

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mes collègues qui ont pris part à mon projet, Mrs Bohdan Zupnik, Stanislav Babic, Cenko Trickov et Mmes Jana Filipova et Jana Turekova;

Je remercie de manière plus personnelle Mr Zahatnansky pour ses conseils et son support amical .

Je terminerais par une pensée particulière pour Mr Magdaléna qui a su me transmettre son engouement pour ces pays et soutenir ma démarche

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I LA RECHERCHE D'ENTREPRISE EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

- I.1 DETERMINATION DU TYPE DE TRAVAIL RECHERCHE P8-9
- I.2 PRISE DE CONTACTS P9-12
- I.3 DEPLACEMENT DANS L'EX-TCHÉCOSLOVAQUIE P12-21

I.3.1 LE LOURD HERITAGE COMMUNISTE :

I.3.1.1 : LES PROBLEMATIQUES

I.3.1.2 : UNE TRANSITION DIFFICILE

I.3.2 DEUX REALITES DIFFERENTES : LA BOHEME-MORAVIE ET LA SLOVAQUIE

I.3.3 ESQUISSE DES ENTREPRISES VISITEES

I.3.4 METHODE D INTERVIEW : CHECK-LIST

I.3.5 GRILLE D'EVALUATION ET SELECTION FINALE

II REALISATION DE LA MISSION LOCALEMENT

- II.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SEZ P22-31

II.1.1 INFORMATIONS GENERALES

II.1.2 PROCEDE DE PRIVATISATION ET ORGANISATION

II.1.2.1 PROCEDE DE PRIVATISATION

II.1.2.2 ORGANISATION

II.1.3 PRODUITS ET DEBOUCHES

II.1.4 CONSEQUENCE : L'ADEQUATION DE NOS DEUX DEMARCHES

II.2 MA MISSION AU SEIN DE SEZ

P31-45

II.2.1 LE PROJET INITIAL

II.2.2 SA REFORMULATION EN AUDIT GENERAL

II.2.2.1 APPROCHE GENERALE PAR LE PLAN D'AUDIT

II.2.2.2 APPROCHE DANS LE DETAIL PAR LE
QUESTIONNAIRE D'AUDIT

II.2.2.3 LE SUPPORT INDISPENSABLE : LES CONTACTS

II.2.2.4 DETAILS DES DIFFICULTES RENCONTREES ET LA
NECESSITE DE REAJUSTEMENTS

* PROBLEME DE COMMUNICATION

* PEU D'INFORMATIONS DISPONIBLES

* UNE HIERARCHIE LOURDE

III SUIVI DES RESULTATS

P45-50

III.1 ACTIONS CONCERNANT L'ETUDE MARKETING ET LE CONSEIL
EN MATIERE DE POLITIQUE COMMERCIALE.

III.2 ACTIONS CONCERNANT LE PROJET DE JOINT-VENTURE

CONCLUSION

P50-53

BIBLIOGRAPHIE

P53-54

ANNEXES

INTRODUCTION

C'est la chute du mur de Berlin le 9 Novembre 1989, qui marque symboliquement le début de la transition en Europe centrale et orientale. Cette transition s'est faite dans un contexte international peu propice à un mouvement important de capitaux vers cette zone du globe: Guerre du golfe, récession aux Etats-Unis. crise financière au Japon. et marasme européen.

Face à une même problématique qui est la conversion de tout un système au modèle de l'économie de marché, les rythmes adoptés par les états sont différents mais concourent à un même cocktail d'objectifs.

Nous verrons ces points clés lors de l'analyse de l'héritage communiste

Quelles qu' en aient été les modalités. on note l'accumulation des difficultés économiques et politiques, et l'euphorie des débuts fait place à l'inquiétude.

Pourtant, l'Europe dite de l'est, représente la dernière frontière pour nombre d'industriels occidentaux.

Avec ses 360 millions de consommateurs, sa vitalité démographique et sa soif de développement, l'Europe centrale et orientale possède un incroyable potentiel de croissance pour les prochaines décennies.

Ce mouvement est encadré par des programmes européens ou nationaux tels le programme PHARE (C.F. annexe 1)

Ces plans soutiennent en premier chef l'échange de savoir-faire, et l'effort d'exportation vers ces marchés non conventionnels.

Le Fonds Monétaire International joue également un rôle important et peut constituer la raison si né qu'a non de tout programme d'infrastructure ou économique locaux.
(cf. annexe 2)

Autre signe des temps, les implantations des banques, des World Trade Centers, cabinets de conseil internationaux (ERSNT and Young Consulting), mais aussi la palette des services plus étendus des Chambres de Commerce et d'Industrie locales, soutiennent cet effort et rendent la prospection plus aisée que par le passé.

Malgré cela, il est un fait indiscutable, les français font figure de mauvais élèves face a leurs homologues européens (annexe 3)

Ainsi si l'Allemagne est le premier investisseur et possède 45,2% des parts de marché d'Europe Centrale et orientale, la France est classée quatrième, derrière l'Italie et l'Autriche avec 7,6 %.

La France propose surtout de mettre en place ses systèmes boursiers et bancaires (bourse de Prague, Varsovie) dans un premier temps pour faciliter la pénétration des marchés ultérieurement.

Hormis ces activités de services les français sont présents a travers les mastodontes de l'économie nationale (Rhone-Poulenc, Matra.....).

Ainsi peu de PME-PMI font le déplacement a des foires locales importantes (Budapest, Poznan) ou se rencontrent les futurs partenaires.

Un autre obstacle semble être la barrière linguistique, l'anglais étant peu pratiqué et l'allemand est quasi indispensable pour communiquer.

Le dernier frein est vraisemblablement une certaine morosité depuis fin 1992 et le souci des dépenses court terme, celles-ci étant considérées comme ruineuses .

Ayant de ce fait été dans l'incapacité de mener une mission sur ces pays , j'ai donc décidé de m'exporter seule et d'offrir mes services a une entreprise locale.

De la recherche d'entreprise a la fin effective de mon travail , neuf mois se sont écoulés dont tous les éléments principaux seront développés ici .

On pourra trouver qu'une large part est donnée a la description de l'environnement socio-économique de ces pays, mais il m'apparaissait important car toutes les relations économiques , la culture et les problématiques spécifiques de l'entreprise slovaque en découlent directement.

I. LA RECHERCHE D'ENTREPRISE EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

I.1 DETERMINATION DU TYPE DE TRAVAIL RECHERCHE

Proposer ma collaboration a une entreprise est européenne , telle était mon idée de départ mais de la même façon qu'il est nécessaire d'adapter un service à un marché, il m'était nécessaire d'adapter ma démarche aux besoins locaux.

Il s'agissait d'une réelle prospection des besoins de ces pays.

L'information se trouvait auprès des professionnels qui travaillaient au jour le jour sur ces pays, en interface , entre les sociétés françaises et est- européennes.

Quand l'on se met ainsi en contact avec les antennes étrangères a Paris ou les organisation Franco- est européennes , on s'aperçoit d'abord qu'elles fonctionnent avec un sous effectif criant et que les informations dont elles disposent sont très restreintes

L'information circule très lentement et difficilement entre les deux pays, faute d'organisation vraiment efficace en Europe de l'Est.

Ainsi, Le réseau d'information est pauvre et ne sait pas encore fournir des données selon nos normes et exigences occidentales.

Pourtant j'ai pu constater que ce que recherchent avant tout les industriels est-européens, ce sont la coopération technique et l'apport de capitaux étrangers dans leurs structures sous-capitalisées.

La nécessité de s'implanter à l'Est était perçue par bon nombre d'industriels français, mais avant d'entreprendre quelque chose de sérieux, ils étaient à la recherche d'informations de base fiables qui leur donnent une idée concernant les partenaires potentiels en Europe de l'Est

C'est donc dans la coopération technique ou la création de Joint- Venture que je souhaitais positionner mon projet , car je pensais m'y révéler utile et y apprendre beaucoup.

L'activité de conseil pouvait être une opportunité bien que présentant l'inconvénient d'être en concurrence avec les professionnels largement implantés, et impliquant souvent une spécialisation dans une activité (marketing, finance,)

L'étude et l'analyse d'ensemble semblaient de ce fait moins aisées.

I:2 LA PRISE DE CONTACTS

Prospecter, nouer des contacts, conclure , rien ne se fait en Europe centrale comme ailleurs.

Pour réussir il y a 3 règles d'or à respecter :

1) La recherche d'information auprès d'organisations afin d'avoir un premier inventaire des partenaires

Ceci concerne les organismes français puis locaux

J'eus l'opportunité de me mettre aisément en contact avec un certain nombre de professionnels, conseillers commerciaux auprès des deux ambassades tchèque et slovaque, Chambre de Commerce et d'industrie franco-tchécoslovaque, car je traitais au même moment un dossier de recherche de fournisseurs est-européens pour un cabinet de conseil français.

Même démarche réalisée pour la Pologne.

Mon premier souhait était d'obtenir un listing d'entreprises pouvant être intéressées par ma démarche.

Ainsi j'obtins un listing de la Chambre de Commerce Franco-tchécoslovaque qui répertoriait de façon très claire les attentes de ces adhérents tchécoslovaques. (c.f. annexe 4).

2) La prise de contacts directs avec les Entreprises ciblées

D'une façon générale il faut savoir que l'envoi d'une offre détaillée en langue allemande supporté par une relance téléphonique produit les meilleurs résultats.

Dans mon cas , un envoi d'un peu plus de 63 dossiers de candidature fut réparti sur 3 semaines.

Chaque dossier comportait une lettre explicative et mon CV en allemand et les photocopies de mes diplômes (annexe 5)

Tout papier estampillé est très apprécié dans ces pays.

Le délai de réponse est souvent long , la réorganisation des sociétés et le manque de pratique des langues étrangères en étant responsable, pourtant même non intéressés les interlocuteurs répondent et personnalisent beaucoup leur discours.

Communiquer par l'intermédiaire d'une langue tierce, ici l'Allemand, crée parfois des malentendus : C'est ainsi que le terme inapproprié de " ständige vertretung " pour " mission permanente " fut interprété comme " représentation commerciale " et me valu des envois faxés de contrats de représentation.

Une large proportion d'entreprise était des entreprises d'état et qui ne possédait que peu de manoeuvre pour décider d'un tel projet, et si de plus la maison mère se situait dans l'autre république , alors les problèmes étaient encore plus importants.

Dans tous les cas la privatisation était attendue avec grande impatience pour mettre vraiment en place une politique de développement et ouverture sur l'extérieur.

Bientôt trois entreprises se distinguent car répondant parfaitement à mon attente au point de vue du travail proposé et des responsabilités assumées.

Deux d'entre elles sont slovaques et l'autre morave.

3) La rencontre personnelle

Celle - ci est éminemment nécessaire car là- bas les contacts personnels y sont particulièrement importants pour conclure des affaires.

Nos concurrents allemands et autrichiens le savent bien : ils se déplacent dans la journée pour visiter leur clients .

Face à un quelconque problème rencontré par leur clientèle , ils offrent une grande flexibilité et disponibilité.

M'étant assurée qu'aucun malentendu ne subsistait , je décidais de me déplacer dans l'ex Tchécoslovaquie pour rencontrer personnellement mes interlocuteurs et avoir une vue plus précise de la situation de leur entreprise

1.3 DEPLACEMENT DANS L'EX-TCHECOSLOVAQUIE

La première constatation quand l'on voyage dans ces pays est que le système communiste a non seulement isolé et désarmé ces pays, mais il a également laissé une situation économique déséquilibrée (c.f. annexe 6) et un système financier a assainir.

1.3.1 Le lourd héritage communiste

1.3.1.1 Les problématiques

Quatre réformes structurelles servent de base a tous les pays pour mettre en place une économie de marché :

1) l'Etat

Auparavant très interventionniste , son rôle est redéfini pour favoriser l'apparition d'un environnement concurrentiel.

Les budgets et déficit étatiques sont réduits par la suppression des subventions et de certaines dépenses sociales.

Des lois concernant le droit de la propriété privée et le régime des faillites sont votées.

Un programme de privatisation est lancé.

2) les prix

La libération des prix s'accompagne d'une politique monétaire et salariale restrictive pour stabiliser les monnaies.

3) Le système bancaire et financier

Sa réforme repose essentiellement sur la séparation de la banque centrale et des banques commerciales

4) L'ouverture au commerce international

Il est nécessaire pour ces pays de trouver des clients solvables, ainsi que de nouveaux débouchés commerciaux après la dissolution du Comecon

I.3.1.2 Une transition difficile

Pour tous les pays les différentes phases de la transition sont identiques:

1 ère phase : inflation et chute d'activité (dissolution du Comecon et effet des politiques de restructuration)

2 ème phase : ralentissement de la récession et montée du chômage (conséquence directe de la récession)

3 ème phase : les problèmes de l'emploi et de la maîtrise des déséquilibres (budgétaires, et extérieurs et remontée de l'inflation)

1.3.2 Deux réalités différentes : La Bohème -Moravie et la Slovaquie

Au 1er Janvier 1993, la Tchécoslovaquie a été officiellement scindée en deux nations indépendantes : la république tchèque et la Slovaquie.

Une population de 15,6 millions en 1987 s'est ainsi retrouvée répartie à 60% comme tchèque et 40% slovaque.

La frontière allemande favorise le développement de la République Tchèque et il est certain qu'avec leurs frontières avec la Hongrie, la Pologne, et l'Ukraine. les slovaques se sentent fortement " relégués" au bloc de l'Est.

Ils attendent pourtant beaucoup du rôle que l'Autriche pourrait jouer (Vienne - Bratislava : 55 km) dans leur développement.

Des deux Républiques qui émergent aujourd'hui , la Slovaquie apparaît comme la plus fragile économiquement: de nombreux indicateurs s'avèrent moins satisfaisants que ceux de la république tchèque : PNB-PIB , croissance prévue de ceux- ci, le solde des administrations publiques , et l'inflation (c.f. annexe 7)

Fondée sur une tradition agricole et handicapée par une industrie de l'armement qui a perdu ses débouchés, l'économie slovaque a attiré à peine 15% des capitaux étrangers investis dans l'ex République fédérative..

Le chômage a touché 10,4 % de la population slovaque en 1992, contre 2,4 % en Bohême-Moravie (celui-ci devrait monter à 5% pour 93 avec la loi des faillites effective dès début Avril 93)

De plus la partition a engendré la création de deux monnaies, le concept de l'union monétaire ayant vécu cinq semaines.

En effet les entreprises tchèques refusant de livrer devant l'incertitude de se faire payer et la fuite des capitaux slovaques vers l'Autriche ont accéléré le processus d'éclatement et la dévaluation de la couronne slovaque

Le taux escompté par tous et de plus exigé au départ par le F.M.I. pour son intervention en République Slovaque était de 20%. à 30%

Le taux effectif fut de 10% et fut présenté comme une victoire gouvernementale.

Que la Slovaquie était dans une position critique par rapport à sa voisine tchèque , telle était ma première et seule impression lors de mon premier déplacement.

Cette impression s'est fortement nuancée lors de mon séjour et j'en ferai part dans ma conclusion finale.

1.3.3 Esquisse des entreprises visitées

1.3.3.1 VUES Košice (Slovaquie , 300 000 habitants)

Il s'agit essentiellement d'un institut de recherche mais il effectue aussi la fabrication de ses produits.

Ceux-ci concernent des machines électriques rotatives (ex : moteurs d'ascenseurs).

Basée a Košice, cette entreprise possède un siège social a Brno, maintenant en république tchèque .

Celui-ci alloue les budgets , crédits et consolide les résultats du groupe.

Le groupe est toujours public, " appartenant" en théorie a l'état tchèque.

Un projet de privatisation a été préparé par le siège , celui-ci devrait faire partie de la deuxième vague de privatisation d'ici à la fin de l'année.

Ceci permettra à l'entreprise de Košice de pouvoir à son tour être privatisée.

Elle a déjà acquiert son indépendance à travers son propre service financier qui assure l'analyse comptable, et aussi a à travers la possibilité de stocker sur place sa production.

VUES Košice exporte déjà sur de nombreux pays : Allemagne, Autriche, Hongrie Pologne, Biélorussie.

Son chiffre d'affaire se monte à 34,8 millions de couronnes (1Frf / kcs = 5,30).

L'entreprise compte 265 employés essentiellement ingénieurs.

Cette entreprise a déjà réussi une partie des reconversions nécessaires à son développement, mais possède l'inconvénient d'être toujours publique.

De plus son " Top Management " ne parle aucune langue étrangère.

Ces deux facteurs m'ont alors fait fortement douter du succès de ma mission dans cet environnement.

1.3.3.2 PSA ELektra

Cette société anonyme morave est le résultat de la dislocation en 1991 du groupe PSG.

Son Personnel se compose de 30 personnes .

Son activité est l'installation de produits électriques.

La concurrence sur les marchés tchèque et slovaque est très dure pour ce type d'entreprise de service, mais PSA ne cesse d'augmenter son chiffre d'affaire (51 Millions de couronnes en 1991 , 75 Millions en 1992, 100 millions sont prévus pour cette année .

Elle travaille déjà à l'export , et offre ses services sur les marchés du bâtiment en Libye, Iran, Irak et Allemagne.

Son souhait était de conclure un accord de partenariat avec une entreprise française de construction et d'assurer la mise en place des installations électriques.

le projet était ambitieux et m'intéressait vivement , mais malheureusement , personne hormis le directeur n'avait de quelconques notions de langue étrangère.

Notre coopération fut alors impossible .

1.3.3.3 Slovenské Elektrotechnické Zavody : SEZ

Etant donné que c'est l'entreprise que j'ai choisi , elle fera l'objet d'une présentation détaillée en II.

1.3.4 Méthode d'interview : le questionnaire type

Il était important pour moi d'avoir la meilleure idée possible du réel potentiel de ces entreprises ainsi que de l'environnement de mon futur travail .

Je décidais donc de travailler sur la base d'un questionnaire , questionnaire qui s'articulait en cinq parties , la première devant être totalement remplie.

Les quatre autres sections comportaient des questions complexes nécessitant une étude approfondie et ne pouvaient être traitées dans leurs intégralité.

Le but était d'avoir un répertoire de questions flexibles pour pouvoir l'adapter à mes interlocuteurs .à leur structure (filiale), et à leur activité (production, services)

Avec le recul, je me rends compte que certaines questions étaient intraitables vu le type d'informations disponibles dans ces pays et le cloisonnement des services.

Ce questionnaire est disponible en annexe 8

1.3.4 Grille d'évaluation et sélection finale

Choisir une entreprise pour effectuer un quelconque travail ne saurait se baser exclusivement sur des critères statiques comme ce questionnaire.

En effet il faut tenir compte en plus de facteurs difficilement mesurables et parfois complètement subjectifs.

Mesurant que mon séjour devait durer au moins quatre mois, et que le dépaysement serait total, il importait de bien cibler autant les possibilités professionnelles que les priorités personnelles.

l'évaluation s'est faite par des notes attribuées selon la grille qui suit :

GRILLE D'ÉVALUATION **(notes de 1 a 5)**

- * Langues pratiquées par le Personnel : coefficient 2
(facilité de communication)
- * Situation géographique (accessibilité)
- * Environnement , qualité de vie
- * Potentiel d'évolution de l'entreprise pour référence ultérieure : coefficient 2
- * Travail : responsabilités effectives : coefficient 2
- * Salaire et avantages en nature (appartement)
- * Impression personnelle

Le dernier critère regroupe tout ce qu'il y a de difficilement mesurable et totalement subjectif .

II REALISATION DE LA MISSION LOCALEMENT

II.1 PRESENTATION DE L'ENTREPRISE " SEZ"

II.1.1 Informations générales

Créée en 1948, SEZ était jusqu'à la privatisation une entreprise d'état appartenant au consortium ZSE basé a Prague

Sa privatisation s'effectuera le 1 er Mai 1992 et eut des répercutions directes sur son organisation.

Ainsi certaines de ses unités devinrent des succursales et une part de son activité (la fonderie et l'activité de recherche et développement devinrent totalement indépendantes)

Ceci fut pris en compte lors de l'analyse financière, sous peine de fausser l'évaluation.

Elle a conclu plusieurs accords de Joint-Venture dont une des plus récentes est celle contractée avec le leader suisse ABB a travers sa filiale allemande d'Heidelberg

A ce jour , SEZ emploie 1221 personnes dont le détail se trouve en annexe 9 (le dossier de présentation de "SEZ", section Personnel)

Son secteur d'activité est l'industrie électrotechnique et la mécanique spécialisée, (le détail en est donné en II.1.3)

SEZ est une société anonyme dont 51 % des actions sont nominatives (voir le détail de la privatisation en II.1.2)

II.1.2 Procédé de privatisation et organisation générale

Le schéma d'organisation détaillé en annexe 10, explique non seulement la structure décisionnelle de l'entreprise mais aussi le procédé de privatisation.

II.1.2.1 Le procédé de privatisation

il existe pratiquement autant de modèles de privatisation que de sociétés privatisées, et dans le cas de " SEZ ", on peut parler de reprise de la société par le " top Management" puisque tous les dirigeants de " SEZ" se retrouvent ses propriétaires par un jeu juridique de constitution de société.

Il y a donc 51% des actions de " SEZ" qui sont des actions nominatives
48 personnes travaillant a SEZ dont l'essentiel est constitué par le top management
sont titulaires de ces actions et ont créé la société commerciale " RISEP" sarl qui se
retrouve ainsi actionnaire majoritaire de " SEZ". a 51 %

Il est important de savoir que le directeur général de RISEP est le directeur général
de " SEZ".

le problème de base était " comment devenir propriétaires majoritaires quand on ne
possède pas le capital représentant ces actions ?"

Réponse : on contracte un emprunt auprès d'une banque et du fond de privatisation,
représentant 51% de la valeur estimée de " SEZ" lors de sa privatisation, et on
s'engage à rembourser ce prêt par le bénéfice généré par l'entreprise commerciale
RISEP.

Cette entreprise se retrouve créée pour deux raisons importantes : permettre au "
top -Management " de posséder leur société, et générer de quoi rembourser le prêt.

les conditions d'emprunt ne sont pas des plus faciles ,17% d'intérêts auprès de la
banque, 9% d'intérêts auprès du fond de privatisation, surtout quand l'on sait que
l'impôt sur le bénéfice des sociétés est a 55 % .

Ce montage financier et juridique n'a absolument rien de condamnable, les "apparatchiks" ayant quitté les postes de responsabilités, mais il est ressenti comme un véritable hold-up par certains employés qui pensent que décidément rien ne change et surtout pas les têtes dirigeantes !!

II.1.2.2 Organisation générale

L'organigramme comporte six niveaux .(annexe 10)

Légende des sigles :

1 er niveau : TEX, KGR, SERVIS, ORA,UOO : Tous ces services constituent l'environnement de la direction générale et y rapportent exclusivement: contrôle de qualité, sécurité, secrétariat et conseiller

2 ème niveau : les cinq directions opérationnelles comme indiqué

3 ème niveau : les grandes sections de production (ex : disjoncteurs, outillage)

4 ,5,6 ème niveaux : succursales et joint-ventures

il est a noter que certaines fonctions sont spécifiques aux organisations est-européennes , et n'ont pas d'équivalent dans le système français.

Ceci concerne le directeur "système" qui contrôle principalement le Personnel, le Service Juridique, et la Protection de l'Environnement , et concerne également le directeur de la " coordination" qui s'occupe de la planification de la production et des achats , ainsi que du suivi des stocks pour les ateliers.

II.1.3 Produits et débouchés

SEZ exerce deux activités majeures : l'industrie électrotechnique, et l'industrie mécanique spécialisée

II.1.3.1 : l'industrie électrotechnique

Celle-ci est l'activité première de "SEZ"

Elle concerne l'équipement, le matériel électrique pour le bas et moyen voltage : disjoncteurs , interrupteurs, desconnecteurs, boites a fusibles.

L'entreprise était jusqu'en 1990 en situation de monopole sur toute l'ex-Tchécoslovaquie et honorait des commandes ponctuelles pour l'ex-Union Soviétique.

Elle vendait par l'intermédiaire du consortium ZSE et n'avait donc pas de contact direct avec les clients finaux.

La transition de toute cette région de l'Europe à l'économie de marché s'est traduite par un bouleversement des accords commerciaux, les fournisseurs traditionnels furent alors mis en concurrence .

Les consortiums se disloquant, sont apparues des sociétés nouvelles qui n'ont pas toujours eu le même comportement d'achat et ont parfois favorisé l'implantation des concurrents étrangers dès 1990

Ceux-ci ont eu recours à des distributeurs locaux (ex : Siemens) ou à la vente directe depuis essentiellement l'Allemagne et l'Autriche.

Une nouvelle concurrence fait aujourd'hui son apparition, elle concerne des entreprises est-européennes qui au travers de "Joint-venture" contractées avec des homologues occidentaux attaquent les marchés tchèque et slovaque.

SEZ couvre à ce jour 60 à 70 % de son ancien marché national .

Elle exporte essentiellement en Russie et Ukraine où elle possède des distributeurs ou Joint-ventures.

SEZ possède également une licence de fabrication pour les produits " GEC AVERY , cette licence concerne la production de balances de pesée électronique".

La signature en 1992 d'un contrat de joint-Venture avec la filiale allemande du groupe suisse ABB , lui permet de proposer de nouveaux produits mais le premier exercice de cette entreprise conjointe ne produira qu'un bénéfice minimum sinon nul.

De plus le contrat de joint-venture lui interdisant l'accès aux marchés ouest-européens, cette entreprise conjointe concurrence directement SEZ sur ces marchés.

La perte de parts de marché n'est pas le seul problème rencontré par SEZ .

En effet, une inflation galopante a eu et a une répercussion considérable sur les prix de ses produits , et la récession nationale affecte directement l'industrie du bâtiment dont dépend directement son activité.

La conséquence directe en est la chute de production qui place SEZ dans une position financière limite .

Le taux d'utilisation de ses machines est de 50 % ce qui crée des coûts considérables .

La production totale sur les trois dernières années accuse une chute de 60,7 % , ce qui affecte directement l'emploi : licenciement de 45,7 % du Personnel (annexe 11 12 et 13) .

Ces chiffres globaux concernent principalement l'industrie électrotechnique car la section d'outillage ne représente qu'une part insignifiante de l'ensemble .

II.1.3.2 La mécanique spécialisée

Le panel de possibilités est très large car SEZ possède une longue expérience de ce type de fabrication , et est de plus self suffisante , en ce qui concerne la production d'outillage , d'appareil de contrôle et de pièces mécaniques .

Une idée précise des possibilités est donnée par les machines employées (disponibles en annexe 9 : le dossier de présentation de SEZ , section 3 sur la fabrication)

Les débouchés antérieurs concernaient surtout le marché national tchécoslovaque et l'autoproduction .

De nos jours elle exporte en Pologne, Allemagne, Autriche, Belgique, et souhaite étendre ses ventes à toute la communauté européenne.

Elle fournit également l'entreprise conjointe ABB Stozt- SEZ krompachy.

L'entreprise a procédé à d'importants investissements ces trois dernières années lui permettant d'acquérir des machines de pointe mondialement reconnues.

Le détail des derniers investissements se répartissent comme ci-dessous :

1990	59,26 Millions de Kcs	Bâtiments, et machines pour section électrotechnique (Frf / Kcs = 5,30)
1991	37,7 Millions de Kcs	machines pour section outillage

1992

57,5 Millions de Kcs machines pour ABB-SEZ

Le capital productif est évalué a 216 millions de couronnes et représente la valeur comptable à ce jour des machines et bâtiments de l'usine.

II.1.4 Conséquence : l'adéquation de nos deux démarches

Cette situation exposée ci-dessus, ajoutée à l'évolution de son marché intérieur, force SEZ à rechercher des marchés à l'extérieur de ses frontières, et plus généralement à multiplier les échanges avec l'Europe occidentale.

Celle-ci est source de coopération technologique pour améliorer ses produits, de conseillers pour lui apprendre à opérer dans un marché concurrentiel, et de débouchés actuels ou futurs pour ses produits.

Ma proposition se trouvait à point nommé et était considérée par SEZ comme une réelle opportunité de nouer des liens avec cette Europe, mais aussi comme la possibilité. de voir une autre méthode de travail et façon d'aborder les problèmes.

Nous attendions , des deux cotés beaucoup de cet échange culturel et professionnel.

II.2 MA MISSION AU SEIN DE SEZ

II.2.1 Le projet initial

Lors de ma première visite, un accord de principe avait été pris concernant globalement, ma mission a SEZ.

Mes domaines d'activité étaient aussi divers que le Marketing et une recherche de partenaires français pour une coopération.

Ce dernier projet devait m'amener à travailler avec l'ensemble de la société, mais je fut affectée au département commercial à partir duquel je pouvais " rayonner".

Trois jours après mon arrivée , je disposais du travail qui m'étais attribué.

Celui-ci couvrait un ensemble de points difficilement traitables en quatre mois (c.f. annexe 14) .

Non seulement la matière était dense , mais le travail recouvrait des domaines aussi divers que le marketing proprement dit (points 1 et 2) , la logistique (point 3), et un projet de Joint- venture (points 4 et 5)

Ma première tâche fut de mettre sur le papier les étapes que sous-tendaient ces deux grands projets :

- Etude de marketing pour toute l'activité de SEZ
- Projet de Joint-venture

Ainsi posé, l'ensemble apparaissait évidemment irréalisable. (c.f. annexe 15)

Ce document me servit de base à la négociation que j'engageais avec feu Mr Buèko, alors directeur commercial, pour déterminer la priorité de ma mission à SEZ: Ce fut la recherche de partenaires français pour une coopération

L'issue souhaitée de cette coopération était la création d'une Joint-venture.

Une Joint- Venture n'est en fait comme je l'appris qu'une forme particulière de coopération (annexe 16)

Arrivait en deuxième position, l'étude des activités de SEZ et l'opportunité de vendre sa production en France.

Bien qu'une Joint-Venture ait été signée avec ABB, mes interlocuteurs n'avaient pas la moindre idée sur la façon de procéder à bien ce projet.

Je reçus donc une indépendance et responsabilité totales, ce qui comportait avantages et inconvénients.

Ce dossier était mon premier du type et il me fallait acquérir une méthodologie pour ne pas me disperser et travailler le plus efficacement possible.

Pour déterminer une méthodologie , il faut déjà fixer des objectifs de résultats : que veut-on obtenir ?

Ensuite et seulement , on peut décider comment y parvenir.

Pour intéresser des entreprises à une coopération , il me fallait leur fournir les informations qu'elles attendaient et vaincre leur naturel scepticisme.

En effet beaucoup d'industriels sont freinés par le manque d'informations fiables et disponibles, ainsi que par les différences dans les méthodes d'évaluation comptable et financière entre la France et la Slovaquie.

Là était mon objectif : présenter SEZ compte tenu de ces exigences, c'est à dire créer un dossier commercial et financier , portrait de l'entreprise

Ce dossier devait permettre non seulement d'intéresser des entreprises mais aussi, permettre d'accélérer les négociations et la prise de contact entre les futurs partenaires .

Cet objectif étant fixé , je mis en place ma méthode de travail : présenter Sez , c'était la connaître donc il me fallait pour cela effectuer un audit .

II.2.2 Sa reformulation en Audit général

II.2.2.1 Approche générale par le plan d'audit

L'audit était la meilleure méthode pour aborder le projet , mais comme j'allais le découvrir, n'était certainement pas la plus facile !

" Audit " est un terme anglais qui est aujourd'hui communément employé en français, mais où il y perd sa signification première : " vérifier"

Réaliser un audit n'est pas seulement collecter des informations sur une entreprise mais c'est aussi :

4

- Vérifier auprès de 2 ou 3 sources différentes que les informations fournies sont correctes.
- Etre sur le terrain , se déplacer dans l'usine , les lieux de stockage, les services, car aucun chiffre n'est aussi parlant que la réalité.
- Passer beaucoup de temps avec le Personnel pour se faire expliquer leur rôle, leurs méthodes de travail, la circulation de l'information dans les services et entre les 4 services

Je décidais de travailler en étroite collaboration avec deux départements majeurs :

- * Le département commercial, pour étudier les produits et la politique commerciale en place, et pour approcher également la Recherche et développement. et la production.
- * le département financier pour approcher aussi bien l'analyse financière que l'analyse des coûts (donc l'origine de la formation des prix, et de la rentabilité de l'entreprise).

Visiblement l'audit du département commercial faisait double emploi :

* Il me permettait de présenter les produits et les marchés de SEZ dans mon dossier de coopération

* il me permettait de réaliser une étude marketing et d'étudier les débouchés éventuelles de leurs produits sur le marché français

Ainsi, même non prioritaire ce dernier point trouvait sa place dans mon travail global.

Le plan d'audit général est disponible en annexe 17, et présente les grands points de mon travail dans les deux départements

Ce plan de travail était ma ligne conductrice, et je la présentais à Mr Buèko pour recevoir son approbation.

Les quelques jours déjà passés dans l'entreprise m'avaient appris que les services étant très cloisonnés, on rechignait à collaborer, et je préférais annoncer la couleur :

Je comptais pour ainsi dire aller partout !

Cette précaution étant prise, et mon plan de travail étant accepté, il me fallait travailler dans le détail les points de mon étude.

II 2.2.2 Approche dans le détail par le questionnaire d'audit

Le stade suivant était l'élaboration de mon questionnaire d'audit, le support même de mon travail au jour le jour.

là résidait la difficulté majeure.

il y a autant de formules possibles qu'il n'y a de "pourquoi" de l'audit.

Dans mon cas il ne pouvait s'agir d'un audit purement comptable ou purement technique.

Il me fallait posséder une solide connaissance de l'entreprise pour pouvoir fournir des informations fiables, donc vérifiées, sans aller dans le détail de l'évaluation financière approfondie.

C'est donc ciblé sur cet objectif que mon questionnaire fut mis au point.

J'eus l'opportunité de rencontrer un cabinet français, travaillant pour la commission européenne, et réalisant un audit de multiples entreprises en Slovaquie.

Ils me fournirent leur questionnaire comme exemple de document directement exploitable pour une recherche de partenaires. (annexe 18)

Ceci allait m'aider a créer l'ossature de mon dossier sur SEZ, et par la même , une part de mon questionnaire d'audit.

Déjà, j'avais conscience que mon dossier ne comporterait que les informations principales recueillies lors de mon audit , le reste constituant tous les détails qui me permettaient de pouvoir certifier (autant que possible) mes informations..

Les banques françaises implantées en Slovaquie interviennent aussi comme intermédiaires, et possèdent aussi leur questionnaire d'information de base :

En annexe 19 , est disponible le questionnaire de la Société Générale.

Ces deux sources ajoutées à des livres spécialisés (c.f. Bibliographie), me permirent de mettre au point mon propre questionnaire disponible en annexe 20.

II 2.2.3 Le support indispensable : les contacts

Les contacts étaient de première importance, non seulement pour trouver un partenaire éventuel mais aussi pour obtenir des conseils sur la méthode a adopter.

J'établis une liste des contacts :

Pour des conseils de méthodologie :

- * Ambassade Slovaque à Paris
- * CCI Paris section Europe Centrale

Ces deux organismes étant habitués à traiter ces dossiers de partenariat

Pour diffuser mon offre de coopération :

- * ACTIM : Agence pour la Coopération Technique Industrielle et Economique
- * Poste d'Expansion Economique, en lien direct avec le CFCE
- * Organisations professionnelles en France
- * Euro info Centre
- * CCI Franco-Tchécoslovaque en France
- * Moci : service publicité à Paris (suivant le budget qui me serait alloué)
Agence TERNO à Bratislava qui publie dans le MOCI
- * les Echos de l'Exportation à travers le réseau de L'Onedi (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel)

Dans un premier temps, pour obtenir des conseils je me mis en contact avec l'ambassade Slovaque à Paris, avec qui j'avais déjà travaillé en Février (c.f. I.1.2)

Mr Anton berith, Conseiller commercial, m'orienta sur le représentant en Slovaquie de MATRA transport, qui traitait depuis plusieurs années des dossiers de Joint-venture Franco-slovaques.

Ce monsieur travaillait à Bratislava.

Ce que je recherchais avant tout c'était une approbation ou critique sur ma façon d'aborder le problème:

Monter un dossier de ce type , était-ce la meilleure méthode ?

Les informations essentielles y étaient-elles ?

Son orientation me fut utile .

Dans un deuxième temps, mon dossier étant en passe d'être complet, je cherchais à faire propager mon offre de coopération en France

Ainsi je m'adressais au PEE à Bratislava, logé à l'étroit dans la suite d'un hôtel, mais dynamique et disponible.

Munie de mon dossier, et d'une brochure générale , je cherchais leur appui ou du moins leur orientation .

Le poste venait de recevoir une demande de renseignements : Quelle était la filiale d'ABB en Slovaquie ?

Cette interrogation provenait d'un des plus importants distributeurs et fabricants de matériel électrique français et européen.

il travaillait notamment pour ABB , AEG, Schneider.

Il s'agissait d'une réelle opportunité pour SEZ de se faire connaître et d'utiliser son lien avec ABB pour établir de nouveaux contacts et contrats .

Je contactais cette entreprise juste avant mon départ.

Un autre contact très important était la CCI de Bratislava , où Mr Otto Cechovic, chargé des relations internationales, et très francophile ,était très actif.

il me révéla en effet qu'une entreprise française d'outillage cherchait un partenaire slovaque pour former une Joint-venture.

L'entreprise s'était déjà déplacée en Slovaquie et avait effectué un premier choix, mais tous les espoirs m'étaient permis.

Coordonnées en main, je contactais cette entreprise et proposais la candidature tardive mais motivée de SEZ.

Les diverses organisations en France , Actim, CCI Franco-Tchécoslovaque et les organisations professionnelles ont été également contactées.

Tous les contacts se sont effectués par courrier : Hormis la brochure générale ajoutée à une brochure plus ciblée selon l'activité, j'y joignit mon offre de coopération et le plan du dossier disponible (c.f. annexe 21)

II.2.2.4 Détails des difficultés rencontrées et la nécessité de réajustements

*** Problèmes de communication**

Ceux -ci ne sauraient se résumer aux barrières linguistiques !

Certes, le peu de pratique des langues étrangères des dirigeants ou responsables me forcèrent les premiers temps a avoir recours systématiquement à des collègues du département commercial comme interprètes .

Je m'aperçus très vite que le contact personnel y perdait de son authenticité.

l'inconvénient aurait pu se limiter à ce fait, si je ne m'étais rendu compte qu' également le message était émoussé ou déformé à la traduction .

Ceci s'avéra particulièrement gênant quand j'abordais le début de l'audit financier.

L'erreur était simple : j'avais recours comme interprètes à des non financiers.

Ajoutez à cela la répulsion des services financiers à fournir des informations au service commercial, et vous comprendrez l'ampleur du problème:

Je n'arrivais pas à obtenir des informations rapides et traitables .

Le remède fut simple : je commençais à distribuer des questionnaires très schématiques en slovaque aux responsables qui m'intéressaient.

Au niveau financier, ils regroupaient les postes principaux du bilan et compte de résultat.

Les termes étaient techniques , non ambigus , précis(C.f. annexe 22).

J'essayais ainsi de minimiser autant que possible le risque de non compréhension mutuelle.

lorsque les réponses me parvenaient, j'organisais des rendez-vous avec ces même responsables et je demandais l'aide amicale d'une comptable parlant anglais.

Je pouvais alors rentrer dans le détail des procédures comptables , et mener à bien mon étude.

Un autre type de problème de communication réside dans le fait que 45 années d'économie planifiée et de régime communiste , cela marque une entreprise et les gens qui y travaillent.

Par exemple la perception de son travail se résume souvent dans la phrase suivante :

"Je viens ici pour 8 h mais s' il-vous plaît fichez moi la paix, et surtout ne changez pas mes habitudes "

Imaginez la perturbation occasionnée par une étudiante française qui pose des questions , qui demande qui fait quoi, comment, le transmet à qui, et pourquoi ?

Malgré la réticence du début, le support appuyé de certaines personnes et ma ténacité me permirent de pouvoir rapidement me faire accepter et de pouvoir obtenir ce que je désirais.

Les rapports humains sont particulièrement importants dans la vie professionnelle en Slovaquie, et je dus établir des relations de confiance avec mes interlocuteurs:

Je travaillais pour SEZ et ils avaient un droit de regard sur le type d'informations que je communiquerai dans mon dossier, rien ne serait fait contre leur gré.

Le dernier type de malentendus concernent les méthodes de travail surtout au niveau des procédures comptables

L'héritage communiste est ici très lourd, et mes interlocuteurs n'avaient que quatre années de pratique de la "gestion" capitaliste "destinée à générer du profit et minimiser les coûts.

Dans ce cas il faut tout décortiquer pour être sûr à 100% que l'on parle de la même chose ou que ce chiffre est non significatif pour telle raison.

* Peu d'informations disponibles

En effet lors de la première partie de mon étude, je cherchais à obtenir des données chiffrées sur le marché Tchécoslovaque pour l'activité électrotechnique en général et les disjoncteurs en particulier.

Je contactais alors la Chambre de Commerce de Bratislava à qui je demandais une étude sectorielle à travers un questionnaire portant sur :

* demande globale sur le marché slovaque

* noms des principaux intervenants, leurs parts de marché. le volume de vente, les pays d'exportations ...

Autant dire que je ne reçus aucune réponse a mes multiples interrogations !

Me déplaçant sur Bratislava, je cherchais a déterminer l'ensemble des informations disponibles.

La Chambre possède un répertoire des entreprises slovaques classées par champs d'activité, seconde ses adhérents dans de multiples démarches et développe les coopérations sur l'étranger.

Aucune étude sectorielle de disponible.

M'adressant aux douanes, il me fut répondu que cela ne me regardais pas et qu'elles ne fournissaient leurs informations qu'au ministère des statistiques gouvernementales, autant dire pas à moi !

Le ministère des statistiques ou des finances ne possédait lui que des chiffres globaux

Ainsi pouvait être disponible que la production nationale concernant l'ensemble des produits de l'industrie électrotechnique, aucun détail par type de produit.

Même chose pour les importations et exportations.

En désespoir de cause, je m'adressais à l'organisation professionnelle communautaire basée a Frankfurt pour savoir s'ils ne possédaient pas de quelconques informations sur les marchés de l'est.

On ne savait jamais peut - être avaient -ils de plus amples informations que le ministère slovaque , ou du moins avaient -ils peut- être plus facilement accès aux informations provenant de celui-ci ?

Espoir perdu ,(cf annexe 23), ils ne possédaient rien concernant ces marchés !

Je m'empressais alors de conclure et de convaincre mes collègues que si les concurrents étrangers vendaient sur leurs marché sans plus d'informations que cela, c'est qu'eux sur place pouvaient faire la différence.

* Une hiérarchie lourde

il est reconnu que les entreprises est européennes ont une hiérarchie très lourde qui fait le bonheur des petits chefs.

Il y a des chefs pour tout, le résultat en est qu'il existe un nombre incalculable de strates dans la hiérarchie.

Le sentiment de hiérarchie étant très prononcé , il est commun de transmettre à son chef qui lui même transmet etc.

Finalement on se déresponsabilise très vite et surtout on ne peut recueillir les fruits de son travail .

Les actions individuelles et indépendantes sont diversement appréciées.

Je pus en faire personnellement l'expérience : le décès soudain de Mr Bucko m'avais fait hériter d'un supérieur " intérimaire " qui n'avait a vrai dire que très peu d'interet pour mon projet.

Tout cela n'était après tout qu'un travail d'étudiant !

La situation s'aggrava au point que je fus gênée dans mon travail de tous les jours, et me trouvais dans l'incapacité de prendre le moindre rendez-vous ferme à Bratislava (400 km de Krompachy) .

Je décidais de sauter un échelon et de m'adresser directement à son supérieur , le directeur général , pour le mettre au fait de mon travail , et lui faire part des exigences de mon projet .

Ma lettre est disponible en annexe 24 et suffit à elle seule à résoudre mon problème hiérarchique.

III SUIVI DES RÉSULTATS

Dans le cas de mon projet , il est non aisé de définir , ce que peut être le suivi de résultats.

J 'établis un questionnaire d'information sur la foire de Brno, grande foire industrielle , concernant essentiellement le marché dit Tchécoslovaque.

Ce questionnaire est disponible en annexe 25 .

Je le destinai à certains participants .

Le but de ce questionnaire était de mettre en valeur tout ce que pouvait être une foire comme source de contrats , contacts, conférences professionnelles, et meilleure connaissance de la concurrence.

Il devait amener SEZ à s'intérogger sur la préparation qu'elle apportait aux foires :

Publicité incompréhensible ou inexistante dans le catalogue de la foire, stand identique depuis plusieurs années....

Les résultats et l'analyse qui en découleront me permettront de faire des suggestions auprès du directeur marketing.

III.2 ACTIONS CONCERNANT LE PROJET DE JOINT-VENTURE

Le résultat principal concernant ce projet , est la rédaction et la propagation du dossier de présentation de SEZ auprès d'entreprises directement intéressées.

Une grande partie de la prise de contact s'est déroulée sur les trois dernières semaines de mon séjour et n'a pas encore porté ses fruits.

De ce fait, je vais exposer ici ce que je pense être les différentes prochaines étapes de mon projet , et le suivi que je compte apporter aux différents résultats futurs.

Je vais donc traiter le suivi pour les deux types d'actions que j'ai mené lors de ma mission à SEZ.

III .1 ACTIONS CONCERNANT L'ETUDE MARKETING ET LE CONSEIL EN MATIERE DE POLITIQUE COMMERCIALE

il s'agissait par exemple, de réaliser une étude concurrentielle et d'obtenir de ce fait les prix de la concurrence pour pouvoir les comparer à ceux de SEZ à produit équivalent.

Cette recherche de prix a révélé que SEZ n'avait pratiquement aucun avantage concurrentiel par les prix, ou sinon pas assez significatif pour contrebalancer le décalage technologique avec par exemple les produits allemands.

La cause en était à des coûts de structure trop élevés.

Une deuxième liste des prix fut émise en Septembre.

Je proposais d'établir un index des principaux concurrents avec leurs prix, et surtout la différence indiquée en pourcentage.

Celle-ci est plus parlante.

Sa réalisation est en cours.

Un autre cas était celui des foires professionnelles où SEZ se rendait sans grand résultat .

Tout ceci est directement cautionné par la décision de SEZ de poursuivre ou non le travail engagé, et si oui a quelles conditions .

Je vais de ce fait rencontrer le directeur général dans les prochains jours pour étudier avec lui les modalités de mon intervention future pour SEZ.

Pour ma part une première relance téléphonique auprès des entreprises directement contactées et un déplacement dans les organisations parisiennes (ACTIM, CFCE Syndicats), me semblent indispensables dans les semaines suivant mon retour en France, pour pouvoir défendre et argumenter ce dossier.

Le dossier complet ne sera divulgué que sur demande, a des interlocuteurs intéressés, comme je m'y suis engagée auprès de SEZ.

Deux cas d'école peuvent se présenter :

*** L'entreprise est intéressée par une commande a traiter par SEZ**

Une brochure technique ciblée, le détail des marchés , des machines utilisées qui peut s'avérer nécessaire s'il s'agit de pièces mécaniques ou d'outillage ,me parait suffisant.

A ce moment- la , j'agis comme intermédiaire transmettant a un contact sur place, parlant de préférence couramment anglais ou français (cas d'une nouvelle collègue ayant vécu en Belgique), la demande de l'entreprise.

*** L'entreprise dès le départ ou la suite de bonnes relations commerciales décide d'entreprendre une coopération plus approfondie , telle une mise en commun de capacité de production, une création de Joint-Venture.**

Un tel projet nécessitant alors une présentation plus complète et approfondie de SEZ je me propose d'intervenir de France pour le compte de SEZ.

Dans la mesure du possible je la représenterai durant les pourparlers s'établissant en France, avant le déplacement en Slovaquie.

Déplacement que je proposerais rapidement pour permettre a SEZ de connaître et d'évaluer aussi son interlocuteur.

CONCLUSION

Comme je l'ai mentionné précédemment mon impression de départ sur la Slovaquie, évolua au cours de mon séjour .

En effet vivre dans un pays , intégrer ses coutumes et son mode de vie permet évidemment de mieux mesurer le réel état de la situation économique et politique, mais aussi le potentiel qui réside dans ses citoyens , et ses structures.

Ainsi, la Slovaquie est un gigantesque mixage des populations, et les slovaques bien que parlant peu de langues étrangères (hormis le Russe ,le Hongrois, et le Polonais qui est très très proche du Slovaque), sont des exportateurs en puissance.

Leur marché national étant trop petit, la partition avec la République tchèque lui ayant fait perdre des parts de marché , ils n'ont d'autres choix que de développer des liens économiques avec leurs voisins , et de se positionner habilement face a l'Europe occidentale comme intermédiaires géographiquement bien placés pour tout commerce sur l'Europe dite de l'Est.

Récemment , un article publié dans la presse autrichienne économique signalait que La Slovaquie aurait " digéré" l'effet de la partition et lutterait à armes égales avec sa consoeur tchèque.

Elle commence à la grande stupeur de certains à acquérir des entreprises auparavant est allemandes quelquefois en collaborations avec les russes.

L' intervention du FMI en faveur de la Slovaquie va lui permettre de mettre en place ses programmes de modernisation des infrastructures (télécommunications et transports où les français sont en passe d'obtenir d'importants marchés), et de sécuriser les investisseurs jusque la frileux notamment à cause des écarts de langage, ou prise de positions " originales " du premier ministre slovaque Mr Meèiar.

Cette expérience m'a donc appris qu'il ne faut jamais sous-estimer le potentiel d'évolution d'un pays sous prétexte d'importantes difficultés du moment, ou d'avis "d" experts " du jour !

De plus , tous ces point positifs ne font que confirmer mon souhait d'intervenir à nouveau dans ce pays ou cette région de l'Europe plus globalement.

En effet mon projet à SEZ était positionné dans un plan de carrière résolument orienté " Europe de L'Est " car je pensais dès même mon départ que c'est ici que se joueront les nouveaux challenges à venir, et je voulais être sur place.

Vous évalueriez aisément tout le bénéfice que j'ai pu obtenir d'une telle expérience, tant sur le niveau professionnel qu'au niveau personnel.

Sur un plan professionnel, citons la possibilité qui m'a été donnée d'avoir une responsabilité totale sur un projet de ce type, l'opportunité de voir fonctionner par l'intérieur et dans le réel une entreprise slovaque avec tous ses particularismes, ajoutées à la stimulation intellectuelle d'essayer de comprendre des méthodes autres que celles enseignées dans mes livres et de découvrir que cela ne fonctionnait pas si mal.

Car l'échange a été mutuel, et j'ai du m'interroger sur le pourquoi et le bien fondé de mes méthodes surtout dans le domaine comptable !

Sur un plan personnel, j'ai découvert des gens très chaleureux qui placent les rapports humains au dessus de tout et qui ont beaucoup à nous apprendre dans ce domaine.

Rappelons- nous que la civilisation nous est venue de l' Est !

BIBLIOGRAPHIE

POUR INFORMATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES SUR L'EUROPE DE L'EST :

- * ACCÉLÉRATIONS (magazine d'informations économiques du Crédit Lyonnais)
- * MOCI
- * LES ECHOS DE L'EXPORTATION
- * CENTRAL EUROPEAN BUSINESS WEEKKLY REPORT

POUR UNE PREMIERE OSSATURE DU QUESTIONNAIRE D'AUDIT :

- * SNAFID QUESTIONNAIRE
- * JOSEPH DECOSIMO AND COMPANY "
" BUSINESS VALUATION APPROACHES AND METHODS "

* QUESTIONNAIRE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

POUR DÉTERMINER LE QUESTIONNAIRE EN DÉTAILS

* THIERRY SCHURR : " REPRISE DES SOCIÉTÉS "

* GUY AZAM CABINETS : " L'ANALYSE FINANCIERE ET ÉCONOMIQUE
ADAPTÉE AU MÉTIER DU CRÉDIT MANAGER "

* COMPTABILITÉ ANALYTIQUE D'EXPLOITATION (RAPIN / POLY)

* MANUAL OF AUDITING (COOPER)