, la COFACE a placé la Russie et la Chine sous surveillance négative⁷. Globalement, les économies directement touchées par la crise représentent près de la moitié de l'économie mondiale et les Etats-Unis restent le cœur de l'économie mondiale. Les Etats-Unis ont perdu plus d'un million d'emplois dans les deux derniers mois de 2008⁸. Dès lors que la crise est devenue économique, il semble que les économies ouvertes au marché international, où la régulation est faible sont celles qui souffrent le plus actuellement. Les économies fermées telles que l'économie indienne, auraient, semble-t-il, plus de capacité à supporter les temps difficiles. L'horizon de sortie de crise est incertain. Les avis divergent⁹.

2. Les premières réponses à la crise

La situation appelle une action rapide et coordonnée des gouvernements pour éviter une crise sociale sévère, durable et mondiale. L'objectif est de créer une situation d'anticipation favorable aux

⁶ Ian Campbell, *Fragilisée par l'Europe de l'Est, l'Autriche est sur la corde raide*. Le Monde 24 février 2009, p.14.

⁷ Monde Economie 20 janvier 2009, p.VI, *Inquiétudes croissantes sur les sociétés chinoises et russes*.

⁸ Monde Economie 20 janvier 2009, p.II.

⁹ Martin Wolf. *La leçon japonaise*. Monde Economie du 24 février 2009, p.2.

investissements des entreprises. Lorsque la demande privée s'effondre, faute de capacité d'emprunt, le plan de sauvetage doit être suffisamment important pour accroître la demande interne et externe. Pour cela, il faut assainir la situation et trouver le moyen de réguler rapidement le capitalisme. En Europe, dans un premier temps, les gouvernements occidentaux ont décidé de mettre leurs ressources financières au secours des secteurs financiers.

Dans cette perspective, le premier plan britannique (Gordon Brown) a mis l'accent sur quatre éléments nécessaires pour assainir la situation et rendre confiance aux épargnants:

- L'injection massive de liquidités dans le système bancaire
- La recapitalisation des institutions financières affaiblies
- Des garanties aux prêteurs (gestion difficile aux USA, plus facile en Europe)
- Le rachat des actifs douteux (avantage aux USA, difficile en Europe).

Un premier plan de 441 milliards d'euros lancé en octobre 2008 s'est révélé rapidement insuffisant. Dans un contexte déprimé, le gouvernement britannique a annoncé le lancement d'un deuxième plan de l'ordre de 200 milliards d'euros, assorti de la création d'une structure d'assurance publique permettant aux banques qui le souhaitent de garantir leurs actifs les plus risqués. Les annonces européennes (plus de 1873 milliards d'euros consacrés à la stabilisation du système financier) sont impressionnantes. La BCE a agi rapidement et fortement pour surmonter la crise sur le marché interbancaire. L'Allemagne, au départ réticente, a décidé de lancer en 2009 un deuxième plan de relance qui représente, proportionnellement au PIB, un effort budgétaire supérieur à celui de la France. L'UE 27 a convenu d'engager jusqu'à 1,5% du PIB européen¹⁰. Aux USA, le nouveau Président Barack Obama, parie sur une relance par la demande en soutenant la consommation

¹⁰ Monde du 13 janvier 2009 p10. op.cit.

avec un plan de 825 milliards de dollars, soit 5,8% du PIB. Aux USA, la Fed a su ramener rapidement le taux d'intérêt à un montant proche de zéro et adopter une politique monétaire non conventionnelle¹¹. Mais cette relance est déjà jugée insuffisante pour créer des actifs de haute qualité.

Pour financer la lutte contre la récession, une première enveloppe globale a été chiffrée à plus de 3000 milliards de dollars. L'élargissement du déficit américain et des crédits des banques centrales est un expédient nécessaire mais temporaire. Le scénario de la nationalisation est de plus en plus envisagé pour sauver les banques de la faillite car les garanties de dépôts d'actifs, les injections de liquidités en crédits et en capital n'ont pas suffi à remettre le secteur en ordre de marche. *Les méga banques sont trop complexes pour être gérées, trop grosses pour qu'on les laisse sombrer et trop difficiles à restructurer*¹².

En Asie, on assiste à un changement de modèle¹³. Tandis que le modèle chinois et japonais s'effondre, ces deux pays veulent réorienter les investissements et la production vers la consommation de la région. Les immenses réserves financières investies en bons du Trésor américain pourraient être orientées vers le développement des pays les plus pauvres de la zone.

Les pays de la zone euro ont été, pour un temps, protégés de la dévaluation tant il est vrai que sans l'euro, une crise monétaire générale aurait eu lieu en Europe. Cependant, la zone euro n'est pas une véritable union monétaire avec une coopération budgétaire active de nature à éviter tout risque de dévaluation ou de politique fiscale dictée par des motifs de compétition. Elle n'a pas assez renforcé sa cohésion et sa solidarité. Les

¹¹ L'éclairage de Martin Wolf. Monde Economie 20 janvier 2009, p. IV. *Le plan de Barack Obama est inadéquat et incomplet.*

¹² Le Monde mardi 10 mars 2009. Economie, p.2, L'éclairage de Martin Wolf.

¹³ Le Monde 24 février 2009. Economie. *Face à la crise, l'Asie cherche sa propre voie.*

règles sur lesquelles elle a été bâtie sont rigides, incomplètes et inadaptées¹⁴. La zone euro souffre, désormais, d'un manque d'intégration financière et monétaire. Les écarts de taux d'intérêt entre les dettes publiques des différents pays n'ont jamais été aussi élevés. L'inquiétude règne sur les marchés financiers de la zone euro et de la périphérie. Quitter la monnaie unique est un scénario que tous les Etats membres veulent éviter. Les chefs d'Etats et de gouvernements européens réunis à Bruxelles le 1^{er} mars 2009 envisagent, au contraire, d'accélérer l'élargissement de la zone euro aux économies de l'Est déstabilisées par la crise financière. En fait, il s'agirait de réduire la durée de passage dans le SME, mais les candidats (notamment Pologne et Hongrie) demandent un assouplissement des critères en matière de déficit, endettement, change et inflation. L'UE privilégie une approche au cas par cas, par le biais du FMI, de la BERD ou de la Banque Européenne d'investissement. A ce jour, seules la Slovénie et la Slovaquie sont entrées dans la zone euro.

En France, la recapitalisation bancaire et la protection des épargnants ont mis, provisoirement, un terme aux craintes suscitées par la situation bancaire au lendemain de la crise des *subprimes*. A quelques exceptions, le secteur bancaire a réussi à se maintenir.

Néanmoins, il faut s'assurer que les banques rembourseront les montants de leurs emprunts et qu'elles reviendront à leur fonction première qui est de financer les investissements. Malheureusement, cinq mois après la faillite de l'Américain Lehman Brothers, le marché bancaire n'a toujours pas retrouvé sa confiance¹⁵. L'endettement public est préoccupant. Il faut éviter que les inquiétudes sur la solvabilité des banques ne se déplacent vers les gouvernements qui disposent de l'argent nécessaire pour renflouer les

¹⁴ *L'élan brisé de la zone euro*. Monde Economie, 3 mars 2009.

¹⁵ D. MacShane. *Le sauvetage des banques tourne au casse-tête mondial*. Le Monde 12 février 2009, p.18.

banques mais la ruée sur les obligations publiques perçues comme un refuge face à la crise crée une bulle dont l'éclatement, à terme, provoquerait une hausse des taux préjudiciable à l'économie¹⁶.

Un autre problème est celui de la crédibilité fiscale avec la possibilité de déficits fiscaux. Mais la véritable inquiétude est qu'une défiance s'installe à l'égard des pays endettés et des compagnies d'assurance vie qui ont fortement investi dans leurs titres. A un moment donné, la nationalisation partielle du secteur financier devra laisser place à la reprivatisation et à une meilleure régulation. Au plan mondial, cet objectif sera atteint à condition que les économies ne ralentissent pas plus que prévu et que les Etats ne succombent pas à la tentation du protectionnisme. Or, les tentations nationalistes sont présentes sur tout le continent européen. En Allemagne, la Commerzbank se consacre au financement des PMI¹⁷. Le crédit national est devenu une priorité. La situation est jugée préoccupante par les dirigeants du G4. Les pays les plus riches sont déterminés à surveiller tous les marchés. La Banque Mondiale incite les européens à agir pour éviter une nouvelle division. Dans le contexte de la crise mondiale, l'offensive américaine contre le secret bancaire suisse s'ajoute à la volonté européenne¹⁸.

3. Les stratégies des entreprises

Devant la montée du chômage et la multiplicité des plans sociaux, la conjoncture fait douter de la pertinence des gouvernances d'entreprises. Les dirigeants sont confrontés à plusieurs défis : communiquer pour rassurer, dessiner un scénario de sortie de crise, jouer la proximité avec leurs équipes,

¹⁶ Le Monde Economie 13 janvier 2009, p I Dossier. *La dette des Etats, une nouvelle bulle financière.*

¹⁷ Le Monde, 14 février 2009.

¹⁸ *Paradis fiscaux.* Le Monde, 24 février 2009.

reformuler les orientations stratégiques et prévenir les risques de dégradation du climat social¹⁹.

En fait, la réponse que donnent les entreprises à la crise est fortement dépendante de leur taille et des secteurs sur lesquels elles opèrent. En France, l'indicateur du climat des affaires publié en mars 2009 est à son plus bas niveau historique dans l'industrie comme dans les services. Cependant, certains secteurs sont moins affectés que d'autres. L'industrie subit la conjonction de deux crises: celle de l'automobile qui est une crise structurelle et celle de la crise financière. Si toutes les entreprises sont affectées, on constate des variations importantes d'une activité à l'autre, selon les volumes de stocks à écouler et les besoins de liquidité nécessaires au renouvellement des capacités de production. Des secteurs sont relativement épargnés: les énergies nouvelles et le nucléaire, les travaux publics. Face à la crise, les dirigeants de l'industrie et du commerce adaptent leur stratégie. *Les entreprises de l'industrie choisissent plutôt de sécuriser leur portefeuille commercial et de se recentrer sur leur cœur de métier, tandis que dans les services, les entrepreneurs envisagent davantage de développer de nouvelles activités*²⁰.

Les stratégies des firmes multinationales continuent de se situer, entre l'acquisition, l'investissement direct étranger par le biais de la délocalisation et l'alliance. La crise actuelle met en évidence les dangers des acquisitions internationales²¹. Les grands groupes industriels qui, lors d'acquisitions, ont accumulé les crédits, sont tentés d'améliorer leur bilan financier et de se désendetter : réduire les coûts, vendre les actifs, baisser les dividendes ou augmenter le capital. Cette dernière solution est sans doute la moins

¹⁹J.M. Le Gall. *Garder le moral malgré tout*. Le Monde, 4 février 2009. Management.

²⁰Le Monde 7 avril 2009. Dossier Economie P5. A. Rodier. *Diversement affectées, les entreprises françaises adaptent leur stratégie*.

²¹Monde Economie 20 janvier 2009, p. VI. Chronique Yves Doz. *Après les fusions, les multinationales entrent dans l'âge des alliances*.

coûteuse de toutes. Saint Gobain et Lafarge, leaders mondiaux des matériaux de construction ont annoncé, en février 2009, une augmentation de capital²². En période de crise, les avantages de la délocalisation sont parfois remis en question. Délocaliser n'est pas toujours bon à long terme. L'organisation spatiale joue, certes, un rôle significatif dans les stratégies industrielles: la globalisation peut résoudre ou faciliter le problème des coûts de production mais pas ceux de transport. La distance géographique mais aussi culturelle reste toujours un obstacle important. Enfin, l'avantage des politiques industrielles des pays d'accueil peut avoir un impact limité, en particulier dans les secteurs à haute technologie où l'on note souvent l'absence de liens forts entre les entreprises et les institutions publiques de recherche.

Ces éléments expliquent en partie pourquoi les entreprises préfèrent s'implanter dans leur zone d'origine et réaliser une politique régionale plutôt que globale. Le secteur automobile en est un bon exemple²³. Actuellement, la plupart de l'activité des constructeurs se focalisent sur les marchés de trois grandes régions du monde : l'Europe Occidentale, l'Amérique du Nord et le Japon. Cette observation ne tient pas compte des pays émergents tels que la Chine et l'Inde qui pourraient à terme, redistribuer la géographie des activités. Dans ce secteur, la plupart des firmes sont *régionales* au plein sens du terme: elles ont un avantage régional et l'appliquent dans leur région d'origine comme le groupe PSA Peugeot Citroën localisé en Europe où se trouve aussi son principal débouché. Les firmes globales semblent absentes du secteur automobile. Par contre existent des entreprises birégionales (avantage global et application sur deux régions) par exemple Ford qui, avant la crise, avait une forte position sur les marchés nord-américain et

²²Le Monde, 7 avril 2009. Dossier Economie P6. I.R.L. *Comment digérer de coûteuses acquisitions.*

²³A. Colovic, U. Mayrhofer *La localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile.*

Revue Française de Gestion n°184, mai 2008, p. 150-165.

européen. Ce phénomène de concentration régionale de l'offre dans la région d'origine ou, au maximum, dans deux régions génère un déséquilibre mondial de la production automobile (pays émergents non compris).

Le modèle d'affaires est remis en cause²⁴. Les firmes émergentes, chinoises, indiennes, japonaises, ont compris qu'il fallait réinventer le modèle d'affaires de l'entreprise. Les Japonais investissent dans le co-développement économique comme en témoigne le cas des miniportables développés à Taiwan, conçus par des ingénieurs américains, désignés par les japonais et assemblés par les Chinois qui ont, aujourd'hui un monopole mondial.

Dans la tourmente actuelle, la PME occupe une position particulière faite de vulnérabilité mais aussi d'avantages spécifiques. En France, une majorité de PME éprouvent de grandes difficultés et craignent pour leur survie. Les mesures de gestion classique – réduction de coûts, report des investissements - aggravent la crise de l'emploi. Les partenaires sociaux réfléchissent à d'autres instruments: chômage partiel, prêts de main d'œuvre, groupements d'employeurs, mobilité au sein de l'entreprise et des groupes²⁵. Selon un sondage réalisé pour la Confédération générale des PME, auprès de 804 patrons, 12% annoncent une croissance de leur activité, 43% un maintien, 31% une diminution et 14% estimaient la survie de leur entreprise menacée²⁶. En Allemagne, la PME bénéficie d'un encouragement et d'un accompagnement très fort de la part des institutions et des banques.

Les PME allemandes font preuve d'une remarquable adaptabilité. Le dialogue social mieux régulé incite les salariés à l'engagement et à la confiance. La mobilité intra et inter entreprise, les politiques de qualité totale

²⁴ J. Ruet. *Un modèle d'affaires basé sur les hommes*. Monde Economie 3.03.2009.

²⁵ Le Monde Economie 16 juin 2009. *Espoirs et tourments des managers en crise*. Dossier.

²⁶ Le Monde Economie 16 juin 2009. P4. *Quelles alternatives aux suppressions d'emplois ?* Questions-réponses.

peuvent jouer un rôle positif. *En Allemagne, les PME vont chercher leurs compétences sur le marché de la formation en alternance*²⁷.

4. Quel avenir pour les entreprises Est-Européennes?

La crise bouscule les traditions, les cultures et les comportements. On peut craindre que les entreprises des nouveaux Etats membres de l'UE, sortant d'une transition difficile, soient plus exposées que les firmes occidentales plus expérimentées et mieux encadrées. Le problème n'est pas si simple et surtout mérite un examen attentif des différents pays qui ont adhéré, entre 2004 et 2007, à l'Union européenne. Trois observations d'ordre général permettent de penser que ces pays disposent de moyens pour affronter les turbulences de la crise financière et de la récession. Elles concernent le tissu industriel, le commerce international et la culture d'entreprise.

A partir de 1990, au terme d'un demi siècle d'économie centralisée, le *paysage industriel* Est-Européen a changé en complexité. Les nouveaux Etats membres ont un tissu industriel constitué, majoritairement de petites et moyennes entreprises: c'est le cas en Pologne, mais aussi dans d'autres pays d'Europe centrale et balkanique²⁸. De manière générale, on peut espérer que les pays où domine la structure PME bénéficieront d'une flexibilité supérieure et que celles-ci résisteront mieux à la crise que les entreprises globales. Selon un rapport gouvernemental sur la réunification publié début juin 2009, les territoires de l'ex Allemagne de l'Est résisteraient mieux à la crise économique et financière que le reste du pays²⁹. Les données font état d'une moindre récession dans les nouveaux Länder et les instituts de conjoncture prévoient une contraction du PIB moins forte à l'Est que sur

²⁷ Ph. Trouvé. *Des PME peu formatrices*. Le Monde 4 février 2009.

²⁸ C. Martin alii. *Management interculturel. Portraits comparés d'entreprises en Europe centrale*. Direction et Gestion n° 190-191, juillet-oct. 2001.

²⁹ Le Monde 12 juin 2009 p14. C. Calla. *L'ex Allemagne de l'Est résiste mieux à la crise que l'Ouest*.

l'ensemble du territoire. Or, dans cette région, le réseau d'entreprises est constitué de petites et moyennes sociétés peu tournées vers l'export. L'industrie Est allemande produit surtout des biens de consommation pour le marché intérieur.

L'argument commercial est lié à l'élargissement de l'Europe. Après l'effondrement du début des années 90, le commerce intérieur de l'Europe centrale a connu une reprise grâce à la conjugaison du libre-échange et des stratégies des firmes multinationales. Globalement, la part de l'Union à 27 dans le commerce mondial des biens et des services a décliné légèrement par rapport à l'UE 15 pour la raison que le commerce entre les 15 et les 12 adhérents est devenu un commerce intra-européen. Cela signifie que le destin des entreprises Est-européennes est lié à celui de l'Union et, plus généralement, de l'Europe dans son ensemble. Mais cela signifie également que ces entreprises ont des connexions extérieures plus faibles que les entreprises occidentales et, de ce fait, seront moins exposées à l'onde de choc. Le diagnostic doit être nuancé selon les pays et selon les secteurs. Ainsi, le secteur bancaire, à forte capitalisation étrangère, et la faiblesse des monnaies frappent durement des pays comme la Hongrie et la Lettonie. Inversement, la Pologne pourrait être le seul pays d'Europe à ne pas connaître de récession en 2009³⁰. Des observateurs notent que la Pologne a eu l'avantage (paradoxal) d'être le pays le moins ouvert d'Europe centrale avec des exportations relativement faibles, un recul des importations en raison de la dépréciation du zloty et une adhésion à l'euro qui n'en finit pas d'être repoussée. Depuis Leszek Balcerowicz, les gouvernements successifs ont réussi à maintenir un déficit public et une dette publique exceptionnellement bas, pour 2008, respectivement 3,9% et 47%. Les aides structurelles et la ligne de crédit de 20 milliards de dollars ouverte par le FMI expliquent en partie ces bons résultats. Ils couronnent les efforts

³⁰ A. Faujas, Le Monde Samedi 29 août 2009. Economie, p.14.

accomplis depuis 2004 par la Banque centrale auprès des banques de crédit, pour qu'elles découragent les emprunts en devises étrangères (euros ou francs suisses) plus attractifs. L'orientation commerciale pèsera d'un certain poids dans la résistance à la crise. Même si tous les pays sont touchés, ils le sont à des degrés divers. Il est possible que les pays de la zone Allemagne réagissent mieux que ceux liés à la Grande-Bretagne ou à l'Europe du Sud.

L'argument culturel concerne l'ensemble du management Est-européen et la diversité des profils qui s'accordent sur des formes de résistance au modèle anglo-saxon³¹.

En Pologne, les dirigeants ont appris à agir dans un contexte d'environnement très mouvant et s'adaptent rapidement au changement. L'arrivée des actionnaires, étrangers ou locaux, et surtout l'introduction de la recherche du profit comme objectif prioritaire des entreprises, ont remis en cause le contrat social hérité de la période socialiste.

Dans les premières années de la transition (1990-93) l'économie slovaque a cumulé les caractères de l'économie de marché et ceux de l'économie planifiée³². Dans la deuxième phase de la réforme, le modèle slovaque s'est concentré sur la création d'une nouvelle classe d'entrepreneurs.

Les managers slovaques qui étaient en place avant le changement de système se sont longtemps montrés réticents à associer des partenaires extérieurs (fournisseurs, clients). Ceci n'est plus le cas pour les nouveaux managers mieux formés. Les choses ont évolué puisque la Slovaquie a su attirer des capitaux étrangers. Dans les sociétés mixtes, les responsabilités sont de plus en plus déléguées aux managers locaux, les expatriés étant progressivement remplacés par des responsables locaux.

³¹ C. Martin, *L'entreprise Est Européenne résiste au modèle occidental*. La Revue des Sciences de Gestion N 226-227, juillet-octobre 2007.

³² M. Privarova, *Dix ans de transition. L'expérience slovaque*. Cahiers Franco-Polonais n° 25 (1999/2).

En république Tchèque, les entreprises internationales jouent un rôle important et c'est surtout dans ces entreprises que les nouveaux managers acquièrent de l'expérience. Les connaissances et les expériences étrangères sont une source importante d'information. Les Tchèques n'acceptent de se placer en état de subordination que lorsque les étrangers démontrent leur compétence sur le terrain. Dans les filiales tchèques de groupes étrangers, l'application intégrale des normes organisationnelles de la maison-mère est risquée. La mise en place de nouvelles normes conduit en définitive à remplacer un système bureaucratique par un nouveau système tout aussi lourd.

Les Hongrois ont des points communs avec leurs voisins de l'Ouest, notamment autrichiens et allemands. Ils ne sont pas particulièrement inclinés à respecter la hiérarchie. Le management d'équipes hongroises est généralement difficile pour les expatriés en Hongrie, essentiellement pour des raisons de malentendus. Les Hongrois sont vus par les expatriés comme peu capables ou rechignant à prendre des décisions. Or, la culture hongroise accorde une grande place au contrôle de l'incertitude. Ainsi les Hongrois préfèrent-ils prendre leur temps et peser le pour et le contre avant toute décision.

Les entreprises roumaines doivent adapter leur politique sociale et commerciale, leur stratégie et leur système d'organisation à des conditions souvent contrôlées par des organismes de surveillance. De taille variable, elles appartiennent à des groupes nationaux ou européens dans différents secteurs (alimentaire, construction mécanique, textile...). Centralisées au sommet, elles font des efforts de décentralisation en mettant en place des centres de profits autonomes. L'économie roumaine demeure encore dominée par le secteur d'État dont la structure est déséquilibrée.

Conclusion

L'Europe a réagi de manière rapide et coordonnée aux premiers effets de la crise ressentis dès septembre-octobre 2008. Les plans de relance ont provisoirement mis un terme aux craintes de désintégration du système bancaire. Les premiers effets sociaux de la crise se font désormais sentir, avec les licenciements qui touchent des secteurs de plus en plus nombreux. La marge d'action des gouvernements est extrêmement étroite entre le risque de déficits budgétaires de plus en plus préoccupants et celui d'une déstabilisation sociale, sans oublier le risque écologique devenu permanent. En limitant nos réflexions au cadre européen, on peut souligner deux menaces qui ne feraient qu'aggraver la situation: d'une part, l'absence ou l'insuffisance de coordination au niveau international, se traduisant par une incapacité à définir et mettre en œuvre des normes de régulation du capitalisme, d'autre part, la tentation du protectionnisme qui, selon le gouverneur de la BCE ³³ «est exactement le contraire de ce qu'il faudrait faire dans les circonstances présentes ». Alors que les Etats-Unis font preuve d'audace dans leurs décisions, l'Europe fait entendre des voix discordantes³⁴. Réunis à Londres depuis le 1er avril, les dirigeants des vingt principales économies de la planète, ont tenté de sortir du modèle anglo-saxon et d'esquisser les règles d'un nouveau capitalisme. L'unanimité paraît acquise sur la nécessité de renforcer les grandes institutions internationales chargées de surveiller les grands équilibres macro-économiques et d'aider les Etats à sortir de situations critiques³⁵. Sous l'influence du Président américain Obama, les déclarations finales posent les nouvelles règles du capitalisme mondial. Après les mesures d'urgence prises à l'automne 2008 pour sauver les banques américaines, le plan américain prévoit la création d'un Conseil

³³ Cité par D. Cohen dans *Le Monde*, 7 février 2009, p.6, Le protectionnisme aggraverait la crise.

³⁴ *D. MacShane, op.cit.*

³⁵ *Le G20 au secours du capitalisme*. *Le Monde Economie* du 31 mars 2009.

de surveillance des marchés financiers dont l'objectif est *d'évaluer les risques émergents et de coordonner l'action des régulateurs*. La Réserve Fédérale est chargée de surveiller les institutions financières les plus importantes. Enfin une agence sanctionnera les établissements distribuant le crédit sans précaution³⁶.

Mais c'est autour de l'entreprise, des managers et de la nécessaire remise en cause de leur formation que se décideront la sortie de crise et la régulation du capitalisme. Encore faut-il repenser les modes de gouvernance. L'attitude consistant à rechercher un profit maximum (et immédiat) relève d'une conception dépassée. Elle tend à faire oublier les liens avec les autres parties prenantes: fournisseurs, salariés, clients et territoires dans lesquels elle opère. La crise n'est pas seulement celle de l'économie, mais aussi celle du comportement des managers et des institutions qui les ont formés³⁷. En particulier, les écoles souffrent des mêmes symptômes que les entreprises. Les objectifs d'accréditation favorisent l'acquisition d'outils du management et l'hyperspécialisation des enseignements ce qui restreint l'ouverture d'esprit des étudiants, leur curiosité et leurs questionnements.

La crise a montré qu'il fallait restaurer la mission historique du management...*mieux protéger le management des dérives de l'actionnariat pour voir émerger des stratégies innovantes à long terme*³⁸. *La réforme du capitalisme mondial passe par la reconnaissance de l'entreprise comme une institution à part entière qui dispose de droits et d'obligations...qui transcendent ceux des parties prenantes*³⁹. La vraie question est de savoir

³⁶ Le Monde Economie. 18 juin 2009. P16. Régulation financière: S. Cypel. *M. Obama dévoile sa réforme*.

³⁷ Le Monde Economie 16 juin 2009. Espoirs et tourments des managers en crise P.5. V. Calvez. *Transmettre aux futurs cadres une capacité à sortir du piège du conformisme*.

³⁸ A. Hatchmel. *Pour un nouveau pacte managérial*. Le Monde, 3 mars 2009, p.3.

³⁹ N. Baverez. *L'entreprise clé de la reprise*. Monde Economie, 3 mars 2009, p.1-2.

comment gérer l'équilibre entre efficacité et protection autrement qu'en développant et en renforçant l'écosystème de l'entreprise⁴⁰.

RESUME

La crise financière et la récession qui en résulte semblent frapper toute l'Europe. Il s'agit d'abord une crise du crédit qui se transforme progressivement en une récession plus ou moins générale. S'appuyant sur des sources conjoncturelles et scientifiques, l'auteur tente d'analyser les dimensions de la crise et sa portée dans la zone euro, puis il décrit les mesures prises et évalue leur efficacité à travers les opinions d'experts internationaux. L'objectif majeur de cet article, à travers le prisme de la crise, est de savoir comment les entreprises, multinationales ou PME réagiront. La question posée, d'abord de manière générale, se focalise sur les entreprises Est-Européennes. Leurs spécificités et leur résistance plus ou moins forte au modèle anglo-saxon les protégeront-elles mieux que les entreprises occidentales?

SUMMARY

Financial crisis and recession as its consequence seem to touch all Europe. In the first place we consider credit crisis that transforms progressively into recession more or less widespread. On the basis of the sources concerning market situation and their scientific analysis, the author tries to estimate the dimensions of the crisis and how it influences the Euro zone. Then, the author describes the methods to stop crisis and their efficacy taking a close look at the international expert opinion. The aim of the study was to find out how enterprises – multinational ones or SME will respond to crisis. The question asked focuses on Est-European enterprises. Will their specificity and difference in comparison to the Anglo-Saxon model make them insusceptible to the crisis and better protected than the occidental enterprises?

⁴⁰Fr. Riboud, *La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise*, Le Monde, 3.03.2009.