

## **Les partenariats industriels franco-slovaques. Mutation qualitative dans le domaine des relations interfirmes**

Jaroslav Kita, Ferdinand Dano <sup>1</sup>

### **RÉSUMÉ**

*Les liens entre les entreprises françaises et slovaques ont connu, au cours de ces dernières années, et plus précisément à partir du début des années 1990, une évolution particulièrement remarquable tant dans leur nature que dans la structure qu'ils déterminent. Les motivations qui expliquent cette évolution dans le domaine de la coopération des entreprises françaises et slovaques sont fort variées et semblent être reliées pour la plupart à un seul et même phénomène <sup>2</sup>. Il s'agit du phénomène de l'intégration européenne. En effet, les transformations qui ont marqué l'économie slovaque depuis plus d'une décennie sont caractérisées par les changements structurels, la création du mécanisme de marché, la transformation des structures de propriété et l'ouverture par rapport au monde. La rapidité de ces transformations dépend des domaines d'échanges économiques entre l'ensemble des pays de l'UE et la Slovaquie.*

*La profondeur et la vitesse de ces changements économiques ont une influence sur les liens avec les entreprises françaises. Les activités des entreprises françaises sur le territoire de la Slovaquie sont l'objet d'une recherche systématique depuis 1994. L'Université d'Economie de Bratislava et le Centre de management pour les Pays de l'Est de l'Université Pierre Mendès France, dans le cadre des recherches entreprises entre 1994 et 1999, sur «Les partenariats industriels et commerciaux franco-slovaques» ont réalisé plusieurs enquêtes relatives à la coopération des entreprises françaises et slovaques. Les résultats ont été publiés sous le titre «Restructuration des entreprises slovaques dans les conditions de l'intégration internationale». Les apports de cette recherche sont variés et cette communication*

---

<sup>1</sup> Faculté de Commerce de l'Université d'Economie de Bratislava

<sup>2</sup> Lukášová, R., Urbánek, T.: The Image of Czech Banks – Contents and structure. In: Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej. Katowice: AE 2001, p. 429-439.

*permet d'illustrer la coopération entre la France et la Slovaquie à travers les investissements des pays de l' Union Européenne en Slovaquie; les échanges des pays de l'Union Européenne avec la Slovaquie; la coopération entre les entreprises françaises et slovaques et l'aspect culturel de la coopération interfirme.*

## **1. LES INVESTISSEMENTS DES PAYS DE L'UNION EUROPEENNE EN SLOVAQUIE**

Au cœur des transformations actuelles de l'économie slovaque, se trouvent les mutations que connaissent, depuis onze ans, les conditions d'investissement en Slovaquie. L'investissement en Slovaquie est en effet toujours qualifié de spéculatif par les agences internationales spécialisées, même si les réformes législative et financière font déjà sentir leurs effets positifs. La Slovaquie souffre d'être encore peu connue alors qu'elle présente globalement les mêmes atouts que les pays voisins (Hongrie, Pologne, République tchèque) et qu'elle devrait aussi faire partie intégrante de l'Union Européenne à moyen terme. Au moment où les fondements de l'économie Slovaque s'améliorent, la faiblesse passée des investissements étrangers est paradoxalement un atout pour les investisseurs puisqu'il est encore possible, aujourd'hui, d'y trouver de bonnes opportunités.

Entre 1990 et 1999, la Slovaquie a attiré à peine plus de 2,1 mld US\$ de capitaux étrangers ce qui la place au 10<sup>ème</sup> rang des 11 pays d'Europe centrale et orientale, juste devant l'Estonie.

La Slovaquie a affiché un ratio d'investissements directs étrangers par habitant inférieur (moins de 200US\$) aux pays d'Europe Centrale et en particulier à ceux du groupe de Visegrad.

Conscient que la politique vis à vis des investissements étrangers présentait un certain décalage par rapport au dynamisme des pays de la zone, on a décidé de mettre en place une politique incitative dont le bénéfice est réservé aux investisseurs étrangers. La nouvelle politique du gouvernement slovaque en matière d'investissements a été annoncée le 10 mai 2000.

Elle s'adresse aux seuls investisseurs étrangers. Les mesures portent d'abord sur une exemption de l'impôt sur les sociétés dont la durée sera de

dix ans contre cinq auparavant, mais aussi sur une réduction du montant à investir qui passe de 5 millions d'euros (2,5 millions d'euro dans les zones défavorisées) à 100 millions de SKK (soit environ 2,4 millions d'euro) et à 50 millions de Skk (1,2 million d'euro environ) dans les zones où le taux de chômage est supérieur à 10% ainsi que sur une prime à l'emploi allant de 40 000 à 160 000 Skk en fonction du taux de chômage.

Pour pouvoir bénéficier de ces avantages les investisseurs n'auront plus ni l'obligation d'exportation (les dispositions en vigueur imposaient un minimum de 60% de ventes à l'étranger) ni celle de fabriquer des produits qui ne le sont pas encore en Slovaquie.

Un guichet unique, issu de la fusion de la SNAZIR (Agence pour le développement des investissements) et du Fonds de Support au Commerce International a vu le jour en juin 2000. L'Agence pour l'Investissement et le Développement du Commerce (SARIO) se veut le point de passage exclusif et privilégié des investisseurs étrangers.

L'accession de la Slovaquie à l'OCDE témoigne des succès politiques et économiques de la Slovaquie en faveur des réformes structurelles, qu'il s'agisse de l'assainissement du secteur bancaire, de la recherche de partenariats pour les groupes industriels encore publics et de la réforme du cadre législatif qui s'impose aux entreprises.

Les investissements étrangers ont atteint 1,5 milliard USD en année 2000. L'arrivée d'investisseurs étrangers répond aux mesures incitatives du gouvernement slovaque.

La Slovaquie a décidé d'être prête pour l'admission à l'Union Européenne à partir de 2004. 17 chapitres sont clos sur les 31 contenus dans la loi européenne pour le respect de l'acquis communautaire.

Parmi les implantations françaises en Slovaquie il convient de citer BC Torsion du groupe Dirickx qui fut la première implantation française à l'époque de la Tchécoslovaquie. L'entreprise possède une unité de production de grillages métalliques plastifiés à Myjava.

Quant à la présence de la France, elle se fait plus visible, un certain nombre de groupes français ayant récemment confirmé leur confiance en la Slovaquie:

Danone avec son usine de produits frais, Carrefour avec son premier hypermarché, Colas en devenant propriétaire d'une entreprise de travaux publics, Plastic Omnium sur le point d'investir 50 millions d'euro, Bongrain, les Fromageries Bel, Dexia... Les négociations en cours depuis plusieurs mois laissent penser que l'année 2001 devrait voir la position française se renforcer.

La présence française se manifeste avec plus de 170 filiales, bureaux de représentation, dont environ 40% dans le domaine de la coopération industrielle. Elle est visible notamment à travers toutes les manifestations organisées par la Chambre de Commerce franco-slovaque et le Carrefour Francophone des Affaires.

## **2. ECHANGES AVEC L'UNION EUROPEENNE**

L'ouverture de l'économie slovaque aux marchés mondiaux a profondément bouleversé la structure des échanges extérieurs avec l'Union Européenne et la Slovaquie.

L'analyse géographique des échanges confirme la place prépondérante prise par les pays de l'OCDE et plus particulièrement par les pays de l'Union européenne.

L'année dernière les exportations (12,64 milliards d'Euro) se sont accrues de 29,5% en valeur courante, tandis que les importations (13,61 milliards d'Euro) progressaient de 26,0%.

91,6% des exportations slovaques se font vers l'Union européenne dont 4,6% vers la France, ces pourcentages étant stables par rapport à 1999. L'Allemagne est de loin le premier client de la Slovaquie, suivie de la République tchèque, de l'Italie et de l'Autriche. La France est le septième client de la Slovaquie. Les exportations slovaques ont augmenté vers l'ensemble des pays de l'UE, si bien que pour les 15 pays membres, la progression est de 28,7% et que le solde excédentaire de la Slovaquie avec l'UE est passé de 0,21 milliard d'Euro en 1990, contre 0,80 l'an dernier. Les échanges franco-slovaques confirment, selon les chiffres français, la tendance des années précédentes. Avec une augmentation

de 27%, les importations françaises, continuent à progresser plus rapidement que les exportations dont la hausse a été de 12,1%. Les postes d'exportations ayant le plus augmenté sont les préparations pharmaceutiques, l'informatique, l'électrotechnique et l'électronique et les matières plastique de base.

Quant aux importations, les plus fortes augmentations concernent l'automobiles, la chaussure, les produits sidérurgiques, l'électroménager et les appareils d'émissions et de transmission.

**Résultats comparés du commerce extérieur slovaque  
des premiers trimestres 1999 et 2000**

**Exportations slovaques**

|                    |          |
|--------------------|----------|
| ITALIE             | + 48,7 % |
| FRANCE             | + 45,3 % |
| POLOGNE            | + 43,5 % |
| HONGIRE            | + 35,8 % |
| AUTRICHE           | + 29,3 % |
| REPUBLIQUE TCHEQUE | + 24,3 % |

**Importations slovaques**

|           |          |
|-----------|----------|
| RUSSIE    | + 97,2 % |
| POLOGNE   | + 34,6 % |
| ALLEMAGNE | + 16,7 % |
| ITALIE    | + 13,7 % |
| AUTRICHE  | + 7,2 %  |
| FRANCE    | + 3 %    |

*Sources. Office National des Statistiques Slovaque*

Malgré les 2,210 milliards FRF de marchandises françaises introduites sur le marché slovaque durant l'année 1999, le déficit commercial de la rance continue à se creuser du fait du dynamisme des exportations slovaques en France. Le commerce extérieur est en effet le moteur de l'économie slovaque

depuis un an environ, la progression des exportations slovaques en 2000 se situant aux alentours de 31% par rapport à l'année 1999.

### **3. LA COOPERATION ENTRE LES ENTREPRISES FRANÇAISES ET SLOVAQUES**

Dans le contexte de l'intégration européenne, les entreprises slovaques adoptent, depuis l'année 1990, une stratégie dite de coopération inter-organisationnelle, qui apparaît comme une alternative intéressante puisqu'elle permet aux entreprises de pouvoir réagir efficacement aux turbulences de l'environnement. De même, la coopération inter-organisationnelle constitue l'un des moyens qui peut, dans certains cas, jouer un rôle fondamental dans l'efficacité du fonctionnement de la chaîne de valeur des entreprises. En effet, pour développer ou conserver leurs avantages concurrentiels, les entreprises focalisent leur énergie sur les activités de la chaîne de valeur qui sont directement reliées à leurs compétences clés et recourent à la collaboration ou à la sous-traitance pour la réalisation d'autres activités pour lesquelles elles ont de moins bonnes compétences. Autrement dit, pour réussir le déploiement des activités de leur chaîne de valeur, les entreprises adoptent différentes options stratégiques. La coopération inter-organisationnelle qui est fondée sur le partenariat permet aux entreprises de développer ou de maintenir leur position compétitive en réalisant ensemble avec d'autres entreprises certaines de leurs activités primaires.

Malgré l'insuffisance des statistiques, de nombreux travaux sont parvenus, à partir des années 1990, à mettre en évidence un mouvement de coopération-désintégration inter-organisationnelle des entreprises slovaques avec les entreprises étrangères. Ce mouvement s'oppose à la concentration de la période précédente d'organisation industrielle dominante des années soixante à quatre-vingt, lorsque l'économie était centralisée et que les marchés d'Europe de l'Est étaient assurés.

Le modèle d'organisation centralisée s'est révélé inadéquat face à la montée des incertitudes à la fois quantitatives (parts de marchés) et qualitatives (réorien-

tation sur les marchés de l'Union Européenne avec une demande différenciée).

La nécessité de s'adapter de façon flexible à des incertitudes en grande partie exogènes, explique la recherche par les entreprises slovaques de nouvelles formes organisationnelles. De plus, ce processus de spécialisation permet de bénéficier des compétences propre à chaque firme.

Nous prendrons ici l'exemple de l'entreprise A. V. Cadin., très représentatif du secteur de l'automobile.

Dans la période de l'après-seconde guerre mondiale, les constructeurs automobiles français fabriquaient eux-mêmes, non seulement la plus grande part des composants dont il avaient besoin, mais produisaient aussi leur huiles, leurs équipements industriels et parfois leurs propres aciers. C'est à partir du milieu des années soixante dix que les constructeurs français augmentent sensiblement leurs approvisionnements à l'extérieur, amplifiant le mouvement amorcé des les années cinquante. On constate ainsi une baisse continue du taux d'intégration de Renault et de Peugeot. Dès lors, ce développement quantitatif du recours aux achats externes s'accompagne d'une concentration progressive de l'activité des constructeurs sur le coeur de leur métier: conception, assemblage, vente et après-vente<sup>3</sup>. Dès lors, dans ce secteur, le recentrage sur le métier s'accompagne d'une restructuration forte des relations avec les fournisseurs extérieurs (la politique partenariale) et la réduction du nombre de fournisseurs directs.

Les critères de choix des fournisseurs sont la capacité à répondre aux normes de qualité imposées par le constructeur, l'aptitude à livrer les quantités demandées en flux tendus, l'aptitude à participer au développement technique, la compétitivité au niveau des prix et une situation financière saine. Finalement, cette stratégie des grandes firmes françaises modifie l'organisation industrielle traditionnelle de certaines entreprises slovaques et génère l'apparition d'un nouveau type de firme qu'il est convenu d'appeler firme- réseau. Celle-ci trans-

---

<sup>3</sup> RUIZ, J. M., MORIN, P. P., KOLLÁR, V., BROKE, P., HORNÍKOVÁ, A., HALAJ, M.: La naissance du Management Contrôlé des Richesses. In: Kita, J.: Restructuration des entreprises slovaques dans les conditions de l'intégration internationale. Bratislava: EU 2001, pp. 126-139.

forme l'analyse de l'approvisionnement, de la production et de la distribution physique des entreprises, en introduisant de nouvelles formes de gestion de l'emploi. Le partenariat industriel correspond bien à des modifications qualitatives et quantitatives entre acheteurs et vendeurs: augmentation de la durée d'engagement entre les firmes, durcissement des normes de qualité et des délais de livraison, prise en charge par l'acheteur d'une fonction complète et non plus d'une simple pièce, tendance à la désintégration des grandes firmes auparavant concentrées.

Ces changements résultent ainsi des transformations dans les normes de production et de concurrence qui imposent aux entreprises, non seulement des efforts pour restructurer leur propre appareil de production, mais aussi pour mieux maîtriser les coûts en amont de leur activité.

La Slovaquie est un pays d'industries lourdes (sidérurgie, raffinage, aluminium, chimie, etc.) et de transformation (automobile, métallurgie et secteur électromécanique, papier, filière bois, etc.).

Il convient de noter une dépendance marquée par rapport aux échanges intra-groupes des grands investisseurs qui sont implantés sur le territoire slovaque (Siemens, Whirpool, Rhône-Poulenc, US Steel, etc.).

La France est le sixième fournisseur de la Slovaquie avec 3,4% de part de marché.

AVC Cadec, a. s. (société anonyme) a déjà une longue tradition dans le domaine de l'industrie mécanique en Slovaquie. En 1992, AVC Čadca a commencé de coopérer avec la société Citroën qui a vendu la licence de production des boîtes de vitesse BC 3/5 au client turque KARSAN.

La coopération avec Citroën se poursuit jusqu'à présent. En 1996, la coopération avec les entreprises françaises s'est élargie. Renault fait fabriquer en Slovaquie ses pignons et boîtes de vitesse par l'entreprise slovaque, AVC Čadca (région de Žilina). Cette action remonte à un accord entre le cabinet slovaque et l'entreprise française Matra Nortel Communication en 1996.

Une des conditions du Ministère de l'intérieur concernant l'achat des technologies de radio-communication, était la finalisation de ce contrat avec AVC

Čadca. Le management de cette entreprise se réjouit de cette nouvelle coopération industrielle avec Renault qui va générer 100 millions SKK avec un contrat représentant 10% du chiffre d'affaires de la société slovaque.

AVC Čadca exporte plus de 90% de sa production vers la France, l'Allemagne, les Etats-Unis (ou elle fournira, à terme, les filiales Renault), l'Afrique, l'Inde et la Russie.

Cette entreprise d'envergure internationale emploie 1 100 personnes et contribue pleinement à l'essor industriel régional.

#### **4. L'ASPECT CULTUREL DE LA COOPERATION INTERFIRMES**

La coopération inter-organisationnelle impose des exigences dans le domaine de la culture:

- apprendre à collaborer avec des individus de différentes cultures et savoir en tirer profit,
- savoir s'adapter suffisamment à d'autres personnes et situations
- pouvoir accepter l'idée que, même si nous sommes tous européens, nous ne sommes pas tous semblables <sup>4</sup>.

Le français devient une langue importante en Europe. Elle est la deuxième langue de travail de l'Union Européenne. Mais cela n'empêche que, pour progresser, il deviendra nécessaire de maîtriser les autres grandes langues européennes: l'anglais en particulier, ainsi que l'allemand, l'italien et l'espagnol.

Les entreprises franco-slovaques sont de plus en plus nombreuses en Slovaquie. Elles emploient 10 000 personnes. De nombreux slovaques entrent assez souvent en contact avec de partenaires commerciaux français. Cela implique une recherche de nouvelles formes organisationnelles et relationnelles, actualisable

---

<sup>4</sup> \_imberová, I.: Customer Satisfaction from the Point of View of Czech Companies. In: Zachovania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej. Katowice: AE 2001, pp. 321-327.

périodiquement<sup>5</sup>. Le recrutement de managers de bonne qualité est conditionné par la détermination aussi précise que possible des qualités personnelles et professionnelles.

Les cours en langue française, offerts depuis 1994 par l'Université d'Economie, préparent donc les étudiants à travailler avec le monde francophone des affaires. Cette coopération bénéficie d'une coopération active avec plusieurs universités françaises, parmi lesquelles l'Université Pierre Mendès France de Grenoble (IUT 2) qui occupe une position privilégiée. Cette coopération permet aux étudiants slovaques et français de participer à des séjours d'études (en France en Slovaquie) et aux étudiants slovaques de rédiger leur mémoire de fin d'études avec une co-direction franco-slovaque.

## CONCLUSION

Au regard de l'analyse qui vient d'être faite, nous pouvons dire que l'Union Européenne représente un défi passionnant qui attend les entreprises slovaques désireuses de quitter leur petit univers clos protégé par les frontières et les traditions nationales, pour bénéficier des opportunités qu'offre le marché unique de la nouvelle Europe. Pour être entrée plus tardivement dans le processus d'ouverture économique et d'adhésion à l'Europe, la Slovaquie présente ainsi aujourd'hui un plus large choix de sous-traitance, de partenariats et d'acquisitions dans de nombreux secteurs industriels. Les opportunités d'investissement dans de multiples sociétés slovaques, en partenariat, ne sont pas moins importantes, ces entreprises se trouvant à la croisée des chemins, prises entre la nécessité d'investir et de rationaliser leurs activités pour accroître leur compétitivité et exporter surtout vers l'Union Européenne, et la nécessité de trouver de nouvelles sources de financement.

---

<sup>5</sup> Kedzior, Z., Karcz, K.: L'orientation vers le marketing. Cahiers franco-polonais. Grenoble – Lodz, janvier-mars 1997, p. 25.

Le partenariat est une relation durable entre certaines entreprises slovaques et françaises, dans le but de rechercher les avantages réciproques. Le partenariat inter-organisationnelle représente une coopération réciproque mutuellement avantageuse.

Nous pouvons conclure qu'il existe une large gamme de relations inter-firmes et que les entreprises françaises et slovaques pourront participer à la formation d'un réseau de coopération. De plus, ces liens pourront évoluer selon le caractère des options stratégiques des entreprises.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- KEDZIOR, Z., KARCZ, K.: L'orientation vers le marketing. Cahiers franco-polonais. Grenoble, Lodz, janvier-mars 1997.
- LUKÁŠOVÁ, R., URBÁNEK, T.: The Image of Czech Banks. Contents and structure. In: *Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej*. Katowice: AE 2001.
- RUIZ, J.M., MORIN, P. P., KOLLÁR, V., BROKEŠ, P., HORNÍKOVÁ, A., HALAJ, M.: La naissance du Management Contrôlé des Richesses. In: Kita, J.: *Restructuration des entreprises slovaques dans les conditions de l'intégration internationale*. Bratislava: EU 2001.
- ŠIMBEROVÁ, I.: Customer Satisfaction from the Point of View of Czech Companies. In: *Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej*. Katowice: AE 2001.