

## **LA COMPETITIVITE INTERNATIONALE DES ENTREPRISES TCHEQUES**

La République tchèque est devenue membre de l'UE au 1er mai 2004. L'élargissement de l'UE représente une opportunité unique de développement international pour les entreprises de ce pays dont le marché intérieur est limité en taille, l'industrie spécialisée et les entreprises, généralement, sous-capitalisées. L'adhésion de la République tchèque porte d'ores et déjà ses fruits: le PIB en SPA (standards de pouvoir d'achat) est passé de 70% de la moyenne de l'EU en 2004 à 82% selon les prévisions pour l'année 2008<sup>18</sup>, le taux de croissance annuel a dépassé 6%, le taux de chômage baisse constamment (de 8,4 % en 2004 à 5,3% en 2007), la balance commerciale est excédentaire et le taux de natalité est le plus élevé dans l'histoire de la République tchèque.

Suivant le sondage d'opinion publique présenté par Eurobaromètre (automne 2006), 69% des Tchèques considèrent que la pression du marché européen uni est un phénomène positif pour l'économie tchèque et que la compétitivité des entreprises tchèques est plus élevée qu'il y a dix ans.

L'équipe de recherche de l'Université d'Economie de Prague pilotée par le professeur Hana Machková a réalisé en 2007 une enquête auprès des entreprises tchèques dont l'objectif a été d'identifier les forces et les faiblesses influençant la compétitivité internationale des entreprises tchèques dans l'UE élargie. Cette recherche se concentre sur quatre problématiques, respectivement, l'opinion des entreprises sur leur compétitivité internationale, la gestion des risques de change, la stratégie de marketing

---

<sup>18</sup>Source: Eurostat.

international, les expériences avec le système d'aides publiques à l'exportation.

La recherche a été financée par la Fondation nationale de l'Académie des Sciences de la République tchèque (GAČR).

Un questionnaire a été mis en ligne sur le site Internet de l'Université d'Economie ainsi que sur les portails Businessinfo.cz et sur les pages de la Chambre de Commerce et d'Industrie. Les entreprises ont été contactées par courriel. Le taux de réponses a été satisfaisant: 258 entreprises de la taille PMI/PME (seules 10% des entreprises ont déclaré avoir plus de 250 employés) ont répondu au questionnaire. Dans la plupart des cas, il s'agit d'entreprises industrielles (38%), 19% appartiennent au secteur de la distribution et 34% aux autres services. En ce qui concerne la structure de propriété 57% sont des entreprises privées tchèques, 41% des entreprises étrangères et 2% des entreprises publiques.

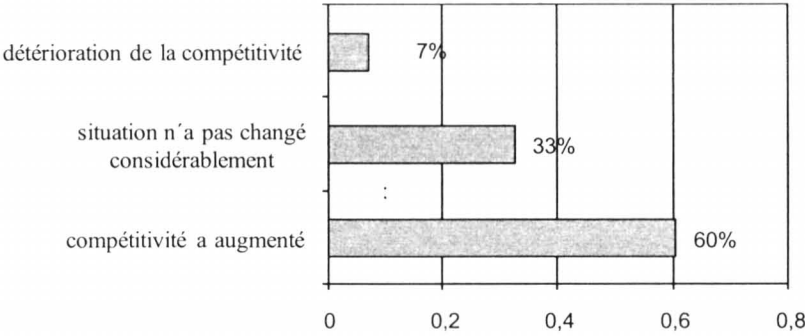
### **Evaluation de la compétitivité après l'adhésion à l'Union européenne**

Les résultats de la recherche confirment l'hypothèse des chercheurs, à savoir que l'économie tchèque était prête pour l'adhésion. Les réformes réalisées depuis le début des années 90, la privatisation et la libéralisation du marché intérieur ont préparé les entreprises tchèques à affronter les conditions du marché unique européen. La plupart des entreprises interrogées constatent qu'après l'adhésion à l'Union européenne, leur compétitivité a augmenté et seule une minorité évoque une détérioration de la situation économique.

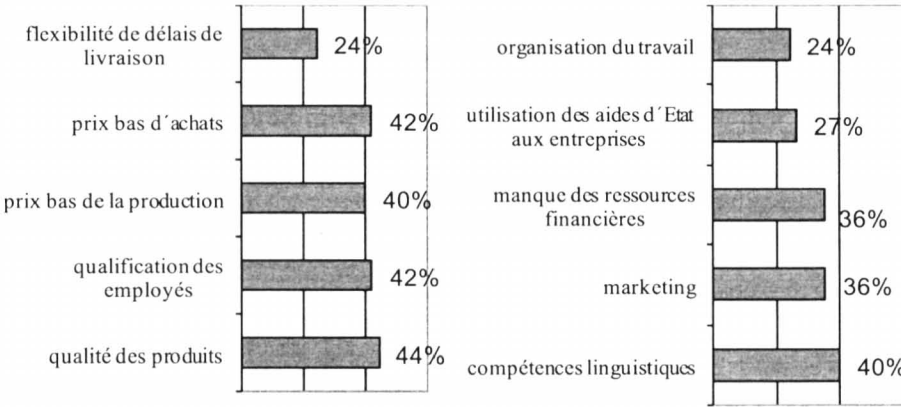
La moitié des entreprises précise qu'après l'adhésion à l'Union européenne, la demande de leurs produits et services a augmenté, 45% n'ont pas constaté de changements notables. Seules 2% des réponses établissent un lien entre la baisse de demande et l'adhésion à l'UE. Les entreprises constatent une pression renforcée de la concurrence sur les marchés cibles. C'est le cas pour 58% d'entre elles, pour 37% la situation n'a pas changé

considérablement. Pour évaluer les forces et les faiblesses, 14 réponses sont possibles.

**Figure 1**  
**La situation économique des entreprises après l'adhésion à l'Union européenne**



**Figure 2**  
**Forces et faiblesses des entreprises tchèques**



Parmi les principales faiblesses, les entreprises citent les compétences linguistiques, le manque de ressources financières, le marketing, l'insuffisance des aides publiques aux entreprises et les faiblesses dans l'organisation du travail. Les points forts sont, suivant les

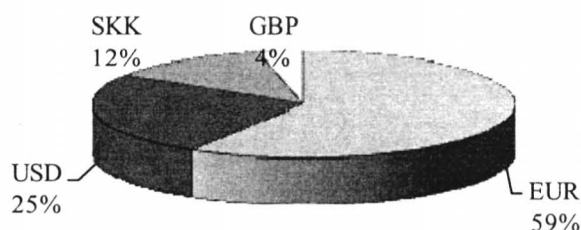
réponses, la qualité des produits, les prix bas de production et d'achat ainsi que la flexibilité des délais de livraison.

### **La gestion des risques de change**

La République tchèque, non seulement n'a pas encore adopté l'euro, mais n'a pas choisi sa stratégie d'adoption de la monnaie unique. Pour les entreprises exportatrices, cette situation crée une instabilité et nécessite une couverture des risques de change.

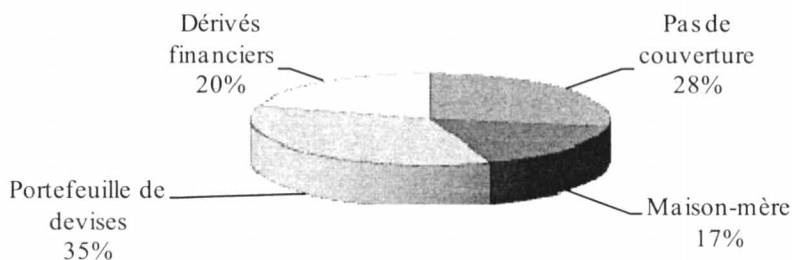
80% des entreprises qui ont répondu réalisent des opérations de commerce international en devises étrangères et donc sont directement exposées aux risques de change. Dans les transactions, dominent les facturations en euros (58%), suivies par les transactions en dollars (25%), en couronnes slovaques (13%) et en livres (4%).

**Figure 3**  
**Structure des transactions**



La couverture des risques de change est peu satisfaisante. Plus du quart des entreprises n'utilisent aucun moyen pour la couverture des risques de change. Un tiers (35%) utilise un portefeuille de devises pour diversifier les risques de change et les dérivés financiers sont pratiqués par 20 % des répondants. Dans 17% des cas, la couverture de ce risque est assurée par la société-mère.

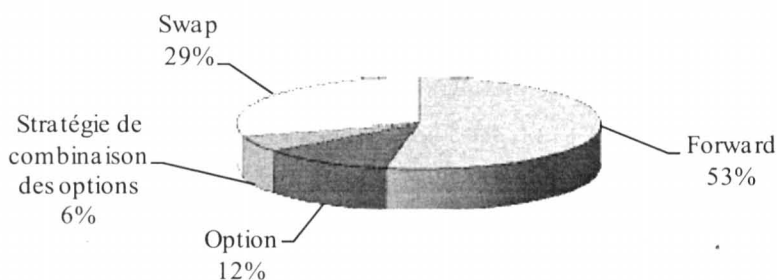
**Figure 4**  
**Couverture de risque de change**



En ce qui concerne les dérivés financiers, dans plus de la moitié des cas, il s'agit de transactions à terme de gré à gré (*forwards*). Pour les opérations *swap*, les deux contrats les plus courants ont été mentionnés dans 30% des cas, à savoir, le taux d'intérêt, qui échange les intérêts d'un prêt ou dépôt à taux variable contre des intérêts à taux fixe et le *swap de change*, qui transforme les intérêts et la valeur à l'échéance d'un prêt ou dépôt dans une devise contre sa valeur dans une autre devise.

Les stratégies combinant ces options ne figurent que dans 6% des réponses.

**Figure 5**  
**Structure des dérivés financiers**



Les résultats de l'analyse montrent aussi les modes de prévision des taux de change par les entreprises dans leurs plans financiers. Pour les prévisions, la plupart des entreprises utilisent le taux de change courant. 16%

des répondants ont mis en place leur propre système de prévision, 14% utilisent le taux de retour, 14% se focalisent sur les prévisions des sociétés externes et 3% utilisent leurs propres simulations. La gestion des risques de change peut être considérée comme une faiblesse et vu la forte appréciation de la monnaie tchèque<sup>19</sup>, les entreprises exportatrices sans couverture risquent des pertes financières considérables.

### **Marketing international**

Les entreprises tchèques ont une bonne réputation pour la qualité de production et parmi les points forts du pays, on cite toujours la qualification de la main-d'œuvre, le savoir-faire technologique, la bonne formation technique, etc. En revanche, le savoir-faire dans le domaine du marketing a été identifié comme la principale faiblesse car, souvent, les entreprises restent plus dans l'optique de la production ou de la vente que dans celle du marketing.

Le marketing international a été identifié comme la faiblesse principale par la plupart des recherches effectuées dans la période de préparation du pays pour l'adhésion à l'UE<sup>20</sup> et les résultats de l'année 2007 confirment ce constat.

44% des entreprises reconnaissent ne pas avoir de stratégie internationale et leur objectif est peu ambitieux - suivre l'évolution des marchés internationaux et réagir a posteriori. Un tiers (31%) utilise des stratégies spécifiques, différentes des stratégies du marketing domestique pour les marchés ciblés et 26% des entreprises déclarent appliquer une stratégie globale. En ce qui concerne les modes d'entrée sur les marchés étrangers, c'est l'exportation qui est le choix prédominant et dans la plupart

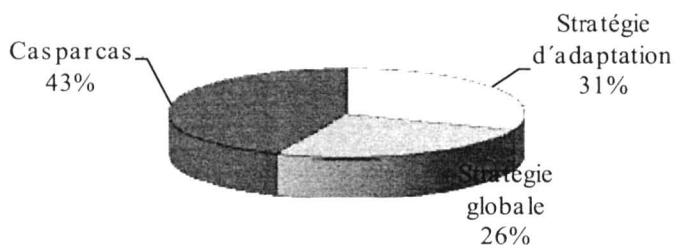
---

<sup>19</sup>Au moment de l'adhésion 1 EUR=32,5 CZK et 1 USD=27,2 CZK. En mars 2008. 1 EUR=25,4 CZK et 1 USD=16,5 CZK.

<sup>20</sup>MACHKOVÁ, H. (ed.): České podnikatelské subjekty a vnitřní trh EU. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004.

des cas, il s'agit de relations directes avec les clients ou l'utilisation de la filiale commerciale à l'étranger.

**Figure 6**  
**Stratégie de marketing international**



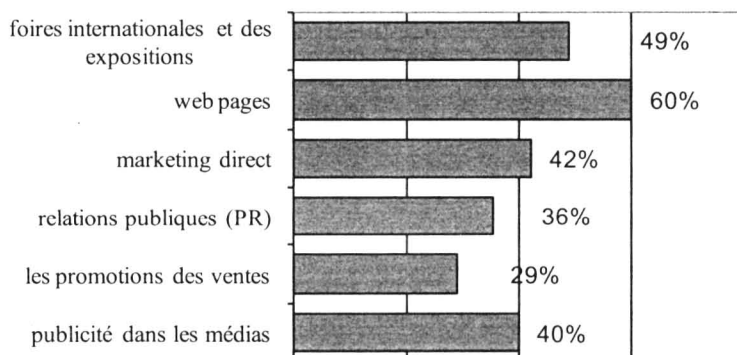
Les entreprises qui appliquent le marketing international considèrent que c'est surtout la politique de prix qui diffère du marketing local: 52% d'entre elles adaptent leur politique internationale au niveau des prix, 39% adaptent leur distribution, 32% leur communication et 27% leur gamme de produits.

Pour le développement des marques au niveau international (brand building), les entreprises se concentrent sur les outils suivants : sites Internet (60%), foires internationales et expositions (49%), marketing direct (42%), publicité dans les médias (40%), relations publiques (PR) et promotion des ventes.

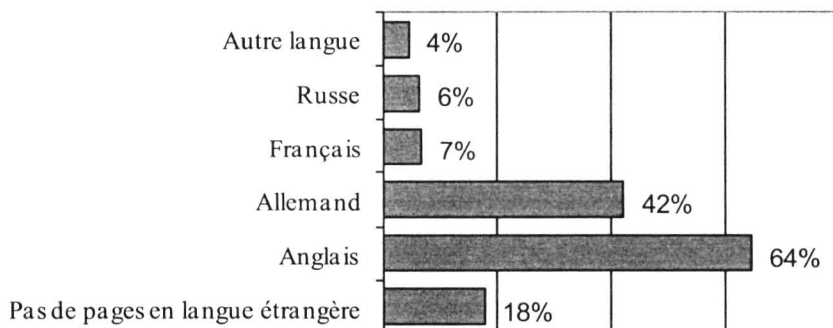
De nos jours, la base de communications à l'international est le web page. Malgré cela, 18% des entreprises ne disposent pas de pages en langue étrangère et la plupart des entreprises (64%) se présentes sur Internet par des pages en tchèque et en anglais seulement. Si une deuxième langue étrangère est utilisée, il s'agit de l'allemand (42%), les autres langues restent minoritaires.

En ce qui concerne l'actualisation des informations, la plupart des entreprises (42%) le font une fois par mois, 23% toutes les semaines, 20% une fois par an et seulement 15% tous les jours.

**Figure 7**  
**Outils de gestion des marques**



**Figure 8**  
**Sites Internet en langues étrangères**

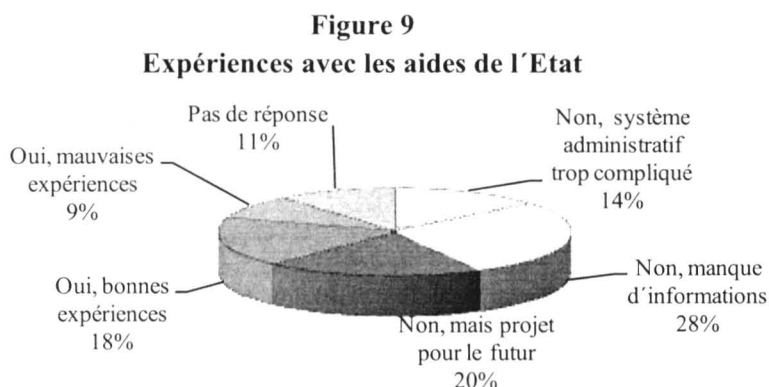


### **Les aides publiques accordées aux entreprises**

Les entreprises tchèques peuvent bénéficier de tout un éventail d'aides publiques pour le développement de leurs activités internationales. La quatrième partie de notre recherche se fixait pour objectif d'évaluer l'efficacité du système d'aides proposées aux entreprises. Malgré la gamme de services proposés, 61% des entreprises n'ont jamais déposé de demande auprès des services de l'administration publique. Les raisons mentionnées sont le manque d'information (27%) et la complexité du système qui

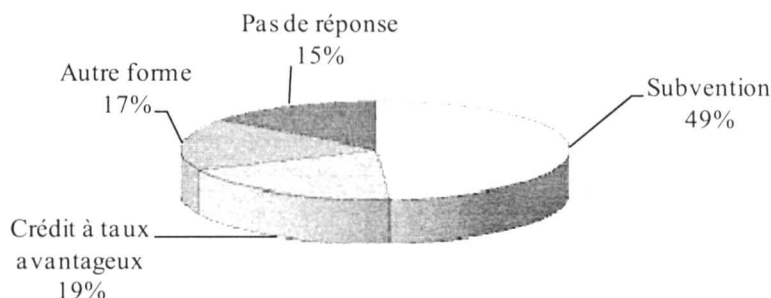
décourage 16% des entreprises. Seules 18% ont une expérience positive, 9% se plaignent d'une expérience négative et 21% des répondants souhaiteraient en profiter dans le futur – fig.9.

En ce qui concerne le jugement sur le cadre institutionnel, 47% des entreprises pensent que le système n'est pas suffisamment transparent et qu'il est trop compliqué, 51% sont sans opinion et seulement 2% des entreprises ont répondu que le système est transparent et que l'accès aux aides est aisé. Comme les faiblesses sont citées: la bureaucratie, le manque d'informations, l'inadaptation du système aux besoins des entreprises, le fait que le système change souvent, le manque d'efficacité des administrations etc.



Les entreprises demandent des aides variées. Elles marquent une nette préférence pour les subventions remboursables après la réalisation des projets (49%) et l'octroi de crédits à taux avantageux remboursables à long terme (19%).

**Figure 10**  
**Préférences en matière d'aides publiques**



## Conclusion

La compétitivité des entreprises est influencée par de nombreux facteurs. L'équipe de recherche de l'Université d'Economie de Prague a choisi pour son étude réalisée trois ans après l'adhésion du pays à l'UE, quatre axes d'analyse. L'auto-évaluation de la compétitivité a permis d'identifier comment les entreprises tchèques perçoivent leurs forces et leurs faiblesses.

L'hypothèse de faiblesses majeures pour le développement international a été confirmée par les réponses dans la première partie de questionnaire. Les trois autres parties de l'enquête ont précisé les facteurs les plus souvent cités comme faiblesses par les entreprises: un savoir-faire insuffisant au niveau de la gestion des risques de change ainsi qu'au niveau du marketing international et la méconnaissance des possibilités d'utilisation des aides aux entreprises. Ces faiblesses peuvent être éliminées surtout par la formation.

Les auteurs de la recherche ont déjà publié un ouvrage «Compétitivité internationale des entreprises dans l'UE élargie» et ils sont impliqués dans le projet de formation pour les entreprises exportatrices qui est le fruit d'une coopération entre l'Université d'Economie de Prague et l'agence Czechtrade du ministère du Commerce et de l'Industrie de la République tchèque.

## RESUME

L'adhésion de la République tchèque à l'Union européenne a renforcé la compétitivité des entreprises. La possibilité d'accès libre sur le marché élargi et l'image de pays membre de l'UE ont un impact positif pour les sociétés tchèques ; la moitié des entreprises précisent qu'après l'adhésion du pays à l'Union européenne, la demande de leurs produits et services a augmenté, mais elles constatent également une pression renforcée de la concurrence sur les marchés cibles. Les points forts sont, suivant les réponses des entreprises, la qualité des produits, les bas prix de production et d'achat ainsi que la flexibilité des délais de livraison. Parmi les principales faiblesses, les entreprises citent les compétences linguistiques, le manque de ressources financières, le marketing, l'insuffisance des aides publiques aux entreprises et les faiblesses dans l'organisation du travail. Comme l'avantage compétitif des coûts et des prix va disparaître dans quelques années, les entreprises tchèques doivent reformuler leur stratégie et profiter des forces du pays telles que le savoir-faire technologique, la capacité d'innovation, la flexibilité et la qualité de la production. Un effort considérable doit être entrepris dans l'amélioration des faiblesses de la productivité et de l'organisation du travail, du marketing et surtout la notion de client et l'amélioration de la qualité des services. La République tchèque a toutes les chances de terminer sa transformation économique et de devenir une économie moderne dans le cadre de l'UE.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Eurostat.
2. MACHKOVÁ, H. (ed.): *České podnikatelské subjekty a vnitřní trh EU*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004