



**Conférence  
des Nations Unies  
sur le commerce  
et le développement**

Distr.  
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.11/2  
27 septembre 2000

FRANÇAIS  
Original : ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

Commission des entreprises, de la facilitation du commerce  
et du développement

Réunion d'experts sur les relations entre les PME et  
les sociétés transnationales en vue de promouvoir  
la compétitivité des PME

Genève, 27-29 novembre 2000  
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ DES PME PAR L'ÉTABLISSEMENT  
DE LIENS**

**Document de base établi par le secrétariat de la CNUCED\***

### Résumé

La compétitivité des PME sur le marché international dépend de leur accès à certaines ressources essentielles, dont les plus importantes sont les ressources financières, la technologie et les compétences en matière de gestion. Les sociétés transnationales (STN) ont toujours été un important moyen pour les PME d'accéder aux nouvelles technologies et d'acquérir un savoir-faire en matière de gestion. La réorientation des stratégies de production des entreprises, de la simple intégration à une intégration plus complexe, a ouvert des perspectives pour les PME tout en durcissant les critères d'entrée dans les réseaux de sociétés transnationales. Les pays en développement doivent désormais à la fois adopter des politiques qui renforcent l'effet des investissements étrangers directs (IED) sur le développement en attirant des STN désireuses d'établir des liens avec des PME, et prendre des mesures pour favoriser la création de tels liens. On trouvera dans le présent document une analyse des différents types de liens et de leurs retombées, ainsi que de leurs avantages et de leurs inconvénients, un examen des conditions nécessaires à l'établissement de liens, et un résumé des enseignements tirés de l'atelier qui a été consacré récemment à l'instauration de liens. Il est généralement estimé que la nature et la vigueur des liens créés dépendent dans une large mesure des capacités technologiques et autres ressources des entreprises locales. Des mesures et des programmes spéciaux d'appui s'imposent pour renforcer ces capacités, mais ils ont peu de chances de donner des résultats s'ils ne respectent pas le principe de subsidiarité (selon lequel chaque entité entreprend ce qu'elle fait le mieux) et ne s'inscrivent pas dans un ensemble cohérent de mesures de promotion de l'investissement, de la concurrence, du transfert de technologie et du développement des PME. Un certain nombre de mesures sont recommandées pour améliorer les résultats des PME locales et renforcer leur position dans le contexte de leur collaboration avec les sociétés transnationales.

Le secrétariat de la CNUCED tient à remercier Tilman Altenburg pour sa contribution à l'élaboration du présent document, ainsi que S. Y Foong pour la réalisation de 26 études de cas portant sur divers aspects des liens entre les PME et les sociétés transnationales.

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
INTRODUCTION .....	1 - 8	4
Chapitre		
I. LES DIFFÉRENTS TYPES DE LIENS ET LEURS RETOMBÉES : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS .....	9 - 23	6
<i>A. Liens en amont avec des fournisseurs.....</i>	<i>9 - 14</i>	<i>7</i>
<i>B. Liens avec des partenaires technologiques.....</i>	<i>15 - 17</i>	<i>9</i>
<i>C. Autres retombées.....</i>	<i>18 - 23</i>	<i>10</i>
II. CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS ENTRE LES STN ET LES PME .....	24 - 38	11
<i>A. Rôle des politiques et des mesures d'appui.....</i>	<i>25 - 30</i>	<i>12</i>
<i>B. Stratégie d'entreprise des STN.....</i>	<i>31 - 35</i>	<i>13</i>
<i>C. Compétitivité des PME locales .....</i>	<i>36 - 38</i>	<i>16</i>
III. MEILLEURES PRATIQUES.....	39 - 47	18
IV. QUESTIONS DONT POURRAIENT DÉBATTRE LES EXPERTS .....	48- 57	21
<i>A. Rôle des pouvoirs publics .....</i>	<i>49 - 51</i>	<i>22</i>
<i>B. Rôle du secteur privé .....</i>	<i>52 - 57</i>	<i>23</i>
1. Associations professionnelles .....	52 - 53	23
2. Sociétés transnationales .....	54 - 55	24
3. Rôle de la communauté internationale.....	56 - 57	25
<b>RÉFÉRENCES</b> .....		26
<i>Notes</i> .....		28

## INTRODUCTION

1. La production internationale, c'est-à-dire la production réalisée par des sociétés transnationales (STN), connaît une croissance plus rapide que celle d'autres agrégats économiques. La production ainsi que les ventes des filiales étrangères de STN ont augmenté plus rapidement que le PIB mondial et l'ensemble des exportations grâce, notamment, à la croissance phénoménale des flux d'investissements étrangers directs (IED), qui sont passés de 209 milliards de dollars en 1990 à 865 milliards en 1999<sup>1</sup>
2. Le volume des flux d'IED vers les pays en développement a également augmenté de manière spectaculaire. La part de ces investissements dans les IED mondiaux est passée de 18 % en 1990 à 38 % en 1997, pour retomber à 24 % en 1999<sup>2</sup>. Si les flux d'IED sont inégalement répartis entre les pays en développement, les ratios IED/PIB montrent que cette source de capitaux joue un rôle croissant dans la plupart de ces pays. En outre, les IED s'avèrent être la source de capitaux la plus stable, puisque lors des récentes crises financières asiatique et brésilienne, ils se sont montrés relativement plus résistants que d'autres flux de capitaux privés, tels que les investissements de portefeuille et les capitaux d'emprunt<sup>3</sup>.
3. Les IED correspondent non seulement à un transfert de capitaux, mais aussi à un transfert de technologie et de savoir-faire, qui sont essentiels pour le développement. Par le biais de leurs investissements, les STN peuvent transmettre des technologies, des compétences et des capacités techniques et des pratiques d'organisation et de gestion à leurs partenaires commerciaux et à d'autres entreprises des pays hôtes, ce qui accroît la compétitivité de ces entreprises<sup>4</sup>. La technicité croissante des méthodes de production et ses répercussions sur la compétitivité font que la qualité des produits, les modes de production, les compétences de gestion et la capacité d'innovation technologique des STN ne cessent de s'améliorer. Il en résulte que la productivité totale des facteurs des STN est souvent plus élevée que celle des entreprises locales dans les pays en développement. Cette différence de productivité signifie, pour les pays en développement, que si les STN peuvent favoriser un transfert de technologie et de compétences de commercialisation et de gestion vers les PME, elles peuvent aussi marginaliser et évincer les entreprises locales.
4. Dans le processus actuel de mondialisation, les nouvelles règles de la concurrence entraînent une réorientation des stratégies de production des entreprises. Nombre de STN passent d'un système simple d'organisation hiérarchique de la production avec leurs entreprises affiliées à des formes plus complexes de collaboration au niveau mondial. Dans le même temps, elles se spécialisent dans quelques domaines de base et externalisent les produits, les procédés et les services qui ne relèvent pas de ces domaines.
5. Cette réorganisation fondée sur l'exploitation des ressources locales a certes favorisé la création de liens entre les STN et les PME, mais avec une très faible minorité de PME seulement. En règle générale, le recours aux entreprises locales est une solution prisée parce que la proximité réduit les coûts, permet d'assurer un contrôle plus étroit et donne plus de souplesse pour modifier les spécifications ou mettre au point de nouveaux produits<sup>5</sup>. Dans la pratique, toutefois, les STN demandent aux fournisseurs de leur pays d'origine d'internationaliser leur activité, ce qui rend les choses encore plus difficiles pour les PME locales des pays hôtes. Les STN affirment qu'elles seraient prêtes à créer des liens avec des PME locales mais qu'elles ne trouvent pas de partenaires satisfaisant à leurs critères ou aux critères internationaux de

production. Il est souvent difficile pour les PME locales de renforcer leur "capacité de collaboration", condition *sine qua non* pour créer des liens profitables avec les STN, faute d'information, d'expérience, de contacts et surtout de ressources humaines et financières pour modifier rapidement leur système de gestion et leur structure technologique. Il s'agit, pour les pays en développement, de favoriser l'instauration de liens et de veiller à ce que ces liens contribuent à la croissance et à la compétitivité des PME ainsi qu'au développement global de l'économie. Cela passe par l'adoption d'un ensemble de politiques et de mesures spécifiques.

6. La plupart des politiques que les gouvernements peuvent adopter pour favoriser la création de liens consistent à créer un environnement favorable pour les STN comme pour les PME. Les politiques de portée générale et les mesures d'appui visant à favoriser le développement des PME ont été le thème de quatre précédentes réunions d'experts, dont les conclusions et recommandations figurent dans le document intitulé "*Development Strategies and Support Services for SMEs*". En outre, une table ronde spéciale sur les STN, les PME et le développement (questions, expériences et meilleures pratiques) a été organisée lors de la dixième session de la Conférence à Bangkok. Les participants, dont des décideurs, des chefs d'entreprise et des représentants d'associations d'entreprises, ont étudié comment les acteurs du développement, y compris les entreprises, pouvaient contribuer à créer des liens entre les STN et les PME.

7. Les débats organisés lors cette table ronde ont principalement porté sur les divers moyens d'améliorer la qualité des IED et de renforcer l'impact des STN sur le développement. Des représentants de gouvernements ont présenté les grandes lignes des mesures adoptées pour promouvoir les liens entre STN et PME. Par exemple, la création d'emplois a été un objectif primordial de la politique économique de l'Irlande et la première priorité d'organismes d'aide aux entreprises tels que l'Enterprise Ireland Agency. Face aux mutations mondiales, le Gouvernement indien s'est attaché à aider l'industrie et les PME à s'adapter aux normes internationales. Cinquante ans d'appui politique et l'action d'un certain nombre d'organismes de promotion et d'institutions ont aidé les PME indiennes à se moderniser. La Thaïlande, quant à elle, a veillé à ce que son industrie dispose de l'infrastructure matérielle, des ressources technologiques et de la main-d'œuvre nécessaires. Les clauses relatives aux apports locaux ont été un important facteur d'accès des entreprises locales aux technologies des STN. D'autres pays asiatiques (République de Corée, Malaisie, province chinoise de Taiwan) ont adopté diverses mesures d'incitation à l'intention des STN et des PME, - allègements fiscaux, octroi préférentiel de marchés publics, lignes de crédit assorties de conditions libérales - afin de renforcer les relations entre les entreprises et d'intensifier le transfert de technologie.

8. Laissant de côté les mesures et les questions de politique générale, le présent rapport abordera de nouveaux domaines en examinant les mesures pratiques d'appui que pourraient adopter les gouvernements, les institutions de niveau intermédiaire et les entreprises, en particulier dans le cadre des partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Cette approche répond aux dispositions du paragraphe 199 du Plan d'action de Bangkok, dans lequel la CNUCED est invitée à analyser les liens entre les PME et les STN.

## Chapitre I : LES DIFFÉRENTS TYPES DE LIENS ET LEURS RETOMBÉES : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

9. Les liens entre les STN et les PME et leurs retombées peuvent être classés en quatre grandes catégories :

- *Liens en amont avec des fournisseurs* : Les STN s'approvisionnent en pièces, composants, matériaux et services auprès de fournisseurs dans le pays hôte. Les effets de tels liens sur les PME locales dépendent de la quantité et du type des apports fournis, des conditions d'achat et de la volonté des STN de transférer des connaissances et d'instaurer une relation à long terme avec les PME. Les liens avec les fournisseurs revêtent plusieurs formes, allant de transactions commerciales de libre concurrence à une coopération très étroite, à long terme entre entreprises.
- *Liens avec des partenaires technologiques* : Certaines STN créent avec des PME locales des projets qui peuvent reposer sur différentes formes de liens, touchant ou non au capital – coentreprises, accords de licence d'exploitation, alliances stratégiques, etc. Si les alliances technologiques entre entreprises sont surtout répandues dans les pays de l'OCDE, où se trouvent la plupart des compagnies innovantes, le nombre d'accords technologiques interentreprises associant des partenaires de pays en développement ne cesse d'augmenter<sup>6</sup>. Certains pays hôtes demandent aux investisseurs étrangers de créer des coentreprises avec des partenaires locaux ou d'accorder des licences d'exploitation de technologie à des entreprises locales. Dans d'autres cas, les liens avec des partenaires technologiques se créent à l'initiative des entreprises parce que les deux parties sont conscientes de leur complémentarité et des avantages qu'elles peuvent en tirer. Ces liens sont parfois considérés comme faisant partie des liens en amont, mais ils en sont très différents en ce sens que l'entreprise locale reste plus indépendante de la STN partenaire.
- *Liens en aval avec les clients* : La première et principale catégorie de liens en aval concerne les circuits de commercialisation; les STN qui sous-traitent la distribution de produits de marque font souvent des investissements considérables dans leurs circuits de commercialisation – par exemple, chaînes de restaurants, compagnies automobiles ou encore compagnies pétrolières. La deuxième catégorie de liens est celle des liens noués avec des acheteurs industriels; les STN qui fabriquent des machines, du matériel ou d'autres moyens de production fournissent parfois des services après-vente qui vont au-delà des conseils habituels sur l'utilisation et l'entretien des biens achetés. La troisième catégorie de liens met en relation des STN qui produisent des biens, surtout des produits de base, et des entreprises de transformation.
- *Autres retombées* : dont les effets d'émulation, les incidences sur la formation de capital humain et les répercussions sur la concurrence. Il se produit un effet d'émulation lorsque les STN introduisent de nouvelles méthodes, plus efficaces, dont d'autres s'inspirent pour innover. Les entrepreneurs locaux peuvent ainsi imiter les produits et les techniques de gestion des STN ou s'ouvrir un accès à des marchés non traditionnels. Il peut s'agir d'un processus spontané ou inconscient, ou au contraire d'une démarche planifiée et systématique. Il y a incidences sur la formation de capital

humain lorsque les STN forment du personnel au-delà de leurs propres besoins ou lorsque leur propre personnel expérimenté est transféré dans des entreprises locales ou crée de nouvelles entreprises. Il y a effet sur la concurrence lorsque les filiales d'une STN sont en concurrence avec des entreprises locales. Comme elles jouissent généralement d'une position forte sur le marché par rapport à leurs rivales locales, les STN peuvent avoir une influence sensible, positive ou négative, sur les performances de ces entreprises. Elles peuvent fixer de nouvelles règles et créer un climat de saine concurrence qui encourage l'innovation dans l'ensemble de l'industrie, mais elles peuvent également évincer les entreprises locales du marché.

10. Les quatre types de liens présentés plus haut peuvent avoir des incidences très différentes sur le développement du pays hôte et sur les PME locales. La question étant vaste, on a choisi d'examiner de manière plus approfondie les cas dans lesquels des PME sont des liens de fournisseurs avec des STN, car ce sont ces liens qui peuvent avoir le plus d'impact et aussi ceux qui sont le plus difficile à promouvoir.

#### **A. *Liens en amont avec des fournisseurs***

11. Dans les pays en développement, on ne trouve souvent que de grandes entreprises et de petites entreprises, mais aucune entreprise moyenne, de même qu'on constate une très grande hétérogénéité technologique et une forte segmentation des marchés du travail et des marchandises. Une meilleure intégration des PME de ces pays aux chaînes modernes d'approvisionnement pourrait contribuer à améliorer la structure du secteur des entreprises. Pour obtenir une structure équilibrée, il faut pouvoir réaliser des économies d'échelle tout en conservant la souplesse des petites entreprises. Les PME peuvent tirer parti de cette situation de multiples façons. Les grandes entreprises, qui sont leurs clientes, leur offrent de nouveaux débouchés, leur garantissent souvent des ventes et une croissance régulières, ce qui est propice à des économies d'échelle. De tels liens peuvent dispenser les PME des activités de commercialisation et les inciter à se moderniser.

12. Toutefois, toutes les relations fournisseurs-clients ne présentent pas les mêmes avantages pour le développement des PME. Dans le cadre de la plupart des projets de coopération, les fournisseurs dépendent des clients. Très souvent, on compte un grand nombre de fournisseurs et très peu de clients, et des fournisseurs peuvent donc être remplacés par d'autres lorsqu'ils n'ont pas les capacités requises. En pareil cas, le pouvoir de négociation des fournisseurs est extrêmement faible et les risques de concurrence ruineuse élevés. Le client est alors en mesure d'accaparer la plupart des avantages liés à la spécialisation, alors que les fournisseurs doivent assumer les coûts et les risques.

13. Un fournisseur peut offrir à son client quatre types d'avantages, chacun d'eux ouvrant différentes perspectives pour le développement des PME.

- *Gains de productivité* : Une STN sous-traite des produits (ou des services) à une PME parce que celle-ci est à même de fabriquer des produits de meilleure qualité ou à moindre coût qu'elle ne le ferait elle-même. Si l'objectif du client est de tirer parti de la spécialisation technologique et/ou des économies d'échelle du fournisseur, celui-ci jouit d'une certaine autonomie pour la conception du produit et sera responsable des améliorations à y apporter. La nature de la contribution spécialisée

du fournisseur fait que le client ne peut pas facilement faire jouer la concurrence entre fournisseurs, ce qui donne un certain pouvoir de négociation à la PME. Les fournisseurs les plus privilégiés sont ceux qui sont à la pointe de la technologie dans leur domaine et peuvent donc négocier des prix élevés ou des rentes d'innovation pour leurs produits. En outre, le fournisseur spécialisé a accès à un marché assuré, à condition que le client demeure viable. Dans l'industrie, les liens fondés sur la spécialisation mutuelle vont en général au-delà des transactions de libre concurrence et peuvent porter sur la coordination des délais de livraison, la normalisation des produits, des projets communs de recherche, etc. De tels liens garantissent un engagement de longue durée de la part du client.

- *Avantages liés au coût des facteurs* : Les fournisseurs ont souvent accès à des facteurs de production moins onéreux, s'agissant surtout de la main-d'œuvre du fait de l'organisation informelle du travail ou de l'absence de syndicat. Si une STN établit des liens avec un fournisseur dans le but unique de réduire ses coûts salariaux, cette collaboration présente en général beaucoup moins d'intérêt pour le fournisseur. Celui-ci ne peut survivre que s'il garde la maîtrise de ses coûts. Lorsque le processus de production est standardisé et que de trop nombreux concurrents disposent de la technologie nécessaire, la concurrence sur les prix est en général féroce et oblige les entreprises à réduire constamment leurs coûts. À moins de pouvoir augmenter considérablement leur productivité, les fournisseurs sont contraints de réduire les bénéfices, les salaires et les normes de travail.
- *Flexibilité (quantitative) "passive"* : Le recours occasionnel à la sous-traitance en vue d'accroître la production lorsque la demande est forte n'est en général pas très bénéfique pour le développement des PME. En effet, le fournisseur doit accepter des commandes à court terme et s'adapter aux fluctuations de la demande en jouant sur les heures de travail. Cette solution offre donc peu de stabilité et de sécurité au fournisseur, qui peut facilement perdre ses investissements si le client ne reçoit pas de commandes qui dépassent sa propre capacité. En outre, le client transfère souvent les dépenses de stock au fournisseur. Étant donné la nature instable d'une telle relation, ni le client ni le fournisseur n'investiront à long terme dans du matériel ou dans la main-d'œuvre.
- *Flexibilité (fonctionnelle) "active"* : Dans certains cas, les fournisseurs peuvent répondre aux fluctuations de la demande par une flexibilité fonctionnelle plutôt que quantitative, c'est-à-dire qu'ils peuvent rapidement changer de procédés de production et modifier leur volume de production. Pour cela, il leur faut disposer d'une main-d'œuvre polyvalente, de machines programmables à usages multiples et d'une organisation souple au niveau de l'atelier. En pareil cas, la sous-traitance peut présenter des avantages pour le fournisseur, même si la demande est instable.

14. Les STN clientes préfèrent souvent entretenir des relations stables, à long terme avec un nombre limité de PME fournisseurs fiables, car l'instabilité des relations n'est généralement pas compatible avec des normes de qualité et de fiabilité de plus en plus exigeantes. Pour devenir fournisseurs d'une STN, les PME doivent donc satisfaire à des critères de plus en plus sévères. Cette situation contribue à l'amélioration des conditions de travail et à la modernisation

technologique de quelques PME fournisseurs. Toutefois, même ces liens ne s'établissent pas de manière automatique et reposent sur l'adoption de politiques et de mesures spécifiques.

### ***B. Liens avec des partenaires technologiques***

15. Les accords de coentreprise, les accords de licences de technologie et d'autres formes d'alliance interentreprises offrent des avantages à toutes les entreprises concernées, car ils leur permettent d'échanger des informations, de résoudre ensemble des problèmes, de partager des ressources et de mener une action collective. Pour les PME des pays en développement, ces liens sont surtout le moyen d'avoir accès à un savoir-faire en matière de technologie et de gestion et de profiter de la réputation internationale de leur partenaire étranger. En outre, ce partenariat leur permet aussi de limiter leurs risques financiers. Ce dernier point est également valable pour les partenaires étrangers, soucieux de partager une partie des coûts et des risques financiers souvent élevés qu'impliquent en particulier les premières années d'activité sur un marché nouveau, peu connu. Outre ces considérations financières, il est intéressant pour une société étrangère d'avoir un partenaire local, qui lui apportera la connaissance des pratiques commerciales locales – y compris dans leurs aspects politiques et institutionnels – et du marché intérieur.

16. Les coentreprises et autres alliances technologiques se sont multipliées, en particulier dans le secteur de l'industrie automobile et des nouvelles technologies, en raison notamment des facteurs suivants : ampleur des coûts et des risques des activités de R-D et de développement technologique; nécessité de devancer les autres concurrents en accélérant les activités de R-D; avantages découlant d'une complémentarité des compétences en matière de R-D; réduction des délais de mise au point des produits. Les alliances technologiques peuvent également porter sur le transfert des activités de R-D et d'autres activités relatives à certains produits vers d'autres entreprises, notamment dans les pays en développement, ce qui permet aux STN de se concentrer, dans leur pays d'origine, sur des produits destinés à des marchés à revenus élevés. Ces alliances peuvent également impliquer des PME des pays hôtes ou des pays d'origine, qui ont alors accès aux biens d'équipement et à d'autres ressources des STN<sup>7</sup>. Toutefois, de tels partenariats peuvent s'avérer fragiles et risqués. Leur succès dépend beaucoup de la capacité des partenaires locaux de négocier leurs conditions de participation avant de conclure une alliance et de renégocier constamment ces conditions par la suite. Dans le même temps, les PME locales doivent améliorer leurs capacités technologiques et préserver les avantages qui les rendent irremplaçables pour le partenaire étranger – contrôle des filières de distribution, accès à des sources de technologie, contrôle des filières d'exportation, etc.

17. Dans nombre de cas, les alliances entre STN et PME de pays en développement sont difficiles, car les partenaires n'ont souvent pas les mêmes attentes et poursuivent des objectifs distincts et souvent contradictoires. Les partenaires locaux essaient d'obtenir un accès aussi large que possible aux connaissances et aux technologies spécifiques de leurs homologues étrangers. Or, ces éléments sont ce qui fonde l'avantage comparatif de toute entreprise, en particulier dans les nouveaux secteurs à forte intensité de savoir. C'est pourquoi les partenaires technologiquement avancés s'emploient à éviter les fuites d'information qui pourraient remettre en cause leur position sur le marché. En outre, il est relativement aisé pour les STN d'avoir accès aux autorités, aux institutions et aux marchés locaux. En d'autres termes, les partenaires n'ont ni le même accès à l'information ni le même pouvoir de négociation. Pour le partenaire le plus faible, généralement la PME locale, les avantages d'une telle alliance sont donc souvent limités.

**C. Autres retombées**

18. Parfois, les STN transmettent de manière involontaire un savoir-faire à des PME locales avec lesquelles elles n'entretiennent pas de relation directe.

19. *Effets d'émulation.* Les STN introduisent souvent de nouveaux canaux de commercialisation, de nouvelles techniques de gestion et de nouvelles méthodes de répartition du travail entre les entreprises. Les entreprises locales observent ces innovations et les copient ou les adaptent à leurs propres besoins. L'effet d'émulation aide les entreprises locales à :

- *Accéder à de nouveaux marchés d'exportation* : lorsque des STN ouvrent de nouveaux marchés extérieurs et préparent le terrain pour les entreprises locales, celles-ci profitent de la réputation que les STN ont donnée aux produits locaux et des canaux de commercialisation qu'elles ont établis;
- *Adopter de nouvelles techniques de gestion* : les STN sont souvent à la pointe des techniques d'organisation industrielle et peuvent donc jouer un rôle utile d'initiation dans nombre de pays en développement. Elles sont souvent plus disposées à transmettre des connaissances sur les techniques de gestion que sur les technologies de production : les techniques de gestion ne sont en général pas spécifiques à une branche d'activité et ne sont donc pas considérées comme des ressources essentielles, alors que toute fuite d'information sur les technologies de production peut remettre en cause de potentielles rentes d'innovation;
- *Renforcer la division interentreprises du travail* : alors que la concentration sur le cœur de métier et la spécialisation ne cessent de s'accroître, la sous-traitance des activités autres que les activités de base et les alliances entre entreprises - alliances dans le domaine de la recherche, licences de technologie, franchisage, etc. - revêtent une importance croissante. Toutefois, la spécialisation à différents stades de la chaîne de valeur ajoutée et la coopération avec des entreprises complémentaires restent beaucoup moins fréquentes dans les pays en développement que dans les pays industrialisés. Les investisseurs étrangers peuvent contribuer à renforcer la division interentreprises du travail dans les pays en développement.

20. La plupart de ces transferts se font sans intervention active des STN et relèvent plutôt du copiage d'idées. Toutefois, des efforts plus systématiques pour exploiter les effets d'émulation - visites d'entreprises, programmes d'évaluation comparative notamment - tendent à se développer.

21. *Incidences sur la formation de capital humain.* En règle générale, les STN disposent de matériel plus perfectionné que les entreprises locales, ont recours à des méthodes de production plus modernes et appliquent des normes de qualité plus rigoureuses. En conséquence, elles se montrent plus exigeantes envers leur main-d'œuvre et investissent davantage dans la formation de leurs employés. Les nouvelles techniques de gestion mettent l'accent sur la qualité totale, en faisant une large place à la conscience professionnelle, à la sensibilisation à la qualité et à l'identité de l'entreprise, et accordent davantage d'importance à l'investissement dans les ressources humaines. La plupart des filiales de STN dans les pays en développement proposent désormais des programmes réguliers de formation, qui vont de stages de motivation ou de

prévention des accidents à des formations plus spécialisées concernant la gestion de la qualité, l'exploitation et la maintenance du matériel de pointe, la logistique, etc. Des travailleurs spécialisés reçoivent parfois une formation au sein de la maison mère ou dans d'autres filiales des STN à l'étranger où ils peuvent se familiariser avec de nouvelles techniques, découvrir d'autres cultures d'entreprise et apprendre des langues étrangères. Dans d'autre cas, les STN détachent du personnel dans les PME locales.

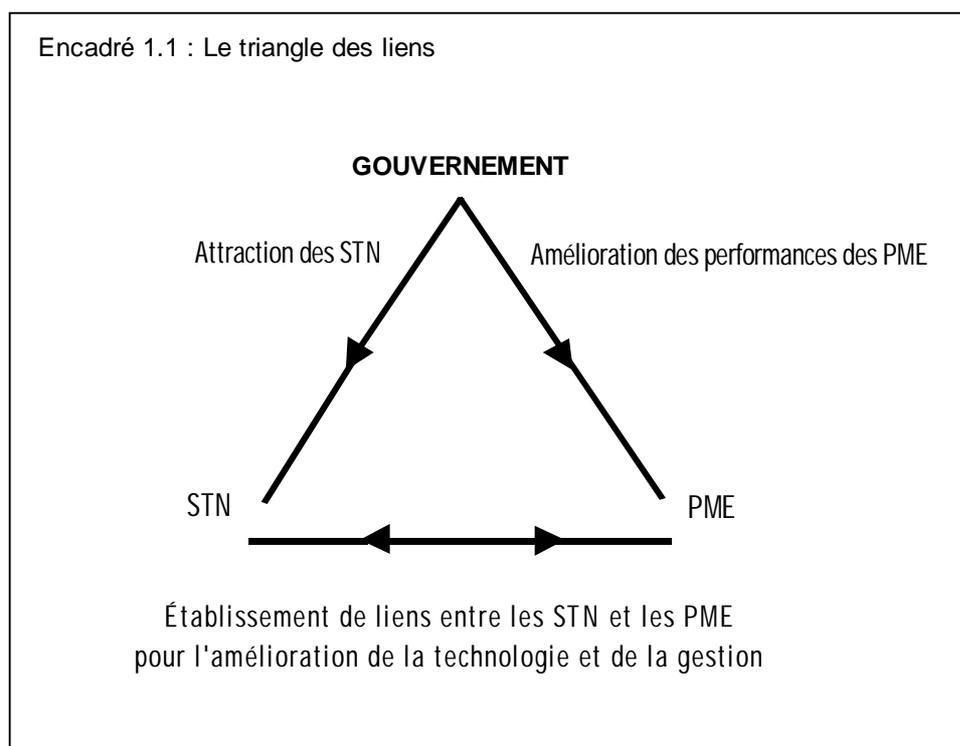
22. Même s'ils ne suivent pas de formation, les employés acquièrent parfois certaines compétences, attitudes et idées simplement en travaillant dans une usine qui applique des normes internationales de production. D'autres employés quittent la filiale de la STN ou la PME partenaire pour créer de nouvelles PME. Certaines STN font ainsi office "d'écoles invisibles" qui contribuent beaucoup à améliorer les compétences dans le pays hôte<sup>8</sup>.

23. *Effets sur la concurrence.* En pénétrant le marché d'un pays en développement, les STN peuvent inciter les entreprises locales à améliorer leur système de production. En ce sens, la concurrence encourage fortement les entreprises locales à enrichir leurs capacités technologiques. Si les concurrents locaux tardent à adopter les normes des STN, les investissements étrangers directs risquent de les évincer du marché, ce qui contribuera à créer un marché oligopolistique et freinera le développement technologique local, toutes conditions qui permettront aux STN de conforter leur position sur le marché sans avoir à faire d'efforts pour améliorer leurs performances. En revanche, si les entreprises locales sont à même de concurrencer les filiales des STN, celles-ci seront contraintes d'importer de nouvelles technologies pour conserver leur avantage. Blomström, Kokko et Zejan montrent qu'il existe une corrélation statistique positive entre les importations de technologie des STN et l'accroissement de la production et des investissements des entreprises concurrentes locales<sup>9</sup>. La capacité des entreprises locales de soutenir la concurrence des STN dépend de plusieurs facteurs, dont l'écart technologique entre les STN et les entreprises locales, la culture entrepreneuriale de celles-ci, l'appui public dont elles bénéficient, la taille et la structure du marché local et l'agressivité des STN.

## **Chapitre II : CONDITIONS NÉCESSAIRES À L'ÉTABLISSEMENT DE LIENS ENTRE LES STN ET LES PME**

24. L'intensité des liens entre les STN et les PME et la capacité des pays et des entreprises d'exploiter ces liens pour améliorer leur niveau technologique varient grandement et dépendent de trois types de facteurs :

- L'existence et l'efficacité de politiques et de mesures publiques d'appui aux investissements des PME nationales, au transfert de technologie et au développement des compétences;
- La stratégie des STN, qui peut être favorable au développement des PME locales; et
- L'existence de PME capables de satisfaire aux normes rigoureuses des STN ou ayant au moins la capacité de se conformer à ces normes dans des délais assez courts.



#### A. *Rôle des politiques et des mesures d'appui*

25. À mesure que l'économie mondiale s'ouvre aux transactions commerciales internationales, la concurrence pour attirer les investissements se fait de plus en plus vive. Beaucoup de pays ont assoupli les politiques restrictives qui pouvaient dissuader les STN d'investir et ont entrepris de libéraliser leur réglementation relative aux IED. Il est toutefois évident que le simple fait d'ouvrir la porte aux IED ne suffira pas à assurer le développement économique d'un pays. En règle générale, les pays hôtes élaborent des stratégies de développement visant à promouvoir la croissance, la compétitivité et la diversité de leur économie; la promotion des PME doit en faire partie intégrante. Il s'agit néanmoins de savoir si le principal objectif de ces stratégies est d'encourager la croissance et la compétitivité ou de promouvoir des objectifs sociaux comme la réduction de la pauvreté.

26. Les gouvernements doivent déterminer à quels secteurs et à quels marchés se rattachent leurs avantages comparatifs nationaux, puis attirer les STN qui, dans le cadre de leurs politiques globales d'entreprise, peuvent les aider à développer ces secteurs et ces marchés. Il serait souhaitable de remplacer les politiques d'investissement et les programmes de promotion à vocation générale par des programmes plus ciblés. Une étude réalisée par Wells and Wint montre que les activités de promotion sont extrêmement rentables lorsque l'on associe promotion d'investissements sectoriels, recherche d'entreprises spécifiques et publicité ciblée. En revanche, les campagnes publicitaires généralistes donnent souvent moins de résultats<sup>10</sup>.

27. De nombreux pays en développement comptent sur le faible coût de facteurs tels que les ressources humaines et naturelles et l'infrastructure générale pour attirer les IED. Or, il s'agit de

facteurs de base qui ne suffisent généralement pas à asseoir une compétitivité à long terme. Pour favoriser la modernisation technologique, des facteurs de production spécialisés et modernes qui encourageront les STN à transférer leurs technologies aux entreprises locales sont indispensables, dont une formation spécifique de personnel dans différentes disciplines commerciales, scientifiques et techniques, et des infrastructures logistiques. Les pays en développement peuvent tirer parti d'économies de spécialisation et d'agglomération en se dotant de personnel spécialisé et expérimenté et en créant un réseau coopératif d'entreprises travaillant dans des domaines complémentaires.

28. Étant donné que la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur leur capacité d'acquérir des connaissances techniques et de maîtriser le progrès technologique, processus cumulatif qui a des effets externes importants, le risque de dysfonctionnement du marché est grand. C'est pourquoi des interventions publiques, sous la forme de mesures d'appui, se justifient pleinement, mais doivent néanmoins être envisagées avec prudence et rester modérées afin de réduire les risques d'inefficacité et de dysfonctionnement. Il s'agit donc moins de savoir s'il faut ou non favoriser et orienter l'IED et le développement des entreprises que de déterminer dans quelle mesure une intervention est nécessaire, compte tenu des conditions propres à chaque pays.

29. Le degré optimal d'intervention dépend principalement du niveau de développement du pays hôte, de la compétence de son administration, de la compétitivité des fournisseurs locaux et de l'influence du népotisme au sein du gouvernement. Une attitude plus active et plus interventionniste des pouvoirs publics suppose une administration très efficace et comporte des risques considérables.

30. Il importe en particulier que les politiques interventionnistes visant à renforcer les liens entre les STN et les PME locales respectent systématiquement le principe de subsidiarité, selon lequel la responsabilité d'une tâche doit être confiée aux entités qui sont le mieux placées sur le terrain. Cela signifie que, les mesures d'appui devraient, dans la mesure du possible, être proposées par des entités privées qui opèrent à un niveau décentralisé et sont donc proches du client. En d'autres termes, il faut savoir qui est le plus efficace, parmi les divers acteurs du développement - gouvernements, institutions de niveau intermédiaires, STN - dans un domaine ou pour une tâche donnée. Il existe actuellement un consensus général au sein de la communauté internationale pour limiter au minimum les interventions du secteur public, interventions qui devraient essentiellement viser à améliorer l'environnement général, juridique et commercial des activités du secteur privé, à fournir des services d'éducation et une infrastructure logistique de base, et à stimuler le marché des fournisseurs de services aux entreprises.

#### ***B. Stratégie d'entreprise des STN***

31. Les STN poursuivent différentes stratégies, qui sont en général étroitement liées aux motifs économiques qui les amènent à opérer dans un pays hôte. Par le passé, les investisseurs étrangers qui intervenaient sur des marchés relativement fermés établissaient souvent des liens importants avec des fournisseurs locaux, non seulement parce que les impératifs de qualité étaient moins rigoureux et les économies d'échelle moins essentielles, mais aussi parce que les pays hôtes imposaient souvent des conditions concernant la proportion d'éléments d'origine nationale. Par comparaison, les investisseurs intéressés par les ressources locales ou privilégiant

les industries à vocation exportatrice nouaient relativement peu de liens avec des fournisseurs locaux, mais ces liens étaient plus féconds et plus durables<sup>11</sup>.

32. Outre les raisons géographiques d'investir dans tel ou tel pays en développement, de nombreux autres facteurs influent sur la stratégie d'entreprise des STN et sur leur volonté de nouer des liens avec des PME locales, dont le degré de développement technologique de la STN et l'ampleur des économies d'échelle réalisées, l'ancienneté de l'implantation dans le pays hôte, la distance géographique et les coûts de transaction entre la STN et ses filiales, la position sur le marché recherchée par la STN (à savoir, opérer sur des marchés sensibles aux prix ou tirer parti de rentes d'innovation élevées), et la politique commerciale du pays hôte (à savoir, facilité d'importer des facteurs de production).

33. La volonté d'une STN de nouer des liens avec des entreprises locales dépend également de sa culture d'entreprise, laquelle est elle-même le reflet des caractéristiques culturelles du pays d'origine. Par exemple, plusieurs études ont montré que des entreprises informatiques et électroniques d'Europe et des États-Unis avaient confié des lignes de production spécialisées à leurs filiales d'Asie du Sud-Est dans le cadre d'une division mondiale du travail, lançant ainsi un processus systématique d'amélioration de la technologie, de renforcement du contrôle de la qualité et d'élargissement des responsabilités de gestion de leurs filiales. En revanche, les STN japonaises ont conservé leurs activités à forte valeur ajoutée au Japon et ont transféré uniquement les activités à faible valeur ajoutée à leurs filiales étrangères. Dans le secteur de l'automobile, les entreprises américaines peuvent développer leurs exportations en toute liberté, y compris aux dépens de leur société mère, alors qu'au Japon, les sociétés mères restreignent expressément les exportations de leurs filiales étrangères.

34. Pour recourir massivement à la sous-traitance, il faut en général créer des partenariats à long terme et investir dans de vastes programmes de développement des fournisseurs. En fonction de la stratégie qu'elles ont adoptée, les STN peuvent établir à l'étranger des enclaves qui n'ont presque aucune retombée au niveau local (c'est par exemple le cas d'un grand nombre d'entreprises de confection dans les zones franches) ou elles peuvent offrir de nouvelles perspectives de production, accroître la diversité technologique et inciter les entreprises à enrichir leurs connaissances techniques. L'impact sur le développement est plus visible dans les pays industrialisés, où un plus grand nombre de PME innovantes parviennent à exploiter les nombreux "interstices" créés par des STN dynamiques. Quelques uns de ces aspects peuvent néanmoins aussi être observés dans des pays en développement.

**Encadré 1.2 : Principales caractéristiques des stratégies des STN qui sont compatibles avec un renforcement des liens\***

- **Investissements motivés par la recherche d'actifs et de capacités stratégiques plutôt que de ressources naturelles bon marché, de salaires peu élevés ou de marchés locaux protégés**
- **Développement de l'ensemble des connaissances techniques et compétences de gestion dans le pays hôte par le biais d'une formation interne des employés et des gestionnaires**

- **Participation à des partenariats secteur public - secteur privé en vue d'élargir la base de compétences dans la région hôte**
- **Stimulation de l'innovation au sein de l'entreprise et de son environnement**
- **Accès du personnel local aux fonctions de direction et adaptation des produits et des procédés aux valeurs, normes et marchés locaux**
- **Création de nouveaux débouchés commerciaux dans des domaines connexes**
- **Modèles d'entreprise fondés sur les réseaux et la coopération interentreprises**
- **Vastes stratégies d'externalisation**
- **Rôle d'intégrateur avec la création et la coordination de réseaux de production**
- **Coopération avec d'autres entreprises fondée sur des partenariats à long terme plutôt que sur des intérêts à court terme**
- **Décentralisation du processus de décision et renforcement de la gestion locale pour permettre un approvisionnement indépendant et la mise au point de nouveaux produits**
- **Offre de services de recherche-développement aux entreprises affiliées**
- **Croissance rapide fondée sur une dynamique de productivité plutôt que sur l'utilisation de facteurs de production supplémentaires**
- **Volonté d'une STN de s'ouvrir aux entreprises locales et de partager son expérience sans mettre en danger ses compétences de base**

\* D'après Best (1999)

35. Les gouvernements peuvent compter sur l'appui de certaines STN pour établir des liens, car nombre de STN s'intéressent aux questions relatives à la responsabilité des entreprises du fait qu'elles évoluent dans un monde où les médias sont omniprésents. Elles savent qu'elles ont besoin d'un accord implicite pour intervenir dans la société. Tous les groupes sociaux doivent assumer un rôle et des fonctions qui changent au fil du temps. En ce qui concerne les STN, les attentes évoluent particulièrement vite du fait du rôle croissant que jouent ces entreprises dans l'économie mondiale. Le contrat social stipule que les droits et les pouvoirs s'accompagnent de certaines responsabilités. Certaines STN interprètent la notion de responsabilité sociale de l'entreprise au sens large, c'est-à-dire qu'elles considèrent qu'elles ont des obligations non seulement envers leurs actionnaires, mais aussi envers d'autres parties intéressées. Un certain nombre de STN fondent leur action sur les politiques appliquées à l'échelle de l'entreprise et sur leurs propres principes plutôt que sur ceux qui sont imposés de l'extérieur. Par exemple, la philosophie d'entreprise d'UNILEVER est fondée sur son désir d'être un acteur à part entière de la société. Les STN ont une conception large de la responsabilité sociale de l'entreprise tiennent compte de leur impact sur des groupes autres que leurs actionnaires - employés, cadres, fournisseurs, clients, voire concurrents, communautés locales, gouvernements. Les experts font observer que beaucoup d'acteurs sociaux concernés par les activités des entreprises n'ont ni la capacité économique de faire connaître leurs besoins par le biais des mécanismes du marché,

ni la capacité politique d'infléchir les réglementations publiques dans le sens de la défense de leurs intérêts. D'où la nécessité du principe de subsidiarité selon lequel la puissance d'une entreprise et son impact sur son environnement sont des facteurs essentiels à prendre en compte pour déterminer la nature et le niveau de ses responsabilités<sup>12</sup>.

### **C. Compétitivité des PME locales**

36. Interrogées sur leurs principaux critères pour nouer un partenariat avec une PME, les STN ont répondu que le premier critère était l'attitude : il fallait que la PME ait la volonté de réussir et d'évoluer<sup>13</sup>; il fallait aussi qu'elle ait sa propre stratégie ou une vision spécifique de son avenir, et qu'elle soit financièrement bien gérée.

37. Les différents types de relations avec des fournisseurs que l'on trouve dans les chaînes de production mondiales ne contribuent pas de la même manière au développement d'un secteur compétitif de PME. En fonction des capacités d'innovation des PME fournisseurs et des motivations des STN clientes, on peut distinguer trois grandes catégories de relations, classées par ordre d'importance croissante des obstacles à l'entrée.

*Fournisseurs à bas prix possédant des capacités structurelles limitées.* Ces fournisseurs n'exploitent pas de facteurs spécifiques à coefficient de connaissance et sont généralement moins efficaces que leurs clients ou d'autres fournisseurs éventuels pour ce qui est des méthodes de production et de la qualité des produits. Cela dit, leurs faibles coûts de main-d'œuvre ou leur capacité de composer avec une demande instable peuvent plus que compenser ces carences, en particulier pour une production technologiquement simple et à forte intensité de main-d'œuvre. Bien que la plupart des STN préfèrent travailler avec des fournisseurs du secteur structuré qui respecte les normes de travail fondamentales, ces fournisseurs peuvent, eux, faire appel à des sous-traitants du secteur non structuré.

*Fournisseurs à bas prix maîtrisant des principes d'organisation modernes.* Le respect des normes de qualité ne cesse de gagner en importance, en particulier lorsque la production est liée à un nom de société ou de marque. Même si les relations avec le fournisseur sont déterminées par les coûts, la plupart des STN ne transigeront pas avec la qualité : un seul fournisseur défaillant pourrait compromettre la compétitivité et la réputation du client. Par conséquent, de plus en plus de STN attendent de leurs fournisseurs qu'ils se conforment à des directives strictes concernant la qualité, les coûts et les délais (voir l'encadré 1.3). Très souvent, les fournisseurs sont obligés de mettre en œuvre des programmes de gestion de la qualité et d'obtenir une certification GMP (bonnes pratiques de fabrication) ou ISO. Une sous-traitance de ce type obéit encore à des considérations de coûts de production en ce qu'elle permet, par exemple, d'éviter d'investir dans du matériel spécialisé et onéreux pour la production de certains intrants (pièces détachées pour l'industrie automobile, machines-outils, etc.). Le fournisseur ne détient pas nécessairement un savoir-faire exclusif et peut toujours être remplacé par une production interne. Cependant, plus il se spécialise dans certaines opérations et acquiert d'expériences, plus la relation a des chances de se transformer, d'une sous-traitance unilatérale en un partenariat bilatéral. Pour ce type de fournisseurs, les obstacles à l'entrée sous la forme de compétences techniques, de dépenses d'équipement ou de frais de certification peuvent être relativement importants.

**Encadré 1.3 : Conditions que les PME doivent remplir pour être admises en tant que fournisseurs de Xerox**

Les PME souhaitant fournir des pièces détachées à une filiale de Xerox doivent :

- accepter les directives de Xerox concernant la qualité, les coûts et les délais;
- assurer une livraison en *juste à temps*;
- reconnaître que les stocks appartiennent au fournisseur;
- admettre le principe du *paiement après utilisation*;
- assumer la responsabilité pleine et entière des pièces détachées et accepter les sanctions en cas de non-exécution;
- appliquer un programme d'*amélioration continue*;
- accepter que la société fasse l'objet d'une enquête, menée par le personnel de Xerox, portant notamment sur l'organisation interne, l'implantation et l'aménagement des installations, la gestion de la qualité, les produits, le matériel, les ressources techniques, les intrants, la stratégie d'approvisionnement, les coûts de production, les activités secondaires, la clientèle, l'évaluation des résultats par la clientèle et les activités syndicales;
- s'engager à résoudre les problèmes recensés;
- établir une liaison électronique avec le client;
- concevoir des stratégies et des actions communes avec Xerox;
- appliquer les mêmes principes à leurs fournisseurs ou sous-traitants.

*Source* : Extrait d'un document établi par Xerox à l'intention de ses fournisseurs mexicains (Xerox, 1997).

*Fournisseurs d'innovations spécialisées.* Les fournisseurs de cette catégorie, en particulier dans des secteurs de haute technologie tels que l'électronique ou la construction automobile, doivent investir eux-mêmes dans la recherche-développement pour améliorer constamment leurs produits et participer à des projets novateurs conjoints avec les STN clientes; ils acquièrent des compétences spécifiques que la STN ne peut pas aisément remplacer par des ressources internes. Pour ce type de fournisseurs, les obstacles à l'entrée sont importants. Dans les pays en développement, rares sont les PME capables de développer des technologies novatrices; aussi le degré de spécialisation croissant des relations entre STN et PME fournisseurs provoque-t-il parfois l'apparition de "groupements d'entreprises transnationalisés", où les grands fournisseurs de pays de l'OCDE suivent leurs principales STN clientes dans les sites de production implantés dans des pays en développement<sup>14</sup>.

38. En résumé, les liens fondés *exclusivement* sur des bas salaires et des normes de travail peu exigeantes ne favorisent pas le renforcement des capacités technologiques ou la croissance de la

productivité, et ne garantissent donc que rarement une compétitivité durable. Si elles entendent se lancer dans une stratégie ambitieuse de modernisation technologique qui leur permette de s'engager dans des activités productives à plus forte valeur ajoutée, les PME locales doivent :

- vouloir réussir et être prêtes à continuer d'apprendre;
- satisfaire à des normes d'efficacité minimales et les améliorer régulièrement;
- analyser leurs atouts et leurs faiblesses et concevoir des stratégies pour accroître leurs avantages comparatifs;
- identifier les STN qui seraient des partenaires valables, avec lesquels des liens durables pourraient être noués;
- négocier avec soin des contrats profitables à long terme, sachant que les conditions et les relations entre partenaires tendent à évoluer avec le temps;
- pouvoir et vouloir évoluer en fonction des besoins dictés par le partenariat;
- apporter une contribution spécifique aux STN partenaires - par exemple, non seulement leur connaissance de la politique locale, des réglementations publiques et des marchés locaux, dont l'intérêt peut s'estomper à mesure que les STN acquièrent elles-mêmes cette connaissance, mais aussi de nouveaux avantages.

Or, beaucoup de PME, en particulier dans les pays les moins avancés, ne sont pas en mesure de satisfaire à ces critères. D'où la nécessité de prendre des mesures de soutien spéciales, décrites dans le chapitre qui suit.

### **Chapitre III : MEILLEURES PRATIQUES**

39. Plusieurs approches novatrices concernant l'établissement de liens ont été mises en œuvre par des STN telles que Hitachi, Intel, Motorola, Philips et Toyota, pour n'en citer que quelques-unes. Un atelier de trois jours consacré à la modernisation technologique et à l'amélioration de la gestion des PME à travers leurs liens avec les sociétés transnationales<sup>15</sup> a permis de dégager des enseignements utiles et 26 monographies concernant sept pays d'Asie ont servi à illustrer diverses pratiques utilisées par les STN. Les approches novatrices qui sont analysées dans le présent chapitre n'ont rien d'une démarche spontanée. Il convient de souligner le rôle joué par la Penang Development Corporation - PDC (Société de développement de Penang) dans la promotion de l'établissement de liens. Pour la PDC, la clef du succès consistait avant tout à promouvoir des partenariats "intelligents" entre les STN, les PME et l'État dans le secteur manufacturier.

40. De plus en plus, les STN tendent à considérer la création de réseaux complexes de PME fournisseurs comme un investissement à long terme, et ce pour des raisons aussi bien de coûts que de fiabilité. Les PME peuvent beaucoup contribuer à préserver la compétitivité mondiale des STN. Leur capacité d'alimenter la chaîne de production en produits et services de qualité internationale réduit la dépendance des STN à l'égard des intrants importés, et les coûts correspondants. Dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle où les entreprises

s'efforcent de réduire les coûts et de raccourcir les cycles, les STN doivent aider leurs fournisseurs locaux à se développer au même rythme qu'elles. Elles sont donc disposées à fournir des ressources humaines et financières considérables pour renforcer la compétitivité de leurs partenaires PME. Il ressort des monographies présentées lors de l'atelier que les meilleures pratiques consistent, notamment, à :

- faciliter l'accès des PME aux centres d'innovation des STN;
- détacher auprès des PME du personnel des STN, dont des ingénieurs et des consultants en gestion;
- moderniser progressivement les capacités productives, en commençant par les opérations et l'aménagement des installations, pour continuer avec les capacités de conception, les systèmes de fabrication flexible, la certification aux normes ISO et les capacités de recherche-développement.

41. Un élément primordial a été que les STN se sont associées avec l'État pour accroître le niveau des compétences, comme l'illustre le cas du Penang Skills Development Centre - PSDC (Centre de perfectionnement des compétences de Penang), qui est le fruit d'une alliance stratégique entre l'administration centrale de Penang, l'industrie (c'est-à-dire les STN et les entreprises locales) et des établissements de formation. Le PSDC est un centre polyvalent pour la mise en valeur des ressources humaines créé en 1989 pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'administration centrale y contribue de par sa volonté politique et assure l'infrastructure matérielle. Les milieux industriels y apportent leur esprit d'initiative, assurent l'orientation des cours et mettent à disposition du matériel. Les milieux pédagogiques, quant à eux, fournissent des outils didactiques et assurent la formation des formateurs. Quant aux questions de compétences de gestion et d'administration, elles sont confiées à l'industrie, bien que l'administration centrale soit à l'origine de cette initiative, par le biais de la PDC, aidée en cela par les milieux académiques.

42. Toutes les entreprises membres du PSDC sont représentées au Comité de la formation du Centre, qui est notamment chargé d'établir un calendrier annuel des stages de formation à organiser, et de contrôler et d'évaluer l'efficacité de ces activités. En conséquence, la formation dispensée par le PSDC répond aux besoins de l'industrie, et les stages peuvent figurer en bonne place dans les plans annuels de formation des entreprises membres.

43. Les entreprises membres du PSDC mettent en commun leurs ressources pour assurer la planification, la conception et l'exécution d'un large éventail de programmes de formation en rapport direct avec les besoins immédiats ou escomptés. Le PSDC peut ainsi offrir à l'industrie la formation la plus rentable, tout en comblant le fossé existant entre les connaissances dispensées dans les institutions publiques et les qualifications nécessaires dans la pratique. *Ce type de formation professionnelle intervient pour beaucoup dans la capacité d'une PME d'absorber la technologie et de s'engager dans un processus d'innovation continue.* Selon une étude récente de la CNUCED, l'éducation de base (jusqu'aux études supérieures) est très peu corrélée à la valeur ajoutée technologique des exportations. La conclusion était que, dans l'acquisition de compétences permettant de soutenir la concurrence, les STN jouent un rôle plus important que l'éducation de base, en particulier lorsqu'elles assurent une formation en cours d'emploi tout en collaborant à la formation théorique - comme c'est le cas au PSDC<sup>16</sup>. Un équipement de pointe,

des matériels et des logiciels informatiques fournis, à titre gracieux, par l'industrie et par l'État permettent aux stagiaires du PSDC d'acquérir des connaissances en se servant des mêmes outils que l'on trouve dans les usines modernes. Depuis 1989, le PSDC a formé 60 000 travailleurs de STN et de PME. Le cursus se compose principalement de programmes à court terme portant sur diverses matières techniques ou de programmes d'apprentissage en ingénierie, ainsi que d'une formation technique supérieure d'ingénieur en trois ans; il peut également déboucher sur une licence d'ingénieur ou une maîtrise en ingénierie, en gestion d'entreprises ou en microélectronique; une formation professionnelle aux technologies de l'information est aussi proposée.

44. Un des programmes les plus novateurs du PSDC, qui contribue directement à l'établissement de liens entre STN et PME, est un programme<sup>17</sup>, dont l'objectif est de développer et de moderniser les capacités des sociétés locales par la formation et par l'établissement de liens avec des STN pour en faire des fournisseurs d'envergure mondiale. Là encore, il s'agit d'une initiative conjointe, de l'administration centrale et de l'industrie. L'administration octroie des incitations financières, les milieux industriels fournissent ressources et savoir-faire, et les PME s'engagent à se transformer. Le programme comprend deux parties : une formation de base aux connaissances essentielles et l'établissement de liens avec des STN. Dans la première partie, les fournisseurs acquièrent les connaissances et les compétences essentielles à l'exploitation de nouvelles technologies. Dans la seconde partie, des STN "parrainent" des entreprises locales et les aident à moderniser leurs capacités et leur technologie. Une telle initiative exige du temps ainsi qu'un engagement déterminé de la part des grandes entreprises et des PME. L'objectif est atteint lorsque les fournisseurs sont devenus suffisamment compétents pour opérer à un niveau mondial. Une part importante du programme consiste à soumettre la PME à l'évaluation périodique de la STN et à établir des indicateurs de suivi.

45. Lors de l'atelier, les PME ont également indiqué qu'elles avaient besoin d'être informées par les STN des tendances du marché pour rester en phase avec leurs partenaires. Par ailleurs, certaines avaient pu, avec l'aide de STN, s'ouvrir d'autres débouchés commerciaux, en dehors du programme de liens. En particulier, l'État avait encouragé des STN à promouvoir des contacts commerciaux et des alliances stratégiques. Pour les PME interrogées, il était important que les STN leur permettent d'apporter leur concours aux opérations de ces sociétés en dehors du pays hôte, pour pouvoir participer à l'économie mondialisée.

46. Cette stratégie de promotion de PME compétitives semble avoir eu une influence positive, ces dix dernières années, sur la création d'emplois, la formation de revenus, les exportations et l'internationalisation des entreprises. L'État a fourni l'infrastructure éducative et logistique de base. Pouvoirs publics, STN, PME et milieux enseignants se sont alliés pour combler le fossé existant entre l'enseignement théorique et les compétences exigées par le marché en créant le PSDC. Des programmes de mise en condition de partenariat ont été proposés aux PME, lesquelles ont bénéficié ensuite de l'appui et de l'encadrement de STN. En définitive, les PME qui se sont insérées dans l'économie mondialisée ont apporté des atouts supplémentaires au pays hôte.

47. En règle générale, les meilleures pratiques illustrées par les monographies obéissent au principe de subsidiarité. On y apprend quelles sont, notamment, les clefs du succès. Ainsi :

- Il faut que les pouvoirs publics jouent un rôle catalyseur en fournissant et en améliorant constamment l'infrastructure logistique et éducative, en particulier pour le développement des compétences en ingénierie et en gestion. L'environnement commercial doit reposer sur un dialogue constructif et continu entre le secteur privé et le secteur public pour que celui-ci comprenne bien les besoins des STN et des PME. Les politiques d'investissement et les mesures de promotion doivent s'adresser aux STN qui sont favorables au développement et sont prêtes à participer à des programmes de développement des fournisseurs.
- Il faut que les secteurs public et privé, ainsi que les milieux pédagogiques, collaborent pour créer des "méso-institutions" telles que des centres de formation, qui facilitent le transfert de technologie et la création d'une capacité d'innovation continue.
- Il faut que les STN soient à des facteurs d'évolution ou des associés pour les PME, l'objectif étant d'en moderniser les techniques et la gestion en les "parrainant" et en les encadrant dans un processus d'amélioration continue. Elles doivent leur offrir des contacts commerciaux avec d'autres partenaires internationaux. De par leur potentiel considérable, les STN peuvent faciliter un accès universel aux technologies de l'information et l'adoption de nouvelles modalités de commerce, y compris le commerce électronique.
- Il faut que les PME aient la volonté de jouer le jeu de la concurrence, de survivre et de réussir. Il faut en outre qu'elles soient conscientes de leur propre évolution et qu'elles soient prêtes à changer de cap en fonction de possibilités ou d'exigences nouvelles. Elles doivent se concentrer sur leurs compétences de base, tout en restant flexibles, disposées à apprendre et résolues à s'améliorer constamment.
- La création de liens entre STN et PME doit reposer sur la confiance et sur une vision à long terme. Cela passe par une communication franche, des échanges réguliers d'informations critiques et un dialogue sur tous les aspects du développement qui sont essentiels à des partenariats productifs.

#### **Chapitre IV : QUESTIONS DONT POURRAIENT DÉBATTRE LES EXPERTS**

48. Les politiques et les mesures destinées à attirer l'IED et celles qui visent au développement des entreprises sont étroitement liées et ne peuvent être étudiées isolément. C'est pourquoi la stratégie et la vision politiques des gouvernements en matière de développement des entreprises influent sur la capacité d'attirer l'IED, et inversement. En créant un environnement commercial favorable et dans son dialogue avec le secteur privé, l'État doit savoir pourquoi, comment et quelles entreprises ont besoin d'être encouragées. Certains programmes nationaux ou parrainés par des donateurs fournissant une assistance non sélective à des PME dans des activités traditionnelles où elles n'ont aucun avantage comparatif par rapport aux grandes entreprises ne seraient guère utiles pour faire face aux changements structurels en cours<sup>18</sup>. Il s'agit plutôt de créer un noyau dur de PME dynamiques, ce qui exige des politiques et des mesures sélectives. Pour être efficaces, celles-ci doivent s'insérer dans un cadre normatif global et cohérent, qui tienne compte des fonctions, distinctes et complémentaires, des pouvoirs publics, du secteur privé et de la communauté internationale. Les experts pourraient aborder les questions ci-après,

pour lesquelles l'engagement et la collaboration de tous les acteurs du développement seront nécessaires.

#### **A. Rôle des pouvoirs publics<sup>19</sup>**

49. L'établissement de liens avec des STN, et leurs retombées, dépendent d'un environnement commercial favorable se caractérisant par :

- L'existence d'un cadre juridique, réglementaire et fiscal approprié;
- Un réservoir de main-d'œuvre qualifiée, alimenté en permanence par la mise en œuvre de programmes d'éducation et de formation;
- Une infrastructure - en particulier des transports et des télécommunications - bien développée;
- Un dialogue continu entre le secteur public et le secteur privé sur les programmes permettant un développement effectif des entreprises;
- Des politiques d'investissement ciblées encourageant les STN à nouer des liens avec des fournisseurs.

50. À cet égard, les pouvoirs publics pourraient aussi prendre toute une série de mesures sélectives d'appui à l'établissement de liens. Les critères de sélection sont, notamment, la compétitivité des secteurs dans lesquels existent des partenaires potentiels, le dynamisme de certaines PME dans les secteurs en question et leur capacité de se spécialiser dans des activités complémentaires de celles des STN. Cette sélection dynamique de partenaires ne doit pas se limiter aux PME locales : des critères tout aussi rigoureux - quoique différents - pourraient être utilisés pour identifier les STN partenaires, autrement dit, les STN qui, de l'avis des pouvoirs publics, peuvent influencer favorablement sur le développement; il s'agirait par exemple de savoir si l'entreprise met en œuvre des stratégies de développement ou si elle peut vraisemblablement contribuer à la réalisation des objectifs fixés par les pouvoirs publics.

51. Une fois les investisseurs et les secteurs stratégiques d'entreprises identifiés par les pouvoirs publics, il faut adopter des mesures de soutien pour préparer les entreprises locales à nouer des partenariats. À ce stade, les questions suivantes doivent être posées :

- Après l'instauration d'un environnement favorable, quelles autres politiques spécifiques pourrait-on mettre en œuvre pour promouvoir les liens entre STN et PME ?
- En quoi le principe de subsidiarité influe-t-il sur le degré d'intervention de l'État ?
- Quel rôle le dialogue entre le secteur public et le secteur privé joue-t-il dans la formulation des politiques et des programmes de soutien ?
- Quel est le champ d'action des méso-institutions ?

- L'intervention de l'État devrait-elle se borner à remédier aux dysfonctionnements du marché dans les domaines de l'information, du travail, du capital et de la technologie ?
- Dans quelle mesure les engagements actuels ou futurs en matière de commerce et d'investissement restreignent-ils la portée des mesures spéciales de soutien ?
- Selon quels critères pourrait-on considérer que des incitations économiques sont utiles à l'établissement de liens ?

## **B. Rôle du secteur privé**

### **1. Associations professionnelles**

52. Les associations professionnelles ont un rôle clef à jouer dans l'établissement de liens entre STN et PME; l'efficacité de leur rôle est en rapport direct avec le niveau du dialogue instauré entre le secteur public et le secteur privé. Elles pourraient, non seulement appuyer et compléter les politiques et les mesures publiques, mais également mieux les adapter aux besoins des entreprises :

- En conseillant les gouvernements sur la définition de politiques et de stratégies appropriées;
- En établissant des réseaux entre fournisseurs, clients, organismes d'aide au développement des entreprises, institutions financières, organismes publics et ONG;
- En aidant à présélectionner d'éventuels fournisseurs de STN au moyen de répertoires d'entreprises aussi documentés, précis et pertinents que possible, indiquant les capacités réelles ou potentielles d'entreprises désireuses de nouer des partenariats;
- En encourageant les contacts entre STN et PME locales au moyen de foires, d'expositions et autres manifestations commerciales, en facilitant la participation à ces manifestations, ou en diffusant des renseignements sur les avantages que présente la création de liens, ainsi que sur les mécanismes de soutien et les programmes publics existants;
- En préparant les entreprises à nouer des partenariats, grâce à une assistance institutionnelle pour la modernisation de leurs capacités et la promotion de leur intégration verticale et horizontale.

53. Les associations professionnelles peuvent également contribuer à atténuer les effets négatifs des partenariats sur la société, par exemple en informant les entreprises locales des risques d'occidentalisation forcée ou de disparition de savoir-faire et de techniques traditionnelles. En outre, des rapports de concurrence non viables entre entreprises locales peuvent être évités par une collaboration étroite avec les associations; ainsi, des mesures peuvent être prises pour décourager des pratiques dommageables en matière de réduction des coûts ou des structures pyramidales de fournisseurs, dont la base est formée par des entreprises locales.

## 2. Sociétés transnationales (STN)

54. Disposer de fournisseurs compétitifs est bénéfique pour les STN. Pour pouvoir s'appuyer sur un réseau de fournisseurs locaux compétitifs, capables de leur assurer un partenariat à long terme, les STN pourraient mettre en œuvre des stratégies d'entreprise pour :

- Faciliter l'accès des PME à leurs centres d'innovation et à leurs ingénieurs;
- Former les employés des PME par des échanges de techniciens et de cadres qualifiés;
- Moderniser progressivement les capacités productives des PME, des activités de production jusqu'aux capacités technologiques;
- Participer à des programmes de "parrainage" et d'encadrement;
- Informer leurs partenaires locaux des tendances du marché;
- Assister financièrement leurs partenaires locaux ou les aider à obtenir des prêts bancaires;
- Aider leurs partenaires locaux à trouver de nouveaux débouchés à l'étranger.

55. Une fois que l'État aura créé un environnement commercial propice, le secteur privé devrait se poser les questions suivantes :

- De quelles autres formes de soutien les STN ont-elles besoin pour nouer des partenariats avec des entreprises locales ?
- Y-a-t-il une forme de partenariat (sous-traitance, coentreprise, alliance stratégique) qu'elles privilégient ?
- Quelles sont les qualités qu'elles recherchent chez un partenaire ?
- Quelles sont les conditions requises pour faire partie de leur chaîne d'approvisionnement ?
- Une STN applique-t-elle une politique générale bien établie en matière de partenariat avec des entreprises locales ?
- Quelle pourrait être leur principale raison de nouer des partenariats avec des entreprises locales : politique de l'entreprise, secteur ou activité économiques, conditions ou prescriptions locales ?
- Quels avantages les STN tirent-elles d'un partenariat avec des entreprises locales ?
- Quels programmes spécifiques ont-elles élaborés pour nouer ce genre de liens ?

### C. Rôle de la communauté internationale

56. Principale source d'emplois, et, partant, de revenus, les PME locales sont considérées comme des moteurs de la croissance économique dans les pays en développement.

En particulier, dans le contexte de la mondialisation à laquelle de nombreuses sociétés des pays en développement s'efforcent de s'adapter, les entreprises locales sont perçues comme un facteur de dynamisme économique et social. La communauté internationale peut contribuer un équilibre économique, social et politique équitable :

- En lançant un dialogue sur les éléments qui, au niveau international, seraient propices à l'établissement de liens durables, équitables et bénéfiques entre les STN et les PME;
- En mettant au point des modèles internationaux de liens entre STN et PME, grâce à des échanges d'expériences et à la diffusion des meilleures pratiques, avec la participation des parties intéressées - STN, PME, organismes et institutions d'État, société civile;
- En appuyant les efforts menés aux niveaux national, régional et sous-régional pour promouvoir l'investissement en général;
- En éliminant les obstacles à la croissance des PME et au développement de leurs exportations - par exemple, règles de concurrence ou normes de qualité ou normes sanitaires discriminatoires;
- En renforçant l'appui à la coopération technique pour le développement de l'entrepreneuriat et le renforcement des capacités institutionnelles.

57. Dans le contexte mondial de l'investissement étranger direct, d'autres questions peuvent être abordées, à savoir :

- La portée du Pacte mondial du Secrétaire général devrait-elle être élargie aux incidences des STN sur le développement ?
- En quoi les accords d'intégration régionale peuvent-ils influencer sur l'établissement possible de liens avec des entreprises de la région plutôt qu'avec des entreprises locales ?
- Quel rôle les organisations internationales peuvent-elles jouer dans le renforcement des capacités institutionnelles locales en matière de programmes d'appui aux PME ?

## RÉFÉRENCES

- Altenburg, T. (2000) : Linkages and Spillovers between Transnational Corporations and Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Countries – Opportunities and Policies
- et J. Meyer-Stamer (1999) : How to Promote Clusters. Policy Experiences from Latin America, dans : World Development, vol. 27, No 9, p. 1693 à 1713
- Best, M. (1999) : Cluster Dynamics in Theory and Practice: Singapore/Johor and Penang Electronics, Cambridge (The Judge Institute of Management Studies, Research Papers in Management Studies, WP 9/1999)
- Blomström, M., A. Kokko et M. Zejan (1994) : Host Country Competition, Labor Skills, and Technology Transfer by Multinationals. Weltwirtschaftliches Archiv, vol. 130, p. 521 à 533
- Dunning, J.H. (1992) : Multinational Enterprises and the Global Economy, Washington, D.C. *et al.*
- Henriques, M. et R.E. Nelson (1997) : Using Franchises to Promote Small Enterprise Development, in: Small Enterprise Development, vol. 8, No 1, p. 23 à 31
- Miller, R.R. *et al.* (1996) : International Joint Ventures in Developing Countries: Happy Marriages?, Washington, D.C. (IFC Discussion Paper No 29)
- Moran, Th. H. (1999) : Foreign Direct Investment and Development. The New Policy Agenda for Developing Countries and Economics in Transition, Washington, D.C
- Muramatsu, Yoshiaki (2000) : Toyota's strategy towards SME Suppliers (document présenté lors de la Table ronde spéciale sur les sociétés transnationales, les petites et moyennes entreprises et le développement, à la dixième session de la Conférence), Bangkok
- Penang Skills Development Centre (2000a) : Global Supplier Programme, Penang (Malaisie)
- (2000b) : The Way to a Better Future, Penang (Malaisie)
- Porter, M.E. (1990) : The Competitive Advantage of Nations, New York
- Reuber, G.L. (1973) : Private Foreign Investment in Development, Oxford
- CNUCED (1995) : Rapport sur l'investissement dans le monde - 1995  
Les sociétés transnationales et la compétitivité, Genève
- (1998) : Rapport sur l'investissement dans le monde - 1998  
Tendances et déterminants, Genève
- (1999) : Rapport sur l'investissement dans le monde - 1999  
Les investissements étrangers directs et le développement, Genève

- (2000a) : Development Strategies and Support Services for SMEs, New York et Genève
  - (2000b) : Rapport sur l'investissement dans le monde - 2000, Genève
  - (2000c) : TNC-SME Linkages for Development: Issues, Experiences, Best Practices, Genève
  - (2000d) (à paraître) : The competitiveness Challenge: Transnational Corporations and Industrial Restructuring on Developing Countries, Genève
- Wells, L.T. Jr. et A.G. Wint (1990) : Marketing a Country. Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment, Washington, D.C. (Étude spéciale No 1 du Service-conseil pour l'investissement étranger)
- Banque mondiale (1999) : Global Development Finance, Analysis and Summary Tables 1999, Washington, D.C.
- Xerox, the Document company (1997) : Metodología para vender a una empresa grande, México.

Notes

<sup>1</sup> CNUCED (1999, 1994).

<sup>2</sup> CNUCED (1999 : 20).

<sup>3</sup> CNUCED (1998 : 14-15).

<sup>4</sup> CNUCED (1995 : 148-190).

<sup>5</sup> CNUCED (1999).

<sup>6</sup> D'après la base de données MERIT/CNUCED, 6,2 % des 3 984 accords enregistrés dans les années 90 concernaient des entreprises de pays en développement, contre 4,9 % dans les années 80 (CNUCED 1998:27).

<sup>7</sup> CNUCED (1995:155-156).

<sup>8</sup> Par exemple, Best (1999:25) pour le cas de la Malaisie.

<sup>9</sup> Blomström, Kokko et Zejan (1994).

<sup>10</sup> Wells and Wint (1990).

<sup>11</sup> Reuber et divers collaborateurs (1973): 152ff.); Dunning (1992: 450ff.).

<sup>12</sup> À la suite de la crise financière en Asie, un certain nombre de fournisseurs locaux de Toyota en Thaïlande ont connu de graves problèmes de liquidités. Toyota s'est rendu compte que, sans un réseau stable de fournisseurs locaux, son existence même était en danger et l'entreprise a donc pris diverses mesures d'appui pour préserver sa chaîne d'approvisionnement : ajustement des prix afin d'atténuer les effets négatifs des fluctuations de taux de change, achats anticipés pour accroître le volume de production, compensation des excédents de stock dus à la baisse des commandes, transfert d'emplois des entreprises locales vers des coentreprises locales afin d'utiliser les capacités excédentaires, et augmentation du volume des apports locaux au détriment des importations. Muramatsu (2000).

<sup>13</sup> Lors de la réunion internationale de la CNUCED sur la modernisation technologique et l'amélioration de la gestion des PME à travers leurs liens avec les sociétés transnationales, qui s'est tenue à Penang (Malaisie) les 8 et 9 août 2000, il a été demandé à celles-ci ce qui, à leurs yeux, était le plus important chez une PME pour devenir un partenaire.

<sup>14</sup> Pour cette tendance à la formation de groupements de sociétés transnationales, voir Altenburg et Meyer-Stamer (1999 : 1703 et ss.).

<sup>15</sup> L'atelier s'est déroulé à Penang (Malaisie), du 8 au 10 août 2000.

<sup>16</sup> CNUCED (à paraître).

<sup>17</sup> PSDC (2000 a)).

<sup>18</sup> Ainsi, il convient de noter que des PME qui se développent rapidement dans des secteurs novateurs sont rarement issues des rangs des micro et petites entreprises existantes, lesquelles manquent généralement de compétences de gestion, de connaissances techniques, de main-d'œuvre qualifiée et de capitaux pour assurer leur expansion.

<sup>19</sup> Comme il est indiqué au début du présent document, il ne s'agit pas de se pencher à nouveau sur la politique gouvernementale. Il est néanmoins utile à ce stade de l'évocation des mesures pratiques de commencer par un bref récapitulatif des politiques qui constituent un préalable à l'adoption de mesures en faveur de l'établissement de liens à divers niveaux.

-----