



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

Distr.  
GENERALE

TD/B/COM.3/2  
6 novembre 1996

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DEVELOPPEMENT

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

Première session  
Genève, 20 janvier 1997  
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**ENTREPRISES : QUESTIONS RELATIVES A L'ELABORATION  
D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES**

L'évolution des entreprises et de la concurrence, et ses conséquences  
pour l'élaboration d'une stratégie de développement des entreprises

Etude thématique du secrétariat de la CNUCED

**TABLE DES MATIERES**

<b><u>Chapitre</u></b>	<b><u>Paragraphes</u></b>
INTRODUCTION . . . . .	1 - 2
I. LA MONDIALISATION ET L'EVOLUTION DES ENTREPRISES ET DE LA CONCURRENCE . . . . .	3 - 7
A. La nouvelle dynamique du développement des entreprises et de la concurrence . . . . .	3 - 4
B. La compétitivité et le rôle de l'innovation . . . . .	5 - 7
II. FACTEURS NATIONAUX DETERMINANTS DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ET DE LA COMPETITIVITE . . . . .	8 - 43
A. Diversité des entreprises et des systèmes nationaux	8 - 10
B. Le développement des entreprises : facteurs et contraintes . . . . .	11 - 22
C. Problèmes particuliers des PMA . . . . .	23 - 29
D. Incidences des programmes d'ajustement structurel .	30 - 37
E. Questions particulières concernant les pays en transition . . . . .	38 - 43
III. ASPECTS FONDAMENTAUX D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES . . . . .	44 - 87
A. Introduction . . . . .	44
B. Le rôle de l'Etat . . . . .	45 - 59
C. Relations entre l'Etat et le secteur privé . . . . .	60 - 65
D. Taille des entreprises, réseaux et groupements . . . .	66 - 77
E. Innovation et renforcement des capacités technologiques . . . . .	78 - 80
F. Définition d'orientations . . . . .	81 - 86
G. Conclusions . . . . .	87

## INTRODUCTION

1. A la suite de la création de la Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement par la Conférence à sa neuvième session, le Conseil du commerce et du développement, par une décision prise à sa treizième réunion directive, a adopté l'ordre du jour provisoire de la première session de la Commission.

2. Le secrétariat de la CNUCED a établi le présent rapport en tant que contribution à l'examen du point 3 de l'ordre du jour provisoire, intitulé "Entreprises : questions relatives à l'élaboration d'une stratégie de développement des entreprises". Il y présente les principaux aspects, ainsi que les questions d'orientation qui s'y rapportent, de l'évolution des entreprises et de la concurrence internationale (chap. I); les facteurs nationaux déterminants du développement des entreprises et de la compétitivité dans les pays en développement, plus particulièrement dans les PMA, ainsi que dans les pays en transition (chap. II); et les aspects fondamentaux d'une stratégie de développement des entreprises, en indiquant notamment les travaux à approfondir concernant chacun des aspects identifiés, ainsi que les conséquences de politique générale (chap. III). Le secrétariat y souligne également les questions qui pourraient donner lieu à des travaux de recherche supplémentaires et à des échanges, à la Commission, d'enseignements et d'éléments d'information tirés de l'expérience nationale, susceptibles d'aider à définir des éléments d'orientation pour l'élaboration de stratégies de développement des entreprises, ainsi que des mesures internationales d'appui. Sur la base de ses travaux, qui peuvent également être enrichis par la participation de représentants du secteur privé, la Commission voudra peut-être arrêter un futur programme de travail, en indiquant notamment les thèmes dont un examen plus détaillé pourrait être confié à des réunions d'experts.

## I. LA MONDIALISATION ET L'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES ET DE LA CONCURRENCE

### A. La nouvelle dynamique du développement des entreprises et de la concurrence

3. La mondialisation et la libéralisation de l'économie internationale, facilitées par le progrès rapide des technologies de l'information et de la communication, créent une nouvelle dynamique du développement des entreprises et de la concurrence. Ces forces modifient en profondeur **l'organisation des entreprises**, ainsi que l'organisation de la production, de la commercialisation et de la distribution, aux niveaux national et mondial. Elles redéfinissent la notion de taille d'une entreprise en tant qu'unité compétitive, obligeant les entreprises à rechercher l'organisation la plus efficace dans leur domaine particulier à partir d'une grande diversité de stratégies d'organisation telles qu'intégration verticale, spécialisation, sous-traitance, partenariat. Ce faisant, elles modifient également la nature de la concurrence, qui concerne de plus en plus, à un niveau international, les relations intersectorielles et intrasectorielles.

4. **L'évolution de la concurrence** met l'accent non seulement sur le rapport qualité-prix, mais aussi sur la capacité des entreprises d'innover et de s'adapter à l'évolution des conditions et de la demande. Dans cette optique, la compétitivité au niveau de l'entreprise renvoie à la capacité de produire des biens et des services pouvant soutenir la concurrence internationale, tout en renforçant les capacités technologiques. A cet égard, la nature du secteur auquel appartient l'entreprise joue un certain rôle; plus ce secteur est novateur et concurrentiel, plus il est facile pour l'entreprise de s'adapter et de rester compétitive, par exemple en exploitant les externalités ou les "effets de diffusion des connaissances" par le biais d'une coopération interentreprises. L'importance de l'innovation et son coût de R-D ont donné naissance à une dualité de coopération et de concurrence. Par exemple, des entreprises qui coopèrent dans des activités de R-D pour le développement d'un produit commun et de normes communes peuvent par la suite, avec d'autres, devenir concurrentes pour la fabrication et la commercialisation du produit final 1/.

### B. La compétitivité et le rôle de l'innovation

5. Les entreprises des pays en développement et des pays en transition, de même que celles des pays développés, y compris celles qui sont déjà présentes sur les marchés internationaux, sont ainsi soumises à une nouvelle forme de concurrence. Alors que ces entreprises étaient précédemment protégées sur leurs marchés locaux, la libéralisation modifie les règles du jeu et étend la concurrence internationale aux marchés nationaux. De plus, dans le nouvel environnement mondial, les choix des consommateurs se sont élargis et les préférences de ceux-ci sont devenues plus diverses et plus changeantes, ce qui accroît l'intensité de la concurrence interentreprises. A cet égard, la compétitivité passe par la mise en place de réseaux de distribution efficaces, par des systèmes de livraison rapides et par une meilleure connaissance des fournisseurs de technologie, des concurrents et des besoins des consommateurs. La capacité de répondre à ces besoins en s'adaptant à l'évolution des marchés est devenue un élément essentiel de la compétitivité et exige des capacités d'innovation 2/.

6. Le terme **innovation**, s'entend ici non seulement des innovations technologiques radicales qui apparaissent aux "frontières de la technologie", mais aussi des changements continus et graduels que réalisent les entreprises elles-mêmes lorsqu'elles organisent l'investissement, créent des capacités de production, renforcent et améliorent leurs capacités technologiques et, d'une manière générale, apprennent à s'adapter aux changements. En ce sens, l'innovation renvoie aux "processus par lesquels les entreprises acquièrent la maîtrise de la conception et de la production de biens et services qui sont nouveaux pour elles, que ces biens et services soient ou non nouveaux pour leurs concurrents, locaux ou étrangers" (Ernst, Mytelka et Ganiatsos, 1997). L'intérêt d'une définition aussi vaste de l'innovation est de mettre en lumière le processus d'apprentissage au niveau de l'entreprise et son rôle potentiel dans le développement des capacités technologiques locales et de la compétitivité. Il faut toutefois noter que si l'innovation et la compétitivité sont des activités relevant des entreprises, le succès de l'innovation dépend d'un large éventail de facteurs extérieurs, dont les conditions institutionnelles et sociales locales, les politiques macro-économiques nationales, les structures d'incitation, les compétences disponibles, les conditions de l'offre locale et le niveau de l'investissement et des liaisons. Ainsi, "de nos jours la gestion de l'innovation non seulement intéresse tous les stades de la production, mais s'étend aussi de plus en plus au-delà des frontières de l'entreprise. L'organisation de l'innovation en tant que processus d'apprentissage social passe par la gestion d'interactions complexes avec les fournisseurs et les utilisateurs, et avec l'infrastructure scientifique et technologique locale" (Ernst, Mytelka et Ganiatsos, 1997).

7. En bref, l'élément clé du développement des entreprises et de la compétitivité dans un environnement économique mondial en mutation rapide est la capacité de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'identifier de nouveaux débouchés, d'induire des innovations au sein de l'entreprise permettant d'exploiter ces débouchés et de réduire le plus possible les coûts de commercialisation et de développement de la technologie à travers l'exploitation de réseaux et l'établissement de liens avec d'autres entreprises. Cela signifie que l'entreprise doit posséder une capacité de planification stratégique. Toutefois, comme l'expérience des pays d'Asie de l'Est l'a montré, une stratégie d'entreprise est une condition nécessaire, mais loin d'être suffisante pour le développement des entreprises. Il faut également un environnement général cohérent qui rattache les politiques macro-économiques et sectorielles aux efforts déployés par les entreprises pour devenir et rester compétitives et qui soit propice au développement d'un "système d'innovation".

## II. FACTEURS NATIONAUX DETERMINANTS DU DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES ET DE LA COMPETITIVITE

### A. Diversité des entreprises et des systèmes nationaux

8. Le développement des entreprises est un **processus complexe**, sur lequel agit un grand nombre de facteurs; il en va de même pour la compétitivité d'un pays au niveau de ses entreprises. Dans chaque pays, on trouve une grande diversité d'entreprises en termes de stade d'évolution, de taille et d'autres caractéristiques. Le développement des entreprises passe par différentes étapes : "démarrage" (entrée sur le marché et mise en place de capacités), "exploitation" (gestion et exploitation efficaces des capacités créées), et "croissance" (expansion). Si les entreprises commencent souvent par

produire pour le marché intérieur, elles peuvent, au cours de leur expansion, envisager d'exporter, ce qui est manifestement nécessaire à leur intégration dans l'économie mondiale. L'aspect qui prédominera dans un pays donné dépendra du niveau de développement en général et du niveau de développement industriel en particulier de ce pays.

9. De plus, **l'environnement national** des entreprises varie selon les pays en fonction des caractéristiques structurelles du pays, du niveau de développement des marchés, du cadre institutionnel, de la qualité des infrastructures et des ressources humaines, de la qualité des politiques gouvernementales, y compris le degré d'autonomie, de la qualité des relations entre gouvernement et secteur privé et de la cohérence des politiques macro-économiques, des politiques sectorielles et des politiques des entreprises dans la perspective du développement d'entreprises compétitives. La compétitivité internationale des entreprises dépend en fait beaucoup de l'environnement national dans lequel celles-ci se trouvent. Si tous les pays en développement ont en commun un certain nombre de problèmes concernant le développement des entreprises, les pays les moins avancés (PMA) sont quant à eux confrontés à des difficultés supplémentaires. De même, les pays en transition présentent des aspects qui leur sont propres. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises manufacturières, qui sont le principal sujet du présent document 3/.

10. La section suivante traite d'un certain nombre de contraintes spécifiques, sur beaucoup desquelles les gouvernements peuvent, en suivant une approche globale du processus de développement des entreprises, agir de façon efficace.

#### **B. Le développement des entreprises : facteurs et contraintes**

11. La création et le fonctionnement des entreprises s'appuient à la fois sur des marchés de facteurs et sur des marchés de produits. Sur le **marché des facteurs**, les entreprises recherchent des ressources financières, une main-d'oeuvre qualifiée et non qualifiée et de la technologie. Sur le marché des produits, l'entreprise est en concurrence avec d'autres entreprises pour s'assurer des parts de marché. Si le marché et son expansion sont indispensables au fonctionnement des entreprises, le marché ne suffit pas à lui seul au bon fonctionnement des entreprises. Pour les nouveaux venus dans un secteur, même si le marché des capitaux est développé, obtenir un financement sur fonds propres n'est pas chose aisée, car ils représentent, en raison du manque d'informations sur leur rentabilité, un risque plus élevé que les entreprises déjà établies. Il peut en résulter un sous-investissement, même si l'investissement dans le secteur considéré est socialement souhaitable, c'est-à-dire si le taux social de rendement des investissements dépasse le taux privé de rendement. Le financement bancaire comporte des risques analogues. Le sous-investissement dans certaines activités - R-D, connaissances, compétences - peut également concerner des entreprises bien établies s'il s'agit d'activités à haut risque.

12. Si le **manque de financement** peut être un problème pour toutes les entreprises, il pénalise particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises des PMA. Les deux grands problèmes que rencontrent le plus souvent les PME en la matière concernent la mobilisation d'un capital de démarrage et l'accès à des fonds de roulement et à un financement à long terme pour leur développement. Si l'investissement initial pour le démarrage

d'une PME provient dans la très grande majorité des cas de l'épargne personnelle, y compris celle des amis et parents, et du secteur financier informel, ces sources sont souvent insuffisantes pour le financement des investissements ultérieurs qui permettraient à une PME d'exploiter son potentiel de croissance. Dans ces conditions, un financement doit être trouvé dans le secteur financier structuré. Lorsque l'accès aux institutions financières du secteur structuré est limité, l'expansion des PME s'en trouve grandement compromise. Par exemple, le manque de financement et d'information sur des sources de financement de l'investissement et du capital d'exploitation a été l'une des causes de la fermeture d'un certain nombre de petites entreprises manufacturières d'articles en matières plastiques au Nigéria (Mambula, 1996).

13. Les risques concernant la viabilité et le manque de dynamisme des PME, dont témoignent des taux de défaillance élevés et une forte vulnérabilité vis-à-vis de l'évolution des marchés et des fluctuations économiques, expliquent pour une large part le manque d'accès de ces entreprises au financement du secteur structuré. Les responsables des PME ont souvent une connaissance et une compréhension insuffisantes des procédures permettant d'obtenir des prêts dans le secteur financier structuré. Il leur manque aussi fréquemment les capacités de gestion - pour l'évaluation du coût des facteurs de production, l'établissement de plans d'exploitation, la tenue de comptes - indispensables pour obtenir des prêts. Faute de pouvoir fournir les garanties et les sûretés requises, établir la documentation voulue ou élaborer un projet acceptable par les banques, les PME ont tendance à être exclues du secteur financier structuré. De plus, les institutions financières de ce secteur ne sont guère enclines à financer les PME, notamment en raison d'un coût élevé de transaction par rapport au montant des prêts. Autre facteur, les activités des PME sont souvent des activités de subsistance, pour lesquelles il n'existe pas encore de marchés commerciaux, d'où la difficulté pour les banques d'évaluer les risques commerciaux en jeu. D'un autre côté, les petits entrepreneurs hésitent à solliciter les institutions financières, car ils répugnent à fournir des informations et à partager le contrôle de leur entreprise.

14. Une autre contrainte concerne le **manque de compétences appropriées**. Les PME, par exemple, sont souvent confrontées à des difficultés dans un certain nombre de domaines : exécution de projets, études de préinvestissement, conseils de gestion, gestion de la production, développement de produits, commercialisation, conception technique, contrôle de la qualité, essais en laboratoire, emballage, comptabilité, assurances, services bancaires et juridiques, réparation, maintenance, gestion des données, informatique, télécommunications, transports. Toute amélioration de la situation passe par la formation. Certaines entreprises reculent toutefois devant le coût de la formation, en particulier s'il s'agit d'une formation longue et s'il existe un risque de voir la main-d'oeuvre formée partir vers d'autres entreprises (problèmes d'externalité et de comportement opportuniste). Il peut être nécessaire pour les pouvoirs publics de corriger cette défaillance du marché en encourageant le développement de programmes appropriés de formation, qui seraient dans un premier temps gratuits. Parmi les programmes de formation élaborés par des organisations internationales, on peut citer EMPRETEC, exécuté conjointement par la CNUCED et le Département des services d'appui et de gestion pour le développement de l'ONU, qui vise à encourager le développement de l'esprit d'entreprise et à fournir à des entrepreneurs sélectionnés une formation aux procédures commerciales de base et des contacts pour l'établissement de réseaux d'entreprises.

15. La **taille** est également une contrainte, car les PME ont plus de difficultés que les grandes entreprises à dégager suffisamment de profits à réinvestir dans leur expansion et le renforcement de leurs capacités. Dans la mesure où leur accès à l'information et aux "meilleures pratiques" et leur capacité de financer le changement technologique par une modification des procédés et des produits sont également limités, elles se heurtent à des difficultés supplémentaires pour rattraper la concurrence mondiale et se maintenir à son niveau.

16. Sur le **marché des produits**, la concurrence entre des entreprises fabriquant le même produit, ou des produits proches, peut avoir des incidences variables sur les résultats d'une entreprise, selon la structure du marché et la nature de la politique de concurrence poursuivie. La présence de concurrents, par exemple, peut être un encouragement conduisant à une amélioration des résultats de l'entreprise. Inversement, des concurrents peuvent, par le biais de diverses pratiques commerciales restrictives, bénéficier d'une puissance commerciale indûment préjudiciable à leurs rivaux. De plus, le niveau et la structure de la demande intérieure jouent un rôle important dans le développement d'une activité spécifique, car ils peuvent permettre de réaliser des économies d'échelle qui facilitent la concurrence avec des entreprises déjà établies dans le secteur dès lors qu'elles sont d'un niveau appréciable. C'est pour cette raison que le remplacement des importations est parfois considéré comme une étape vers la promotion des exportations (Krugman, 1989). On peut avancer que le marché international compenserait l'exigüité du marché intérieur. Il faut toutefois rappeler que les nouvelles entreprises locales manquent souvent de l'expérience et des services d'appui nécessaires, en particulier en matière de commercialisation et de distribution, pour accéder aux marchés internationaux.

17. La sous-traitance internationale peut être un moyen de surmonter cet obstacle, comme le montre l'exemple des pays d'Asie à croissance dynamique. Un problème en l'occurrence est toutefois celui de la qualité de la production locale. Plus la qualité demandée par les consommateurs locaux est élevée, plus elle se rapproche de celle qu'exigent les consommateurs sur le marché international (Porter, 1990). L'amélioration de la qualité des biens produits localement passe par un effort de normalisation et de contrôle de la qualité, qui peut nécessiter la mise en place de services spéciaux qui font actuellement défaut dans de nombreux pays en développement.

18. L'**insuffisance de l'offre** dans les industries de facteurs de production est un autre obstacle important à la création, à l'exploitation et à la compétitivité d'une entreprise dans un secteur d'activité, en particulier aux premiers stades de l'industrialisation dans un pays en développement. Les relations interindustrielles sont porteuses d'externalités positives - "effets d'entraînement et d'apprentissage". Par exemple, la contribution d'industries d'amont pourrait être d'offrir un accès efficace, rapide, peu onéreux et parfois préférentiel aux facteurs de production. L'existence d'industries analogues et d'industries d'appui ouvre également des perspectives en matière de flux d'information, de filières de distribution et d'accès au savoir-faire technologique (Porter, 1990), outre qu'elle accentue la concurrence, ce qui entraîne une amélioration de la qualité des produits et un abaissement de leur prix. Des relations interentreprises peuvent être établies par le biais du marché, d'accords de coopération, d'associations commerciales, etc. (Best, 1990).



19. Une autre contrainte concerne les carences des **institutions et des infrastructures**. Le terme "institutions" s'entend ici à la fois des règles et réglementations régissant les activités économiques et des organisations qui les appliquent, ainsi que des organisations qui fournissent les services d'appui nécessaires : système financier, réseaux de commercialisation, établissements de formation, établissements de recherche-développement, normes et organismes de normalisation, bourses de valeurs, institutions pour la protection des droits de propriété, etc. La combinaison d'institutions et d'infrastructures (transports, communications, approvisionnement en eau, énergie) facilite le fonctionnement des mécanismes du marché. En revanche, l'absence ou les carences de ces institutions et infrastructures, comme c'est le cas dans de nombreux pays en développement, accroissent les coûts de production, allongent les délais de livraison et réduisent la fiabilité et la solvabilité d'une entreprise sur le marché intérieur comme sur les marchés internationaux.

20. L'**accès aux marchés internationaux** dépend aussi d'un certain nombre d'autres facteurs, dont l'absence constitue un handicap; il s'agit, notamment, des économies d'échelle dans des industries telles que la construction automobile, la production de tracteurs, le secteur sidérurgique, la fabrication de machines agricoles, et de la différenciation des produits (Clarke, 1989). La technologie influe également beaucoup sur la capacité d'exportation, en particulier aux premiers stades de l'industrialisation. Quelques PME ont toutefois réussi, notamment grâce au développement de capacités industrielles permettant une production de qualité et à un processus d'innovation continue, à s'imposer sur des marchés d'exportation. Deux bons exemples en sont l'industrie du vêtement en République de Corée (Mytelka et Ernst, 1997) et l'industrie des machines-outils dans la Province chinoise de Taiwan (Desai, Lautier et Charya, 1996).

21. Diverses **politiques gouvernementales** influent sur le comportement des entreprises, directement ou par le biais du marché, des institutions, des infrastructures et des relations interentreprises. Il s'agit des politiques d'intervention au niveau de l'entreprise, des politiques industrielles et sectorielles, des interventions sur le marché (politique de concurrence, politique commerciale) et, surtout, des politiques macro-économiques, qu'elles soient autonomes ou qu'elles passent par des programmes d'ajustement structurel. Ces politiques peuvent faciliter ou au contraire entraver l'entrée, le fonctionnement et l'expansion des entreprises dans un secteur d'activité. Beaucoup de ces politiques seront examinées dans le chapitre III; on s'arrêtera ici sur les politiques juridiques, réglementaires et fiscales.

22. Les prescriptions réglementaires peuvent, sans que cela soit voulu, être défavorables aux PME. Un exemple peut en être l'interdiction faite aux entrepreneurs privés de réaliser des activités économiques réservées à des monopoles d'Etat, situation illustrée par le monopole des offices de commercialisation de cultures marchandes, notamment dans les pays en développement africains, qui a empêché des PME de participer à la commercialisation et à la distribution des facteurs de production et des produits agricoles, secteur où de telles entreprises auraient pu voir le jour dans les années 70. Toutefois, même dans les secteurs qui sont ouverts aux PME, les prescriptions juridiques, réglementaires et fiscales peuvent être si complexes et imposer aux PME un coût tel qu'elles deviennent un obstacle majeur à la création, à l'activité ou à l'expansion de ces entreprises. Elles peuvent également décourager des entreprises du secteur informel d'entrer dans

le secteur structuré, et être un obstacle à l'exportation, comme au Ghana (Acheampong et Tribe, 1996). Quelques pays ont adopté des mesures spécifiques pour remédier à certains de ces problèmes. Ainsi, en Inde, les petites entreprises ne sont pas tenues de remplir une déclaration d'impôt sur le revenu; elles acquittent un montant forfaitaire de 1 400 roupies, qui les libère de leurs obligations vis-à-vis des autorités fiscales (Chee, 1995). En Equateur, pour encourager les micro-entreprises à se faire enregistrer, on leur accorde certains avantages (prêts spéciaux, dispositions particulières concernant la main-d'oeuvre, etc.) en compensation du paiement de l'impôt; de plus, celles qui ne sont pas en mesure de payer l'impôt peuvent en être exonérées (Morrisson et divers collaborateurs, 1994).

### C. Problèmes particuliers des PMA

23. Tout en étant communs à la plupart des pays en développement, les obstacles au développement des entreprises semblent être particulièrement contraignants dans les PMA, où la majorité des entreprises, de même que les marchés de facteurs et de produits n'ont pas encore dépassé les premiers stades du développement, et ce essentiellement à cause de leurs **faiblesses structurelles**. Plus que dans les autres pays en développement, ces entreprises ne disposent pas des capitaux, des infrastructures, des institutions, des compétences et des capacités d'organisation et d'innovation dont elles auraient besoin pour combler leur retard.

24. Les PMA se caractérisent par un faible revenu, un marché intérieur exigü, une base d'exportation étroite, et une dépendance à l'égard de facteurs de production importés dans une situation de forte pénurie de devises aggravée par un endettement extérieur considérable. L'exiguïté des marchés des PMA s'explique par un faible niveau de revenu par habitant, une population peu nombreuse ou une combinaison de ces deux éléments. Dès le départ, donc, la dimension du marché intérieur impose des limites au développement des entreprises et à l'accumulation par les entreprises locales de capacités technologiques et de connaissances par un processus de modernisation technologique, de croissance et de compétitivité sur le marché intérieur. La détérioration des termes de l'échange de ces pays depuis le début des années 80 a réduit leur capacité d'importer la technologie et d'autres facteurs de production étrangers. A cela s'ajoutent une capacité d'épargne intérieure extrêmement réduite, un sous-développement des marchés financiers, des handicaps géographiques (absence de littoral, insularité), des infrastructures inadéquates, des moyens de communication insuffisants et un faible niveau d'éducation dont témoignent, notamment, des capacités de gestion et d'administration médiocres et une forte pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et formée. Tous ces facteurs, ainsi que l'instabilité politique dans certains cas, ont aussi contribué à limiter les apports d'investissements étrangers. De plus, les programmes d'ajustement structurel mis en oeuvre ces dernières années ont eu des conséquences négatives pour beaucoup d'entreprises de ces pays.

25. D'une manière générale, les quelques données disponibles montrent que le développement des entreprises - mesuré par l'investissement dans l'apprentissage, par l'adaptation et l'assimilation de la technologie, par l'innovation de produit et de procédé, et par la capacité de s'adapter à de nouvelles conditions du marché - a été limité et que les entreprises des PMA, en particulier dans le secteur manufacturier, n'ont guère les moyens d'exploiter les possibilités offertes par un environnement économique national

et international plus libéral et, partant, de s'adapter à la dynamique de développement et de compétitivité qui en découlent 4/.

26. Dans les PMA, la plupart des entreprises travaillent dans des secteurs traditionnels - denrées alimentaires, boissons, textiles et articles en cuir, transformation simple (par exemple, produits chimiques industriels), activités d'assemblage; il en existe très peu dans le secteur des biens d'équipement ou même dans celui des biens intermédiaires. Par ailleurs, le secteur des entreprises dans ces pays présente une structure duale avec, d'un côté, un tout petit nombre de grandes entreprises modernes à forte intensité de capital, reposant sur l'exploitation des ressources locales, dépendant de facteurs de production importés et réalisant des activités d'assemblage, capables de produire des biens aux normes internationales, mais pas nécessairement à des prix compétitifs, et de l'autre, de petites entreprises et des entreprises du secteur informel utilisant des techniques rudimentaires et traditionnelles, desservant un marché local limité et ne connaissant ni normalisation, ni contrôle de qualité, ni techniques de gestion moderne 6/. Dans de nombreux PMA, il n'existe que peu ou pas d'entreprises de taille intermédiaire, ce qui n'est pas sans incidences sur les perspectives et le potentiel de croissance des petites entreprises et des entreprises du secteur informel.

27. La plupart des entreprises de la première catégorie sont soit des entreprises à capitaux étrangers majoritaires, soit des entreprises du secteur public. Indépendamment de leur structure sociale, elles ont toutefois tendance à avoir des liens plus étroits avec des fournisseurs étrangers qu'avec des entreprises locales. L'engagement d'investisseurs privés locaux dans ces entreprises est un phénomène récent, qui résulte essentiellement de programmes "d'autochtonisation" et de privatisation. De plus, en raison de la faible dimension du marché dans de nombreux PMA et parce que la demande d'articles manufacturés provient le plus souvent d'une élite urbaine "dont les goûts ont été façonnés par les importations", les activités manufacturières qui sont apparues ont eu tendance à être des activités de "reproduction" plutôt que de "remplacement" des importations (CNUCED, 1990). Les entreprises locales ont ainsi non seulement perpétué leur dépendance à l'égard de la technologie, de la conception de produits et des compétences étrangères, mais aussi conservé un mode de fonctionnement "ne comportant presque aucune incitation au changement et à l'innovation technologiques" (Ibid.). En revanche, les petites entreprises et les entreprises du secteur informel sont des entreprises à capitaux locaux, qui constituent la grande majorité du secteur privé dans ces pays. Elles satisfont une demande locale de produits simples, bon marché, en utilisant très peu de matériel et des compétences qui peuvent être acquises localement.

28. En raison du déclin du secteur moderne ces dernières années, les **entreprises du secteur informel** ont gagné en importance en tant que fournisseurs de biens et services de base et sources d'emplois et de revenus. Cela est particulièrement vrai en Afrique subsaharienne, où le secteur informel emploie 60 % environ de la main-d'oeuvre urbaine, ce qui équivaut à 15 % environ de la main-d'oeuvre régionale. Dans les zones urbaines, il emploie davantage de personnes que le secteur moderne et assure des revenus plus élevés que le secteur rural (OIT, 1991). Ainsi, le secteur informel n'est pas, comme on l'a supposé dans les années 70, un secteur de transition où les chômeurs urbains et les migrants ruraux obtiennent un emploi temporaire avant

de passer dans le secteur moderne; il est devenu un élément permanent et un important moyen de survie pour une grande partie de la population urbaine.

29. La question qui se pose est de savoir si les entreprises du secteur informel dans les PMA peuvent, à long terme, servir de moteur de la croissance économique, du développement des entreprises, du renforcement des capacités d'innovation et de la compétitivité internationale. Si ces entreprises, qui sont pour l'essentiel des micro-entreprises, jouent un rôle économique et social utile à court terme, il s'agit, à long terme, de soutenir leur expansion et de les aider à passer dans le secteur structuré. Cela suppose de surmonter des obstacles considérables, qui tiennent aux entreprises elles-mêmes et à leur manque d'accès à des facteurs aussi essentiels que le financement, la formation, la gestion et l'information commerciale. En raison du caractère informel de leurs activités, ces entreprises ne peuvent souvent pas s'adresser aux marchés de capitaux privés, aux fonds publics, aux banques de développement et autres institutions financières pour financer leurs investissements. Un programme cohérent est donc nécessaire, dans le cadre d'une stratégie de développement des entreprises, pour parvenir à une masse critique d'entreprises locales de rang intermédiaire, notamment en encourageant la **croissance des entreprises** - de micro-entreprise à petite entreprise, puis à entreprise moyenne. Ce programme devra porter sur les infrastructures, l'information, le financement, la formation et d'autres services d'appui aux entreprises particulièrement ciblés sur les micro-entreprises ou les entreprises du secteur informel, et tenir compte des besoins des femmes chefs d'entreprise. Nul ne nie qu'il ne s'agisse d'un processus long, mais un effort concerté et déterminé, étayé par un appui international vigoureux, s'impose pour que les PMA puissent se doter des entreprises indispensables à leur intégration dans l'économie mondiale. Il est également particulièrement important que les programmes d'ajustement structurel facilitent ce processus.

#### **D. Incidences des programmes d'ajustement structurel**

30. Les programmes d'ajustement structurel comportent quatre grands éléments : libéralisation du commerce, dévaluation de la monnaie nationale, réduction des dépenses par l'application de politiques monétaires et budgétaires appropriées, et privatisation et réforme des entreprises publiques. Pour ce qui est de leurs incidences sur le développement des entreprises, ces programmes présentent les deux inconvénients d'être universels et uniformes. Ils sont universels parce qu'ils s'appliquent à tous les pays en développement indépendamment des besoins, du niveau de développement et d'industrialisation et des caractéristiques structurelles propres à chaque pays. Ils sont uniformes parce que le même degré d'incitation - par exemple, un droit de douane nominal - est appliqué à tous les secteurs, industries et entreprises. En fait, ils ne tiennent pas compte des problèmes des entreprises dans un pays ou un secteur d'activité particulier.

31. Ces programmes ont donné des **résultats mitigés**, selon la situation du pays considéré et les délais d'exécution qui avaient été fixés. Quant à leurs incidences sur les entreprises industrielles des PMA en particulier, une étude récente portant sur cinq pays d'Afrique subsaharienne montre que, dans certains secteurs, il existe des entreprises capables de s'adapter aux nouvelles conditions de concurrence, s'agissant en particulier d'entreprises dirigées par des "entrepreneurs dynamiques, mieux formés, motivés par la recherche du profit" qui concentrent leur activité sur des "créneaux de

marché" (Parker et divers collaborateurs, 1995). Une étude récemment consacrée au Bangladesh met également en lumière les différences sectorielles des incidences des programmes d'ajustement, en notant que les exportations d'articles et de vêtements en cuir ont augmenté à la suite de l'introduction de réformes macro-économiques dans les années 80 (Nations Unies, 1995). Toutefois, de tels succès sont davantage l'exception que la règle dans les PMA.

32. A considérer plus particulièrement la libéralisation du commerce et la dévaluation, qui sont les deux principaux éléments des programmes d'ajustement structurel qui influent directement sur les résultats des entreprises, on constate qu'il n'existe pas de lien évident et systématique entre la libéralisation du commerce et la dévaluation, d'un côté, et l'accroissement et la diversification de la production et des exportations, de l'autre. De plus, les programmes d'ajustement structurel ont entraîné, dans un certain nombre de pays, une **désindustrialisation** (CNUCED, 1993). Au Ghana, par exemple, la dévaluation du cedi entre 1983 et 1994 a provoqué de graves problèmes de trésorerie et de liquidité dans l'industrie; de très nombreux travailleurs ont été licenciés, ce qui a entraîné une diminution générale du pouvoir d'achat, avec des conséquences particulièrement graves pour les PME. Un important marché de biens d'occasion importés s'est créé et un phénomène de "dumping" de produits finis sur le marché local est apparu. L'industrie du textile et de l'habillement a été l'un des secteurs les plus durement touchés, et les indices de la production manufacturière montrent que les niveaux de production de 1992 ne représentaient que 22 % des niveaux de 1977 (Boch-Ocansey, 1995).

33. Même si la libéralisation des importations de facteurs de production, associée à un accroissement de l'offre de devises dans le cadre des programmes d'ajustement structurel, a permis une certaine expansion de la production et même des exportations à court terme, cette expansion a souvent fait long feu, car, principalement à cause de la hausse des taux d'intérêt et des incertitudes économiques, les entreprises privées n'ont pas réalisé d'investissements productifs (Jenkins, 1996, Moseley, 1993 et Moseley et divers collaborateurs, 1995). Les PME au Ghana, par exemple, qui constituent 95 % environ des sociétés enregistrées, n'ont pas été en mesure de profiter pleinement du développement des marchés financiers obtenu grâce aux réformes du secteur financier en raison de taux d'intérêt de 30 % et plus, de coûts élevés d'intermédiation financière (8 % environ en moyenne), et de l'absence de conseils pour obtenir une information ou mettre en forme des projets et autres documents.

34. Dans la plupart des cas, l'expansion des exportations qui a pu se produire a reposé sur des activités de transformation simple et sur des activités manufacturières traditionnelles. Les entreprises n'ont engagé aucune modernisation importante en raison du manque de capitaux à investir, du manque de compétences et du manque d'institutions pouvant les aider à développer leurs capacités. Tel a été le cas même au Ghana, pourtant souvent considéré comme un pays où l'ajustement a été un succès (Lall et divers collaborateurs, 1994, Acheampong et Tribe, 1996).

35. Enfin, les PME ont ressenti plus durement que les grandes entreprises les incidences négatives de la libéralisation du commerce. Beaucoup ont été incapables de survivre à la dévaluation et à la suppression prématurée et brutale de la protection dont elles bénéficiaient auparavant. La dévaluation, en tant qu'instrument uniforme, renchérit les facteurs de production importés

dont beaucoup d'entreprises industrielles dépendent, en plus d'alourdir le coût du crédit. Dans le même temps, la libéralisation du commerce a soumis les PME à la concurrence des importations avant qu'elles aient pu développer leurs capacités, ce qui a entraîné la fermeture d'installations et l'expansion du secteur informel. Au Kenya, par exemple, alors que le secteur manufacturier structuré diminuait, la part du secteur informel dans l'emploi total est passée de 18 % à 27 % entre 1986 et 1992. En fait, le manque de débouchés dans le secteur structuré en général a été la cause de l'expansion du secteur informel dans un grand nombre de pays africains, en partie sous l'effet de la mise en oeuvre de programmes d'ajustement structurel (Schulz, 1995, pour le cas de la République-Unie de Tanzanie, et Boch-Ocansey, 1995, pour celui du Ghana).

36. Il apparaît toutefois que lorsque les pays ont libéralisé leur régime d'importation de façon sélective et progressive, la réaction des industries et des entreprises en termes d'expansion de la production, des exportations et de l'investissement, a été plus positive. Cela s'est vérifié dans un certain nombre de PMA en Asie, tels que le Bangladesh et le Népal pendant les années 80 et au début des années 90 (CNUCED, 1993). Tel a été le cas également en Asie de l'Est. Par exemple, la République de Corée a libéralisé les importations de la plupart de ses produits manufacturés légers pendant les années 70 et au début des années 80 dès lors que les industries locales avaient atteint un certain stade de maturité grâce à la protection dont elles avaient bénéficié au début des années 50. Parallèlement, elle a conservé, et même parfois renforcé, la protection de ses industries lourdes, mise en place à la fin des années 60 et au début des années 70.

37. Le **calendrier d'exécution des politiques de libéralisation** a également joué un rôle important dans les incidences de ces politiques sur l'innovation. Par exemple, dans le cas des industries pétrochimiques et des industries des télécommunications de la République de Corée, le gouvernement a engagé, avant l'ouverture des marchés à la concurrence étrangère, un processus de réforme et de déréglementation intérieures qui a obligé les entreprises locales à rompre avec leurs habitudes et leurs pratiques. De plus, même lorsqu'il y a eu réduction tarifaire, cela s'est fait progressivement. En revanche, dans le cas du Brésil, une déréglementation radicale et une ouverture rapide du marché ont brutalement confronté les entreprises locales à la concurrence des sociétés étrangères. Il en a résulté une diminution de la capacité d'innovation des petites entreprises indépendantes (Chesnais F. et Kim, 1996, Mytelka et Ernst, 1997). On reviendra dans le chapitre III sur l'importante question des incidences de la nature, du rythme d'exécution et du calendrier des réformes d'orientation.

#### **E. Questions particulières concernant les pays en transition**

38. Les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises dans les pays en transition sont très souvent les mêmes que ceux qui ont été identifiés précédemment pour les pays en développement, si ce n'est qu'à certains égards, ce sont des problèmes d'une plus grande ampleur. Par exemple, contrairement aux pays à économie de marché, dans les pays en transition l'immense majorité des entreprises étaient, au début du processus de transformation, des entreprises d'Etat. Dans ces conditions, une **réforme des entreprises** était indispensable à une croissance économique à long terme viable. La privatisation et la restructuration des entreprises ont donc été un élément important des politiques micro-économiques dans ces pays. Une autre mesure tout aussi importante a été d'encourager la création de nouvelles entreprises.

39. Il est à noter, toutefois, que les pays en transition sont loin de constituer un ensemble homogène et présentent de multiples différences de niveaux de développement économique, de culture d'entreprise, d'infrastructure et d'éducation, de structures économiques et sociales précommunistes, de situation géographique et, surtout, d'utilisation des mécanismes de marché avant la transformation de leur système politique.

40. D'une manière générale, trois grandes questions ressortent d'une comparaison des pays en transition avec les pays en développement, qui concernent l'ampleur et la rapidité du processus de privatisation, le développement des entreprises et des marchés et la création d'institutions, et la transformation des habitudes commerciales héritées du précédent régime politique.

41. Le processus en cours de privatisation et de restructuration ainsi que d'ouverture de l'économie aux marchés internationaux et à la concurrence étrangère a déjà contribué à l'expansion des marchés de produits et de facteurs, même si beaucoup reste à faire. Un important problème concerne la persistance d'un contrôle de l'Etat sur le système bancaire - auquel s'ajoutent des participations croisées entre banques et entreprises - qui aboutit souvent à une répartition des crédits selon des critères davantage politiques que commerciaux. Cela a dans certains cas provoqué la faillite et l'insolvabilité de banques - voir la défaillance récente de la Kreditni Banka et les problèmes analogues rencontrés par Agrobanka en République tchèque.

42. Pour ce qui est du développement des marchés et des entreprises, les décideurs s'intéressent de plus en plus au nouveau et dynamique secteur des PME. Etant donné qu'avant la transition, ce secteur était généralement sous-développé ou très souvent n'existait même pas (à l'exception d'activités informelles), le comportement des nouvelles PME n'est pas marqué par des habitudes et des pratiques d'économie planifiée. Toutefois, de nombreux **obstacles au développement des PME** demeurent. La persistance d'une forte inflation et de taux d'intérêt élevés est un des problèmes les plus pressants que rencontrent la plupart des pays en transition, par exemple la Fédération de Russie (Pissaredis et divers collaborateurs, 1996). D'autres contraintes concernent l'absence de relations interentreprises, le manque de fiabilité des fournisseurs, l'obsolescence de la technologie et du parc de machines, et le niveau élevé des impôts et des charges sociales. Par ailleurs, les réglementations administratives sont complexes et le régime juridique comporte de multiples failles et contradictions. Il en résulte inévitablement une réglementation excessive, des décisions administratives arbitraires et un respect insuffisant des contrats. Quelques-uns de ces problèmes ont été hérités de l'ancien système de réglementation. D'autres sont la conséquence d'une nouvelle législation et de réformes administratives adoptées sans qu'en soient analysées les incidences sur le secteur privé et sur les PME en particulier.

43. Pour intensifier la concurrence intérieure et accroître leur compétitivité, les pays en transition ont plus particulièrement besoin d'un nombre suffisant d'entreprises privées de taille moyenne capables de gagner des parts de marché et de soutenir la concurrence non seulement sur le marché intérieur, mais aussi sur les marchés étrangers. Ainsi, la principale conclusion que l'on peut tirer à ce jour est que, si la promotion de nouvelles petites entreprises a sans doute aidé à créer un secteur dynamique de PME, elle n'a pas jusqu'ici engendré une masse suffisante d'entreprises dynamiques et novatrices de taille moyenne capables de tirer en avant une économie de marché prospère.

### III. ASPECTS FONDAMENTAUX D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

#### A. Introduction

44. L'analyse qui précède a mis en lumière des caractéristiques importantes de l'évolution des entreprises, ainsi que la nature de la concurrence internationale entraînée par la mondialisation, la libéralisation et le progrès technique. Elle montre, en particulier, que les entreprises doivent être capables d'innover et de s'adapter pour devenir ou rester compétitives, et que l'établissement de liens avec des secteurs dynamiques de l'industrie nationale et avec d'autres acteurs économiques - locaux ou étrangers - joue un grand rôle dans ce domaine. Le présent chapitre traite de certains aspects du large éventail de mesures utilisées par les pays en développement pour surmonter les obstacles et mettre à profit les nouvelles possibilités offertes par ces changements. Il indique aussi les orientations qui pourraient être données aux travaux futurs.

#### B. Le rôle de l'Etat

45. L'Etat peut favoriser l'initiative et le développement des entreprises en créant de bonnes conditions macro-économiques et en établissant un régime juridique, réglementaire et fiscal qui soit à la fois transparent, stable et prévisible. En jouant un rôle de **catalyseur ou d'intermédiaire**, notamment en suivant une sage politique et en mettant en place une infrastructure d'appui, il est en mesure de stimuler et faciliter l'essor des entreprises, en particulier des PME, ainsi que leur coopération à l'échelle à la fois nationale et internationale. En contribuant à l'amélioration de l'infrastructure matérielle et des compétences, avec le concours du secteur privé, et en prenant des mesures judicieuses, il peut favoriser l'innovation et la transformation structurelle de l'économie. En outre, de concert avec d'autres gouvernements, il peut promouvoir la coopération régionale - par exemple, grâce à l'établissement de liens entre les organismes d'aide aux PME, pour leur permettre de collaborer et de mettre en commun leurs ressources - ainsi que la coopération entre les entreprises.

46. La question se pose de savoir si l'Etat doit lui-même encourager le développement des entreprises, ou laisser entièrement ce soin aux forces du marché. Le principal argument invoqué contre **l'intervention de l'Etat** est que la répartition des ressources opérée par le marché sert également l'intérêt général. Le risque d'inefficacité du marché existe, mais il doit être mis en balance avec le risque d'inefficacité de l'action gouvernementale. Le rôle de l'Etat devrait donc être limité à l'essentiel, à savoir l'établissement d'un solide cadre juridique et macro-économique, la protection de l'environnement, le maintien de l'ordre et de la sécurité, la mise en place de l'infrastructure voulue, l'enseignement ainsi que la fourniture de services sociaux et d'autres services publics indispensables.

47. Les arguments en faveur de l'intervention sont d'ordre à la fois théorique et empirique. En théorie, même si le marché remplit efficacement ses fonctions de répartition, il peut manquer à ses fonctions de création, en particulier dans les pays qui en sont encore aux premiers stades du développement. Une bonne répartition des ressources est, certes, importante, mais l'expansion de la capacité - c'est-à-dire la croissance grâce à



l'augmentation des ressources - l'est tout autant. Dans tous les pays industriels, l'Etat a joué un grand rôle dans l'industrialisation, directement et indirectement. Le type et le degré d'intervention ont varié d'un pays à l'autre. Par exemple, l'intervention a été plus sensible dans les pays qui se sont industrialisés récemment que dans les autres. Mais dans pratiquement tous les cas - qu'il s'agisse du Royaume-Uni, des Etats-Unis, de l'Allemagne, de la France ou des pays d'Asie de l'Est - c'est dans le secteur du commerce international qu'elle a été le plus prononcée. Aujourd'hui encore, la diplomatie commerciale constitue un aspect important de l'activité politique et économique de nombreux pays.

48. Si l'on accepte l'intervention de l'Etat, il faut alors se demander si elle doit être **générale ou sélective**, c'est-à-dire si l'Etat doit fournir une aide uniforme à tous les secteurs et à toutes les industries, ou opérer un choix. On peut faire valoir qu'une intervention uniforme est plus simple et réduit le risque de corruption, le marché réagissant de façon homogène. En outre, comme dans de nombreux pays en développement l'Etat manque de moyens pour faire appliquer sa politique, une intervention sélective alourdit sa tâche et accroît le risque d'échec de l'action gouvernementale, qui peut être supérieur au risque d'inefficacité du marché.

49. Les arguments en faveur de l'intervention sélective sont nombreux. Le principal est qu'en pratique, les instruments d'intervention sont rarement neutres. En ce qui concerne la politique commerciale, par exemple, l'uniformisation des droits de douane entraîne des écarts entre les taux de protection effectifs, qui varient d'un secteur à l'autre en fonction de leur coefficient d'importation, au détriment des industries qui importent beaucoup. Celles-ci sont généralement des industries manufacturières modernes qui produisent pour l'exportation plutôt que pour le marché intérieur. De même, l'application d'un taux d'intérêt uniforme et élevé à tous les secteurs et à toutes les entreprises pénalise celles qui ont besoin d'un fonds de roulement important. Qui plus est, toutes choses égales d'ailleurs, cela défavorise les petites entreprises par rapport aux grandes qui non seulement peuvent prendre plus de risques, mais encore peuvent plus facilement s'autofinancer et se procurer des fonds sur les marchés de capitaux pour l'investissement. L'uniformité des mesures d'incitation peut aussi, dans certains cas, entraîner des externalités négatives. Ainsi, dans le domaine de la politique commerciale, quand un taux de droit faible est appliqué uniformément à tous les produits, toute importation supplémentaire d'articles de luxe prive l'industrie de devises précieuses.

50. La nécessité d'encourager l'investissement est un autre argument en faveur de l'intervention sélective (Hirschman, 1958). Aux premiers stades du développement, l'investissement dans des industries stratégiques peut stimuler d'autres secteurs par le biais des relations interindustrielles verticales. La mollesse initiale de l'investissement est essentiellement due à la faiblesse de la structure industrielle et de la demande. Les ressources étant rares, l'investissement dans ces industries est donc préférable en raison de ses effets externes. Autrement dit, les secteurs stratégiques présentent plus d'intérêt pour l'ensemble de la société que pour les investisseurs privés. Enfin, on ne peut pas invoquer le risque d'inefficacité de l'action gouvernementale pour s'opposer à l'intervention de l'Etat. Cet argument milite au contraire en faveur du renforcement des compétences de ses agents par la formation et l'expérience.

51. La question de la sélectivité ou de l'uniformité de l'aide a également des incidences sur le **choix des instruments d'intervention**. Par exemple, on fait parfois valoir que si la dévaluation peut être utile à d'autres fins, elle n'est pas nécessairement efficace pour promouvoir l'expansion industrielle des pays en développement. Elle entraîne une évolution uniforme des prix de l'ensemble des biens marchands, et non d'un nombre déterminé de produits. L'offre réagit beaucoup moins aux prix quand tous les produits d'un secteur sont visés; la réaction est plus nette quand la dévaluation se répercute seulement sur le prix de certains biens (Streeten, 1987). Même dans les pays industriels, il semble que la réaffectation de ressources au profit des secteurs produisant des biens marchands - en privilégiant les produits exportables par rapport aux produits importables et les produits nouveaux par rapport aux produits traditionnels - est plus facile si l'on utilise des mesures d'incitation "ciblées", comme les subventions, que si l'on recourt à un ajustement des taux de change. Dans le cas particulier des PME, une étude récente sur cinq pays d'Afrique préconise l'octroi d'aides ciblées aux entreprises dynamiques (Parker et al., 1995).

52. Le **rythme de la réforme** est également important : faut-il appliquer "un traitement de choc" ou agir progressivement ? Cette question a déjà été évoquée à propos de l'effet des programmes d'ajustement structurel sur les entreprises des pays les moins avancés, mais elle se pose aussi dans le cas des pays en transition. Le principal argument en faveur du traitement de choc est qu'il donne une idée claire des intentions du gouvernement. Toutefois, cette méthode se heurte souvent à des problèmes d'application, car le marché réagit généralement mieux aux transformations progressives qu'aux brusques mutations. De surcroît, une démarche graduelle permet de doser et d'échelonner les changements, et d'obtenir ainsi de meilleurs résultats, comme on l'a déjà indiqué à propos de l'ouverture des marchés (voir le chapitre II, section D).

53. Il faut aussi prendre en considération le rôle de la **politique de la concurrence**, qui est lié à d'autres facteurs comme la politique commerciale ainsi que le type, la taille et les objectifs des entreprises. Le poids accordé aux diverses catégories d'entreprises ainsi que le degré optimal de concurrence dépendent, entre autres, des objectifs en matière de développement et d'industrialisation. En ce qui concerne les types d'entreprises, on peut faire une distinction entre celles du secteur non structuré, qui sont essentiellement des micro-entreprises, et celles du secteur structuré, qui comprennent quelques micro-entreprises, des PME et de grandes sociétés. Pour les micro-entreprises du secteur non structuré, la facilité d'entrée entraîne une vive concurrence, et entrave leur croissance. Bien qu'elles constituent une importante source de revenus et d'emploi, ces entreprises ne contribuent guère aux exportations. Il y a lieu de penser que le secteur non structuré ne peut pas participer de façon dynamique au développement à long terme (Marsten, 1987). D'autre part, on a fait valoir que, malgré ses défauts, ce secteur constituait une bonne filière pour la création d'entreprises quand celles-ci se heurtait par ailleurs à toute une série d'obstacles. Il peut servir de catalyseur pour la transformation des micro-entreprises en PME et leur intégration dans le secteur structuré.

54. On doit également prendre en considération la question des économies d'échelle, qui est liée à la concentration du marché, à l'octroi de licences et à la concurrence. Il s'agit de savoir dans quelle mesure le marché devrait être concurrentiel au sens traditionnel du terme, c'est-à-dire caractérisé notamment par l'absence d'obstacles réglementaires à l'entrée et par

l'existence de petites unités de production. L'Etat peut décider de n'imposer aucune règle et de ne pas intervenir du tout. Toutefois, s'il apparaît nécessaire d'adopter une politique de la concurrence, sous une forme ou sous une autre, il faut se demander quelle démarche suivre au cours de l'industrialisation. On peut faire valoir qu'aux premiers stades du développement, quand l'investissement présente des risques élevés, l'octroi de licences et la protection des industries naissantes créent des rentes monopolistiques pour les investisseurs, ce qui contrebalance ces risques. Ce à quoi on peut rétorquer que si cette politique favorise les producteurs, elle nuit aux consommateurs. Cela dit, comme le développement des capacités à long terme est un objectif important, il est inévitable que les consommateurs subissent quelques inconvénients à court terme. Qui plus est, dès qu'il y a une certaine capacité de production, on peut stimuler la concurrence intérieure en permettant à d'autres entreprises locales de s'implanter dans le secteur considéré. Par la suite, avec le développement de la base industrielle du pays dans le secteur en question et l'acquisition de compétences, ce secteur pourra être exposé à la concurrence des importations moyennant une libéralisation progressive des échanges. Toutefois, la nature exacte et l'évolution de la politique de la concurrence dans chaque pays et dans chaque secteur doit faire l'objet d'un examen approfondi.

55. Il convient également de s'intéresser à l' **innovation**, qui est en rapport avec l'échelle des activités, en se demandant si les grandes entreprises sont plus novatrices que les petites. Comme les entreprises naissantes manquent de moyens de recherche, on peut également se demander dans quelle mesure l'Etat devrait soutenir des établissements publics et privés de R-D. Là encore, la question doit être examinée de très près, en fonction de la situation de chaque pays et de chaque secteur.

56. La question du **régime de propriété** - entreprises publiques, privées et étrangères - exige aussi une attention particulière. Il faut trouver un juste milieu en tenant compte du degré de développement du pays et de ses entreprises, ainsi que des objectifs de l'Etat en ce qui concerne certains secteurs comme les industries stratégiques ou les services publics essentiels. Dans certains cas, les coûts irrécupérables étant importants, l'Etat n'a pas le choix et doit procéder aux investissements nécessaires, mais même les entreprises de secteurs jugés stratégiques par certains pays, comme les télécommunications, peuvent être constituées en société par actions, privatisées partiellement et soumises aux disciplines du secteur privé ainsi qu'à la concurrence, pour accroître leur efficacité.

57. Il est également important de mener une **action cohérente** - c'est-à-dire non seulement de prendre des mesures qui se tiennent, mais encore de les appliquer de façon rationnelle, avec le concours du secteur privé (Henley et O'Neill, 1996; Mytelka, 1996; Lall et al., 1994). Les mesures qui influent sur l'initiative et le développement des entreprises - politiques monétaire, budgétaire, commerciale et politique de change - doivent notamment être compatibles avec les mesures sectorielles et avec l'action menée à l'échelon des entreprises. Par exemple, comme les mesures macro-économiques prises pour assurer la stabilité (taux d'intérêt élevés) ou pour favoriser la concurrence (libéralisation du commerce) peuvent être préjudiciables aux PME, il convient de les concevoir et de les échelonner avec le plus grand soin pour qu'elles n'aillent pas à l'encontre de la politique d'aide à ces entreprises. Les programmes d'appui aux PME doivent aussi être bien conçus et contribuer à des activités productives, de façon à être neutres sur le plan budgétaire et à

ne pas saper la stabilité macro-économique. De même, si l'on ne donne pas confiance aux entreprises et aux consommateurs en maîtrisant l'évolution budgétaire, l'octroi d'aides pour stimuler l'initiative et la mise en route de nouvelles activités risque de se révéler insuffisant. En outre, les mesures de libéralisation et d'ajustement structurel peuvent nuire au développement et à la survie des entreprises si on ne donne pas à celles-ci le temps et les moyens de s'adapter, en facilitant notamment leur accès aux facteurs de production essentiels. Il faut également améliorer l'infrastructure et les compétences, entre autres, pour favoriser l'innovation à l'heure de la libéralisation.

58. Les instruments de développement des entreprises doivent aussi être conçus et appliqués de façon coordonnée, cohérente et complémentaire. Par exemple, si l'on veut que les programmes visant à élargir l'accès des PME aux facteurs de production essentiels (financement, machines ou éléments importés) portent leurs fruits, il faut parallèlement prendre des mesures pour aider ces entreprises à se procurer ou utiliser les facteurs en question, et notamment à bien présenter leurs demandes de prêts, à se servir des machines ou à obtenir des devises.

59. Il ressort de ce qui précède que plusieurs questions doivent encore être approfondies, notamment : la conception et l'application de stratégies de développement des entreprises; la promotion de l'innovation et de la compétitivité des entreprises sur le marché intérieur et sur les marchés internationaux; les mesures et institutions nécessaires à la croissance des micro-entreprises, et le rôle des lois et règlements ainsi que de la fiscalité; l'action des pouvoirs publics et les stratégies nécessaires pour permettre aux entreprises de s'implanter sur les marchés d'exportation. Il faudra à cet égard étudier le rôle de l'Etat et du secteur privé, local et étranger, et se fonder sur des études de cas pour définir les "meilleures pratiques".

#### C. Relations entre l'Etat et le secteur privé

60. La nature et la qualité de ces relations aident à définir le rôle de l'Etat, en tant que **partenaire du secteur privé**, dans la promotion de l'innovation et le développement de la compétitivité des entreprises et, en tant que médiateur, dans la conciliation des intérêts des différents acteurs économiques pour les faire cadrer avec les objectifs de l'action gouvernementale.

61. Divers mécanismes ont été établis par les pouvoirs publics pour promouvoir le dialogue entre l'Etat et le secteur privé. Les plus structurés sont peut-être les conseils consultatifs créés par divers pays d'Asie de l'Est, notamment le Japon, la République de Corée, la Malaisie et la Thaïlande. Ces mécanismes offrent un cadre utile pour l'échange d'informations; ils permettent d'obtenir du secteur privé des renseignements précieux pour la définition d'orientations - notamment dans le domaine de l'éducation et du renforcement des capacités techniques - au sujet de questions comme les tendances du marché et les nouvelles possibilités de production, la restructuration industrielle et la compétitivité, l'évolution technique, les projets de recherche et la réglementation des entreprises. Les consultations peuvent porter sur de grands thèmes (pollution, financement, fiscalité) ou sur des questions sectorielles (industrie automobile, électronique ou industrie chimique, par exemple).

62. Ces mécanismes de consultation sont utiles à plusieurs égards. Ils établissent les **paramètres généraux de la coopération entre l'Etat et les entreprises** et favorisent ainsi la transparence et la confiance. Si des règles claires sont posées pour un secteur, les membres de ce secteur peuvent concentrer leur attention sur la concurrence sans craindre que d'autres cherchent à obtenir des faveurs spéciales de l'Etat. En familiarisant les agents de l'Etat au fonctionnement du marché (parfois, également, des mesures sont prises pour encourager la permutation de hauts fonctionnaires et de chefs d'entreprise), ils aident les pouvoirs publics à comprendre la "culture d'entreprise". Ils servent également d'institutions protodémocratique, en permettant aux entreprises, aux travailleurs, aux consommateurs et aux milieux universitaires d'avoir directement accès au siège du pouvoir. Ils peuvent ainsi contribuer au succès et à la cohérence de l'action gouvernementale, avec l'adhésion de la population et le concours du secteur privé. Les consultations ont grandement favorisé l'industrialisation et le partenariat entre l'Etat et le secteur privé.

63. Pour que ce dialogue soit fructueux, il est particulièrement important que les partenaires du secteur privé, y compris les PME, soient bien informés et organisés. Une administration efficace, professionnelle et impartiale est également nécessaire pour que tous les intéressés puissent avoir foi dans les consultations, et pour empêcher que de grandes entreprises jouissant de puissants appuis politiques ne dictent leur loi. Il importe également de veiller à l'application des décisions prises.

64. Pareil dialogue joue un rôle important dans la conception et la mise en oeuvre d'une stratégie de développement des entreprises. Comme le secteur privé exerce ses activités dans un contexte dynamique et que l'action de l'Etat peut elle-même évoluer en fonction des circonstances et des besoins, il permet de s'adapter aux changements de façon souple et concertée et de trouver des solutions ayant l'aval à la fois des pouvoirs publics et du secteur privé.

65. Vu les nombreux domaines dans lesquels **l'Etat et le secteur privé ont tous deux intérêt à coopérer** - perfectionnement des compétences et des techniques, développement de l'infrastructure, protection de l'environnement, promotion des relations interindustrielles verticales, etc. - il est particulièrement important qu'ils établissent des relations de travail efficaces, fondées sur la confiance. La qualité de ces relations peut conférer un avantage concurrentiel à un pays, dans une économie en voie de mondialisation et de libéralisation. On a d'ailleurs avancé que, dans un monde marqué par une interdépendance croissante, la concurrence entre entreprises correspond souvent à une concurrence entre différents systèmes de coopération Etat-secteur privé (Irfan ul Haque, 1991). Il convient d'étudier de façon plus approfondie l'évolution de ces rapports ainsi que les mécanismes institutionnels sur lesquels ils reposent, pour en tirer des enseignements.

#### **D. Taille des entreprises, réseaux et groupements**

66. Il n'y a pas de modèle universel, valable en tout temps, pour l'organisation des entreprises. L'informatisation de la production et des communications a réduit considérablement la taille des usines (la polyvalence des machines permettant d'en diminuer le nombre), diversifié les tâches, amélioré la précision de la production et du contrôle de la qualité et, en permettant une interconnexion immédiate, grandement favorisé l'établissement de réseaux d'entreprises pour tirer le meilleur parti des avantages propres à

chaque lieu d'implantation. Malgré ces progrès, la **taille optimale** d'une entreprise varie forcément en fonction de ses activités particulières ou du secteur auquel elle appartient. Il y a, en outre, une taille minimale imposée par les coûts fixes d'établissement et d'exploitation (achat d'équipements modernes, frais d'entretien, etc.), qui ne sont généralement pas négligeables.

67. Pour les pays en développement en général, les PME présentent des avantages par rapport aux grandes entreprises - meilleur dosage de l'intensité des facteurs, création d'emplois et souplesse en ce qui concerne l'utilisation de la main-d'oeuvre et la délimitation des tâches, par exemple. Mais elles souffrent également de plusieurs carences : accès limité au financement extérieur, manque de ressources internes, techniques peu avancées, faible capacité de commercialisation et manque de flexibilité pour s'adapter à l'évolution de la demande (voir le chapitre II).

68. A propos de la taille des entreprises, on peut formuler deux observations importantes. Premièrement, grâce à des économies d'échelle internes 6/, les grandes entreprises de certains secteurs jouissent d'un avantage sur les PME du point de vue des coûts. Deuxièmement, les PME "non organisées" et "non intégrées" ne parviennent souvent pas à exploiter pleinement les économies d'échelle externes dynamiques 7/. Elles peuvent cependant y arriver grâce à la formation et au perfectionnement des compétences, à l'amélioration des techniques et à une innovation graduelle, moyennant l'établissement de réseaux et de liens avec d'autres entreprises. Par exemple, un **accord de sous-traitance vertical ou horizontal** entre une grande et une petite entreprise peut favoriser la complémentarité et élargir les possibilités d'économies d'échelle et de gamme 8/. Plusieurs pays d'Asie de l'Est ont encouragé ces formes d'organisation industrielle en fournissant des services techniques ainsi que des services d'appui et de vulgarisation. Dans d'autres pays, les PME ont également réussi à accroître leurs exportations. En Turquie, par exemple, leur part dans les exportations totales d'articles manufacturés avoisinait 62 % au début des années 90.

69. Le **groupement de PME** dans certains lieux peut aussi être extrêmement profitable. Cette concentration est chose courante dans de nombreux pays en développement (CNUCED, 1994), où elle a souvent joué un rôle essentiel dans la création de zones industrielles grâce, en particulier, à l'agglutination de toute une série d'activités connexes et de services d'appui - commerce, entreposage, transport, réparation et diffusion de techniques écologiques (dans l'industrie du tannage et celle de la teinture, par exemple). Les progrès des techniques d'information et de communication permettent également d'incorporer de petites entreprises à de vastes structures. Elles peuvent ainsi réaliser des économies d'échelle et de gamme grâce à une spécialisation souple, au partage du matériel et des installations et à la coopération. Les petites entreprises bien organisées et unies par des liens étroits, comme celles qui existent dans les zones industrielles dynamiques, peuvent également soutenir la concurrence sur le marché international. Avec les progrès constants des techniques multimédias et la demande croissante de biens et services personnalisés, elles peuvent même jouir d'un avantage comparatif dans ce domaine.

70. Toutefois, d'après l'information limitée dont on dispose, il semble que, dans la plupart des cas, les groupements de petites entreprises n'ont pas engendré un dynamisme technologique vraiment important 9/. Beaucoup de zones industrielles sont situées dans des régions où la main-d'oeuvre est

excédentaire, et emploient un personnel dont la formation laisse à désirer. L'absence fréquente de mesures propres à encourager le dynamisme, les effets d'entraînement, le perfectionnement des compétences et l'innovation technique est une question qui doit retenir l'attention lors de l'élaboration de stratégies de développement des entreprises.

71. A quelques exceptions près, les groupements industriels ou artisanaux n'ont guère été soutenus directement par l'Etat. Mais ils peuvent constituer le noyau d'une classe montante d'entrepreneurs ou d'industriels qui est indispensable au développement durable des entreprises en général. Ainsi, la naissance d'une industrie des pièces pour automobiles dans la région de Nnewi, au Nigéria, est due à l'initiative d'entrepreneurs locaux qui, à partir d'activités commerciales, ont réussi à créer un groupement industriel compétitif en établissant des liens appropriés à la fois avec des entreprises étrangères (dans la Province chinoise de Taiwan) et avec des entreprises nationales, notamment des fournisseurs du secteur de la métallurgie, de la vitrerie, etc., (Banji Oyelaran-Oyeyinka, 1996).

72. Une autre forme d'organisation géographique relativement nouvelle consiste à relier les entreprises - grandes et petites - de zones industrielles à *l'intérieur et de part et d'autre des frontières*. On assiste à une multiplication des " **triangles de croissance**", "couloirs de croissance" et "quadrangles de croissance" en Asie de l'Est et du Sud-Est, en particulier. On citera notamment le triangle de croissance Johor-Singapour-Riau, constitué de régions contiguës de la Malaisie, de Singapour et de l'Indonésie 10/.

73. Ces réseaux et formes d'intégration intra- et interentreprises constituent un moyen de concentrer, au lieu d'éparpiller, des ressources nationales précieuses (humaines, financières ou infrastructurelles), en vue d'atteindre la masse critique nécessaire pour maximaliser la synergie et la complémentarité des régions intérieures et parvenir ainsi à des économies d'échelle dynamiques *dans le pays même*. Ces configurations sont très différentes des zones franches industrielles ou des zones économiques spéciales. Du point de vue structurel, elles constituent en gros de vastes enclaves bien délimitées pour l'IED lié au commerce dans des industries manufacturières généralement laborivores et parvenues à maturité technique qui ont des liens limités, aussi bien en amont qu'en aval, avec l'économie nationale, si ce n'est qu'elles emploient une main-d'oeuvre abondante.

74. De même, la collaboration d'entreprises dans le cadre de configurations *multinationales*, quelle que soit leur forme, peut non seulement servir à focaliser les complémentarités et favoriser la coproduction, le développement de l'infrastructure connexe, la création d'emplois, le perfectionnement des compétences, les échanges et l'IED lié au commerce et le tourisme, mais encore aider les pays voisins ou les entreprises partenaires à utiliser judicieusement les ressources, à éviter le chevauchement des projets d'infrastructure et de développement et à harmoniser les normes, les formalités et les services commerciaux. Enfin, s'il peut être difficile d'évaluer avec précision les avantages procurés par l'amélioration de la compréhension mutuelle, par la confiance acquise dans la coopération économique sous-régionale et par la mobilité des facteurs, il ne fait aucun doute que ces éléments contribuent beaucoup, à long terme, au développement des entreprises, à l'établissement de réseaux et à l'intégration des pays participants.

75. Il ressort de ce qui précède que les possibilités de collaboration et d'innovation positives à l'échelon des entreprises et à l'échelle des pays se sont considérablement élargies, parallèlement à la libéralisation et à la mondialisation de l'économie, ainsi qu'à la diffusion du progrès technique. Il est également manifeste que les pays ont réagi différemment pour résoudre les problèmes et exploiter les possibilités découlant de cette nouvelle donne, en fonction de leur situation particulière.

76. De nombreux aspects des politiques et stratégies de développement des entreprises, aux niveaux national et international, doivent être examinés de façon plus approfondie. Il faut notamment étudier les moyens de faciliter et de soutenir l'amélioration des compétences et de la compétitivité en créant des réseaux et des groupements d'entreprises, sans considérations de taille ni d'emplacement. A un autre niveau, il faut également s'intéresser à la coopération et à l'intégration (partant, à la promotion de la synergie et de la complémentarité) des entreprises de pays qui ont encore des structures économiques et institutionnelles très différentes. La question de la coopération entre entreprises de pays n'ayant pas les mêmes moyens techniques se pose aussi, d'autant plus qu'un grand nombre de pays défavorisés, notamment les PMA, risquent de souffrir d'une marginalisation accrue dans plusieurs domaines (économique, financier et technologique).

77. D'autres questions doivent également être creusées, comme la taille appropriée et l'organisation des entreprises, les possibilités de coopération entre celles-ci pour parvenir à une plus grande efficacité, ainsi que les avantages de la collaboration. A cet égard, il sera aussi utile de tirer des leçons d'études de cas sur le rôle du secteur public et du secteur privé dans la promotion de réseaux et de groupements d'entreprises, et sur les facteurs qui peuvent faciliter ou entraver leur développement.

#### **E. Innovation et renforcement des capacités technologiques**

78. L'acquisition de capacités technologiques demande du temps et des efforts, comporte des coûts et des risques et suppose une interaction complexe entre les entreprises et entre celles-ci et les institutions. Elle exige en outre un cadre économique, institutionnel et juridique favorable, ainsi que des compétences et une bonne information (CNUCED, 1995). La plupart des pays en développement doivent à cet égard étoffer et améliorer leur infrastructure et leurs ressources humaines, mais pour les pays en transition il s'agit surtout d'utiliser les moyens de recherche et le potentiel existants - créés pour un système économique différent - d'une façon qui réponde mieux aux besoins de l'économie de marché et à l'évolution de la société. La connaissance - prise au sens de technologie, d'innovation et, de plus en plus, d'information - devenant un puissant "moteur de prospérité", l'acquisition de moyens technologiques est indispensable pour parvenir au développement économique et pour accroître la productivité et la compétitivité des entreprises. Toutefois, l'expérience des pays industrialisés montre que l'investissement n'entraîne des gains de productivité que s'il est étayé par des mesures complémentaires visant à créer des conditions propices, ainsi que par une coopération idoine entre le secteur public et le secteur privé dans le domaine de la recherche.



79. De **nouvelles formes de coopération** entre les entreprises et entre celles-ci et les établissements de recherche ouvrent d'importantes perspectives d'innovation et d'amélioration des capacités technologiques. Elles vont de liens officieux à des "accords si complexes que l'on peut difficilement savoir si les participants sont en fait des entités distinctes" (Badaracco, 1991). Elles supposent de nouveaux types de rapports entre les entreprises, leurs clients, leurs fournisseurs et même leurs concurrents, qui constituent un réseau très dense de relations officielles et officieuses. Ces arrangements permettent une coopération technique à double sens, l'échange de connaissances et une collaboration dans le domaine de la recherche, de la formation, de la fabrication et de la commercialisation, "les entreprises ayant besoin de partager les coûts, les compétences et l'accès aux marchés" (Ohmae, 1993).

80. Les premiers résultats de ces nouvelles formes de coopération montrent qu'il faut régler certaines questions si l'on veut les transposer à l'échelle internationale, avec la participation d'entreprises des pays développés, des pays en développement et des pays en transition (CNUCED, 1995b, 1995c et 1996). Les possibilités d'action au niveau des entreprises et au niveau gouvernemental se sont considérablement élargies au cours des dix dernières années. Il apparaît opportun de définir des orientations et d'arrêter des programmes pour les exploiter. Des études seront nécessaires pour arriver à mieux comprendre les liens entre la technologie et le développement des entreprises, les problèmes posés et les perspectives ouvertes par la coopération, ainsi que les modalités d'application. Ces études pourraient porter sur des cas particuliers ainsi que sur certains secteurs. Des projets pilotes pourraient donner une nouvelle dimension aux efforts de coopération technique pour le développement des entreprises. Ils pourraient être axés sur les différents éléments nécessaires - appui international, promotion de l'innovation, renforcement des capacités technologiques et développement du secteur privé.

#### **F. Définition d'orientations**

81. Dans un monde caractérisé par une évolution rapide de l'économie, de la technologie et de la concurrence, le développement et la compétitivité des entreprises passent par l'adaptation aux nouvelles conditions du marché, la recherche de nouveaux débouchés, l'innovation et la réduction des frais de commercialisation et du coût des techniques, moyennant l'établissement de réseaux et de liens avec d'autres entreprises. Il faut donc que les entreprises soient capables de dresser des plans stratégiques. Il faut aussi concevoir, au niveau national, une stratégie cohérente de développement des entreprises, la politique macro-économique et l'action sectorielle devant être liées aux efforts déployés par les entreprises pour parvenir à la compétitivité, de façon à créer un "système national d'innovation" (Nelson et Winter, 1982; Lundvall, 1988).

82. Le nouveau contexte ouvre des perspectives pour le développement des entreprises, en particulier celles du tiers monde, en ce qui concerne l'accès au financement, aux nouvelles techniques et aux réseaux mondiaux de production et de commerce, mais il pose aussi d'immenses **problèmes**. En particulier, les grandes sociétés mondiales s'étant lancées dans une course à l'innovation dans le domaine des procédés et des produits pour conserver et accroître leur avance technique sur les nouveaux venus, ceux-ci, et surtout les entreprises des pays en développement, doivent eux aussi accélérer l'assimilation et la

mise au point de techniques, en misant sur leurs propres capacités ou en établissant des liens avec d'autres entreprises.

83. La nouvelle donne de l'économie mondiale rend en outre difficile, sinon impossible, de copier certains modèles antérieurs de développement des entreprises, même s'ils ont donné de bons résultats. Par exemple, les stratégies traditionnelles de remplacement des importations, qui ont permis à certains pays de s'industrialiser, risquent aujourd'hui de se heurter à des obstacles. Trois facteurs tendent à limiter la portée et l'efficacité, voire la viabilité, de ces stratégies : i) les Accords du Cycle d'Uruguay, qui restreignent la marge de manoeuvre des membres de l'OMC dans le domaine de la protection commerciale; ii) le degré élevé d'intégration et la concurrence acharnée qui caractérisent les marchés mondiaux et obligent les entreprises, y compris les entreprises naissantes, à s'approvisionner auprès des sources, nationales ou étrangères, qui sont les plus avantageuses du point de vue des prix, de la qualité et de la fiabilité; et iii) le poids croissant des services dans le commerce mondial, lesquels ne se prêtent pas aussi facilement que les articles manufacturés à une protection tarifaire ou autre. Cela ne signifie nullement qu'il ne faille pas étudier les exemples de réussite; on peut au contraire en tirer des enseignements précieux. On ne doit pas non plus exclure un recours judicieux à la protection temporaire des industries naissantes. Mais il faut bien voir que l'on ne peut plus calquer purement et simplement ces exemples. De même que les NPI d'Asie n'ont pas pleinement copié le modèle d'industrialisation qui avait été celui de l'Europe et de l'Amérique du Nord au XIXe siècle, de même on ne peut plus reprendre telles quelles les recettes de leur succès, celui-ci ayant contribué à modifier irréversiblement la physionomie de l'économie mondiale. Il faut donc chercher à s'inspirer des leçons du passé, plutôt qu'à les imiter, et les pays en développement devront faire preuve de créativité et d'originalité pour stimuler et renforcer le secteur des entreprises.

84. Il faut aussi tenir compte de la **grande diversité des pays en développement**, de leurs conditions et de leurs problèmes. Cette diversité tient aux caractéristiques économiques de chaque pays et aux différences concernant la dotation en ressources naturelles, le niveau de développement des entreprises, de la base industrielle ainsi que de l'infrastructure matérielle et des communications, la taille du marché intérieur, le degré d'intégration de l'économie nationale, les capacités technologiques, les compétences et la proximité de grands centres de production et de consommation. Ces différences influent sensiblement sur la stratégie de développement des entreprises de chaque pays. Dans certains, par exemple, - et surtout dans les PMA, dont la plupart sont situés en Afrique subsaharienne - l'industrie est embryonnaire ou inexistante, l'infrastructure, les institutions et les marchés sont sous-développés et le secteur privé en général, et les entreprises modernes en particulier (sauf dans le cas des activités extractives et des plantations), sont encore dans l'enfance. La principale question qui se pose à ces pays est de savoir comment mobiliser, à la fois sur place et à l'étranger, des ressources suffisantes afin d'acquérir la capacité de production (matérielle, humaine et institutionnelle) nécessaire pour pouvoir ensuite exporter. Leurs objectifs sont donc fort différents de ceux des pays en développement qui ont déjà une industrie, mais doivent en accroître la productivité et l'efficacité pour arriver à s'implanter sur les marchés internationaux, ou qui ont des entreprises compétitives et une importante capacité d'exportation (comme les nouveaux pays industriels et notamment certains NPI du deuxième rang), mais doivent

conserver celle-ci par une amélioration constante de la production et de la productivité. Dans tous les cas, cependant, l'innovation au sens large contribue beaucoup à la compétitivité. Pour se développer, les entreprises doivent accroître leur capacité d'innover et de s'adapter à l'évolution des conditions et des besoins.

85. Les stratégies des principales entreprises mondiales sont également très diverses. Les sociétés transnationales ne constituent pas un groupe homogène, et n'ont pas un comportement ni des objectifs identiques. Leurs stratégies diffèrent en ce qui concerne, par exemple, l'investissement dans les pays en développement. Certaines attachent plus d'importance que d'autres à l'utilisation des ressources locales, à la décentralisation du pouvoir de décision, à la sous-traitance et à d'autres formes de collaboration entre entreprises. En outre, leurs stratégies peuvent être plus ou moins "sensibles" aux mesures d'incitation prises par les pays en développement. Tout cela fait qu'il n'est pas facile de mettre sur pied une politique qui permette d'attirer les sociétés étrangères voulues et de les amener à se conformer aux objectifs nationaux en matière de développement des entreprises.

86. En raison de cette double diversité, les options possibles sont très nombreuses et chaque pays doit les étudier de façon approfondie pour déterminer si elles sont adaptées à sa situation. Il est particulièrement important pour les PMA de faire le bon choix. La concurrence internationale est vive et les sociétés les plus solides étendent constamment leur rayon d'action, parvenant à s'implanter sur des marchés reculés et sous-développés - aussi les entreprises des pays à faible revenu, et notamment des PMA, auront-elles de plus en plus de mal à survivre et à devenir compétitives si l'on ne prend pas des mesures énergiques pour les aider à compenser leurs handicaps structurels. Vu l'importance du secteur parallèle et l'absence de "chaînon intermédiaire" dans la structure des entreprises, les PMA doivent engager une action spéciale pour aider les micro et les petites entreprises à se développer et à s'intégrer dans le secteur structuré; il faut pour cela renforcer l'infrastructure, mettre en valeur les ressources humaines, développer les capacités technologiques, assurer le financement et la formation nécessaires et fournir d'autres services d'appui. Pour que les efforts des PMA soient couronnés de succès, la communauté internationale doit leur prêter main-forte.

## **G. Conclusions**

87. Il apparaît donc nécessaire d'étudier plus à fond les aspects de l'élaboration et de l'exécution de stratégies de développement des entreprises qui ont été évoqués dans ce chapitre. On pourrait poursuivre les recherches dans certains domaines, comme on l'a suggéré, parallèlement à l'échange de données d'expérience nationales, pour tirer des leçons de l'expérience et définir les "meilleures pratiques". L'appui de la communauté internationale pourrait également être nécessaire pour soutenir des activités connexes au niveau national, notamment des activités de coopération technique visant à renforcer les moyens d'action, les instruments institutionnels et les capacités des pays dans les domaines considérés.

### Notes

1/ La coopération technologique pour le développement d'un enregistreur numérique à vidéodisque en est un exemple.

2/ L'existence d'un lien direct entre concurrence et innovation est analysée en détail dans Mytelka (éd.) (1996 a).

3/ Les entreprises de services seront également prises en compte dans la mesure où elles participent au fonctionnement des entreprises industrielles.

4/ Pour une analyse de l'expérience des PMA en matière de transfert et de développement de la technologie, voir CNUCED (1990).

6/ Le secteur informel s'entend des micro-entreprises non enregistrées (n'employant souvent pas plus de 10 personnes, même s'il est aujourd'hui courant de trouver des entreprises dans ce secteur dont les effectifs sont supérieurs à ce chiffre). Les principales caractéristiques des entreprises du secteur informel recensées dans la littérature spécialisée sont les suivantes : non-respect des prescriptions légales (par exemple, législation sur le salaire minimum légal) et administratives; main-d'oeuvre familiale; accès limité au crédit officiel; accès facile au secteur informel ou non structuré, notamment en termes de capital initial et de qualifications ou compétences; et utilisation d'une technologie simple, le plus souvent d'origine locale. Voir Schmitz (1982).

6/ On parle d'économies d'échelle internes quand les coûts de production unitaires sont inversement proportionnels à la taille de l'entreprise, mais non à celle de l'ensemble de l'industrie ou du secteur considéré.

7/ Ces économies ont lieu quand les coûts de production unitaires dépendent de la taille de l'industrie ou du secteur considéré, mais non de celle de l'entreprise.

8/ Il convient de noter que les accords de sous-traitance entre de grandes et de petites entreprises peuvent être motivés par diverses raisons. Ils peuvent découler d'une association personnalisée, caractérisée par l'échange de connaissances et de compétences ainsi que par la coopération à la mise au point et à la diffusion de techniques. Les grandes entreprises peuvent également faire appel aux petites pour pouvoir respecter les normes de qualité et les délais de livraison grâce à une spécialisation des opérations ou des produits, pour avoir accès aux connaissances spéciales et aux moyens techniques des sous-traitants, et pour réduire les coûts de production (dans les petites entreprises, les salaires sont plus bas et les conditions de travail moins strictes).

9/ Il y a cependant des exceptions, comme le montre l'exemple de la Silicon Valley à ses débuts.

10/ Ces configurations spatio-économiques sont étudiées de façon approfondie, du point de vue théorique et pratique, par M. Thant et al. (1994).

Bibliographie

- Acheampong, I. et Tribe, M. (1996), "Restructuring Ghana's Manufacturing Sector: The Impact of the Bureaucratic Retreat", communication présentée à la conférence de la Development Studies Association, Université de Reading, 18-20 septembre 1996.
- Badaracco, Joseph L. (1991), The Knowledge Link - How Firms Compete through Strategic Alliances, Harvard University Press, Boston, MA.
- Banji Oyelaran-Oyeyinka (1996), "Technological Learning in Africa Industry: The Engineering Industry in Nigeria", African Technology Policy Studies Network Research Report, Nairobi.
- Best, M. (1990), The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring, Polity Press, Cambridge.
- Boch-Ocansey, Osei (1995), "Small Industries and Structural Adjustment in Ghana", Small Business Development, vol. 6, No 2, juin.
- Clarke, R. (1989), Industrial Economies, Basil Blackwell, Oxford.
- Chee, P.L. (1995), "The experience of Asian countries in the promotion of entrepreneurship and development of enterprises", communication présentée au Groupe de travail spécial de la CNUCED sur le rôle des entreprises dans le développement.
- Chesnais, F. et Kim, H. (1996), "Petrochemicals in Korea and Brazil", in Mytelka L. (ed.) (1996a), Competition, Innovation and Competitiveness of Developing Countries, Centre de développement, OCDE, Paris.
- Chesnais, F. et C. Frischtak (1993), "National systems of innovation supporting technical change in industry: The case of Brazil", in Nelson (ed.) National Innovation System, Oxford University Press.
- CNUCED (1990), "Transfer and Development of Technology in the Least Developed Countries: An Assessment of Major Policy Issues", UNCTAD/ITP/TEC/12.
- CNUCED (1993), Rapport sur les pays les moins avancés, 1993.
- CNUCED (1994), "Technological Dynamism in Industrial Districts: An Alternative Approach to Industrialization in Developing Countries", UNCTAD/ITD/TEC/11.
- CNUCED (1995), "Science and Technology in the New Global Environment: Implications for Developing Countries" (UNCTAD/DTD/8).
- CNUCED (1995b), "Technological Capacity-building and Technology Partnership: Field Findings, Country Experiences and Programmes" (UNCTAD/DST/6).
- CNUCED (1995c), "Emerging Forms of Technological Cooperation: the Case for Technology Partnership" (UNCTAD/DST/13).
- CNUCED (1996), "Emerging Experiences of Technology Partnership" (UNCTAD/DST/15), à paraître.

Desai, A., Lautier, M. et Charya, H. (1996), "The Taiwanese machine tool industry", in Mytelka L. (ed) (1996a).

Ernst, D., Mytelka, L. et Ganiatsos, T. (1997), "Technological capabilities in the context of export-led growth: A conceptual framework", in Ernst, Ganiatsos et Mytelka (eds.), Technological Capabilities and Export Success: Case Studies from Asia, Routledge, Royaume-Uni, à paraître.

Henley, J.S. et O'Neill, H. (1996), "Promoting Industrial Regeneration in Azerbaijan", document ronéotypé, Centre for Development Studies, University College, Dublin.

Hirschman, A. (1958), The Strategy of Economic Development, Yale University Press, New Haven.

ILO (1991), "The dilemma of the informal sector", rapport du Directeur général, OIT, 78ème session.

Irfan ul Haque (1991), International Competitiveness - Interaction of the Public and Private Sectors, World Bank EDI Seminar Series, Banque mondiale.

Jebuni, C.D., Love, J. et Forsyth, D.J.C. (1991), "Market Structure and LDCs' Manufactured Export Performance", in H. Singer et R. Tandon, North-South Trade in Manufacturers, Indus Publishing Company, New Delhi, chap. 5.

Jenkins, R. (1996), "Structural Adjustment and Bolivian Industry", communication présentée à la conférence de la Development Studies Association, Université de Reading, 18-20 septembre.

Krugman, P. (1989), "Import Protection as Export Promotion", in H. Kierzkowski (ed.), Monopolistic Competition in International Trade, Oxford: Oxford University Press.

Lall, S., Navaretti G.B., Teitel S. et Wignaraja G. (1994), Technology and Enterprise Development, Ghana under structural adjustment, Londres, Macmillan.

Lundvall, B.A. (1988), "Innovation as an Interactive Process: Form User-Producer Interaction to the National System of Innovation", in Dosi, et al. (eds), Technological Change and Economic Theory, Pinter Publisher, Londres, 1988.

Mambula, C. (1996), "Factors Influencing the Growth, Performance and Development of Small Plastic Manufacturing Firms in Nigeria: Implications for Policies", communication présentée à la conférence de la Development Studies Association, Université de Reading, 18-20 septembre.

Marsten, K. (1987), "Private Enterprise in Africa, Creating a Better Environment", World Bank Discussion Paper, Banque mondiale.

Marsten, K. (1989), "The Role of Catalytic Agents in Entering Integrational markets", Industry and Energy Department Working Paper, Industry Series Paper, No 5, mars 1989.

- Moseley, P. (1993), "Decomposing the Effects of Structural Adjustment: The Case of Sub-Saharan Africa", Discussion Paper No. 4, Université de Reading, Department of Economies et Department of Agricultural Economies and Management.
- Moseley, P. et Weeks, J. (1995), "Has Recovery Begun? Africa's Adjustment in the 1980s Revisited", World Development, vol. 21, No 10, p. 1583 à 1600.
- Morrisson, Ch., Solignac Lecomfe, H.B., Oudin, X. (1994), Micro-entreprises et cadre institutionnel dans les pays en développement, Centre de développement, OCDE, Paris.
- Mytelka, L. et Ernst, D. (1997), "Catching up, keeping up and getting ahead: Korean Industry under Pressure", in Ernst, Ganiatsos et Mytelka (eds), Technological Capabilities and Export Success: Case Studies from Asia, Routledge, Royaume-Uni, à paraître.
- Mytelka, L. (1996), "The telecommunications equipment industry in Brazil and Korea", in Mytelka, L. (ed.) (1966a).
- Mytelka, L. (ed.) (1996a), Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries, Centre de développement, OCDE, Paris.
- Nelson, R.R. et Winter, S.J. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Odi (1996), "Adjusting in Africa: Lessons from Ghana", document d'information, juillet 1996 (3).
- Ohmae, K., Avant-propos à Joel Bleeke et David Ernst (eds), Collaborating to Compete, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1993.
- ONU (1995), Technological Capacity-Building and Technology Partnership: Field Findings, Country Experiences and Programmes, UNCTAD/DST/6, numéro de vente : E95-11-D.6, New York.
- Parker, L.R., Riopelle, R. et Steel, W.F. (1995), "Small Enterprises Adjusting to Liberalization in Five African Countries", World Bank Discussion Papers, Africa Technical Department Series, Banque mondiale, Washington, D.C.
- Pissaredis, F., Singer, M. et Svejnar, J. (1996), "Small and Medium-sized Enterprises in Transition: Evidence from Bulgaria and Russia", document ronéotypé, BERD, Londres.
- Porter, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York.
- Schmitz, H. (1982), Manufacturing in the Backyard: Case Studies of Accumulation and Employment in Small-scale Brazilian Industry, Londres, Frances Pinter.
- Schulz, M. (1995), "The informal sector and structural adjustment - strengthening collective coping mechanisms in Tanzania", Small Enterprise Development, vol. 6, No 1, mars.

Streeten, P. (1987), "Structural adjustment: A survey of the Issues and Options", World Development, vol. 15, No 12.

Thant, M., M. Tang et H. Kakazu (1994), Growth Triangles in Asia, Hongkong, Oxford University Press.

-----