

L'intégration des PME dans des filères globales :

vers un partenariat pour le développement

*Integrating SMEs
in global value
chains : towards
partnership
for development,*
Raphaël Kaplinsky
et Jeff Readman,
2001

Face à la nouvelle donne du commerce international, le texte nous décrit comment les PME peuvent intégrer des filières dominées en grande partie par des firmes transnationales. Il présente les voies pour y parvenir en s'attachant à identifier les différentes formes de modernisation auxquelles les PME doivent se soumettre pour sortir gagnante de la mondialisation. Enfin, il propose des pistes sur les politiques à mettre en place pour les y aider.

INTRODUCTION

Le développement industriel des pays en voie de développement (PED) a connu trois grandes phases historiques. Avant 1950, les PED évoluaient dans un environnement surtout national avec peu de liens internationaux. Entre 1950 et 1980, décomplexés par la décolonisation et le rapide essor industriel soviétique, ils vont pratiquer une politique de substitution aux importations en protégeant leur marché et en stimulant le développement de secteurs d'activité précis. Enfin, les deux dernières décennies ont vu une inversion de ces tendances avec la libéralisation et la globalisation de l'économie.

La contribution des PME au processus de développement est vitale car elles sont d'importantes pourvoyeuses d'emplois (90 % des entreprises sont des PME et elles représentent entre 50 et 60 % des emplois voire 80 % dans certains pays), elles assurent une meilleure allocation des ressources par le biais de l'emploi et la construction d'un système de capacités productives. Enfin elles participent à la réduction des disparités économiques entre les villes et les campagnes.

À l'instar des pays développés, les PME des PED forment l'ossature du secteur privé.

Dans ces pays, elles représentent le moyen le plus réaliste de créer de l'emploi et de la richesse. Une des clés du succès passe par l'intégration des PME à des filières. La capacité à les intégrer requiert un effort de modernisation que les institutions nationales et internationales doivent faciliter. Cela nécessite à la fois une politique axée sur les réformes à entreprendre par les PME mais aussi sur les partenariats avec les firmes transnationales pour qu'elles tirent les PME vers la modernisation.

Le texte se divisera en deux parties. La première s'attardera sur la description du contexte dans lequel évoluent les PME et sur la définition des concepts. La deuxième décrira la manière d'intégrer les PME dans une filière globale, les actions à mener pour y parvenir et le rôle que peut jouer l'Onudi dans ce processus.

HISTORIQUE, CONTEXTE ET DÉFINITIONS

L'intégration des pays en voie de développement (PED) dans l'économie globale

De plus en plus, les exportateurs des PED sont intégrés dans des filières mondia-

les. C'est pourquoi un bref aperçu de la participation des PED au commerce mondial et des flux de capitaux qu'ils attirent est nécessaire.

Le commerce des PED suit les grandes tendances du commerce mondial. Les PED ont gagné des parts de marché sur les exportations de produits manufacturés. Ainsi leur part passe de 14,6 % à 26,2 % entre 1985 et 1997, avec un important décollage au début des années 90. Mais les exportations des PED restent très concentrées et ce sont les pays asiatiques qui assurent la majorité de ces échanges (la Chine étant le seul PED classé parmi les dix premiers exportateurs).

L'analyse de l'évolution des flux de capitaux privés, notamment des investissements directs à l'étranger (IDE) vers les PED, démontre leur intégration dans l'économie globale. Si leur part est restée relativement stable, leur volume a considérablement augmenté de 24 milliards USD en 1990 à 200 milliards USD en 1999. Ces flux privés ont permis de financer l'augmentation des capacités de production pour le marché local ou l'exportation. Mais les IDE se sont aussi traduits par des rachats d'entreprises, notamment dans le cadre des privatisations lancées dans ces pays. Les IDE se concentrent sur quelques pays asiatiques et latino-américains. Les investissements ont joué un rôle important dans la formation de capital fixe dans ces pays alors que leur apport est moindre pour des zones comme l'Afrique ou le Moyen-Orient.

Tirer le meilleur de la mondialisation

Dans le débat actuel entre ceux qui voient la mondialisation comme une chance pour les pauvres et ceux qui contestent cette idée, la question clé reste de savoir comment les producteurs et les pays s'intègrent dans ce processus.

Historiquement, les PED ont connu différentes phases d'intégration au système global. Ils se sont d'abord focalisés sur la substitution aux importations dans la période des « trente glorieuses » avec la mise en place de fortes barrières à l'entrée de leur marché. Les productions de masse se sont trouvées contraintes par des marchés de petite taille du fait du

pouvoir d'achat limité des populations. Dans les décennies qui ont suivi, la donne et les règles du jeu ont considérablement changé. Face aux multinationales qui cherchaient de nouveaux débouchés et des coûts de production plus faibles, la spécialisation du travail a considérablement évolué. Ces entreprises se concentrent sur leur cœur de métier et sous-traitent en grande partie leurs activités de production. Elles deviennent les coordinatrices d'un système de filière.

Si de nombreuses personnes sortent gagnantes de ce processus par l'augmentation de leur niveau de vie, ces gains sont inégalement répartis. En effet, il faut prendre en compte les exclus de la mondialisation, ceux qui en souffrent et ceux qui malgré les avancées restent pauvres. Le nombre de personnes qui vivent en dessous des seuils de pauvreté reste stable. La répartition du revenu entre les pays ainsi que celle à l'intérieur des pays est plus inégale (sauf si les transferts publics ont atténué ce phénomène). Enfin, l'écart entre travail qualifié et non qualifié s'est amplifié comme celui entre les cadres et les ouvriers.

Les gains espérés de cette ouverture et les pressions exercées par les différentes organisations internationales pour intégrer le système globalisé, amènent les acteurs économiques (entreprises, gouvernements) à s'interroger sur la manière d'y participer tout en assurant une croissance durable des revenus.

Pour les PME, le problème est de participer aux marchés globaux malgré leur manque de capacités. En effet, l'histoire a montré que les efforts de spécialisation entrepris par certains pays pour s'intégrer à l'économie globale n'ont pas généré de revenus durables suite à une érosion des termes de l'échange après une période d'euphorie. Ce phénomène touche aussi bien des entreprises que des régions ou pays qui ont connu dans un premier temps une croissance grâce à leur effort de spécialisation, qui dans un deuxième temps a eu des effets négatifs sur leur situation. Il touche aussi bien les produits primaires que les produits manufacturés. Ainsi, l'intégration dans le jeu mondial a d'abord permis d'enregistrer une croissance qui s'est ensuite transformée en récession économique en raison de l'évolution des termes de l'échange.

Ces constats conduisent à poser la question de la manière la plus efficace d'intégrer les filières globales.

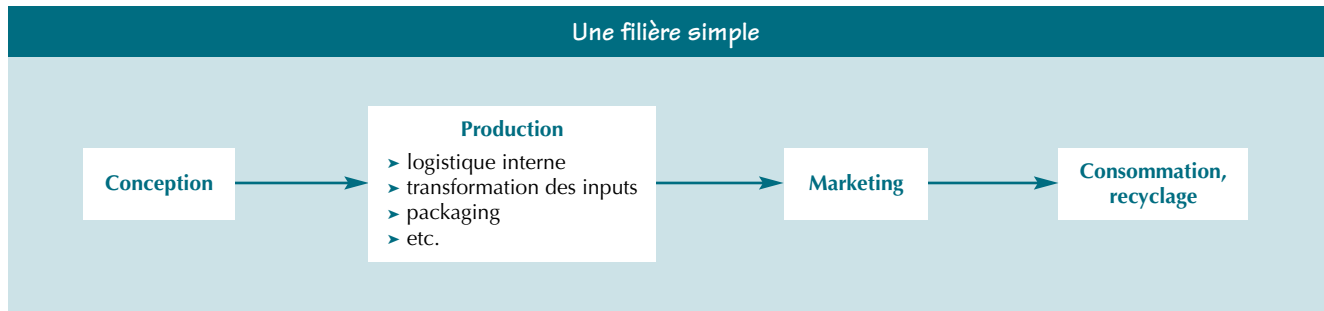
La nécessaire modernisation des PME

Face au danger de la spécialisation, la deuxième voie consiste à moderniser les PME. Elle s'appuie sur l'innovation, qu'elle porte sur les produits eux mêmes ou sur leur processus de production.

Il existe deux écoles pour repérer comment les entreprises doivent gérer l'innovation et leur capacité à monter en gamme. La première se concentre sur l'examen des compétences centrales de l'entreprise. Elle consiste à identifier les capacités de l'entreprise à générer de la valeur pour le client final, à identifier les compétences peu répandues chez les concurrents et difficilement copiables. La capacité à innover naît de la concentration des compétences qui présentent ces caractéristiques. La deuxième école part du principe que la présence durable d'une entreprise sur un marché provient du développement permanent de ses capacités. L'innovation sera le résultat de processus internes qui facilitent l'apprentissage et intègrent la capacité à reconfigurer ce qui se faisait dans le passé, de l'accès à des compétences spécifiques au sein de ses propres activités ou provenant de systèmes d'innovation locaux ou nationaux, et enfin de la trajectoire choisie par l'entreprise, puisque les changements sont toujours dépendants des choix antérieurs.

Même si les analyses souffrent de leur focalisation sur les entreprises, elles permettent de comprendre le processus de modernisation. Ce processus est systémique et il implique des firmes liées entre elles dans une filière.

Une filière regroupe toutes les activités requises pour amener un produit ou un service de sa conception, aux différents stades de production, à la livraison aux consommateurs finaux et enfin à son recyclage après usage. Il faut noter que, pour chaque niveau de la filière, il n'existe pas une seule activité et que la réalité présente souvent un visage plus complexe. De plus, les entreprises peuvent intervenir sur plusieurs filières totalement indépendantes.



L'analyse de filière fournit une méthode pour comprendre l'évolution d'un contexte caractérisé par l'augmentation de la concurrence internationale et la baisse des barrières à l'entrée sur les marchés. Elle permet d'identifier les challenges pour promouvoir la modernisation. Dans la réalité, les filières sont plus complexes que le schéma proposé. En effet, il peut exister une multitude de relations et une filière peut être intégrée à d'autres.

La modernisation des entreprises peut passer par quatre trajectoires.

➤ **Modernisation des procédés** qui consiste à en augmenter l'efficacité pour s'assurer qu'ils sont meilleurs que ceux des concurrents tant au niveau de chaque fonction/acteur de la filière qu'entre les différents fonctions/acteurs qui la composent.

➤ **Modernisation de l'offre** par l'introduction de nouveaux produits ou une amélioration plus rapide que ses concurrentes d'un produit existant.

➤ **Modernisation fonctionnelle** par l'augmentation de la richesse créée par le changement des combinaisons d'activités conduites par l'entreprise ou par le changement de son rôle dans la filière.

➤ **Développement d'une nouvelle filière** qui consiste à déplacer la production de la firme dans une nouvelle filière.

Une nouvelle contrainte s'est ajoutée à la problématique d'intégration dans une filière. En effet, la baisse des barrières tarifaires ou quantitatives a laissé la place à de nouvelles barrières non tarifaires. À ce phénomène s'ajoute la montée de mouvements populaires qui obligent les firmes à atteindre non seulement un objectif de rentabilité mais aussi des objectifs sociaux et environnementaux. De plus, pour accroître leur rentabilité dans les filières, de nombreux standards ont été mis en place : qualitatifs et environ-

nementaux comme ISO ou industriels. Enfin, pour les producteurs opérant dans des filières globales, des standards ont été mis en place pour faciliter l'approvisionnement en inputs des donneuses d'ordre. Ces standards peuvent provenir d'institutions externes (type ISO) ou de la firme elle-même. L'implication pour les PME de ce phénomène est de devoir intégrer ces standards en vue de sa participation à une filière. Cette opération est très coûteuse du fait du prix élevé des audits nécessaires et de la multiplicité de ces standards. La capacité des PME à s'adapter aux nouveaux standards représente la principale catégorie des montées en gamme des procédés.

La question est maintenant de savoir s'il existe une hiérarchie entre les différentes catégories de modernisation. Voir le schéma ci-dessous.

Dans cette hypothèse, les implications sont nombreuses pour les PME. Les PME, pour assurer leur croissance doivent dé-

velopper des capacités à se moderniser plus seulement au niveau des produits et des procédés mais de toutes les fonctions de l'entreprise. De plus, avec dans ce cas une augmentation des activités sous-traitées, les PME ont la nécessité d'avoir des compétences pour gérer et partager leurs connaissances et non plus pour coopérer pour la production.

Un système de production efficient est-il suffisant pour assurer une croissance durable des revenus ?

La capacité de se moderniser n'est pas suffisante pour intégrer positivement une filière globale. D'autres facteurs peuvent entrer en jeu, même pour les PME. Pour comprendre ces facteurs, il faut d'abord identifier comment les producteurs sont liés au marché final. On distingue quatre formes d'incorporation à l'économie

Hiérarchie des modernisations				
	Type de modernisation			
	Procédé	Produit	Fonctionnelle	Filière
Trajectoire	↓ →			
Exemples	Unité d'assemblage originale ↓ Unité de production originale	Unité de conception originale	Création d'une marque originale	Changement de filière
Degré d'activités externalisées	L'externalisation de la valeur ajoutée augmente progressivement →			

globale qui permettent de comprendre comment les investisseurs, les acheteurs et les industriels facilitent l'insertion des PME aux marchés globaux.

► **Les relations de gré à gré à distance** dans des marchés où les producteurs et les acheteurs se font face en toute indépendance dans le cadre de relations impersonnelles (marché des matières premières type café). Ce système se caractérise par le rôle majeur des acheteurs qui assurent une fonction d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur final. On retrouve les revendeurs finaux, les acheteurs spécialisés dans les pays consommateurs, les firmes internationales qui s'approvisionnent dans de nombreux pays grâce à des indépendants ou à leur propre réseau et enfin les acheteurs locaux et les exportateurs.

► **Les relations de réseau** sont la deuxième forme d'incorporation dans une filière avec des firmes aux activités complémentaires dans le cas d'un réseau vertical ou dans un réseau horizontal avec des firmes exécutant la même tâche. Face aux énormes réseaux des firmes transnationales, les PME ont du mal à trouver leur place. Mais il existe des expériences réussies de réseaux de PME, alliant efficacité collective et dynamisme, qui sont devenus des acteurs à l'exportation dans les pays développés comme les pays en voie de développement.

► Dans une filière globale, les relations sont inégales (**relations quasi-hiérarchiques**). Elles se caractérisent par des relations de long terme qui ne sont pas basées sur des liens de propriété. La filière est coordonnée par des firmes donneuses d'ordre qui choisissent les participants et imposent les standards que les producteurs doivent intégrer pour y participer. La filière peut être dominée par un acheteur ou par un producteur. Dans le premier cas, le fonctionnement est basé sur des activités intensives en travail (cas de la filière textile) et le donneur d'ordre joue le rôle de pivot dans un système de production décentralisé. Dans le second cas, une entreprise détient la technologie vitale et coordonne des relations de sous-traitance dans des activités intensives en capital et en technologie. Cette entreprise a la responsabilité d'aider ses partenaires à atteindre l'efficacité par le biais d'investissements directs notamment.

Pour les PED, le rôle de ces entreprises est déterminant car elles choisissent les partenaires qui pourront intégrer la filière, les segments de marchés sur lesquels ils pourront se positionner, les fonctions et les domaines dans lesquels ils vont pouvoir monter en gamme.

► Le réseau de production globale intégré verticalement (ou **relations hiérarchiques**). Les différents acteurs de cette filière sont incorporés dans un système de production verticale basé sur des liens de propriétés. Il décrit une filière de sous-traitants liés par des investissements directs à l'étranger de la part de la firme transnationale donneuse d'ordre. L'implication pour les PME est leur capacité à alimenter les affiliés du donneur d'ordre avec des coûts bas et livrer la marchandise à flux tendus avec un strict contrôle de la qualité. Elles doivent, dans le cas d'un donneur d'ordre de type acheteur, se plier rigoureusement aux standards environnementaux et sociaux imposés par le donneur d'ordre, qui ne sera qu'un intermédiaire vers le marché final. À l'inverse, dans la configuration d'un donneur d'ordre producteur, les fournisseurs sont encouragés à contrôler et développer eux-mêmes leur processus de production. Une certaine latitude leur est donnée dans la conception du produit puisqu'il n'est pas destiné au marché final mais comme input pour la production du bien final.

Les PME doivent être capables d'alimenter directement le marché global de produits ou de nouer des liens avec des filiales locales des groupes transnationaux. Mais du fait de standards de plus en plus exigeants et des procédés de plus en plus complexes, les PME sont le plus souvent exclues de ces filières.

COMMENT PEUT-ON APPUYER LES PME À PARTICIPER DIRECTEMENT AUX MARCHÉS GLOBAUX ?

Il existe deux types de politique pour atteindre cet objectif. On peut agir directement sur les PME en les aidant à se moderniser et à se constituer en réseau ou agir auprès des firmes transnationa-

les en promouvant la participation indirecte des PME aux marchés globaux. Ces politiques ne sont pas exclusives mais doivent plutôt se compléter.

Comment peut-on appuyer les PME à participer directement aux marchés globaux ?

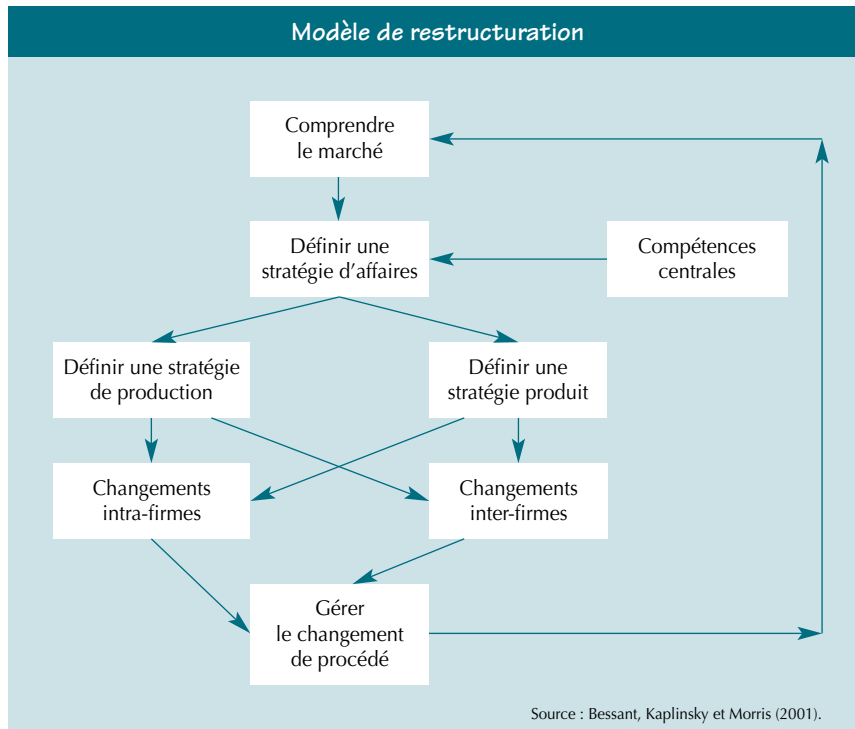
Dans le premier cas, il faut noter que les firmes qui vendent à distance n'ont personne pour aider leurs sous-traitants à se moderniser et les PME n'ont pas la capacité d'acheter les connaissances nécessaires à cette évolution. Les gouvernements et les agences internationales doivent jouer un rôle d'appui à la restructuration des PME pour leur permettre d'intégrer les filières. Le processus de restructuration se divise en sept étapes. Dans la plupart des cas, l'ajustement pour les PME est trop lent et leurs moyens insuffisants, ce qui peut retarder le processus, d'où l'importance de politiques adéquates.

Cf. le schéma de la page suivante.

La première étape consiste à comprendre le marché car, faute de moyens, les PME échouent à identifier la dynamique et la segmentation de leur marché. Il faut donc les aider à améliorer leur capacité à analyser le marché. Les deuxième et troisième étapes consistent à identifier leurs compétences centrales et définir ensuite une stratégie appropriée qui passe par la mise en cohérence de leurs compétences et des opportunités propres au marché ciblé. La quatrième et la cinquième étapes doivent permettre de définir une stratégie produit et une stratégie de production. En effet, les PME ont besoin de produire avec la flexibilité et la qualité nécessaires à un prix compétitif. Les deux dernières étapes consisteront à améliorer les relations avec la filière et mettre en place le changement. Cette dernière étape requiert d'importants investissements humains, de profonds changements organisationnels, le développement de relations de confiance et une capacité d'amélioration continue.

Les politiques pour appuyer les PME à se constituer en réseau

Plusieurs raisons majeures jouent en faveur d'une approche visant à promou-



voir la constitution de réseaux de PME. Souvent, les PME font face aux mêmes contraintes et à des opportunités similaires. L'association en réseau permet de réduire les coûts pour comprendre le marché en partageant les coûts de conseil, l'achat d'information ou en aidant un des membres à prospecter. De même, les PME peuvent partager les frais de marketing. Elles peuvent réaliser des économies en réalisant des achats groupés. Elles peuvent se grouper pour le développement de produits et profiter ainsi des avantages des marques et standards communs mais aussi pour l'amélioration des procédés. L'importance grandissante des normes type ISO entraîne des besoins d'information et de contrôle qu'il est aisé de partager. Enfin, grâce à cet apprentissage commun, il est plus facile de partager les expériences dans la confiance quand les entreprises sont de taille semblable.

Quel rôle pour les firmes dans la modernisation des PME ?

Dans la majorité des cas, les PME participent au marché global par leur intégration à une filière globale dominée par des liens forts de propriété (la firme donneuse d'ordre impose la performance)

ou faibles (elle demande la performance). Elles sont liées soit à une firme locale, soit à une firme étrangère. Les PME font souvent office de fournisseurs périphériques pour un ou plusieurs acteurs de la filière, en général comme fournisseurs de second ou troisième rang. Si les PME sont dépendantes en grande partie de ses clients, à l'inverse la firme dispose d'un nombre important de fournisseurs, qui sont interchangeable quand ils ne fournissent pas d'éléments critiques.

Il existe une reconnaissance croissante du rôle que peut jouer le donneur d'ordre sur la modernisation de la filière et donc sur celle des PME. Mais, seulement dans certains cas, il aide ces fournisseurs à se moderniser et l'aide se limite souvent aux fournisseurs de premier rang qui ont la responsabilité de déclencher le mouvement en aval de la chaîne de fournisseurs. Cette faible performance des filières à moderniser les fournisseurs subalternes est à la fois une menace et une opportunité pour les pouvoirs publics. Malgré tout, l'incorporation, comme fournisseurs de troisième rang est une des voies les plus efficaces pour que les PME participent positivement à ces filières. Pour cela, elles doivent se soumettre aux exigences des donneurs d'ordres en termes de coûts, de qualité et de flexibilité de livraisons. Il faut que

le mouvement vienne de la motivation intrinsèque des PME à monter en gamme ou de politiques ciblées de la part des gouvernements ou des organisations internationales.

Ces politiques doivent promouvoir leur incorporation par une aide générale à l'industrie ou par le biais de programmes favorisant la modernisation de ces entreprises. Elles sont un complément indispensable à la tâche plus large d'assister les PME à se moderniser pour qu'elles puissent jouer un rôle plus grand dans ces filières globales.

Quel peut-être le rôle des organisations multilatérales ?

Le besoin de mesures de soutien à la modernisation des PME est particulièrement présent quand elles sont aux stades les plus bas de la filière.

L'expérience de l'Onudi montre que l'approche la plus efficace consiste à intervenir dans le cadre d'un partenariat multisectoriel incluant le gouvernement, les fournisseurs de premier rang, les producteurs finaux, les institutions de recherche, les associations patronales et les organisations de la société civile qui font la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

L'approche est basée sur le constat que les industries des PED ou des pays en transition ne peuvent réussir à atteindre les standards internationaux, qu'à la condition que les acteurs du secteur industriel travaillent ensemble à la restructuration et à l'amélioration de la performance de l'industrie dans son ensemble. L'addition des compétences et des expériences doit permettre de trouver des solutions durables aux problèmes des PME et les partenariats adaptés.

Chacun des partenaires a un rôle précis à jouer. Le gouvernement doit fournir une reconnaissance politique et son soutien financier. Les corporations industrielles doivent apporter leur savoir-faire technique et managérial ainsi que les compétences propres au secteur visé. De plus, elles mettent à disposition des ingénieurs internationaux pour la formation et le conseil sur la manière d'agir. Les organisations de la société civile ont un rôle dual puisque les organisa-

tions nationales représentent les membres du secteur ciblé et sont cruciales pour la soutenabilité du programme, alors que les organisations internationales assurent que les investissements adéquats sont faits dans le cadre d'un dialogue positif avec les acteurs concernés. Les institutions de recherche présentent aux managers les meilleures pratiques et fournissent une formation technique et des diagnostics à l'échelle de l'entreprise. Les PME ciblées participent activement au développement des partenariats. Enfin, les organisations internationales identifient les partenaires potentiels, négocient les accords entre les acteurs et s'assurent que les informations pertinentes sont transmises à tous les partenaires. Elles peuvent aussi contribuer à l'expertise dans différents domaines.

Cf. le schéma ci-contre.

L'Onudi peut apporter son soutien au développement des PME, pour renforcer la qualité du management, pour promouvoir les technologies, l'investissement et une production plus propre. Ce soutien peut prendre la forme de formations ou la présentation d'expériences comparables. Elle peut aider au processus de modernisation et donner des conseils quant au contrôle de la qualité

et de la logistique. Elle peut intervenir pour faciliter le respect des standards et normes internationaux. Enfin, elle peut aider à la création de réseaux et à la mise en relation des PME avec d'importants acheteurs nationaux ou étrangers.

Son expérience permet de conclure sur les caractéristiques de base d'un partenariat réussi. Il nécessite un accord sur des objectifs communs, une définition claire du rôle de chacun et un partage de la responsabilité. Le partenariat doit être un moyen et non une fin en soi, ses coûts ne doivent pas excéder ses bénéfices

et les bénéfices doivent être partagés équitablement.

Les partenariats doivent donner aux PME les capacités d'intégrer de manière autonome et sans aide les filières mondiales et de se prémunir de la concurrence internationale. Cela passe par l'amélioration des compétences qui doit permettre la modernisation graduelle du produit puis la progression dans la filière. Les organisations internationales comme l'Onudi doivent jouer un rôle de catalyseur en diffusant les leçons, les meilleures pratiques.

