

Albach, Horst

Working Paper

Des paysages florissants? Une contribution à la recherche sur la transformation

WZB Discussion Paper, No. FS IV 99-3

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Albach, Horst (1999) : Des paysages florissants? Une contribution à la recherche sur la transformation, WZB Discussion Paper, No. FS IV 99-3, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/51167>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

discussion papers

FS IV 99 - 3

**Des paysages florissants ?
Une contribution à la recherche
sur la transformation**

Horst Albach

Février 1999

ISSN Nr. 0722 - 6748

**Forschungsschwerpunkt
Marktprozeß und Unter-
nehmensentwicklung**

**Research Area
Market Processes and
Corporate Development**

Zitierweise/Citation:

Horst Albach, **Des paysages florissants ? Une contribution à la recherche sur la transformation**, Discussion Paper FS IV 99 - 3, Wissenschaftszentrum Berlin, 1999.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH,
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin, Tel. (030) 2 54 91 - 0

RESUME

Des paysages florissants ? Une contribution à la recherche sur la transformation

Horst Albach

Cet article analyse le processus de transformation affectant les entreprises dans les nouveaux Länder et propose une comparaison avec les processus de même nature observés dans d'autres pays anciennement socialistes. L'auteur explique comment ces entreprises ont abordé et surmonté le processus de transformation d'une entreprise collective dans un système économique socialiste en une entreprise privée insérée dans un système d'économie de marché. Il montre en outre quels ont été les facteurs déterminants du succès, et il analyse les raisons des coûts élevés et de la durée caractérisant cette transformation. L'explication ne se limite pas seulement aux caractéristiques du système économique socialiste, puisque l'histoire des entreprises est aussi considérée dans son ensemble.

La première partie de cet article propose une base préalable pour l'analyse en décrivant la situation économique récente.

La seconde partie insiste sur les difficultés que les entreprises ont dû surmonter après la chute des régimes socialistes, et elle explique pourquoi les coûts liés à la transformation furent aussi élevés.

La troisième partie envisage, au moyen d'une modélisation de processus, le thème de la durée nécessaire pour les différentes étapes de la transformation. Dans le même temps, l'utilisation de la méthode des réseaux à activité stochastique permet de formuler des propositions sur la durée moyenne et la probabilité de succès.

Les résultats de la recherche peuvent être résumés de la manière suivante :

- La valeur de l'entreprise est liée à la spécificité du système économique dans lequel elle est insérée et à son infrastructure immatérielle (*geistige Infrastruktur*).
- La construction d'une telle infrastructure immatérielle est coûteuse et a dû être en conséquence payée.
- Le processus de transformation des entreprises industrielles a duré au minimum trois à quatre années, la probabilité de réussite s'est située au-dessous de 50%.
- Pour arriver à réduire cette durée et augmenter la probabilité de succès, un processus d'apprentissage interdépendant de l'Etat et des entreprises est nécessaire.
- Il ne faut pas s'attendre à voir apparaître des paysages florissants à partir de l'ancien stock d'entreprises ; l'établissement de nouvelles firmes nécessite une „Initiative pour la création d'entreprises à l'Est“. Le nombre important de déclarations de cessation d'activité est très préoccupant.

ABSTRACT

Flourishing Landscapes? A Contribution to Transformation Economics

The paper analyzes the transformation process of firms in East Germany compares it with the transformation in other former socialist countries.

The author describes how state-owned firms of a socialist economy were managed during the transition to privately-owned businesses of a market economy. He shows the main factors of successful transformation. The reasons for the high costs and the long duration of the process are explained. The explanation focuses not only on the specific conditions of the socialist economic system but also on the entire history of firms.

The first part of the paper provides an overview of the recent economic situation as a base for further explanation.

The second part points out the task the firms had to cope with after the breakdown, and gives reasons for the high transformation costs.

The third part deals with the time needed for the different steps of transformation, using a process-model. By applying the method of stochastic activity-networks, statements on the mean duration and probability of success are possible.

The following conclusions are derived:

- The value of the firm is tied to the specific economic system and to the proprietary knowledge in it.
- Access to this proprietary knowledge is expensive and had to be paid by the Treuhandanstalt.
- The transformation process of the firms takes at least 3 to 4 years, the probability of success is less than 50%.
- To reduce the duration and to increase the probability of success, a process of interdependent learning of government and business is necessary.
- The old firms are not enough to bring a “flourishing“ economy, and the formation of new businesses needs a strong support – a “Gründungsinitiative Ost“ – a new wave of start-ups.

Table des matières

A. Introduction

B. L'évolution économique générale

I. Données objectives

1. La production nette
2. Le revenu national
3. Les salaires et les prix
4. Le chômage

II. Données subjectives

1. Le climat et l'évolution des affaires
2. L'évaluation de la situation économique individuelle

III. Conclusion

C. Les entreprises face aux difficultés liées à la transformation

I. L'effondrement du système socialiste

II. La construction de réseaux d'entreprises

III. La durée nécessaire pour le processus de transformation

1. La fonction d'apprentissage de la transformation
2. Le réseau d'activité de la transformation

D. La dépendance du chemin de la transformation

I. Les mesures destinées à améliorer le processus de transformation

II. Apprendre et improviser

E. Conclusion

A. Introduction

En 1990, le Chancelier fédéral promet que les nouveaux Länder seraient transformés en des “ paysages florissants ”¹. Le 1^{er} avril 1993, le Conseil d’entreprise de la DKFL (*Deutsche Kugellagerfabriken* : société allemande de fabrication de roulements à bille) écrivit au Ministre-Président Vogel : “ Nous, les représentants des salariés de la dernière grande entreprise employant 520 personnes à Zella-Mehlis, voudrions vous informer en urgence que l’entreprise (notre entreprise) est menacée de liquidation. Les huit usines de l’ancien combinat fabriquant des paliers à rouleaux furent reprises en 1990 et employaient alors 7.500 personnes. Quatre d’entre elles furent fermées et 5.300 employés furent licenciés. Ces deux dernières années, nous avons donné à nos produits une qualité comparable à celle des meilleures marques et nous sommes désormais aptes à affronter la concurrence sur le marché international. Notre société doit maintenant être mise en liquidation tout comme les trois autres usines restantes ”². En 1997, le Ministre fédéral Günter Rexrodt fit une déclaration devant le Bundestag dans laquelle il dit : “ Si nous dressons un bilan sept années après l’unification, nous pouvons alors observer l’envers et le revers de la médaille ”³. A la suite de la mise en exploitation du laminoir à chaud de la société EKO-Stahl à Eisenhüttenstadt, le Chancelier fédéral Kohl déclara le 18 août 1997 : “ Les nouveaux Länder sont sur la bonne voie, même s’il reste naturellement encore beaucoup de chemin à parcourir ”⁴.

Dans cette contribution, je ne voudrais pas seulement rendre compte des “ paysages florissants ” dans les nouveaux Länder. Je souhaite bien plus parler de recherches menées dans des entreprises est-allemandes, polonaises, russes, hongroises et bulgares⁵.

¹ Lors de la rencontre du 25.2.1990 entre le Chancelier fédéral et le Président Bush à Camp David : “ Kohl confided a version of Germany’s future in which the GDR might return to prosperity within three or five years ”. Zelikow, Philip, Rice, Condolezza: *Germany Confided and Europe Transformed. A Study in Statecraft*, Cambridge, Mass., London, England, 1997, p. 213.

² Lettre du Conseil d’entreprise de l’usine de Zella-Mehlis de la DKFL *Deutsche Kugellagerfabriken GmbH* datée du 12.4.1993, signée de Klaus Goedecke. Archives personnelles.

³ Déclaration du gouvernement fédéral sur la reconstruction économique dans les nouveaux Länder (*Erklärung der Bundesregierung zum wirtschaftlichen Aufbau in den neuen Bundesländern*) in : Bulletin Nr. 82 du 14. octobre 1997, pp. 949-952.

⁴ Bulletin Nr. 68 du 18. août 1997, p. 87.

⁵ Nos recherches ont bénéficié du soutien financier de la fondation Volkswagen. A ces recherches ont participé des assistants issus de l’ancienne RDA (de Iéna, Berlin-est et Rostock), de Pologne (Gdingen), de Bulgarie (Sofia) et de l’ancienne République fédérale. Je tiens tout particulièrement à remercier mes collègues suivants : le Professor Dr. Ursula Gabler (auparavant à Iéna), le Professor Wolf (Rostock), le Professor Witt (Wismar), le Professor Schönknecht (Cottbus), le Professor Rainer Schwarz, (Cottbus). Je remercie aussi mes amis et collègues Jerzy Kortan (Lodz) et Stanislaw Sudol (Thorn) qui ont accompagné ces travaux par leurs actes et leurs conseils. Le Professeur Zbigniew

L'expression "paysages florissants" est en effet une notion relative. Nous sommes habitués à comparer ces champs de fleurs avec ceux observés en Allemagne de l'Ouest. Il est cependant tout aussi pertinent de les comparer aux quantités de fleurs poussant dans les autres pays anciennement socialistes. Je veux expliquer comment ces firmes ont abordé et surmonté le processus de transformation d'une entreprise collective dans un système économique socialiste en une entreprise privée insérée dans un système d'économie de marché. Je veux montrer quels ont été les facteurs déterminant le succès de ce changement. Pour cela, je vais répondre à trois questions simples :

1. Le processus de transformation doit-il être aussi coûteux ?
2. Le processus de transformation doit-il durer aussi longtemps ?
3. Les coûts et la durée du processus sont-ils seulement la conséquence de quarante années de socialisme, ou bien ne dépendent-ils pas aussi de l'histoire générale de l'entreprise ?

La contribution est construite de la manière suivante :

La première partie permet de dessiner l'arrière-plan de nos recherches particulières, à savoir les contours de l'évolution économique d'ensemble.

Dans la seconde partie, nous mettons en relief les problèmes que les entreprises collectives ont eu à résoudre après la *Wende*⁶ et nous expliquons pourquoi les coûts liés au processus de transformation dans les entreprises furent si élevés.

La troisième partie envisage, au moyen d'un modèle de processus de la firme, le thème de la durée nécessaire pour les différentes étapes de la transformation de l'entreprise. Dans le même temps, nous explicitons pourquoi la chance qu'avaient les entreprises collectives de terminer avec succès le processus de transformation fut proportionnellement si faible.

Nous montrons aussi dans cette partie que chaque pays doit trouver sa propre voie menant à un système d'économie de marché. Appliquer à des situations hétérogènes les mêmes calques idéologiques n'aide guère. Chaque pays dispose de par sa propre histoire

Szeloch (Varsovie et Krynica), Président d'un fonds national d'investissement, nous a procuré d'importants matériaux de recherche. Le Professeur Zvetkov (Sofia) est notre partenaire en Bulgarie. Le Dr. Vasiliev (Moscou) nous a procuré des matériaux sur les processus de transformation en Russie et le Professeur Faltsmann (Moscou) a été un interlocuteur fiable.

⁶ Littéralement : le tournant. Ce terme désigne le changement lié à la période de la réunification (N.d.T.).

d'un savoir implicite. Héritage, charge ou bien encore incitation, ce savoir influence le processus de transformation de l'intérieur tout en le rendant autonome.

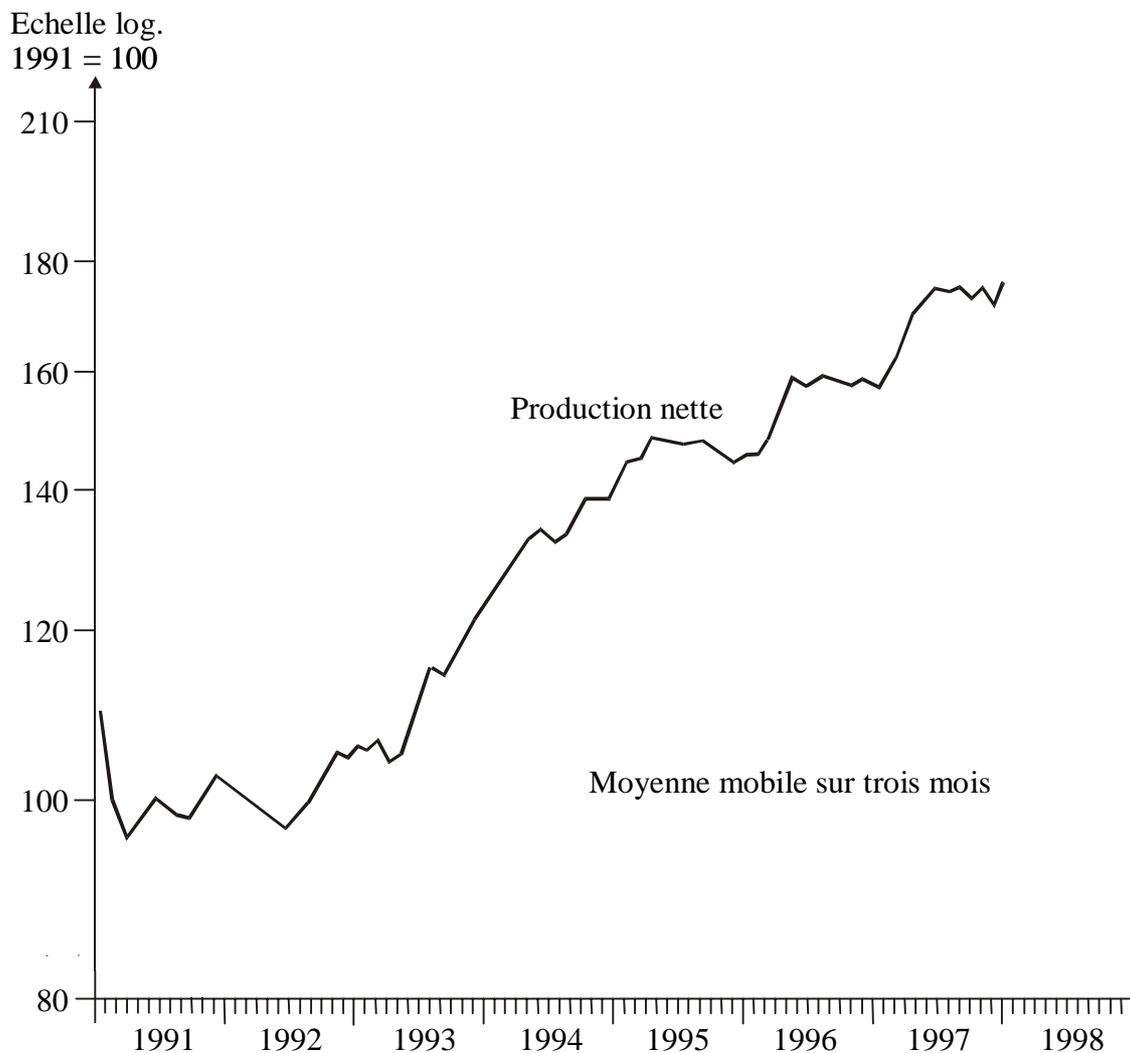
B. L'évolution économique générale

I. Données objectives

1. La production nette

Même si son évolution a été irrégulière, la production nette dans les nouveaux Länder a crû de manière ininterrompue depuis le milieu de l'année 1992. Elle atteint en 1998 un niveau correspondant à 175% de celui de 1992 (cf. figure 1).

Figure n°1: La conjoncture dans l'industrie manufacturière, nouveaux Länder, données mensuelles corrigées des variations saisonnières

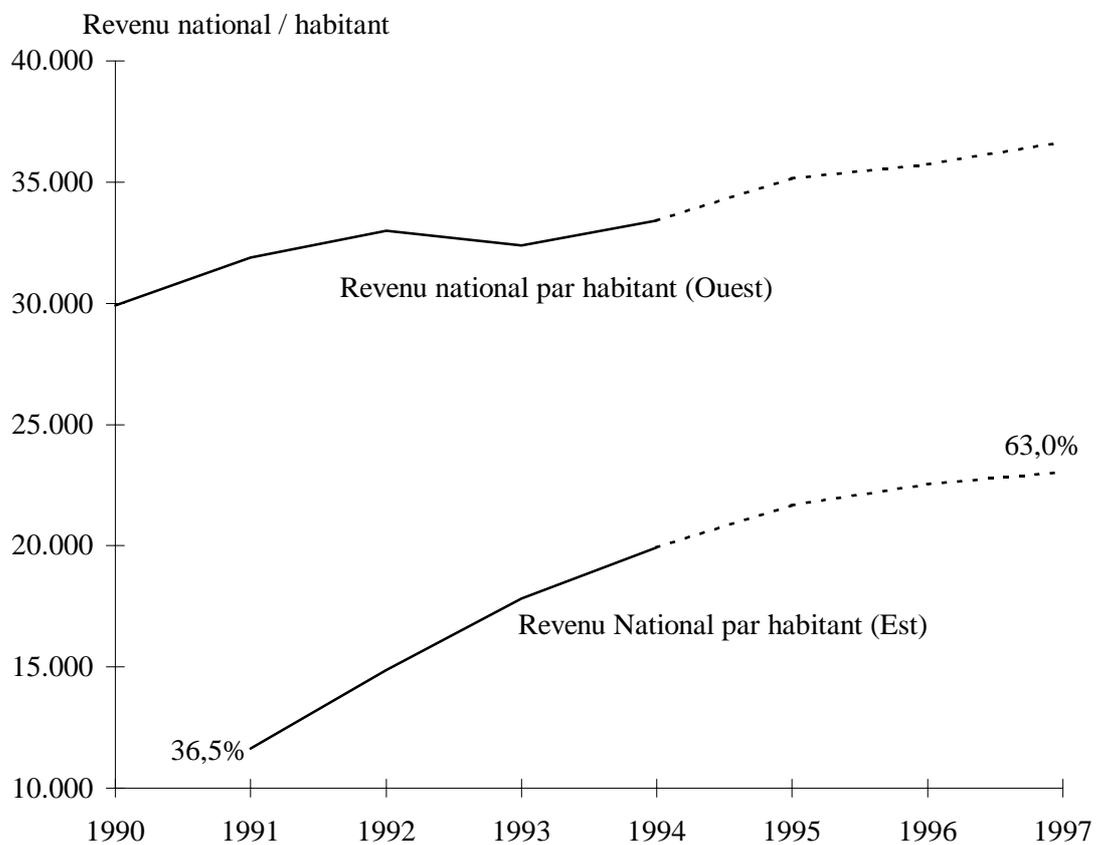


Source : Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung : état au 24.3.1998.

2. Le revenu national

Le revenu national par habitant a aussi fortement augmenté après la *Wende*. Dans les nouveaux Länder, il ne représentait au moment de l'unification qu'environ 36% de sa valeur par habitant à l'Ouest. En 1994, la dernière année où les statistiques produites par le Conseil des experts (*Sachverständigenrat*) faisaient la distinction entre les parties occidentale et orientale, le revenu par habitant à l'Est atteignait presque 60% de celui calculé pour l'Ouest. Les estimations effectuées à partir du Produit intérieur brut nominal montrent que le revenu national par habitant à l'Est a augmenté jusqu'en 1996 et 1997 pour atteindre 63% de la valeur observée à l'Ouest (cf. figure n°2).

Figure n°2: Revenu national par tête*

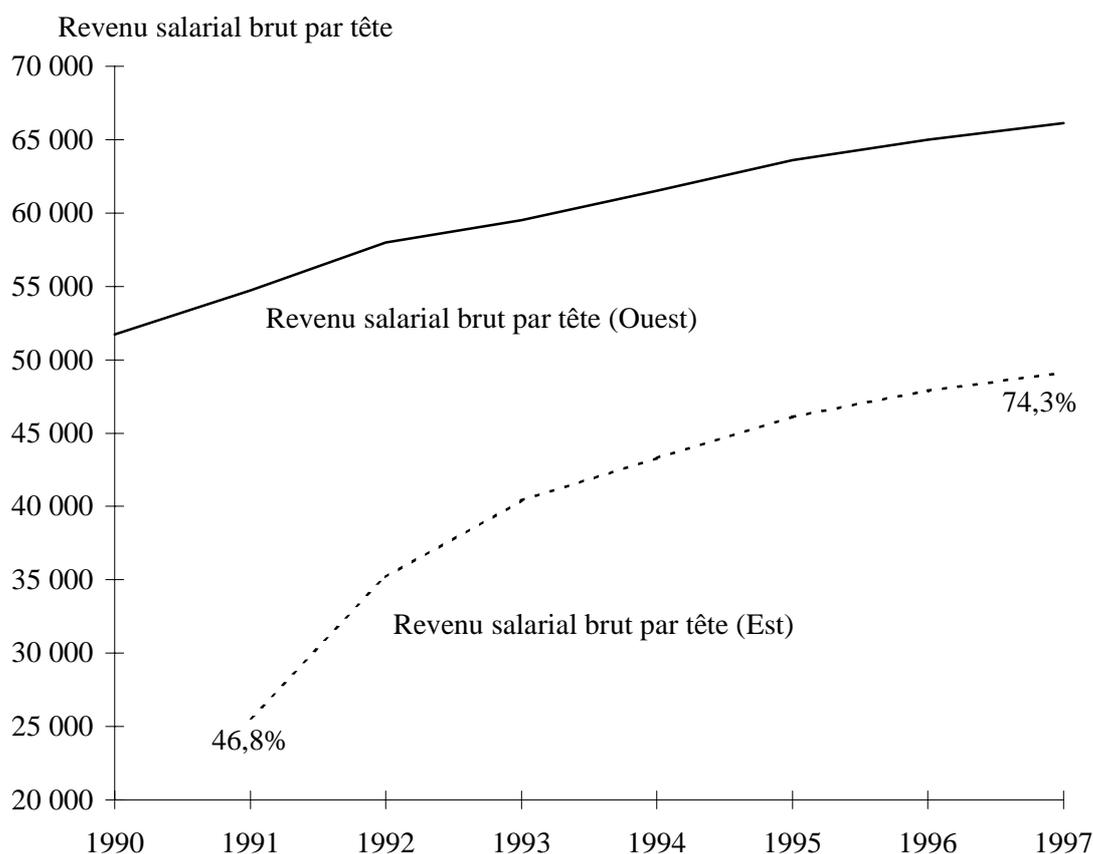


Source : Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 1997/98.

* Valeurs estimées à partir de 1994.

Pour ce qui concerne le revenu salarial brut moyen, le fossé entre les nouveaux et les anciens Länder a été mieux comblé. Il faut toutefois souligner que la vitesse à laquelle les niveaux de salaires convergent s'est ralentie (figure n°3). Toujours est-il que le revenu brut par actif à l'Est atteignait en 1997 74,3% du niveau de salaire observé à l'Ouest.

Figure n° 3 : Revenu salarial brut

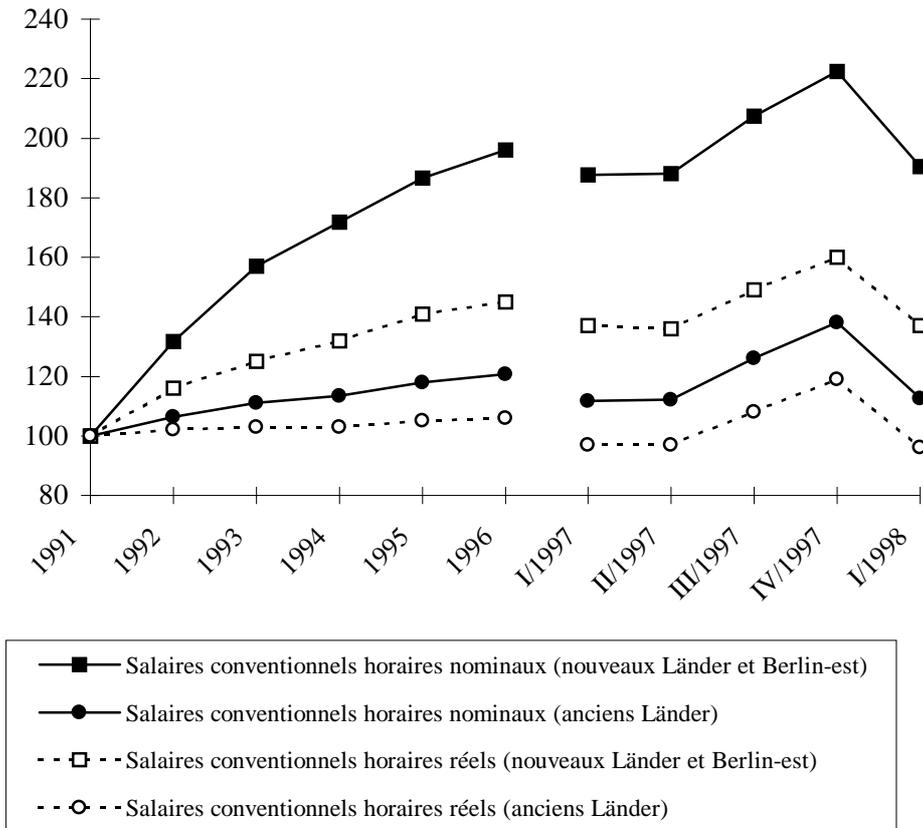


Source : Statistisches Bundesamt (demande de renseignements par téléphone).

3. Les salaires et les prix

Si nous nous intéressons maintenant à l'évolution et non pas au niveau des salaires et des prix, nous observons alors clairement que, de 1991 à 1998, les salaires négociés dans le cadre des conventions collectives ont augmenté bien plus fortement dans les nouveaux Länder que dans les anciens Länder. En janvier 1998, l'indice pour les salaires horaires à l'Est était de 70% supérieur à celui de l'Ouest. Sans aucun doute, le coût de la vie a augmenté bien plus vite dans les nouveaux Länder qu'à l'Ouest. Mais les salaires horaires réels ont crû de manière nettement plus importante à l'Est qu'à l'Ouest de l'Allemagne. L'indice des salaires horaires réels était en janvier 1998 supérieur de 34% à celui calculé pour la partie occidentale (figure n°4).

Figure n°4: Salaires horaires conventionnels nominaux et réels (Indice)



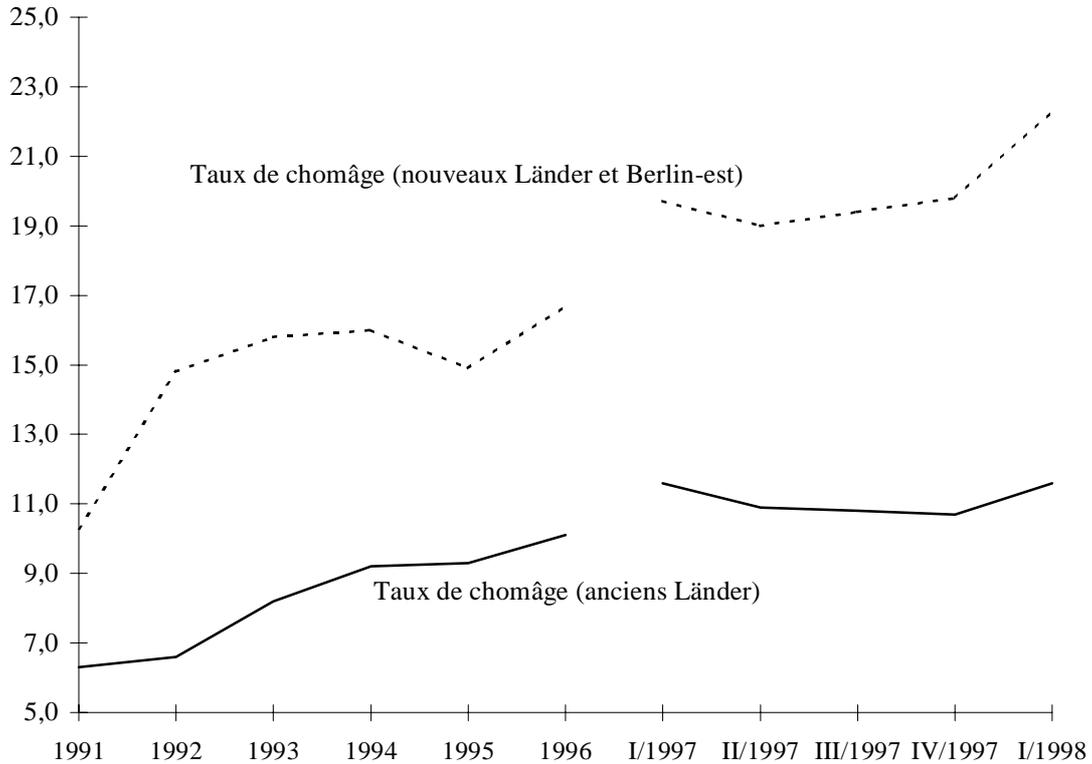
Le dilemme de la transformation est le suivant : par rapport aux revenus à l'Ouest, les revenus sont à l'Est trop bas, mais par rapport à la productivité calculée pour la partie occidentale, ils sont trop hauts. A l'Est, les activités où le revenu et la productivité s'équilibrent bourgeonnent de toutes parts. Là où cet équilibre n'est pas atteint, on observe un taux de chômage important.

4. Le chômage

L'image que l'on se fait et l'impression que l'on a de la situation économique des nouveaux Länder est aussi marquée par la montée du chômage.

Le taux de chômage à l'Est était déjà en 1992 deux fois plus élevé qu'à l'Ouest, mais il s'est stabilisé depuis à un haut niveau, alors qu'il continuait de croître à l'Ouest. La différence entre les deux taux a ainsi été réduite à 60%. En janvier 1998, le taux de chômage dans les nouveaux Länder a atteint 22,3%, soit de nouveau près du double de celui observé à l'Ouest (11,6%). Un niveau de chômage aussi élevé est effrayant (figure n°5).

Figure n°5 : Taux de chômage



II. Données subjectives

1. Le climat et l'évolution des affaires

Tournons-nous maintenant vers quelques évaluations subjectives de la situation économique. Pour en estimer l'évolution, il est particulièrement intéressant de prendre en compte les déclarations sur le climat des affaires faites par les entreprises.

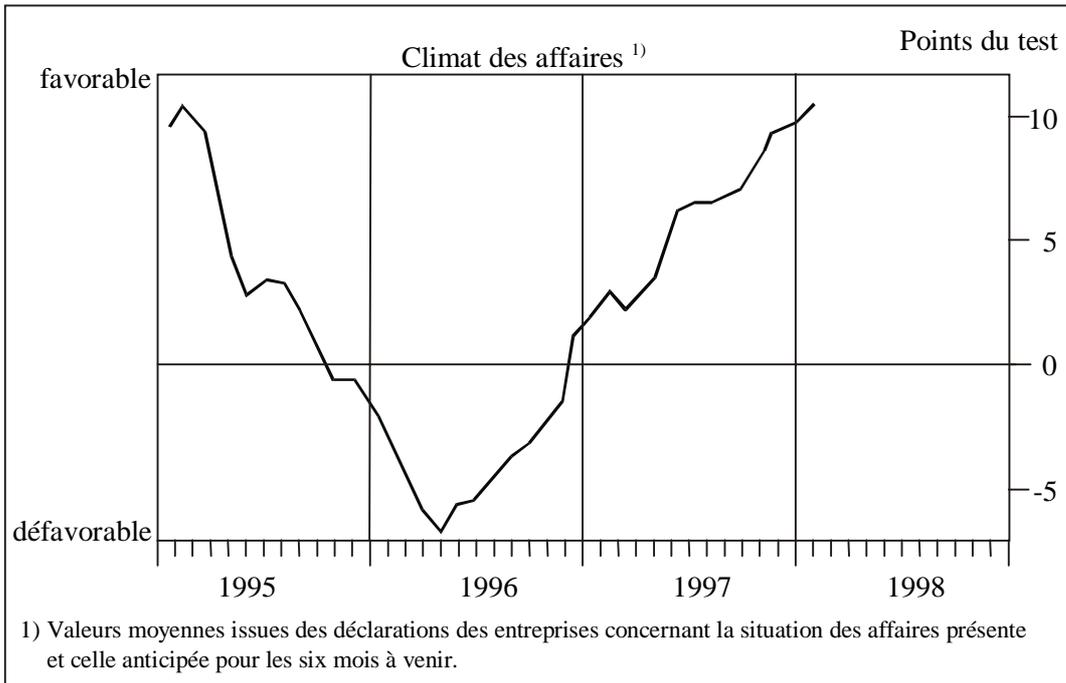
La figure n°6 montre que les entreprises du secteur manufacturier considèrent depuis le début de l'année 1996 que le climat des affaires s'améliore.

Cette appréciation positive n'est toutefois pas partagée dans l'ensemble des branches. Dans le secteur du bâtiment, le climat des affaires est plus mauvais, comme l'illustre la figure n°7.

Pour l'année 1998, 30,2% des PME s'attendent à connaître une évolution sensible ou forte des affaires, soit guère moins qu'à l'Ouest où ce pourcentage atteint 35,7%⁷.

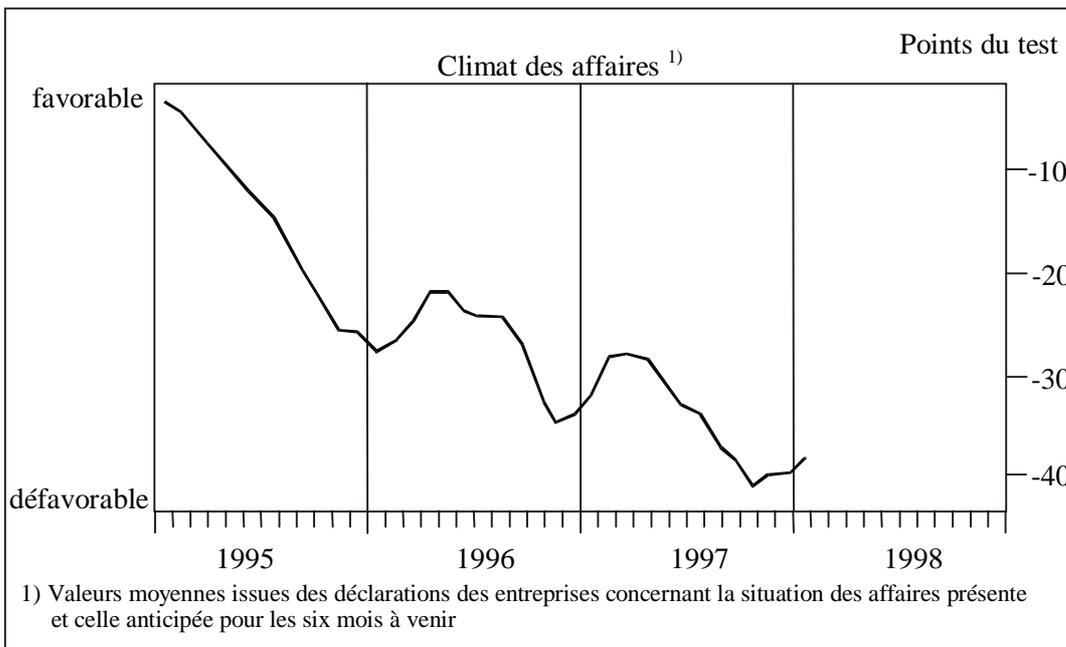
⁷ DG-Bank: *Mittelstand im Mittelpunkt*, automne/hiver 1997, p. 19.

Figure n°6 : Perception du climat des affaires par les entreprises dans le secteur manufacturier, nouveaux Länder



Source: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung : Statistiques, Février 1998.

Figure n°7: Perception du climat des affaires par les entreprises dans le secteur du bâtiment, nouveaux Länder



Source: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung : Statistiques, Février 1998.

2. Evaluation de la situation économique individuelle

Un sondage réalisé par l'Institut de démoscopie d'Allensbach a montré fin 1997 que 46% de la population est-allemande considère sa situation économique propre comme bonne ou très bonne. Ce pourcentage n'est guère plus important à l'Ouest puisqu'il y atteint 50%. L'attitude fondamentale positive des Allemands de l'Est est encore plus claire lorsque l'on considère leur réponse à la question : comment jugez-vous l'évolution de votre situation économique ? Tout compte fait, 81% des Allemands de l'Est jugent leur situation économique comme stationnaire ou comme en voie d'amélioration. A l'Ouest, ce pourcentage est légèrement plus élevé (83%).

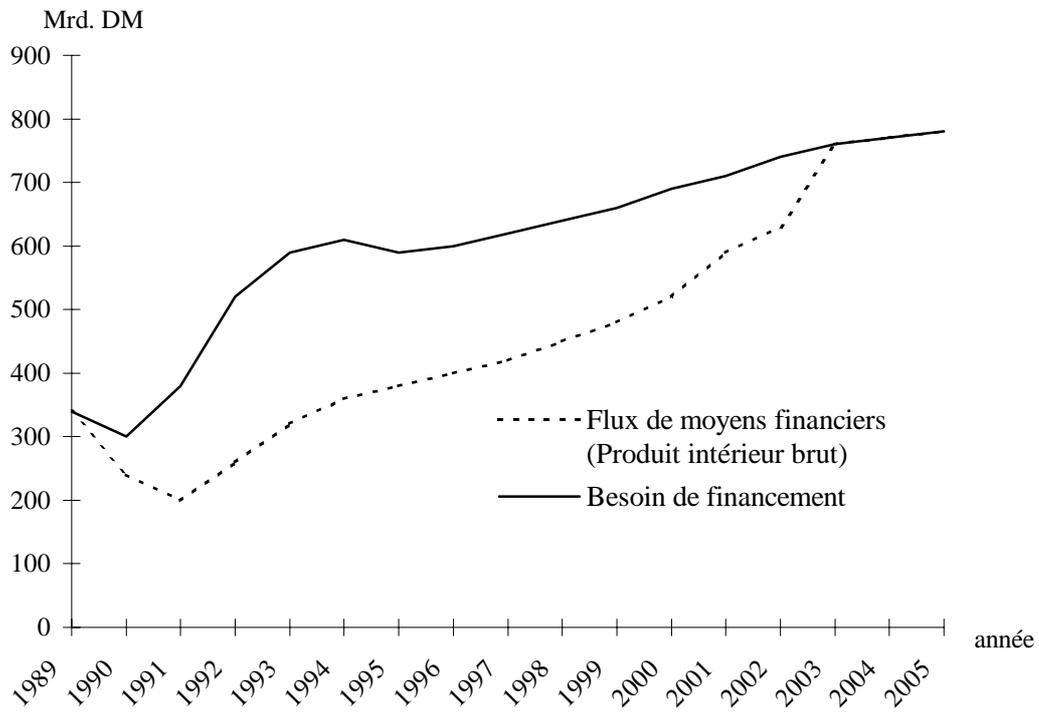
III. Conclusion

Si nous résumons les données objectives et subjectives concernant l'évolution économique dans les nouveaux Länder, nous observons alors dans les faits des zones de lumière et des zones d'ombre. La situation économique est en voie d'amélioration, mais il y a encore un fossé entre les revenus obtenus à l'Est et ceux de l'Ouest. On peut tout aussi bien le regretter, qu'y discerner la condition nécessaire d'une dynamique économique plus forte dans les nouveaux Länder. Le fossé ne sera comblé qu'au moyen d'une augmentation de la productivité permettant de baisser le coût réel de la main d'œuvre au même niveau que celui pratiqué en Allemagne de l'Ouest.

Sans aucun doute, si la situation économique individuelle est, de manière aussi encourageante, perçue positivement, cela doit aussi être mis au crédit des transferts effectués par les anciens Länder et le Bund en faveur des nouveaux Länder. Au plan économique d'ensemble, ces transferts représentent toutefois un fardeau entravant la dynamique économique. La figure n°8 donne une idée de l'ampleur de ces transferts. Selon cette estimation, ces transferts seront nécessaires jusqu'en 2003.

De nombreuses entreprises ont réussi entretemps à s'insérer dans un système d'économie de marché. Elles sont florissantes. Mais tant que le chômage atteindra dans les nouveaux Länder un niveau aussi terrible, il ne sera pas possible de parler de "paysages florissants". Il faut donc se demander combien de temps va durer le processus de transformation. Nos recherches représentent une contribution pour répondre à cette question.

Figure n°8: Les besoins de financement dans les nouveaux Länder



C. Les entreprises face aux difficultés liées à la transformation

I. L'effondrement du système socialiste

Pour ce qui concerne l'évaluation de la situation dans laquelle se trouvaient les entreprises du peuple en RDA lors de la *Wende*, les opinions divergent toujours. Je ne veux pas ici aborder la question de savoir si la *Wende* fut un démarrage à froid, si la fin de la RDA fut un "atterrissage en catastrophe" ou bien une "banqueroute" ou bien encore si les entreprises collectives étaient simplement bonnes pour la "casse". Dans le cours de mon exposé, il deviendra clair que le choix entre ces possibilités dépend avant tout du point de vue adopté. Une question prosaïque me semble plus importante : la fin du système socialiste était-elle inévitable ? Ce n'est qu'une fois que cette interrogation a reçu une réponse affirmative qu'il est possible de s'interroger sur la valeur des entreprises et de se demander pourquoi le processus de transformation fut si cher.

Nous avons essayé de répondre à la question de l'inévitabilité de l'effondrement du système socialiste au moyen d'une comparaison de systèmes. Elle fut réalisée par Uta Zingler dans le cadre d'une thèse de doctorat soutenue en 1993 et dirigée par Mme le Professeur Ursula Gabler (anciennement rattachée à l'Université Schiller de Iéna) et par moi-même⁸. Uta Zingler a réalisé cette comparaison en utilisant la méthode *Industrial Dynamics* développée par Jay Forrester⁹ et rendue célèbre par le livre mondialement connu de Dennis Meadows "Les limites de la croissance"¹⁰.

L'idée sur laquelle se basait le modèle construit par Zingler était de développer la meilleure stratégie que puisse suivre une entreprise collective dans un système d'économie planifiée et de la comparer avec les stratégies d'entreprises privées insérées dans un système d'économie de marché.

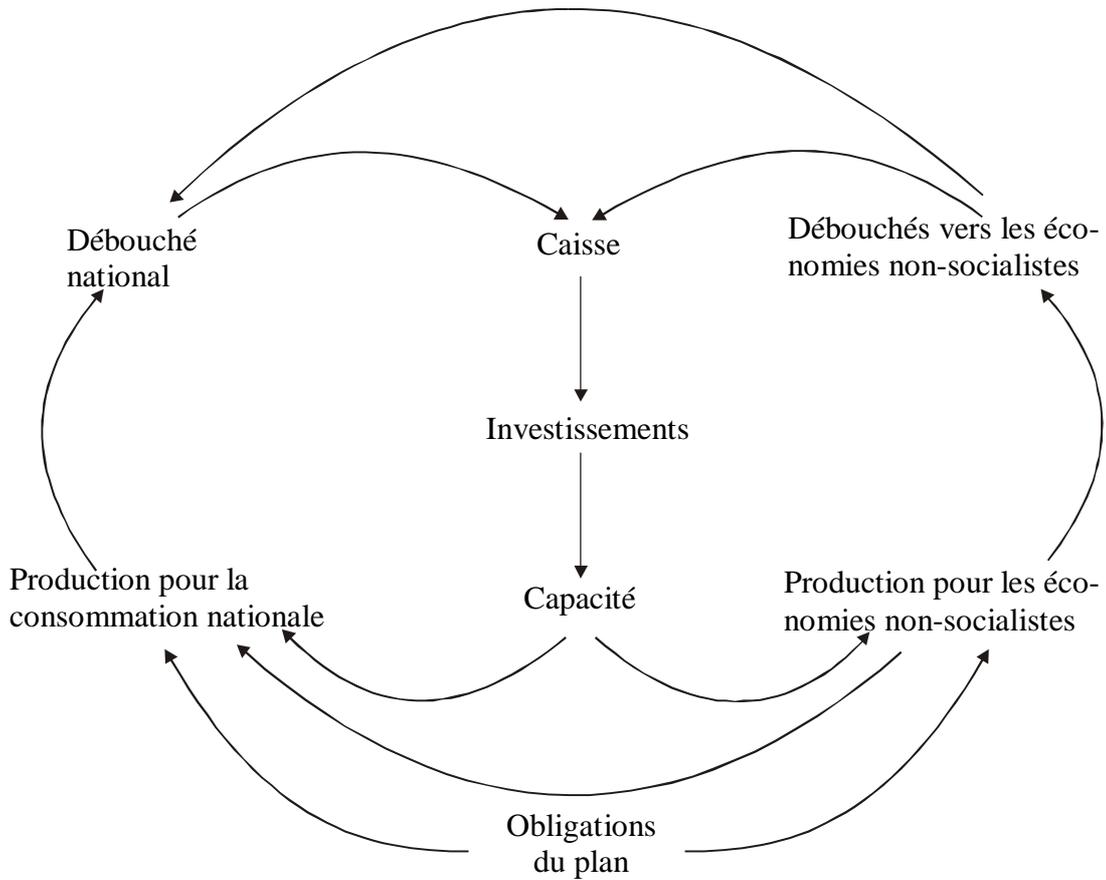
Le modèle dynamique de l'entreprise se compose d'une série de systèmes qui en commandent l'évolution dynamique. La figure n°9 montre le système des débouchés d'une entreprise collective. Il comprend quatre sous-systèmes.

⁸ Zingler, U.: Vergleich von plan- und marktwirtschaftlichen Unternehmensentwicklungen, Coblenz 1993, mimeo.

⁹ Forrester, J.W.: *Industrial Dynamics*, Cambridge, Mass. 1991; voir aussi Forrester, J.W.: *Principles of Systems*, Cambridge, Mass., 2. Ed. 1971; Forrester, J.W.: *Urban Dynamics*, Cambridge-London 1969.

¹⁰ Meadows, D.L.: *Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*, Stuttgart 1972; voir surtout Forrester, J.W.: *World Dynamics*, Cambridge, Mass. 1971, voir aussi Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J.: *Die neuen Grenzen des Wachstums. Die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen*, Stuttgart 1992; Mesarovic, M., Pestel, E.: *Menschheit am Wendepunkt, 2. Bericht an den Club of Rome zur Weltlage*, Stuttgart 1974.

Figure n°9: Le système des débouchés d'une entreprise soumise à la planification de l'économie

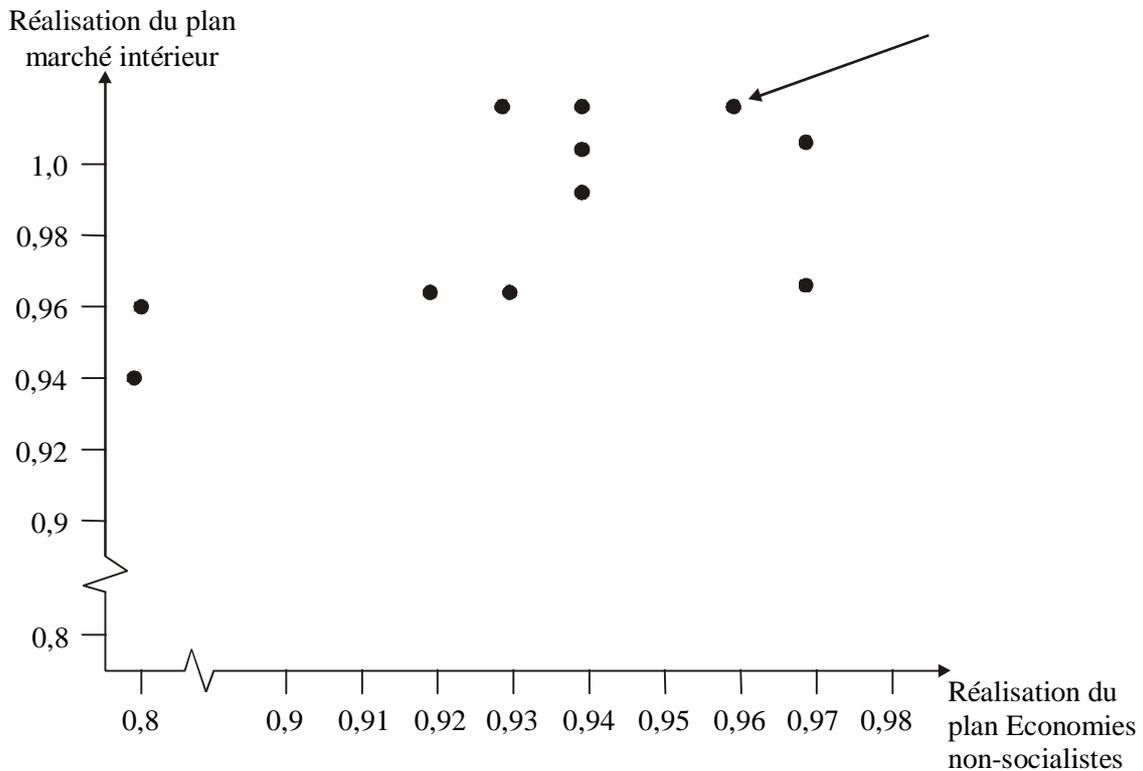


Quelle: Zingler, U.: Vergleich von plan- und marktwirtschaftlichen Unternehmensentwicklungen, Dissertation Koblenz (WHU), Coblenz 1993, p. 162.

Pour l'entreprise soumise à la planification de l'économie, la meilleure stratégie est celle qui est représentée dans la figure n°10 avec d'autres stratégies d'entreprises se rapportant à la réalisation des objectifs fixés par le plan pour les débouchés nationaux et les exportations vers les économies non-socialistes.

Bien que l'entreprise atteigne les objectifs du plan de manière satisfaisante, le renouvellement des installations de production ne reçoit pas la même attention que dans une entreprise insérée dans un système d'économie de marché. Le vieillissement des technologies de production entraîne un retard croissant dans la qualité des produits en comparaison avec ceux d'une entreprise soumise au marché.

Figure n°10: Comparaison des stratégies d'entreprises, entreprises soumises à une planification de l'économie.



Source: Zingler, U.: Vergleich von plan- und marktwirtschaftlichen Unternehmensentwicklungen, Dissertation Koblenz (WHU), Coblenz 1993, p. 243.

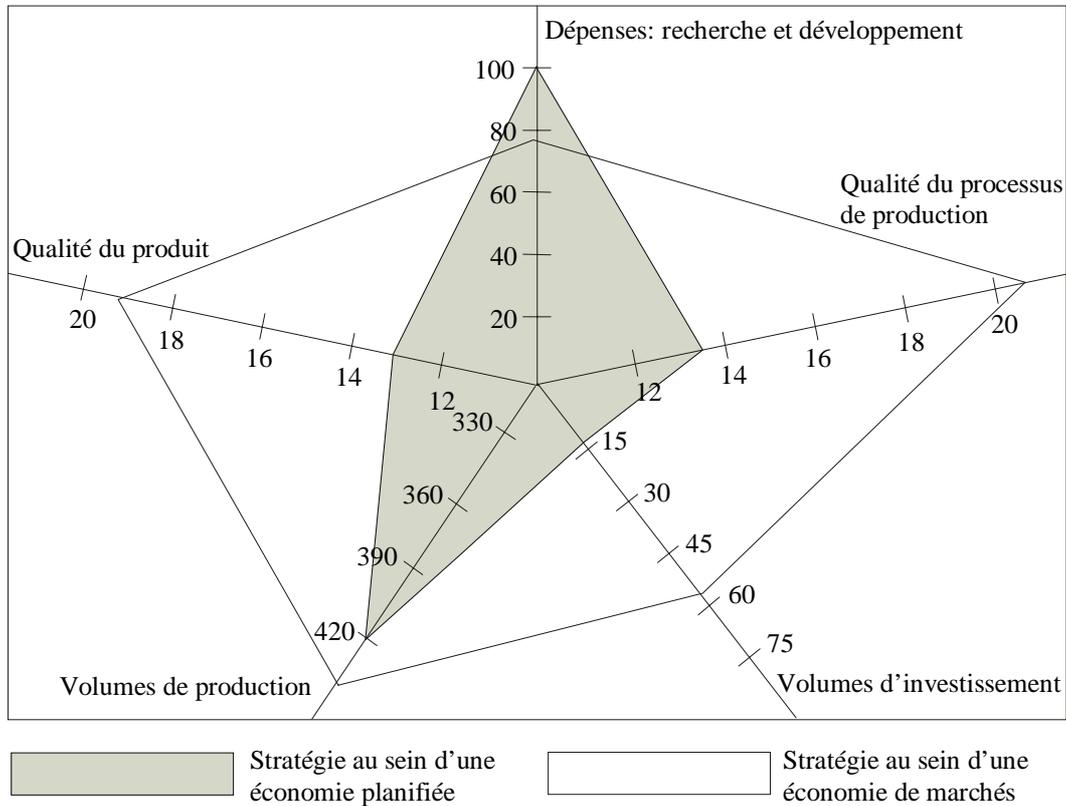
La capacité à se procurer des devises se réduit régulièrement. A partir de la période 22, il devient impossible d'atteindre les objectifs du plan sur les marchés intérieurs et extérieurs. A la période 25, le retard par rapport aux entreprises insérées dans une économie de marché est élatant (cf. figure n°11).

Les retards pour ce qui concerne les investissements et la qualité du processus de production sont tout particulièrement remarquables. Il faut aussi y voir une raison du manque de qualité des produits. Bien que de fortes dépenses pour la recherche et le développement soient consenties, le haut niveau de production n'est atteint qu'en réalisant des produits de mauvaise qualité qui ne trouvent pas de débouchés sur les marchés internationaux. Les résultats en devises tendent à devenir nuls.

C'est ainsi la négligence systématique apportée aux investissements destinés à moderniser les installations productives qui a conduit, dans le système de planification de l'économie, à une perte de compétitivité internationale, à une intégration déclinante dans l'économie mondiale et, par-là, à la perte des avantages procurés par la division internationale du travail. Avec la baisse croissante de la compétitivité internationale, les

incitations à augmenter la qualité des produits au moyen d'investissements dans le cycle de production se réduisirent aussi. Le processus régressif s'accélérait.

Figure n°11: Confrontation des meilleures stratégies selon les critères d'une économie planifiée et selon ceux d'une économie de marché.



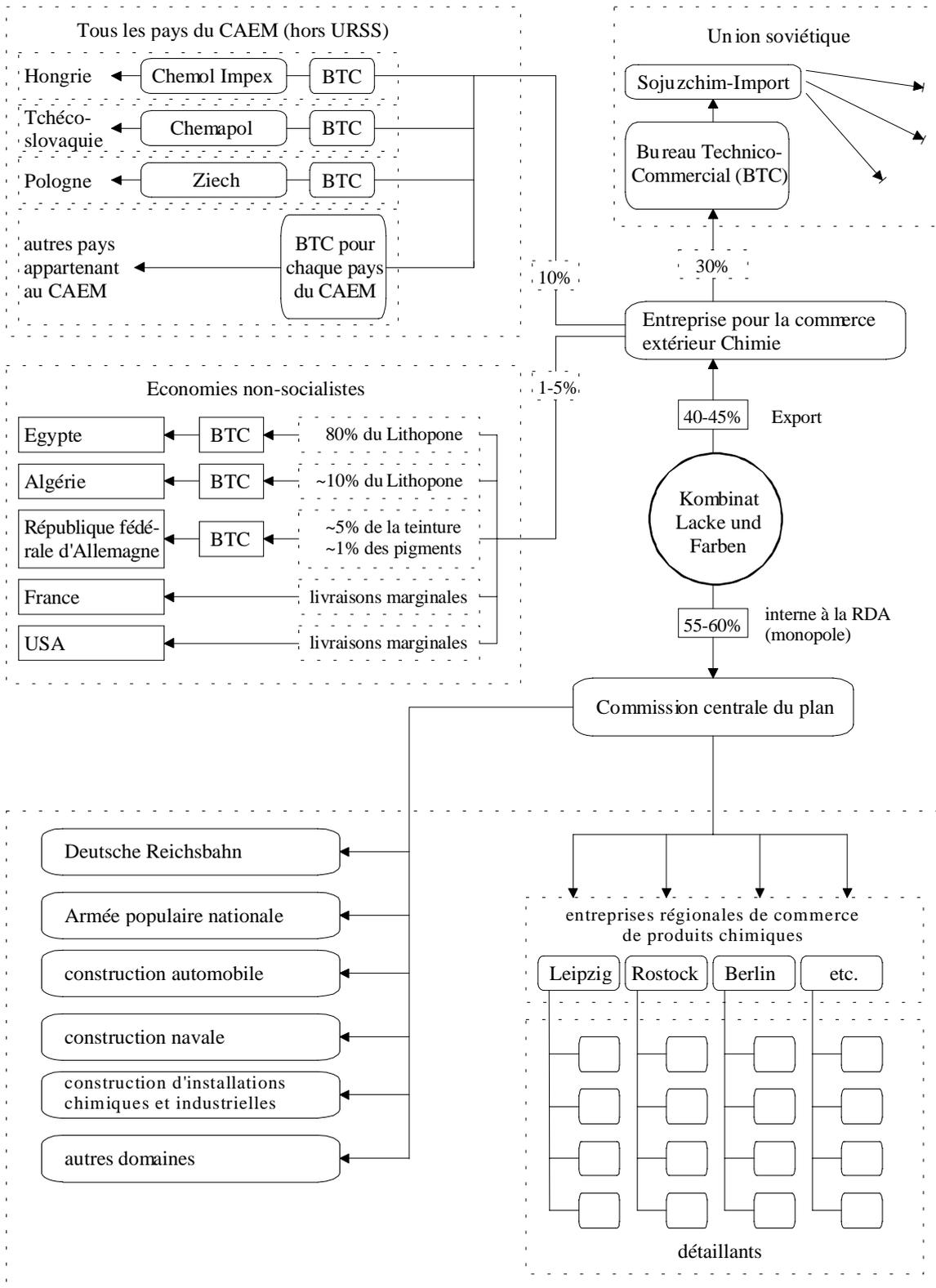
Source: Zingler, U.: Vergleich von plan- und marktwirtschaftlichen Unternehmensentwicklungen, Dissertation Koblenz (WHU), Coblenz 1993, p. 268.

II. La construction de réseaux d'entreprises

Comme ces recherches menées au moyen de modèles le montrent, les entreprises ont dû au moment de la *Wende* surmonter des difficultés gigantesques. Alors qu'elles avaient pendant quarante années progressivement perdu leur compétitivité internationale, elles devaient maintenant la retrouver dans un très court laps de temps.

Il ne s'agissait pas seulement d'acheter des installations de production moderne et de former des collaborateurs, ni de choisir des managers qualifiés. La véritable difficulté apparaît nettement lorsque nous regardons la figure n°12.

Figure n°12: Le réseau des clients de l'entreprise Lacufa en 1988



Source: Wellershoff, D.-H.: Die Transformation des Kombinats Lacke und Farben, Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1998, p. 43.

Il s'agit ici du réseau des clients du combinat *Lacke und Farben* (laques et couleurs) pour l'année 1988. Sa production était écoulee auprès d'un groupe de clients allemands déterminés par la commission centrale du plan et auprès de l'entreprise d'Etat pour le commerce extérieur responsable des produits chimiques. L'ensemble des clients de l'entreprise était en pratique issu de pays socialistes. Toutes les expériences accumulées au sein de ce réseau, tous les investissements qui avaient été réalisés dans le cadre de ce réseau de distribution n'avaient pratiquement plus de valeur au moment de la *Wende*. Même à Moscou où 90% de la laque pour les meubles étaient habituellement écoulés, tous les anciens interlocuteurs disparurent. Il fallait reconstruire un nouveau réseau de vente, gagner de nouveaux clients, construire une nouvelle relation de confiance, nouer de nouveaux liens entre les personnes.

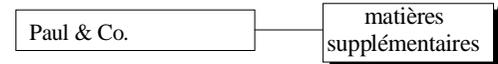
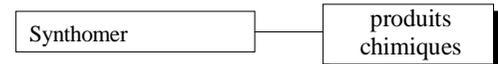
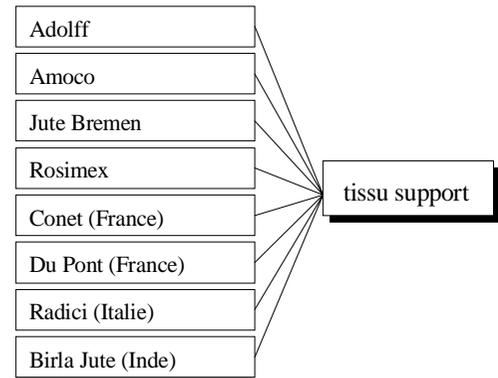
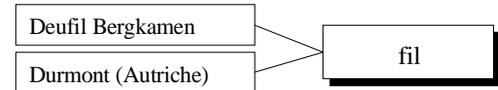
Il n'en fut pas autrement en amont, du côté des fournisseurs. La figure n°13 présente les contours du réseau des fournisseurs de la fabrique de tapis VEB-Thüringen (Thuringe).

Cette entreprise recevait les matériaux nécessaires à sa production en provenance de nombreux fournisseurs en RDA et d'un fournisseur de Tchécoslovaquie. L'achat de matériaux était déterminé par la commission centrale du plan. Mais il existait des relations contractuelles de livraison avec Textil Kommerz, l'entreprise d'Etat de négoce international et avec des fournisseurs nationaux. Les contrats permettaient une certaine souplesse dans le cadre du plan de production et, le cas échéant, les objectifs du plan étaient aussi atteints en improvisant.

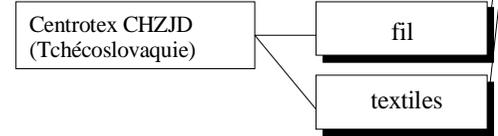
Toutes ces expériences, ces connaissances, ces investissements n'eurent plus beaucoup de valeur au moment de la *Wende*. Dans une économie de marché, les clients exigeaient d'autres qualités et d'autres matériaux. Pour survivre, la reconversion devait être rapidement effectuée. Comme les sous-traitants des nouveaux Länder ne pouvaient pas remplir ces exigences concernant les matériaux, toutes les relations avec les anciens fournisseurs furent pratiquement interrompues. Les entreprises durent en construire de nouvelles. Des liens furent tissés avec des fournisseurs à l'Ouest et un tout nouveau réseau de sous-traitance fut construit (figure n°14). Tout cela engageait des coûts considérables pour rechercher, nouer des contacts, choisir, négocier des contrats, pour organiser chez les nouveaux fournisseurs les informations sur les nouveaux clients et pour consolider les liens avec les fournisseurs à l'Ouest.

Figure n° 13: réseau des fournisseurs de l'entreprise VEB Thüringer Teppichfabriken

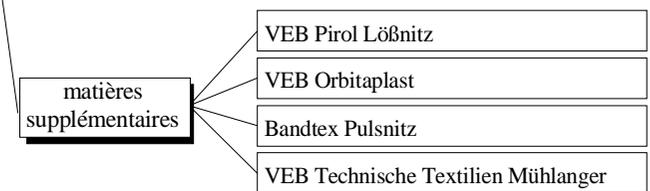
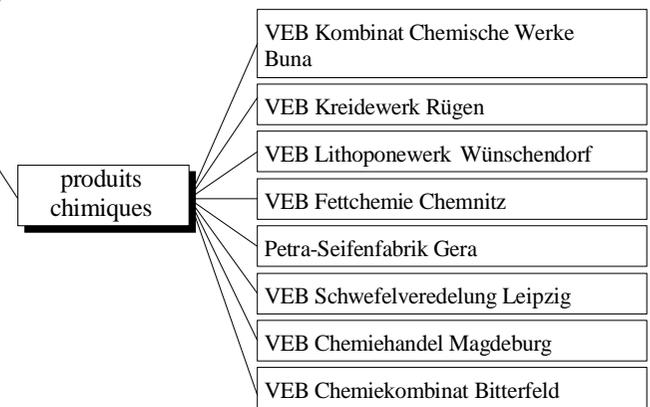
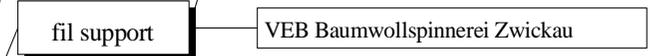
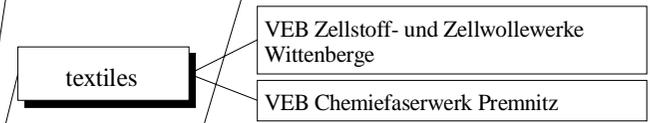
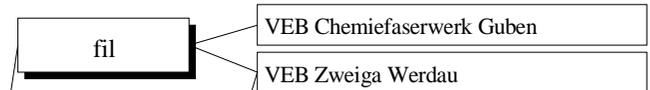
Economies non-socialistes



Economies socialistes

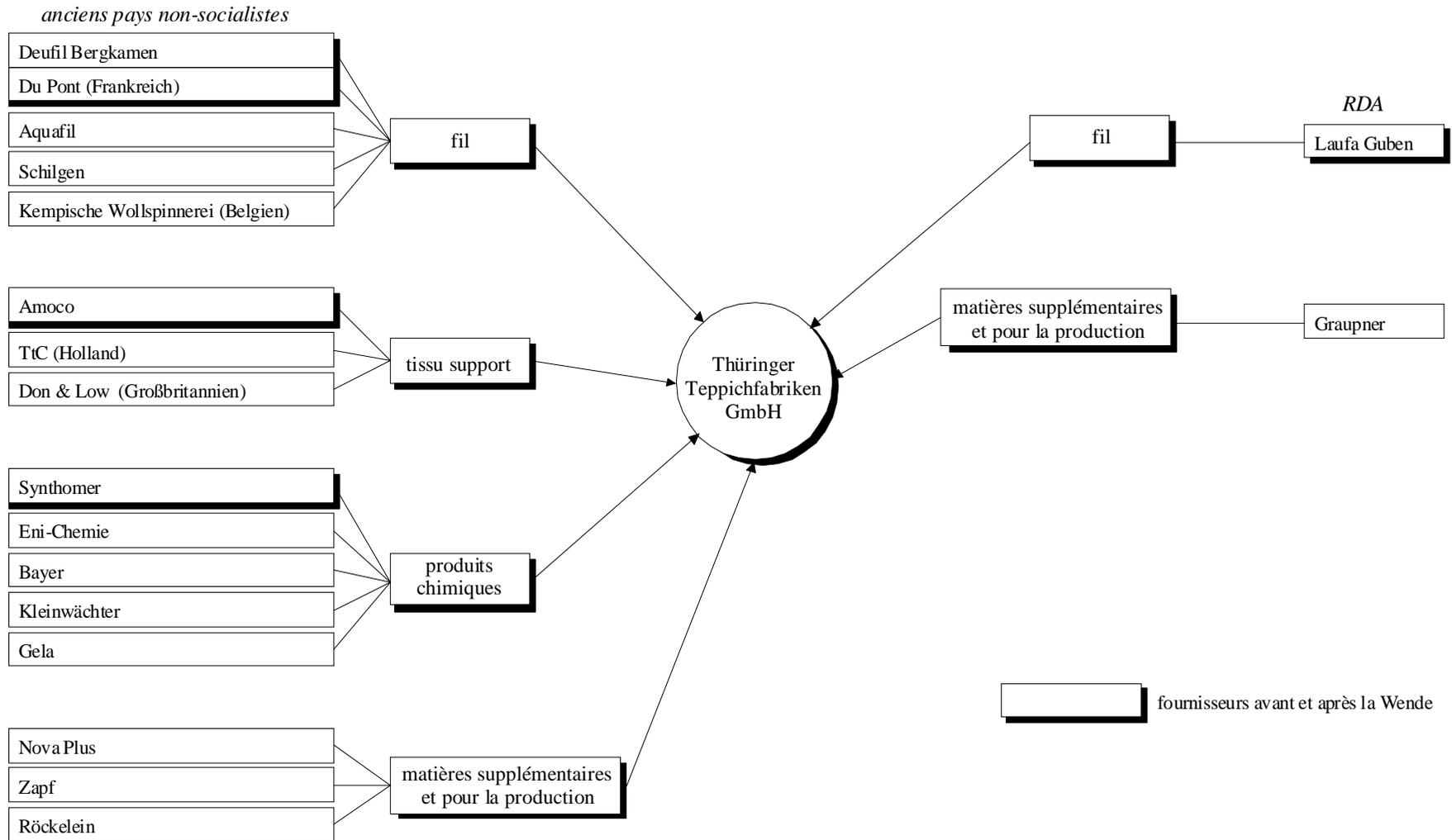


RDA



Source: Schmidt, K.: Transformationsprozeß in der Thüringer Teppichfabriken GmbH, Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1998, p. 31.

Figure n°14: réseau des fournisseurs de l'entreprise VEB Thüringer Teppichfabriken



Source: Schmidt, K.: Transformationsprozeß in der Thüringer Teppichfabriken GmbH, Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1998.

Si les anciens réseaux étaient certes très précieux dans l'ancien système économique, ils perdirent pourtant avec l'unification l'essentiel de leur valeur. Les connaissances, l'expérience, le temps et l'argent, tout ce capital qui avait été investi dans les anciens réseaux d'entreprises était dévalorisé, plus d'ailleurs pour les entreprises du peuple (VEB : *volkseigene Betriebe*) ayant une activité transrégionale, que pour les entreprises liées à une région comme les coopératives de production artisanales ou agricoles (PGH : *Produktionsgenossenschaft des Handwerks* ; PGL : *Produktionsgenossenschaft der Landwirtschaft*). De nouveaux réseaux d'entreprises durent ainsi être développés au sein d'une économie de marché dont le fonctionnement pratique détaillé était inconnu, et alors que dominait, du côté des entreprises du peuple comme souvent de celui des entreprises de l'Ouest, une ignorance mutuelle.

La question se pose alors de savoir comment cette connaissance nécessaire à la construction de réseaux d'entreprises au sein d'une économie de marché a pu être acquise.

C'est ici que nos recherches ont mis l'accent sur quelque chose de très important : pour comprendre le fonctionnement des entreprises dans une économie de marché, il n'est pas seulement nécessaire de prendre en compte le savoir explicite obtenu par l'achat de licences ou auprès de consultants d'entreprises. Le savoir implicite est aussi important. Il s'agit là de savoirs tirés de l'expérience, de la compréhension des rapports entre les choses et des fréquentations dans les milieux d'affaires. Il s'agit du savoir, de l'organisation de la vie commune au sein de l'entreprise, de la conception du travail, de la façon d'utiliser son temps. Si l'on s'intéresse à un groupe d'entrepreneurs est-allemands sélectionnés pour leur capacité à innover, 82% d'entre eux affirment qu'ils ont aujourd'hui encore très souvent des difficultés à faire des affaires à l'étranger parce que leur service client ne fonctionne pas correctement. Pour 80% des entreprises s'attaquant à des marchés extérieurs, les difficultés ont déjà commencé au moment de la mise en forme des contrats.

Je veux aussi inclure dans le savoir implicite la relation de confiance avec les fournisseurs et les clients qui a été construite pendant des années, et qui concerne la capacité à livrer, la ponctualité et la qualité de leurs produits. Elle est un moyen extrêmement efficace pour économiser de l'argent et du temps. Ce faisceau indissociable liant le savoir explicite et implicite apparaît dans une économie de marché au cours de processus d'apprentissage à long terme, et il évolue constamment grâce à des investissements toujours nouveaux dans le réseau des relations d'affaires. Nous souhaitons lui donner le nom "d'infrastructure immatérielle nationale de l'économie de marché (*geistige*

Infrastruktur der Marktwirtschaft des Landes)”. Dans les nouveaux Länder elle a fait défaut au même titre qu’une infrastructure moderne de transport et de télécommunication. Comme ces dernières, elle a dû être construite.

Ce savoir implicite peut certes être acquis “*on the job*”, mais le marché est un maître sévère, tout particulièrement pour les entreprises inexpérimentées. Il est sûr que bien plus d’entreprises gérées par la Treuhand auraient fait cette expérience si l’accès au marché ne leur avait été rendu plus difficile par des autorisations de commercialisation de produits et les politiques d’achat pratiquées par les grands magasins et les chaînes filialisées. Mais le moyen le plus sûr, et dans la plupart des cas probablement la méthode la plus rapide d’accéder à ce faisceau de savoirs explicites et implicites caractéristique des réseaux d’entreprises de l’économie de marché et concernant les fournisseurs, les clients, les créanciers et l’administration, fut la vente à une entreprise ayant l’expérience du système d’économie de marché.

Ainsi, un tel investisseur en provenance de l’Ouest n’achetait pas seulement les terrains, les bâtiments et les machines de l’entreprise gérée par la Treuhand, il ne reprenait pas seulement les dettes (la part dont la reprise avait été négociée), mais il vendait aussi à l’entreprise son savoir explicite et implicite qui permet d’exercer avec succès une activité dans le cadre d’une économie de marché. L’investisseur a vendu ce savoir à un prix élevé. Ainsi, pour expliquer le déficit constaté lors de la cessation d’activité de la Treuhand, nul n’est besoin d’affirmer qu’elle aurait obtenu des prix bas lors de la privatisation parce qu’elle avait proposé tout un stock d’actifs, mais les prix d’achat auraient dû être financés à partir du revenu courant¹¹.

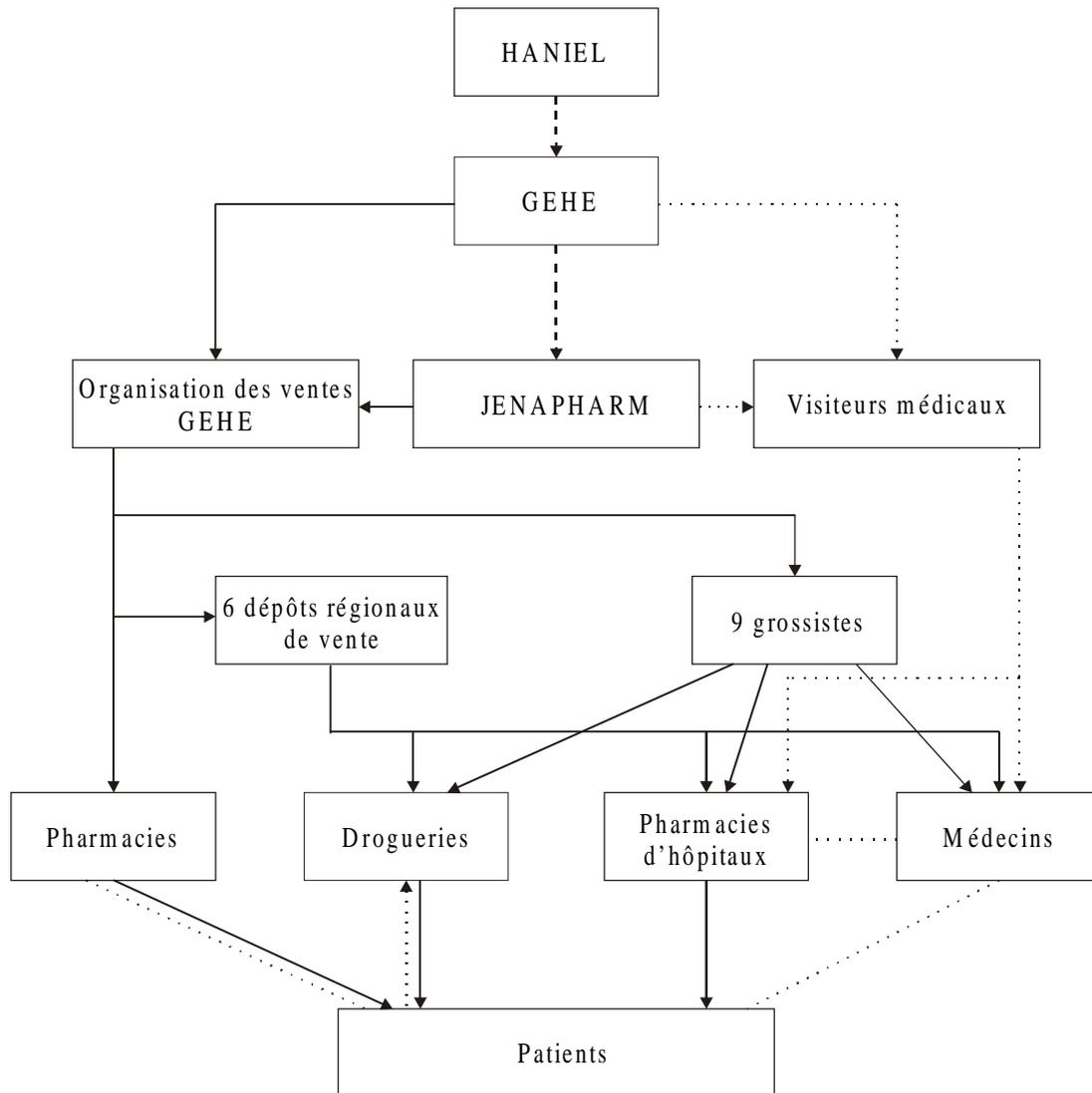
Aussi n’est-il guère étonnant que la structure des ventes de la plupart des entreprises privatisées par la Treuhand ressemble à celle de Jenapharm en 1992 (figure n°15). Toute l’exploitation est tributaire de l’organisation des ventes de GEHE qui possède un savoir-faire remarquable concernant le marché. Ce cas est particulièrement typique de la signification du savoir implicite dans une économie de marché parce que Jenapharm avait des produits qualitativement remarquables et particulièrement bien implantés auprès des médecins de la RDA. Dès après la *Wende*, les médecins insistèrent pour que ces produits soient autorisés à la vente. Et pourtant, bien que de manière tout à fait formelle les anciennes structures auraient tout à fait pu être maintenues, Jenapharm ne réussit pas à monter sa propre organisation des ventes pour les nouveaux Länder et à servir le marché par elle-même. Après la *Wende*, seul fut réduit le nombre de dépôts régionaux et de

¹¹ Sinn, G., Sinn, H.-W.: Kaltstart – Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, Tübingen 1991.

coopératives de commerce en gros, de 15 à 6 unités pour les premiers, de 15 à 9 unités pour les seconds¹².

La réponse à la première question est ainsi la suivante : les processus de transformation dans les entreprises est-allemandes ont été aussi coûteux parce que le gouvernement fédéral a dû aussi investir dans la construction d'une infrastructure immatérielle dans les entreprises de l'ex-RDA.

Figure n°15: Le réseau des clients de l'entreprise Jenapharm GmbH en 1992



- participation
 ————— flux des médicaments
 flux d'information

¹² cf. Albach, H.: The Transformation of Firms and Markets, Uppsala 1994, p. 83.

III. La Durée Nécessaire pour le Processus de Transformation

1. La fonction d'apprentissage de la transformation

Nous abordons à présent le processus au cours duquel est réalisée l'infrastructure immatérielle. Le transfert du savoir explicite et implicite n'est pas seulement cher, il coûte aussi du temps.

Lors des investigations menées dans les entreprises polonaises et hongroises, nous avons observé que la connaissance provenait d'investisseurs étrangers dont les représentants siégeaient au conseil de surveillance de l'entreprise privatisée. Sur ce point, il existe une différence de taille entre les entreprises hongroises et polonaises. A la différence des entreprises hongroises, les salariés polonais sont aussi représentés au conseil de surveillance puisqu'ils ont reçu des actions lors de la privatisation.

Nous avons alors modélisé le processus d'apprentissage de la manière suivante : les membres du conseil de surveillance ayant l'expérience du système d'économie de marché, c'est-à-dire les représentants des investisseurs occidentaux, transféraient leurs connaissances lors des séances aux autres membres de ce conseil et à ceux composant le directoire. Lorsqu'aucun représentant du personnel n'appartenait au conseil de surveillance, les membres du directoire transmettaient les connaissances ainsi acquises à leurs collaborateurs, qui en faisaient de même avec les leurs, et ainsi de suite jusqu'à ce que le dernier niveau soit atteint. Plus un membre du conseil de surveillance originaire de l'Ouest restait longtemps à son poste, et plus il était à même de transmettre sa connaissance du fonctionnement d'une économie de marché. Un stock de savoir se constituait dans l'entreprise, qui croît bien sûr avec des taux décroissants.

Lorsque des membres du personnel étaient présents dans les conseils de surveillance, le transfert de savoir était alors effectué plus rapidement. A la transmission passant par le directoire, qui naturellement continuait de fonctionner, s'ajoutait une transmission directe. Les membres du personnel apprenaient au contact direct des membres du conseil originaires de l'Ouest et transmettaient leur savoir directement aux niveaux de l'entreprise où ils travaillaient. Ainsi le processus d'apprentissage vertical était-il complété par un processus horizontal.

Le processus d'apprentissage peut être accéléré quand le représentant occidental au conseil de surveillance a les moyens d'exercer une pression pour diffuser ses connaissances dans l'entreprise. C'est alors le cas lorsque l'investisseur occidental détient plus de 50% du capital nominal. La vitesse et les coûts de ce processus lors de la transformation dépendent alors aussi de la part détenue par cet investisseur.

Nous avons maintenant admis qu'il existait deux effets liés à ce processus d'apprentissage. D'une part, l'investisseur occidental détermine la construction d'un savoir sur les processus liés à l'économie de marché. Nous appelons ce savoir le stock de capital humain dédié à l'économie de marché. Plus ce stock est important, et plus la production trouve facilement des débouchés sur les marchés. D'autre part, la mise en place d'un capital humain approprié est coûteuse. Ces coûts sont cependant d'autant plus bas que les membres du conseil de surveillance ayant l'expérience d'une économie de marché peuvent communiquer avec les représentants de l'entreprise (directoire et personnel).

Le résultat de ces réflexions est présenté dans le tableau n°1. Il montre dans la première colonne combien de temps durerait en Pologne et en Hongrie l'adaptation du personnel et des installations mécaniques au niveau compétitif sans d'investisseurs occidentaux.

Tableau n°1: La durée d'adaptation lors du processus de transformation (en années)

Description	Entreprise sans représentant occidental au conseil de surveillance	Entreprise avec des représentants occidentaux au conseil de surveillance
Moyens	7.4	2.2
Emploi	3.2	1.0
Capital humain	3.6	2.5
<i>Coefficient de corrélation</i>		
– Moyens	0.999	0.941
– Emploi	0.967	0.798
– Capital humain	0.997	0.964
<i>Coefficient de Durbin-Watson</i>		
– Moyens	2.088	2.154
– Emploi	2.139	2.162
– Capital humain	2.124	2.009

Au contraire, la dernière colonne présente les résultats concernant la durée du processus de transformation dans les entreprises disposant d'investisseurs occidentaux ou privés aussi bien en Pologne qu'en Hongrie. Ces durées sont considérablement plus courtes.

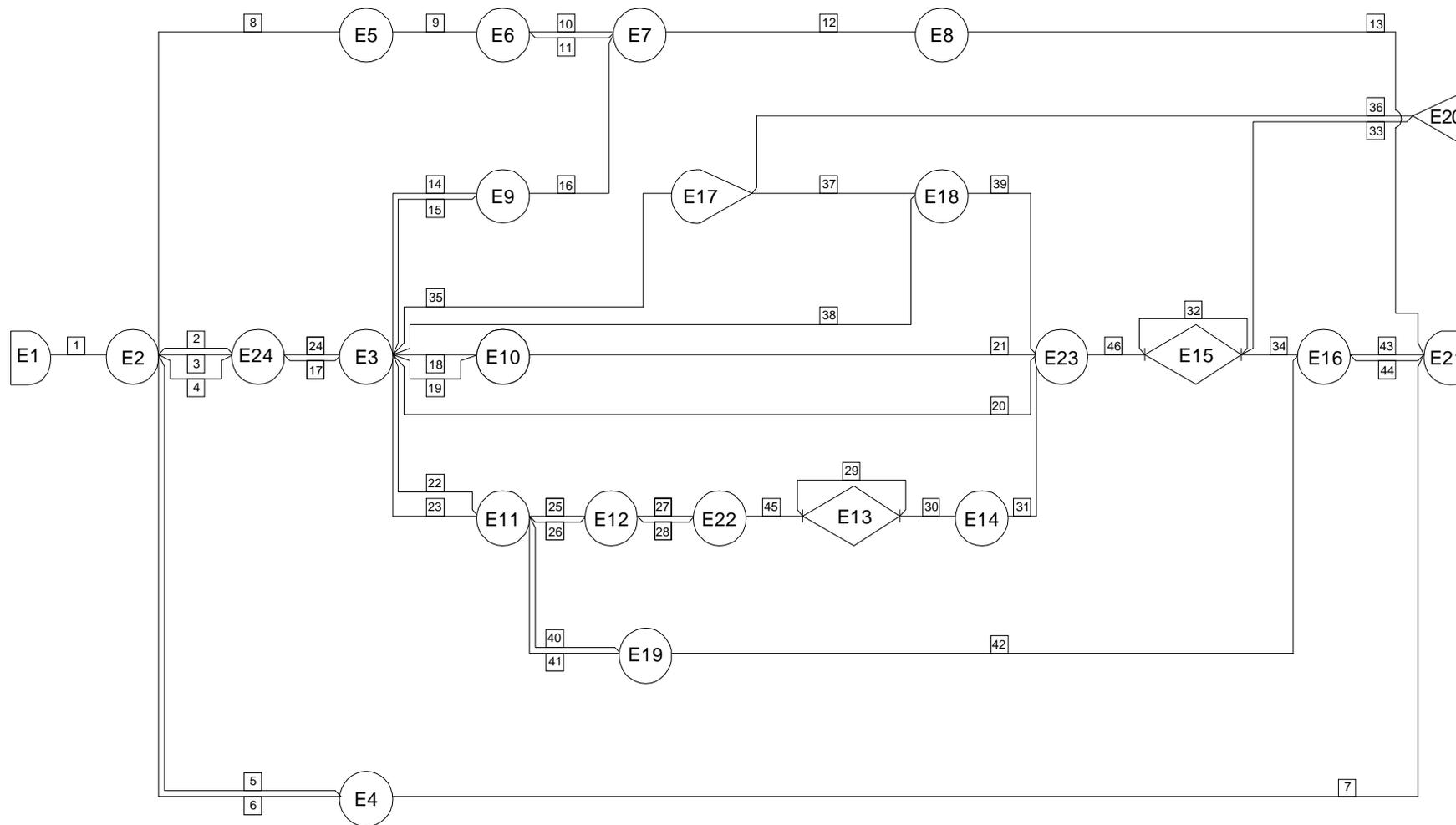
2. Le réseau d'activité de la transformation

La conclusion selon laquelle le processus de transformation peut être accéléré en incorporant des partenaires a été obtenue grâce à la fonction d'apprentissage dynamique. Elle est aussi vérifiée au moyen d'études de cas effectuées dans les nouveaux Länder. L'exemple des banques coopératives montre ainsi que les succès les plus importants ont été obtenus là où un directeur de banque originaire de l'Ouest collaborait avec un directeur de l'Est. Dans la société allemande de fabrication de roulements à bille (DKFL : *Deutsche Kugellagerfabriken*) de Leipzig, la collaboration entre la direction occidentale et la fondée de pouvoir est-allemande en charge de la gestion financière a été excellente. Au moment de la crise de la maison-mère et alors que l'usine de Leipzig devait être fermée, la productivité de cette unité était supérieure à celle de l'usine originelle de Schweinfurt.

Lors des études de cas, nous avons cherché à prendre en compte les processus de transformation affectant les entreprises au moyen d'une méthode générale et systématique. Nous avons ainsi analysé en détail les activités élémentaires qui devaient être poursuivies au cours du processus de transformation et explicité leurs natures initiale et finale. Nous avons pris en compte la durée des activités. Nous avons abordé la question de la probabilité que ces durées soient dépassées ou au contraire qu'elles restent inférieures aux valeurs calculées. Nous avons donné aux collaborateurs de ces entreprises la possibilité de juger quelle était la probabilité que ces activités soient réalisées avec succès et d'estimer la possibilité que, dans le cas d'un échec, il soit possible de tenter sa chance à nouveau. Comme le début et la fin de nombreuses activités élémentaires dans l'entreprise dépendaient aussi du travail effectué par les administrations des communes et de la Treuhandanstalt comme du corpus juridique, ces influences sur la durée des activités propres et sur la probabilité de leur répétition furent aussi estimées. Le résultat de ces recherches consiste en une modélisation des réseaux d'activité. Le réseau d'activité pour la transformation de l'ancien combinat VEB *Lokomotivbau-Elektrotechnische Werke "Hans Beimler"*¹³ (entreprise du peuple fabriquant des composants électrotechniques pour les locomotives) est exposé dans la figure n°16. Ce résultat est relativement simple et présente un nombre limité d'activités. En effet, la première activité est la suivante : prise de contact avec les entrepreneurs ouest-allemands, *joint venture* prévue avec la société AEG.

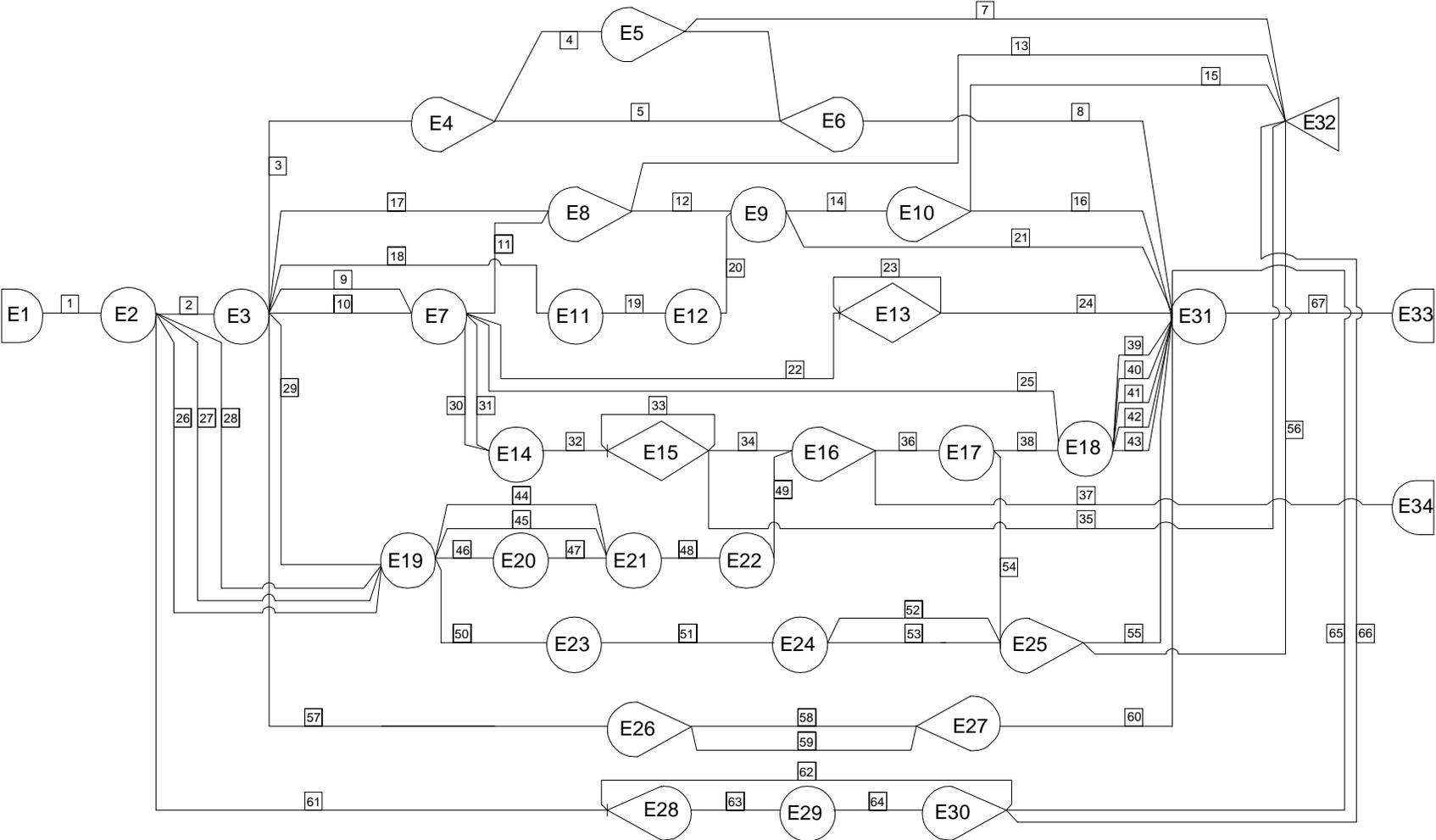
¹³ Hans Beimler : combattant allemand de la guerre d'Espagne au côté des républicains, il a été honoré par le gouvernement de la RDA (N.d.T.).

Figure n°16: Plan du réseau GERT pour la transformation de la société LEW Hennigsdorf GmbH



Source: Reetz, S.: Die Transformation des VEB LEW Hennigsdorf, Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1997, p. 106.

Figure n°17: Plan du réseau GERT pour la transformation de la société Thüringer Teppichfabriken GmbH



Source: Schmidt, K.: Transformationsprozess in der Thüringer Teppichfabriken GmbH, Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1998, p. 85.

L'entreprise privatisée a ainsi vite cherché un partenaire mettant à sa disposition le savoir-faire nécessaire (activité 18 : intervention de managers venant d'AEG pour le conseil dans les domaines de l'achat, de la vente et pour la politique commerciale ; activité 21 : réorganisation des unités fonctionnelles selon la structure d'AEG ; activité 34 : rachat par AEG).

A l'encontre de cet exemple, celui de la figure 17 représente un processus de transformation bien plus complexe et concerne la fabrique de tapis *Thüringer Teppichfabriken*. La société fut après l'échec de nombreuses tentatives de privatisation finalement transférée à la société en commandite Schröder & Partner Management¹⁴. Dans ce cadre, l'évolution ultérieure prit un tour positif.

Le tableau 2 montre les différences dans la durée et dans la probabilité de succès des processus de transformation affectant ces deux entreprises. Les calculs concernant les sociétés Lacufa et Warnow-Werft ont été rajoutés.

Tableau 2 : Durée et probabilité de succès des processus de transformation

Critère	LEW Hennigsdorf	Thüringer Teppichfabriken	Lacufa	Warnow- Werft
Durée du processus de transformation (mois)				
Valeur moyenne	71	47	25	74
Valeur minimale*	66	41	17	70
Valeur maximale**	76	53	33	78
Probabilité de succès (%)	81	43	38	35

* est dépassée avec une probabilité de 97,5%.

** n'est pas dépassée avec une probabilité de 97,5%.

Lacufa disposait déjà assez tôt d'un partenaire qui avait eu la possibilité de s'informer de manière exhaustive sur l'entreprise, bien avant qu'il ne fasse sa proposition à la *Treuhandanstalt*. Mais à la différence de ce qui s'est passé pour la LEW de Hennigsdorf, il n'était pas certain que ce partenaire reprendrait Lacufa. Cette société était en effet

¹⁴ Les KG ou Kommanditgesellschaften se sont multipliées lors de la dissolution de la *Treuhandanstalt*. Leur structure juridique a permis d'associer des acteurs publics et privés dans la gestion d'une partie du stock d'entreprises détenues par la *Treuhand* et repris par des sociétés en commandite (KG)(N.d.T.).

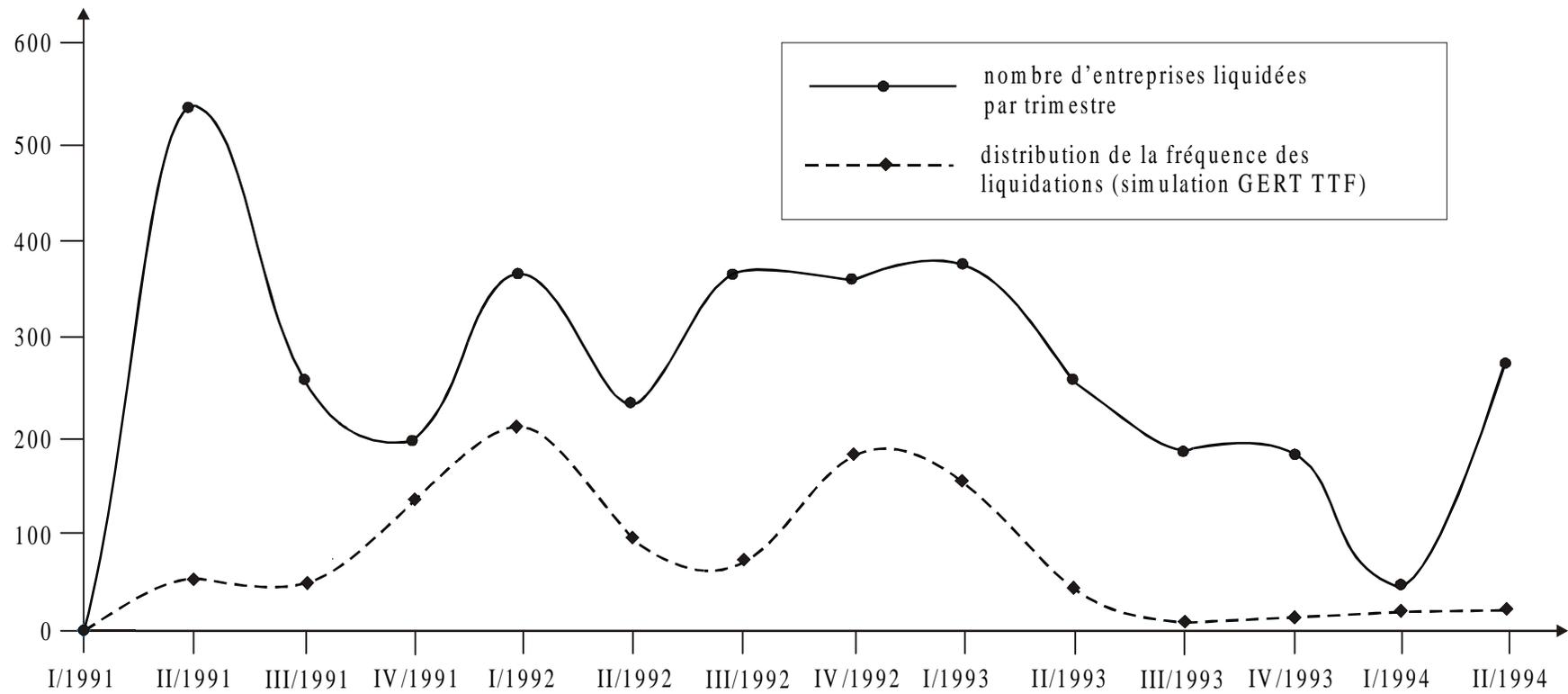
répartie sur 37 sites dont neuf avaient déjà quitté le combinat au 1^{er} mai 1990. Le partenaire ne reprit finalement que deux usines.

Selon le résultat de nos recherches, la transformation devait durer au moins trois à quatre années. C'est d'ailleurs aussi le cas pour Lacufa, si l'on prend en compte les négociations ultérieures avec la *Treuhandanstalt* qui s'avèrent difficiles et laborieuses. Mais lorsque le processus de transformation est aussi complexe que ce fut le cas chez Hennigsdorf (de nombreuses activités de l'entreprise du peuple ne concernaient pas l'activité centrale de matériel roulant ferroviaire) ou chez Warnow-Werft (collaboration compliquée de l'Etat, du fait de l'importance d'une branche en difficulté pour la politique régionale), alors le changement put facilement durer sept à huit ans.

Le réseau en jeu lors de la transformation nous donne des informations aussi importantes sur la probabilité du succès. Dans le cas de Hennigsdorf qui disposait dès le début d'un partenaire intéressant, la probabilité du succès était supérieure à 50%. Une probabilité de succès autour de 40% est caractéristique du processus de transformation en Allemagne de l'Est. Elle se rapprochèrent dans la réalité de valeurs nettement plus faibles, ce qui est aisément compréhensible.

Notre méthode des réseaux d'activités stochastiques a été appliquée à l'ensemble du patrimoine d'entreprises détenu par la *Treuhand* pour tester si les fréquences des liquidations obtenues avec le modèle de la *Thüringer Teppichfabriken* concordaient avec celles qui étaient enregistrées dans la réalité pour les fermetures d'entreprises par la *Treuhandanstalt*. La figure 18 présente l'évolution comparée dans les temps des liquidations. Nous remarquons que l'évolution se reproduit de manière satisfaisante. Le niveau des fermetures est toutefois clairement moins important dans la simulation. La probabilité de succès, estimée dans cette simulation à 43%, sous-estime donc la probabilité de liquidation. Dans les faits, les chances de succès des entreprises du peuple étaient nettement inférieures, comme le montrent aussi les recherches menées chez Lacufa et chez Warnow-Werft.

Figure n°18: Comparaison entre le nombre d'entreprises liquidées par la Treuhand et la fréquence de liquidation dans le cas de base



Sources: Treuhandanstalt et Schmidt, K.: Transformation in der Thüringer Teppichfabriken GmbH, Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 1998, p. 92.

D. La Dépendance du Chemin de la Transformation

I. Les mesures destinées à améliorer le processus de transformation

Aurait-il été possible d'accélérer et d'organiser avec plus de succès le processus de transformation ? Cet objectif aurait-il pu être atteint au moyen d'un meilleur management dans les entreprises ou au sein de la Treuhandanstalt ou bien grâce à des aides dispensées par l'Etat ?

Il est possible de répondre à ces questions en utilisant le réseau d'activités. Nos recherches ont montré que l'amélioration de la gestion des entreprises ou de la Treuhandanstalt ou de celle des autres administrations publiques ne pouvaient pas à elles-seules entraîner un raccourcissement important du processus de transformation. Cela est illustré dans le tableau n°3.

Le tableau montre aussi que l'harmonisation des mesures les unes avec les autres permettait de raccourcir nettement la durée du processus de transformation et entraînait par dessus tout une augmentation de la probabilité de son succès. A propos de cette relation, nous parlons dans le cadre du processus de transformation " d'apprentissage interdépendant ".

L'Etat apprend à partir des expériences faites par les entreprises : la Treuhandanstalt aurait pu organiser son activité de manière à vendre ses entreprises plus rapidement et sans interruption, les administrations publiques auraient pu et dû nettement raccourcir leurs processus d'approbation et leurs procédés d'autorisation. L'Etat a tout particulièrement tiré une leçon importante de l'observation des difficultés de la transformation dans les entreprises lorsqu'il a mis en avant le principe de la " priorité aux investissements ". Il a ainsi permis de raccourcir nettement la durée du processus de transformation.

Nous pouvons certes nous demander pourquoi, dans les entreprises est-européennes étudiées, la seule participation d'investisseurs occidentaux permet d'accélérer considérablement le processus de transformation, alors que les recherches menées dans les firmes est-allemandes ont montré qu'une simple amélioration du management n'est en aucun cas capable à elle-seule de permettre de raccourcir la durée du processus de transformation.

Tableau 3: Mesures destinées à améliorer le processus de transformation

Entreprise	Durée (mois)	Probabilité de succès (%)
<i>LEW Hennigsdorf (AEG Schienenfahrzeuge)</i>		
– Cas de base	71	81
– Amélioration du Management	54	81
– Amélioration des mesures prises par l'Etat	70	86
– Amélioration auprès des entreprises et de l'Etat	58	86
<i>Thüringer Teppichfabriken GmbH</i>		
– Cas de base	47	43
– Amélioration du Management	45	47
– Amélioration des mesures prises par l'Etat	45	61
– Amélioration auprès des entreprises et de l'Etat	37	65
<i>Lacufa</i>		
– Cas de base	25	38
– Amélioration auprès des entreprises et de l'Etat	20	52
<i>Warnow-Werft</i>		
– Cas de base	73	34
– Amélioration du Management	55	34
– Amélioration des mesures prises par l'Etat	73	46
– Amélioration auprès des entreprises et de l'Etat	55	46
<i>Idealtypische Transformation</i>		
– Cas de base	35	26
– Amélioration du Management	32	28
– Amélioration auprès des entreprises et de l'Etat	27	29

Dans les entreprises est-allemandes, c'est l'apprentissage interdépendant de l'Etat et des entreprises qui provoque le net raccourcissement souhaité de la durée. En Europe de l'Est, l'apprentissage s'est déroulé depuis la *Wende* de manière interdépendante. Il n'y a pas eu de transfert soudain dans les nouveaux Länder d'un cadre juridique, qui se serait révélé à l'épreuve de la transformation trop complexe et trop rigide, et auquel les relations en Allemagne de l'Est auraient dû s'adapter du jour au lendemain. C'est plutôt un ordre juridique nouveau qui a été développé progressivement. L'option d'un processus d'apprentissage interdépendant a été retenue dès le départ. C'est pourquoi ce processus se manifeste aussi dans les résultats estimés.

II. Apprendre et improviser

Les processus d'apprentissage dans le contexte de la transformation sont orientés vers un objectif. Celui-ci n'est pas nécessairement fixe. L'économie de marché évolue et change constamment. Mais le modèle suivi, comme par exemple "l'intégration dans l'économie mondiale", ou "la contribution à l'organisation mondiale du commerce" ou encore "l'adhésion à la communauté européenne" doit être clair. Comme la situation de départ, les institutions et le capital humain diffèrent entre les pays, les processus de transformation au moyen desquels l'objectif est visé sont aussi hétérogènes. La Pologne et la Hongrie ont été marquées de par leur histoire, leur expérience du socialisme et de par les contacts qu'elles pouvaient entretenir dans le bloc socialiste avec l'Ouest. Cela les distingue complètement de l'expérience faite par la Russie. Ces deux premiers pays ont ainsi bien évidemment introduit des processus de transformation différents. Tandis que le processus de transformation en Pologne et en Hongrie, et depuis peu aussi en Bulgarie, est prévisible et marqué par un apprentissage interdépendant, il est impossible de caractériser de la même manière les efforts de réforme en Russie.

E. Conclusion

Les résultats de la recherche présentée dans cette contribution peuvent être résumés en sept points :

1. Le patrimoine des entreprises du peuple en RDA avait certainement une grande valeur dans le système socialiste. Dans un système d'économie de marché, il eut une valeur bien moindre parce que les hardwares disponibles étaient couplés avec un software particulier, le système économique socialiste.

2. Dans l'économie de marché aussi, le hardware, c'est-à-dire l'équipement mécanique des entreprises, n'a de valeur qu'en liaison avec un software, que nous avons appelé "l'infrastructure immatérielle"¹⁵.
3. La construction de cette infrastructure immatérielle lors du processus de transformation des anciennes entreprises du peuple a coûté cher. Elle fut essentiellement le fait d'entrepreneurs occidentaux expérimentés, qui vendirent leur expérience à un prix élevé.
4. Le processus de transformation a duré au moins quatre à cinq années dans les entreprises industrielles. La probabilité du succès a été inférieure à 50%.
5. Le processus de transformation peut être raccourci et la probabilité de succès augmentée. Il est pour cela nécessaire que les organismes publics fassent l'apprentissage des difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises et que les managers en fassent de même avec les problèmes que connaissent les administrations publiques. Ce processus d'apprentissage interdépendant est fondamental pour la réussite de la transformation.
6. Même lorsque ces conditions sont réunies, la transformation de l'ancien patrimoine d'entreprises du peuple que nous avons étudié en des paysages florissants n'est pas certaine. Il faut que de nouvelles entreprises s'établissent et que s'installent de nombreuses nouvelles PME. Une "Initiative pour la création d'entreprises à l'Est (*Gründungsinitiative Ost*)" est nécessaire. Dans cette optique, il est préoccupant de constater que, depuis la *Wende*, le solde positif de création d'entreprises dans les nouveaux Länder fond du fait de la forte croissance des déclarations de cessation d'activité.
7. Le processus de transformation peut aussi – nos recherches l'ont montré clairement – être raccourci, lorsque la fiancée ingénue face à l'économie de marché trouve vite un fiancé intéressé ayant l'expérience de ce système et prenant la relation au sérieux puisqu'il ne cherche pas seulement à l'épouser pour son patrimoine.

¹⁵ Dans cet ordre d'idées, voir aussi : Beutler, D., Mertens, L.: Mängel und Probleme der DDR-Ökonomie in MfS-Berichten über Brände, Havarien und andere Störungen, in: Eckart, K., Hacker, J., Mampel, S. (ed.): Wiedervereinigung Deutschlands, Festschrift zum 20jährigen Bestehen der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Berlin 1998, p. 165, et part. pp. 166 et suivantes. Les auteurs observent que le Ministère pour la sécurité de l'Etat essayait d'attribuer les dégâts non à la surutilisation des machines, mais à des causes personnelles.

Je terminerai avec une citation allant dans le sens de cette métaphore, et avec laquelle le processus de transformation a été décrit :

“ L’unité de l’Allemagne arrive de manière aussi certaine qu’un jour succède à l’autre. Et si le mariage entre les Allemagnes de l’Est et de l’Ouest doit avoir lieu un jour, nous jouerons le rôle de la fiancée bénéficiant d’une dot coquette. Nous amènerons de nombreuses entreprises qui nous donneront la possibilité d’améliorer la vie des gens. Nous apparaîtrons comme une partie riche de l’Allemagne. Je pose la question : et vous, le fiancé, qu’apportez vous ? ”.

Cette citation date de 1954. Ce sont des mots d’Otto Buchwitz, membre du comité central du SED ; ils furent prononcés lors du quatrième congrès du SED¹⁶.

¹⁶ La citation réelle est la suivante : “ L’unité de l’Allemagne arrive aussi certainement qu’un jour succède à l’autre. Et si le mariage entre les Allemagnes de l’Est et de l’Ouest doit avoir lieu un jour, nous, la RDA, nous apparaîtrons comme la fiancée munie d’une jolie dot. Nous arriverons avec de nombreuses entreprises du peuple, qui nous permettent d’améliorer la vie de nos citoyens. Nous arriverons comme une partie de l’Allemagne délivrée de toute faute. Je pose la question : et vous, le fiancé, qu’apportez-vous ? Vous amenez avec vous le poids de vos fautes ”. La citation est tirée du discours de Klaus Schweickart. Cf. Schweickart, K.: Vom Plan zum Markt – Ist der ostdeutsche Transformationsprozeß gelungen?, in: Cohen, R. (ed.): Konstanzer Universitätsreden, Constance, 1997. On retrouve cette citation chez Löw, K.: War der Fall der Mauer vorhersehbar?, in: Beutler, D., Mertens, L.: Mängel und Probleme der DDR-Ökonomie in MFS-Berichten über Brände, Havarien und andere Störungen, in: Eckart, K., Hacker, J., Mampel, S. (ed.): Wiedervereinigung Deutschlands, Festschrift zum 20jährigen Bestehen der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Berlin 1998, p. 165, Particulièrement pp. 166 et suivantes. Konrad Löw, Chercheur en sciences politiques à l’Université de Bayreuth, pose dans cet ouvrage la question centrale : “ La chute du mur était-elle prévisible ? ” (p. 243). Il cite le Ministre-président du Land de Basse-Saxe Gerhard Schröder qui expliquait encore en juin 1989 : “ On ne devrait pas mentir à la nouvelle génération en Allemagne sur les chances d’une réunification. Elles n’existent pas ”. Il cite aussi des sources qui avaient prévu la chute de l’empire soviétique, et ce, de manière symptomatique dans une publication sous le titre “ Prophetische Stimmen wider den Zeitgeist ” (p. 245). Löw cite aussi Kuhrt, E. (ed.): Am Ende des realen Sozialismus (1). Die SED-Herrschaft und ihr Zusammenbruch, Opladen 1996, p. 379. Löw fait un diagnostic clair et convaincant : la *Political correctness* a imposé le silence sur certaines questions et il n’y a eu personne pour se hasarder à pousser de manière autonome sa réflexion au-delà des frontières admises. L’esprit dans ce monde ne souffle pas là où il veut, mais là où il doit (p. 256).

Bibliographie

Albach, H.: The Transformation of Firms and Markets, Uppsala 1994.

Bulletin der Bundesregierung, n° 68 du 18 août 1997.

Bulletin der Bundesregierung, n° 82 du 14 octobre 1997.

DG-Bank: Mittelstand im Mittelpunkt, automne/hiver 97, p. 19.

Forrester, J.W.: Urban Dynamics, Cambridge-London 1969.

Forrester, J.W.: Principles of Systems, Cambridge, Mass., 2. Ed. 1971.

Forrester, J.W.: World Dynamics, Cambridge, Mass. 1971.

Forrester, J.W.: Industrial Dynamics, Cambridge, Mass. 1991.

Meadows, D.L.: Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972.

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J.: Die neuen Grenzen des Wachstums. Die Lage der Menschheit: Bedrohung und Zukunftschancen, Stuttgart 1992.

Mesarovic, M., Pestel, E.: Menschheit am Wendepunkt, 2. Bericht an den Club of Rome zur Weltlage, Stuttgart 1974.

Sinn, G., Sinn, H.-W.: Kaltstart – Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, Tübingen 1991.

Schwarz, R.: Chaos oder Ordnung? Einsichten in die ökonomische Literatur zur Transformationsforschung, Marbourg 1995.

Schweickart, K.: Vom Plan zum Markt – Ist der ostdeutsche Transformationsprozeß gelungen?, in: Cohen, R. (ed.): Konstanzer Universitätsreden, Constance 1997.

Zingler, U.: Vergleich von plan- und marktwirtschaftlichen Unternehmensentwicklungen, Coblenz 1993, mimeo.

Bücher des Forschungsschwerpunkts Marktprozeß und Unternehmensentwicklung

Books of the Research Area Market Processes and Corporate Development

(nur im Buchhandel erhältlich/available through bookstores)

Lars Bergman, Chris Doyle, Jordi Gual, Lars Hultkrantz, Damien Neven, Lars-Hendrik Röller, Leonard Waverman
Europe's Network Industries: Conflicting Priorities - Telecommunications
Monitoring European Deregulation 1
1998, Centre for Economic Policy Research

Manfred Fleischer
The Inefficiency Trap
Strategy Failure in the
German Machine Tool Industry
1997, edition sigma

Christian Göseke
Information Gathering and Dissemination
The Contribution of JETRO to
Japanese Competitiveness
1997, Deutscher Universitäts-Verlag

Andreas Schmidt
Flugzeughersteller zwischen globalem Wettbewerb und internationaler Kooperation
Der Einfluß von Organisationsstrukturen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Hochtechnologie-Unternehmen
1997, edition sigma

Horst Albach, Jim Y. Jin, Christoph Schenk (eds.)
Collusion through Information Sharing? New Trends in Competition Policy
1996, edition sigma

Stefan O. Georg
Die Leistungsfähigkeit japanischer Banken
Eine Strukturanalyse des Bankensystems in Japan
1996, edition sigma

Stephanie Rosenkranz
Cooperation for Product Innovation
1996, edition sigma

Horst Albach, Stephanie Rosenkranz (eds.)
Intellectual Property Rights and Global Competition - Towards a New Synthesis
1995, edition sigma

David B. Audretsch
Innovation and Industry Evolution
1995, The MIT Press.

Julie Ann Elston
US Tax Reform and Investment: Reality and Rhetoric in the 1980s
1995. Avebury

Horst Albach
The Transformation of Firms and Markets: A Network Approach to Economic Transformation Processes in East Germany
Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum, Vol. 34
1994, Almqvist & Wiksell International (Stockholm).

Horst Albach
"Culture and Technical Innovation: A Cross-Cultural Analysis and Policy Recommendations"
Akademie der Wissenschaften zu Berlin (Hg.)
Forschungsbericht 9, S. 1-597
1994, Walter de Gruyter.

Horst Albach
Zerissene Netze. Eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses
1993, edition sigma.

Zoltan J. Acs/David B. Audretsch (eds)
Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective
1993, Cambridge University Press.

Anette Boom
Nationale Regulierungen bei internationalen Pharma-Unternehmen: Eine theoretische Analyse der Marktwirkungen
1993, Nomos Verlagsgesellschaft.

David B. Audretsch/John J. Siegfried (eds),
Empirical Studies in Industrial Organization
1992, Kluwer Academic Publishers.

Zoltan J. Acs/David B. Audretsch
Innovation durch kleine Unternehmen
1992, edition sigma.

Hanfried H. Andersen, Klaus-Dirk Henke, J.-Matthias Graf v. d. Schulenburg (Hrsg.)
Basiswissen Gesundheitsökonomie, Band 1: Einführende Texte
1992, edition sigma.

Hanfried H. Andersen, Klaus-Dirk Henke, J.-Matthias Graf v. d. Schulenburg unter Mitarbeit von Georg B. Kaiser
Basiswissen Gesundheitsökonomie, Band 2: Kommentierte Bibliographie
1992, edition sigma.

DISCUSSION PAPERS 1997

Rabah Amir John Wooders	R&D Rivalry and Cooperation under One-Way Spillovers	FS IV 97 - 1
Frank Verboven	Testing for Monopoly Power when Products are Differentiated in Quality	FS IV 97 - 2
Frank Verboven	Localized Competition, Multimarket Operation and Collusive Behavior	FS IV 97 - 3
Jim Y. Jin	Comparing Cournot and Bertrand Equilibria Revisited	FS IV 97 - 4
Reinhard Koman Dalia Marin	Human Capital and Macroeconomic Growth: Austria and Germany 1960-1992	FS IV 97 - 5
Lars-Hendrik Röller Mihkel M. Tombak Ralph Siebert	Why Firms Form Research Joint Ventures: Theory and Evidence	FS IV 97 - 6
Rabah Amir John Wooders	Cooperation vs. Competition in R&D: The Role of Stability of Equilibrium	FS IV 97 - 7
Horst Albach Jim Jin	Learning by Doing, Spillover and Shakeout in Monopolistic Competition	FS IV 97 - 8
Dietmar Harhoff	Innovationsanreize in einem strukturellen Oligopolmodell	FS IV 97 - 9
Catherine Matraves	Die deutsche Industriestruktur im internationalen Vergleich	FS IV 97 - 10
Yair Tauman Amparo Urbano Junichi Watanabe	A Model of Multiproduct Price Competition	FS IV 97 - 11
Dalia Marin Monika Schnitzer	The Economic Institution of International Barter	FS IV 97 - 12
William Novshek Lynda Thoman	Capacity Choice and Duopoly Incentives for Information Sharing	FS IV 97 - 13
Horst Albach	Wirtschaftspolitische und technologiepolitische Folgen der Globalisierung	FS IV 97 - 14
Horst Albach	Humankapitaltheorie der Transformation	FS IV 97 - 15
Horst Albach	Gutenberg und die Zukunft der Betriebswirtschaftslehre	FS IV 97 - 16
Horst Albach Dieter Köster	Risikokapital in Deutschland	FS IV 97 - 17
Hiroyuki Okamuro	Risk Sharing in the Supplier Relationship: New Evidence from the Japanese Automotive Industry	FS IV 97 - 18
Bernard Sinclair-Desgagné Olivier Cadot	Career Concerns and the Acquisition of Firm-Specific Skills	FS IV 97 - 19

Steven Casper Catherine Matraves	Corporate Governance and Firm Strategy in the Pharmaceutical Industry	FS IV 97 - 20
Bruce R. Lyons Catherine Matraves Peter Moffatt	Industrial Concentration and Market Integration in the European Union	FS IV 97 - 21
Petri Lehto Mihkel M. Tombak	Consolidations and the Sequence of Acquisitions to Monopoly	FS IV 97 - 22
Vesa Kannianen Rune Stenbacka	Project Monitoring and Banking Competition under Adverse Selection	FS IV 97 - 23
Dalia Marin Monika Schnitzer	Economic Incentives and International Trade	FS IV 97 - 24
Ila M. Semenick Alam Robin C. Sickles	Long Run Properties of Technical Efficiency in the U.S. Airline Industry	FS IV 97 - 25
Dietmar Harhoff Francis Narin Frederic M. Scherer Katrin Vopel	Citation Frequency and the Value of Patented Innovation	FS IV 97 - 26
Dietmar Harhoff Frederic M. Scherer Katrin Vopel	Exploring the Tail of Patented Invention Value Distributions	FS IV 97 - 27
Jim Jin Michael Tröge	The Effect of Public Information on Competition and R&D Investment	FS IV 97 - 28
Daniel A. Traca	Import-Competition, Market Power and Productivity Change	FS IV 97 - 29
Michael Tröge	Banking Competition as Mixed Common and Private Value Auction	FS IV 97 - 30
Lars-Hendrik Röller Robin C. Sickles	Capacity and Product Market Competition: Measuring Market Power in a "Puppy-Dog" Industry	FS IV 97 - 31
Talat Mahmood	Survival of Newly Founded Businesses: A Log-Logistic Model Approach	FS IV 97 - 32
Silke Neubauer	Interdivisional Information Sharing - The Strategic Advantage of Knowing Nothing	FS IV 97 - 33
Silke Neubauer	The Consequences of Endogenous Timing for Diversification Strategies of Multimarket Firms	FS IV 97 - 34
Christoph Schenk	Capacity Decisions and Subcontracting	FS IV 97 - 35
Michael Tröge	Industry Ownership of Banks and Credit Market Competition	FS IV 97 - 36

Petra Korndörfer	The Link Between Interest Rates on Interbank Money and for Credit Lines: Are Asymmetric Interest Rate Adjustments Empirically Evident?	FS IV 97 - 37
Damien J. Neven Lars-Hendrik Röller Zhentang Zhang	Union Power and Product Market Competition: Evidence from the Airline Industry	FS IV 97 - 38
Horst Albach Ulrike Görtzen Tobias Miarka Andreas Moerke Thomas Westphal Rita Zobel	Dokumentation der Kaisha-Datenbank - Zur Datenbank der Jahresabschlüsse japanischer Industrieaktiengesellschaften 1970-1997	FS IV 97 - 39
Tobias Miarka Jianping Yang	New Directions in Japanese Bank-Firm-Relationships: Does a Relationship Matter for Corporate Performance?	FS IV 97 - 40
Ulrike Görtzen	R&D Activities and Technical Information Flow in Japanese Electronic Corporations	FS IV 97 - 41
Andreas Moerke	Japanische Unternehmensgruppen - eine empirische Analyse	FS IV 97 - 42
Andreas Moerke	Does Governance Matter? Performance and Corporate Governance Structures of Japanese <i>keiretsu</i> Groups	FS IV 97 - 43
Rita Zobel	Employee-Transfer as an Instrument of Information-Transfer through Vertical Relations?	FS IV 97 - 44
Dietmar Harhoff	Are there Financing Constraints for R&D and Investment in German Manufacturing Firms?	FS IV 97 - 45
Lutz Bellmann Dietmar Harhoff Norbert Schulz	Zur Analyse von Gründungen und Schließungen auf Grundlage der Beschäftigtenstatistik	FS IV 97 - 46
Andreas Stephan	The Impact of Road Infrastructure on Productivity and Growth: Some Preliminary Results for the German Manufacturing Sector	FS IV 97 - 47
Jim Y. Jin	Incentives and Welfare Effect of Sharing Firm-Specific Information	FS IV 97 - 48
Jim Y. Jin	Information Sharing about a Demand Shock	FS IV 97 - 49

DISCUSSION PAPERS 1998

Horst Albach	Unternehmensgründungen in Deutschland Potentiale und Lücken	FS IV 98 - 1
Dietmar Harhoff	Vertical Organization, Technology Flows and R&D Incentives - An Exploratory Analysis	FS IV 98 - 2
Karel Cool Lars-Hendrik Röller Benoit Leleux	Der Einfluß des tatsächlichen und des potentiellen Wettbewerbs auf die Rentabilität von Unternehmen der pharmazeutischen Industrie	FS IV 98 - 3
Horst Albach	Blühende Landschaften? Ein Beitrag zur Transformationsforschung	FS IV 98 - 4
Shiho Futagami Tomoki Waragai Thomas Westphal	<i>Shukko</i> in Japanese Companies and its Economic and Managerial Effects	FS IV 98 - 5
Dietmar Harhoff Timm Körting	Lending Relationships in Germany: Empirical Results from Survey Data	FS IV 98 - 6
Johan Lagerlöf	Are We Better Off if Our Politicians Know How the Economy Works?	FS IV 98 - 7
Justus Haucap Christian Wey Jens Barmbold	Location Costs, Product Quality, and Implicit Franchise Contracts	FS IV 98 - 8
Manfred Fleischer	Patenting and Industrial Performance: The Case of the Machine Tool Industry	FS IV 98 - 9
Dieter Köster	Was sind Netzprodukte? - Eigenschaften, Definition und Systematisierung von Netzprodukten	FS IV 98 - 10
Andreas Blume	Coordination and Learning with a Partial Language	FS IV 98 - 11
Andreas Blume Uri Gneezy	An Experimental Investigation of Optimal Learning in Coordination Games	FS IV 98 - 12
Andreas Blume Douglas V. DeJong George R. Neumann Nathan E. Savin	Learning in Sender-Receiver Games	FS IV 98 - 13
Hans Mewis	The Stability of Information Cascades: How Herd Behavior Breaks Down	FS IV 98 - 14
Lars-Hendrik Röller Mihkel M. Tombak Ralph Siebert	The Incentives to Form Research Joint Ventures: Theory and Evidence	FS IV 98 - 15
Christine Zulehner	Econometric Analysis of Cattle Auctions	FS IV 98 - 16

DISCUSSION PAPERS 1999

Suchan Chae
Paul Heidhues

**Bargaining Power of a Coalition in Parallel Bargaining:
Advantage of Multiple Cable System Operators**

FS IV 99 - 1

Absender/From:

Versandstelle - WZB
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

BESTELLSCHEIN / ORDERFORM

Bitte schicken Sie mir aus der Liste der
Institutsveröffentlichungen folgende Papiere zu:

Bitte schicken Sie bei Ihren Bestellungen von WZB-
Papers **unbedingt** eine **1-DM-Briefmarke pro paper**
und einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit. Danke.

For each paper you order please send a
"Coupon-Réponse International" (international
money order)
plus **a self-addressed adhesive label**. Thank You.

Please send me the following papers from your Publication List:

Paper Nr./No. Autor/Author + Kurztitel/Short Title
