

Économie et management dans les pays en transition

Bertrand Venard

Audencia, Nantes École de Management, France

Depuis la chute du Mur de Berlin en novembre 1989, les anciens pays communistes ont connu des transformations prodigieuses. Bien que la transition n'ait pas été uniforme et que l'on ait pu remarquer des arrêts et des retours en arrière, peu de personnes doutent aujourd'hui que la transformation ne se fasse en direction du système capitaliste. Après avoir connu la transition économique, de nombreux pays européens se sont lancés dans une phase d'intégration économique, avec pour objectif d'être membres de l'Union européenne (U.E.). Le sommet de Copenhague de décembre 2002 a ainsi été celui de l'élargissement de l'U.E. à différents pays européens. L'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie et la Slovénie seront ainsi membres à part entière dès le 1^{er} mai 2004. D'autres anciens pays communistes devraient suivre, notamment la Roumanie et la Bulgarie dès 2007, si elles satisfont aux critères de convergence. Cette formidable intégration est le deuxième volet de la transition opérée à partir des années 1990.

Mais si l'intégration a débuté, la transition n'est toujours pas finie. Pourtant, le sujet semble moins intéressé. On peut en effet constater la relative anémie de l'information sur la transition, comparativement au flot du début du processus.

D'un côté, cette faiblesse de l'information pourrait laisser croire que la transformation opérée est réussie, que l'objet d'étude est homogène ou que le public ne trouve aucun intérêt à ce débat scientifique.

D'un autre côté, on peut aussi remarquer une certaine simplification cognitive fondée sur des arguments idéologiques, des généralisations outrancières et l'oubli total de certaines facettes du communisme et de la transition. Le résultat peut alors être une attention sur des traits grossiers de la réalité chez les non-spécialistes qui aboutit à un amalgame associant des errances politiques, des crises sociales ou des désastres économiques.

Des questions cruciales, récurrentes et d'actualités animent pourtant les chercheurs attentifs à cette réalité particulière. Par exemple, la lecture de la littérature sur le sujet de la transition permet de repérer les joutes sémantiques menées par les auteurs autour du terme de transition qui semble cristalliser, à lui seul, la globalité des questions de recherches et des hypothèses afférentes, quels que soient les différents modèles théoriques mobilisés. On peut citer : le système dual de Kornai, l'économie mouvante de Hanson et Teague, l'économie mixte de Lavigne ou le processus interruptif de Nuti.

Le questionnement des chercheurs est multiple pour appréhender la transition. Quelles doivent être les mesures d'accompagnement pour faciliter la transformation des anciens pays communistes et selon quelle séquence d'introduction? Quelle doit être la vitesse de la transition? Comment doit-on modifier le cadre légal? Quel est le cadre politique nécessaire pour faciliter le changement économique? Quelle part faut-il laisser à des changements endogènes spontanés et quelle part doit être activement orchestrée par l'État? Quels rôles jouent les entreprises dans le processus de transition économique? Quels sont les processus de changement dans les firmes des pays en transition? Existe-t-il des composantes culturelles et sociales prégnantes dans les entreprises des ex-pays communistes, notamment des séquelles de l'idéologie communiste?

La richesse de ce questionnement réclame presque structurellement une variété des approches scientifiques. L'objet de ce numéro thématique de *Management international* est de traiter un objet de recherche commun : les économies et les organisations des pays en transition. Une particularité de l'approche est d'offrir un regard éclectique à la fois d'économistes et de gestionnaires sur la transition.

Marie Lavigne nous donne ainsi un regard d'économiste sur la transition en Asie. Sa thèse est que la transition des pays asiatiques est largement artificielle. Différentes études de cas montrent de plus que le politique et l'économique ne peuvent pas être totalement dissociés. Le cas de la Chine est révélateur de ces intrications. On a ici un modèle de transition artificielle avec des réformes ralenties et une relative stagnation du système politique, mais une dynamique d'intégration régionale et une croissance soutenue des entreprises privées.

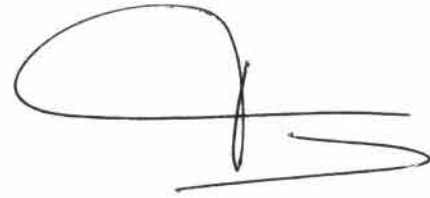
À mi-chemin entre les champs de l'économie et de la gestion, John Child et Hubertus Pleister portent leur attention sur la gouvernance des entreprises privées chinoises. La croissance de ces entreprises est fortement contrainte par des systèmes inadéquats de gouvernance et une insuffisance de compétences managériales stables. Un paradoxe est rappelé par les auteurs concernant la nécessité pour les entreprises chinoises de jouer sur des mécanismes informels de décision, comme la corruption, et en même temps, le besoin de pouvoir être en compétition dans un environnement institutionnel où les règles sont claires et égales pour toutes les firmes. Quelles que soient les difficultés, les entreprises privées donnent une impulsion de changement à l'économie chinoise.

S'inscrivant dans le champ du management stratégique, Renata Kaminska-Labbé et Catherine Thomas traitent du

thème de l'adaptation stratégique des entreprises industrielles polonaises au nouveau contexte capitaliste. La transition est analysée dans leur recherche sous l'angle de la transformation des compétences organisationnelles. Au travers des études de cas, les auteurs montrent les difficultés éprouvées par les entreprises privatisées, qui subissent des contraintes institutionnelles fortes, tout en étant elles-mêmes des institutions de ce marché.

Enfin, Hélène Crétien analyse au travers des littératures du management international et de la GRH, l'adaptation des expatriés dans les pays en transition ou pas. L'analyse comparée montre que l'adaptation est influencée non seulement par le pays d'accueil ou la distance culturelle, mais aussi par la mission, la motivation ou la formation de l'expatrié. Néanmoins, l'adaptation des expatriés aux pays en transition semble plus difficile.

Ces quatre articles montrent la diversité des situations des économies en transition et des modalités d'adaptation à des environnements différents et changeants. Loin d'une vision holiste simplifiée de la transition, les auteurs soulignent une hypothèse implicite commune, à savoir, l'existence d'une réalité économique et managériale multifacette, mouvante, presque « organique », une diversité qui donne à ce champ de recherche un fantastique attrait.



Economy and Management in Countries in Transition

Bertrand Venard

Audencia, Nantes School of Management, France

Since the fall of the Berlin Wall in November 1989, the former communist countries have experienced huge transformations. Although the transition has not been smooth, and there have been some snags and backsliding, few people today doubt that the transformation is heading towards a capitalist system. After going through economic transition, many European countries have begun a phase of economic integration, with an objective of becoming members of the European Union (EU). The Copenhagen Summit in December 2002 saw the EU enlarged to bring in different European countries. Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, the Czech Republic, Slovakia, Hungary, and Slovenia will thus be full-fledged members beginning 1 May 2004. Other former communist countries should follow, notably Romania and Bulgaria in 2007, if they fulfil the convergence criteria. This remarkable integration is the second part of the transition that began taking place in the 1990s.

Although integration has begun, the transition is still not finished. Yet, the subject seems to draw less interest. There is a relative drought of information regarding transition, when compared to the flood at the beginning of the process.

On one hand, this lack of information might lead one to believe that the transformation has been a success, that the subject of study is homogeneous, or that the public is not at all interested in this scientific debate.

On the other hand, there is also a certain cognitive simplification based on ideological arguments, outrageous generalizations, and total failure to remember certain facets of communism and transition. The result may then be attentiveness to the rough features of the reality by non-specialists who arrive at an amalgam associating political wanderings, social crises, or economic disasters.

Nevertheless, crucial, recurrent, and topical questions drive the researchers who are attending to this particular reality. For example, reading of the literature on the subject of transition brings out the semantic sparring carried on by authors regarding the term "transition" that, by itself, seems to crystallize the global nature of the research questions and their related hypotheses, regardless of the different theoretical models put to use. We can cite: Kornai's dual system; Hanson and Teague's mutant economy; Lavigne's mixed economy; or Nuti's interruptive process.

In order to understand transition, researchers ask numerous questions. What accompanying measures are needed to facilitate the transformation of the former com-

munist countries, and in which sequence must they be introduced? How fast must the transition be? How must the legal framework be changed? What political framework is needed to facilitate economic change? What portion must be left to spontaneous, endogenous changes, and what portion must be actively orchestrated by the State? What are the roles played by enterprises in the process of economic transition? What are the processes of change in the firms in transition countries? Do meaningful cultural and social elements exist in the enterprises in ex-communist countries, particularly after-effects of communist ideology?

The wealth of these questions almost structurally calls for a variety of scientific approaches. The purpose of this thematic issue of *International Management* is to address a common research subject: the economies and organizations of countries in transition. One particularity of the approach is to offer an eclectic look at transition by both economists and managers.

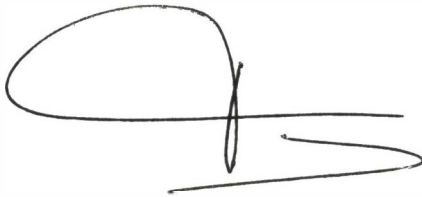
Marie Lavigne gives us an economist's look at transition in Asia. Her thesis is that transition in Asian countries is largely artificial. Different case studies show that politics and economics cannot be totally dissociated. China's case is revealing of these intricacies. Here is a model of artificial transition with slow-moving reforms and a relative stagnation of the political system, but with a dynamic of regional integration and a steady growth of private enterprises.

Midway between the fields of economics and management, John Child and Hubertus Pleister turn their attention to the governance of private Chinese enterprises. The growth of these enterprises is strongly restrained by inadequate systems of governance and a shortage of stable managerial skills. The authors mention a paradox concerning the need for Chinese enterprises to use informal decision-making mechanisms, such as corruption, and at the same time, the need to be able to compete in an institutional environment where the rules are clear and are the same for all the firms. Whatever the difficulties may be, private enterprises are providing an impetus for change in China's economy.

In the field of strategic management, Renata Kaminska-Labbé and Catherine Thomas deal with the theme of the strategic adaptation of Polish industrial enterprises to the new capitalist context. The transition is analysed in their research from the angle of the transformation of organizational competences. Through case studies, the authors show the difficulties experienced by privatized enterprises that are subjected to strong institutional constraints while being themselves institutions of this market.

Finally, Hélène Crétien uses international management and HRM literature to analyse the adaptation of expatriates in countries that are or are not in transition. Comparative analysis shows that the adaptation is influenced not only by the host country and cultural distance, but also by the mission, motivation, and training of the expatriate. Nevertheless, the adaptation of expatriates in countries in transition seems more difficult.

These four articles show the diversity of situations of economies in transition and the methods of adapting to different and changing environments. Far from a simplified holistic vision of transition, the authors underline a common, implicit hypothesis, that is, the existence of an economic and managerial reality that is multifaceted, changing, and almost “organic.” It is this diversity that makes this field of research so appealing.



Economía y gestión en países en transición

Bertrand Venard

Audencia, Nantes École de Management, Francia

Después de la caída del Muro de Berlín en noviembre de 1989, en los países ex comunistas ocurrieron transformaciones extraordinarias. Aunque la transición no fue uniforme y se pueden destacar interrupciones y retrocesos, son pocas las personas que dudan hoy que la transformación no se haría hacia el sistema capitalista. Después de conocer la transición económica, numerosos países europeos se lanzan a una fase de integración económica con el propósito de ser miembros de la Unión Europea (UE). De ese modo, el propósito de La Cumbre de Copenhague en diciembre de 2002 fue el de ampliar la UE a diferentes países europeos: Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría y Eslovenia serán miembros plenos a partir del 1º de mayo de 2004. Otros países ex comunistas deberán seguirles, principalmente Rumania y Bulgaria a partir de 2007, si éstos satisfacen los criterios de convergencia. Esta formidable integración es la segunda parte de la transición ocurrida a partir de los años 1990.

Pero si la integración comenzó, la transición no ha terminado todavía. A pesar de ello, parece que hay menos interés en el tema. En efecto, se puede constatar la relativa falta de información acerca de la transición, en comparación con la oleada al comienzo del proceso.

Por un lado, esta falta de información podría hacer creer que se logró la transformación, que el objeto de estudio es homogéneo o que el público no tiene ningún interés en este debate científico.

Por otro lado, también se puede destacar una cierta simplificación cognitiva basada en argumentos ideológicos, generalizaciones exageradas y el olvido total de determinadas facetas del comunismo y de la transición. El resultado puede ser, entonces, la atención a los rasgos burdos de la realidad en el lugar de los no especialistas que como resultado obtienen una amalgama que asocia políticas errantes, crisis sociales o desastres económicos.

Sin embargo, preguntas cruciales, recurrentes y de actualidad animan a los investigadores que están atentos a esta realidad particular. Por ejemplo, la lectura de la bibliografía acerca del tema de la transición permite destacar la rivalidad semántica de los autores en torno al término transición, la cual, por sí misma, parece dar coherencia a la globalidad de las preguntas de investigación e hipótesis aferentes, cualquiera sea el modelo teórico promovido. Podemos citar el sistema dual de Kornai, la economía moviente de Hanson y Teague, la economía mixta de Lavigne o el proceso interruptivo de Nuti.

El cuestionamiento de los investigadores es múltiple para aprehender la transición. ¿Cuáles deben ser las medidas de acompañamiento para facilitar la transformación de los países ex comunistas y según qué secuencia de introducción? ¿Cuál debe ser la velocidad de la transición? ¿Cómo se debe modificar el marco legal? ¿Cuál es el marco político necesario para facilitar el cambio económico? ¿Qué parte es necesario dejar a los cambios endógenos espontáneos y qué parte debe ser orquestada por el Estado? ¿Cuáles son los papeles que desempeñan las empresas en el proceso de transición económica? ¿Cuáles son los procesos de cambio en las firmas de los países en transición? ¿Hay componentes culturales y sociales impuestos en las empresas de los países ex comunistas, en especial, secuelas de la ideología comunista?

La riqueza de este cuestionamiento reclama casi estructuralmente una variedad de enfoques científicos. El propósito de este número temático de *Gestión Internacional* consiste en tratar un objeto de investigación común: las economías y las organizaciones de los países en transición. Una particularidad del enfoque es la de dar una visión ecléctica a la vez de economistas y de gestores acerca de la transición.

Marie Lavigne nos da una visión de economista acerca de la transición en Asia. Su tesis es que la transición de los países asiáticos es ampliamente artificial. Diferentes estudios de caso muestran, además, que lo político y lo económico no pueden estar totalmente disociados. El caso de China es revelador de estos factores sistémicos; tenemos un modelo en transición artificial con reformas lentas y un relativo estancamiento del sistema político, pero con una dinámica de integración regional y un crecimiento sostenido de las empresas privadas.

A medio camino, entre los campos de la economía y de la gestión, John Child y Hubertus Pleister ponen su atención sobre la gobernanza de las empresas privadas chinas. El crecimiento de estas empresas está muy coaccionado por sistemas inadecuados de gobernanza y por una insuficiencia de competencias de gestión estables. Los autores evocan una paradoja concerniente a la necesidad por parte de las empresas chinas de actuar sobre los mecanismos informales de decisión –como la corrupción–, y, al mismo tiempo, la necesidad de poder competir en un ambiente institucional donde las reglas están claras y son iguales para todas las firmas. Cualquiera que sean las dificultades, las empresas privadas impulsan el cambio en la economía china.

Renata Kaminska-Labbé y Catherine Thomas se ubican en el campo de la gestión estratégica. Estas autoras

tratan el tema de la adaptación estratégica de las empresas industriales polacas en el nuevo contexto capitalista. En su investigación se analiza la transición desde el ángulo de la transformación de las competencias organizacionales. Por medio de estudios de caso, muestran las dificultades experimentadas por las empresas privatizadas, las cuales sufren fuertes coacciones institucionales, aunque ellas mismas eran instituciones de este mercado.

Finalmente, Hélène Crétien analiza en su trabajo, por medio de bibliografías de gestión internacional y de gestión de recursos humanos (GRH), la adaptación de los emigrantes en países en transición o no. El análisis comparado muestra que los países de acogida o la distancia cultural no sólo influyen en la adaptación, sino también, la misión, la motivación o la capacitación del emigrante. No obstante, la adaptación de los emigrantes en los países en transición parece ser más difícil.

Estos cuatro artículos exponen la diversidad de las situaciones de las economías en transición y las modalidades de adaptación a ambientes diferentes y cambiantes. Lejos de una visión holista simplificada de la transición, los autores subrayan una hipótesis implícita común, a saber, la existencia de una realidad económica y de gestión multifacética, moviente, casi “orgánica”, una diversidad que da a este campo de investigación un fantástico atractivo.

