



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

Distr.  
GÉNÉRALE

TD/B/COM.3/EM.31/2  
8 août 2007

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

CONSEIL DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT

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

Réunion d'experts sur les moyens d'accroître la participation  
des petites et moyennes entreprises (PME) des pays  
en développement aux chaînes mondiales de valeur

Genève, 18 et 19 octobre 2007  
Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**MOYENS D'ACCROÎTRE LA PARTICIPATION DES PETITES ET MOYENNES  
ENTREPRISES DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT  
AUX CHAÎNES MONDIALES DE VALEUR**

Note du secrétariat de la CNUCED

**Résumé**

La présente note examine les incidences de l'accroissement de la participation des petites et moyennes entreprises (PME) des pays en développement dans les chaînes mondiales de valeur sur les orientations. Si celles-ci peuvent varier selon les pays et les branches de production, les études de cas réalisées par la CNUCED ont confirmé la nécessité pour les PME de développer leur capacité d'offre et de se mettre à niveau afin de maximiser les avantages de leur intégration dans les systèmes de production internationaux. Elles ont aussi mis en lumière la nécessité pour les gouvernements des pays en développement de passer en revue leurs stratégies de promotion des PME et des exportations pour s'assurer qu'elles soient adaptées aux nouvelles réalités et aux exigences des marchés mondiaux. La présente note maintient qu'un environnement commercial propice est indispensable à la compétitivité des PME à l'échelon mondial. Les pouvoirs publics, les milieux économiques et les donateurs internationaux peuvent aider les pays en développement à accroître leurs capacités de production en adoptant des programmes d'aide axés sur les chaînes mondiales de valeur, de préférence dans le cadre de partenariats entre le secteur public et le secteur privé.

**TABLE DES MATIÈRES**

|  | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| Résumé .....   | 1           |
| I. INTRODUCTION.....   | 3           |
| II. RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS DE LA CNUCED .....                     | 3           |
| A. Le secteur des pièces automobiles .....                             | 4           |
| B. Le secteur du logiciel.....   | 6           |
| C. Le secteur du cinéma et de l'audiovisuel.....                       | 7           |
| III. INCIDENCES SUR L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS .....                | 9           |
| A. La formation professionnelle .....                                  | 12          |
| B. La mise à niveau technologique.....                                 | 14          |
| C. La protection des droits de propriété intellectuelle.....           | 15          |
| D. La qualité et les normes .....                                      | 16          |
| E. Liens entre STN et PME .....  | 18          |
| F. Les groupements d'entreprises et le développement territorial ..... | 19          |
| IV. CONCLUSIONS ET QUESTIONS SOUMISES À L'EXAMEN<br>DES EXPERTS .....  | 20          |
| Références.....  | 23          |

## I. INTRODUCTION

1. À sa quarante et unième réunion directive (18-20 avril 2007), le Conseil du commerce et du développement a décidé que la Commission des entreprises, de la facilitation du commerce et du développement convoquerait une réunion d'experts sur «les moyens d'accroître la participation des PME des pays en développement aux chaînes mondiales de valeur». Le secrétariat a établi la présente note en vue de cette réunion.

2. L'expression «chaînes mondiales de valeur» désigne l'ensemble des activités productives liées les unes aux autres, réalisées par les entreprises en différents lieux géographiques (CNUCED, 2006a). Si les décideurs en savent maintenant davantage sur plusieurs aspects de ces chaînes, notamment sur les principaux acteurs et les structures de gestion, peu d'études approfondies ont jusqu'à présent été menées sur les répercussions qu'elles ont sur les PME dans les pays développés et les pays en développement. Un projet de recherche récemment mis en œuvre par le groupe de travail sur les PME et l'entrepreneuriat de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en coopération avec la CNUCED et des universités suisses, sur le thème «Accroître le rôle des petites et moyennes entreprises dans les chaînes mondiales de valeur», a pour objet de faire la lumière sur ces questions<sup>1</sup>.

3. Les mesures recommandées dans la présente note puisent à différentes sources, dont la principale est une série d'études de cas menées par la CNUCED, dans le cadre d'un projet de recherche commun qu'elle a entrepris avec l'OCDE et les Universités de Fribourg et de Genève. On y analyse les possibilités et les obstacles rencontrés par les fournisseurs locaux de sociétés transnationales (STN) travaillant dans des secteurs d'activité déterminés dans les pays en développement. Les mesures recommandées sont aussi extraites de l'appel à l'action de Tokyo qui a été adopté par les pays membres de l'OCDE à la Conférence mondiale sur l'accroissement du rôle des petites et moyennes entreprises dans les chaînes mondiales de valeur, tenue dans la capitale japonaise, en mai 2007.

4. La présente note a pour objectif principal d'établir une liste d'orientations destinées à aider les PME fournisseurs des pays en développement à s'intégrer dans le marché mondial. Pour être efficaces, les initiatives concernant les chaînes mondiales de valeur ont besoin qu'il y ait interaction entre les pouvoirs publics et les entreprises nationales et étrangères. Il est donc important que les pouvoirs publics établissent des liens de communication étroits avec les grandes entreprises et d'autres acteurs clés des chaînes mondiales.

## II. RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS DE LA CNUCED

5. Les études de cas ont porté sur le secteur de l'automobile (Toyota en Afrique du Sud, Volkswagen au Mexique et Tata Motors en Inde), le secteur du logiciel (Microsoft en Égypte et IBM au Viet Nam) et le secteur du cinéma et de l'audiovisuel (Caracol en Colombie et Nu Metro au Nigéria). Les entreprises et les secteurs ont été choisis de manière que différentes régions soient représentées et parce qu'il s'agissait d'un secteur qui était soit nouveau soit compétitif pour le pays. Un questionnaire a été établi spécialement pour recueillir des renseignements sur

---

<sup>1</sup> Le projet de recherche a été financé par le Gouvernement suisse dans le cadre du Réseau universitaire international de Genève (GIAN/RUIG).

les points suivants: a) connaissance ou compréhension des chaînes mondiales de valeur; b) coopération et types de relations au sein de ces chaînes; c) importance des compétences techniques, des normes et des droits de propriété intellectuelle; et d) action attendue des pouvoirs publics. Toutes ces questions ont été examinées dans le cadre d'entretiens approfondis avec 10 à 15 fournisseurs de chaque STN. Les études de cas portant sur des secteurs dont les structures diffèrent, les résultats ne peuvent pas être généralisés ni comparés entre eux. Ils sont propres à la branche concernée et sont influencés par la structure de cette dernière et son stade de développement et par les comportements des entreprises dominantes en matière d'achats. Les études apportent des renseignements utiles sur les fournisseurs des STN dans les pays en développement et des indications concernant leurs besoins, et peuvent ainsi contribuer à déterminer les grandes orientations en faveur du développement des PME.

## **A. Le secteur des pièces automobiles**

6. C'est dans le secteur des pièces automobiles que le développement des chaînes mondiales de valeur est le plus spectaculaire. Plusieurs constructeurs automobiles transnationaux se fournissent en pièces auprès de PME des pays en développement. À mesure qu'ils s'implantent sur de nouveaux marchés, les fournisseurs des pays en développement devront s'adapter aux exigences de ces géants de l'automobile. Dans l'industrie automobile, la tendance est au regroupement. Les grandes marques réduisent fortement le nombre de leurs fournisseurs afin d'améliorer leur compétitivité. Ils s'appuient de plus en plus sur un nombre restreint de fournisseurs de premier rang qui sont capables de fournir pour le monde entier des pièces automobiles conformes aux normes de fabrication des équipements d'origine (CNUCED, 2001). En suivant cette évolution, les fournisseurs de premier rang grandissent et deviennent des STN à part entière (Jürgens, 2003). La branche est donc animée par une nouvelle dynamique à laquelle les petits fournisseurs locaux sont obligés de s'adapter.

7. Les études de cas révèlent que beaucoup de fournisseurs locaux indépendants ont échoué soit à établir des relations avec les fournisseurs mondiaux soit à se mettre à niveau pour devenir fabricants d'équipements d'origine. Ainsi, si certaines PME sont restées sur la touche, d'autres ont tout de même réussi à devenir fournisseurs de deuxième rang. Pour ce faire, les fournisseurs locaux doivent répondre aux attentes des STN et de leurs équipementiers en ce qui concerne la qualité, les conditions de fourniture et les délais de livraison. En général, les PME du secteur des pièces automobiles doivent constamment se mettre à niveau pour rester compétitifs aussi bien sur le plan national qu'international. Les paragraphes qui suivent présentent les éléments saillants des études de cas.

### **1. Mexique**

8. Volkswagen est le deuxième constructeur automobile du Mexique, après Nissan. Des fournisseurs locaux interrogés, aucun n'a réussi à exploiter sa participation à une chaîne mondiale de valeur comme tremplin pour sa propre internationalisation. En fait, ces PME n'ont aucun avantage compétitif sur le plan technologique. De plus, elles ont d'autant moins de moyens pour financer leur internationalisation qu'elles arrivent à peine à procéder aux mises à niveau nécessaires pour répondre aux exigences croissantes de leurs clients. Presque toutes les entreprises interrogées ont confirmé qu'au Mexique la concurrence était vive en raison de l'exploitation décentralisée des STN. Le plus souvent, les grandes entreprises importent les intrants de l'étranger et n'ajoutent que peu de valeur à leurs produits au niveau local. Toutefois,

quelques-unes d'entre elles, à savoir FTE Mexicana et Johnson Controls, ont fait valoir qu'elles aidaient leurs fournisseurs à augmenter la valeur ajoutée des intrants locaux (encadré 1).

**Encadré 1. Coopération entre les fournisseurs de premier et de deuxième rang de Volkswagen au Mexique**

Les fournisseurs de premier rang de Volkswagen, comme FTE Mexicana et Johnson Controls, ont aidé les fournisseurs de deuxième rang à améliorer la qualité de leurs produits en utilisant la certification ISO/TS 16949, qui est le référentiel du système de gestion de la qualité dans le secteur automobile fondé sur les normes ISO 9001. Les fournisseurs de deuxième rang ont eu des difficultés à satisfaire aux exigences de qualité qui étaient plus élevées que les normes locales. La plupart des fournisseurs mexicains de premier rang ont confirmé que leur rôle dans la chaîne mondiale de valeur s'est renforcé lorsqu'ils ont commencé à former des fournisseurs de deuxième rang. Ils se sont mis à établir les spécifications de produits et à fournir des conseils aux usines Volkswagen sur la gestion des produits.

*Source:* Étude de cas de la CNUCED, Ruiz Duran (2006).

9. Certaines STN ont aussi indiqué que, pour aider les PME, à accroître leur participation aux chaînes mondiales de valeur, on avait pris des mesures de soutien additionnelles, en particulier la création d'installations de recherche, l'aide à la certification, le crédit et la formation axés sur le développement des exportations. Enfin, les dirigeants des STN ont salué la création d'un nouveau parc industriel à proximité de l'usine Volkswagen de Puebla, ainsi que de trois autres parcs dans l'État voisin de Tlaxcala, où beaucoup de fournisseurs nationaux sont installés. Le réseau de fournisseurs de Volkswagen dans l'État de Tlaxcala compte 56 fournisseurs de deuxième et de troisième rang qui emploient près de 150 000 ouvriers et dont plus de la moitié sont des PME.

## **2. Afrique du Sud**

10. Toyota est depuis quelque temps déjà le premier constructeur automobile d'Afrique du Sud, bénéficiant d'un accès préférentiel aux consommateurs locaux en raison du niveau élevé des droits à l'importation. Dans le sillage du programme de libéralisation commerciale de l'Afrique du Sud qui s'est accéléré en 1994, on a cherché à encourager les exportations. Or, ce n'est que récemment que Toyota South Africa (TSA) a commencé à regarder dans cette direction et qu'elle s'est intégrée dans le système d'approvisionnement mondial de Toyota Manufacturing Corporation. Cette initiative lui a permis d'accroître sensiblement sa production. Elle a créé une usine pour la fabrication de deux modèles, la Hilux et la Corolla.

11. Un des aspects essentiels de cette restructuration a été d'augmenter la valeur ajoutée au niveau local. En passant de la production de sept modèles différents, en quantités assez faibles, à deux modèles principaux, produits en quantités élevées, l'usine est parvenue, à certains maillons de la chaîne d'approvisionnement, à augmenter la valeur ajoutée en raison du volume important de commandes de pièces. Toutes les entreprises ont fait état d'une concurrence croissante, alimentée dans certains cas par TSA qui cherchait de nouveaux fournisseurs capables de répondre à des normes techniques, financières et de qualité plus rigoureuses. Pour la majorité des entreprises, le grand danger était soit la concurrence des produits de remplacement importés,

soit la délocalisation des fournisseurs transnationaux ou de leurs affiliés détenteurs de technologies de produits et de procédés d'origine. Même les deux entreprises contrôlées par la société transnationale ont indiqué qu'il n'était pas rare que des unités du même groupe, mais installées dans des lieux différents, se fassent concurrence pour des contrats de fournitures. Dans ces circonstances, les accords techniques antérieurs n'ont plus de sens.

12. Les PME ont estimé que les pouvoirs publics devraient prêter plus d'attention à la formation professionnelle, à la politique d'immigration, aux mesures d'incitation à l'investissement, au développement technologique et à la réforme du droit du travail. La plupart des entreprises interrogées considéraient aussi que le Gouvernement devrait favoriser la collaboration interentreprises. Elles ont parlé notamment de mécanismes tels que le Club d'évaluation qui appuyait l'action du Groupement automobile de Durban et qui pouvait servir de modèle.

## **B. Le secteur du logiciel**

13. Le secteur du logiciel couvre un large éventail de produits et d'applications. Beaucoup de ces produits présentant un très faible rapport poids-valeur, il est relativement aisé de déplacer les segments de la chaîne de production en divers lieux. De plus, le contrôle sur les normes techniques est un facteur déterminant pour le développement des chaînes mondiales de valeur. Les entreprises dominantes peuvent fixer des normes capables de rendre les clients captifs de leurs gammes de produits. Les logiciels sont aussi étroitement liés aux services de télécommunication, en particulier à la téléphonie mobile. Le secteur du logiciel est constitué d'une multitude de PME dominées par quelques grands acteurs. Ces PME, surtout les nouvelles entreprises, comptent généralement moins de 50 employés. Pour attirer l'investissement étranger direct (IED) dans le secteur, les éléments décisifs sont la dimension du marché intérieur, la proximité des clients, l'existence d'un réservoir de main-d'œuvre qualifiée et capable de s'étendre et le type de groupements d'entreprises existants.

14. Les entreprises mondiales de logiciels sont celles qui connaissent la croissance la plus rapide et souvent la plus dynamique en termes d'innovation, qu'il s'agisse des produits ou des procédés. Elles favorisent aussi la croissance d'autres secteurs. Parmi les pays en développement, les principaux exportateurs de produits et de services informatiques de pointe sont notamment le Brésil, la Chine, l'Inde et le Mexique. L'Égypte pourrait bientôt les rejoindre. L'étude de cas la concernant a révélé à la fois son potentiel et les difficultés que ses PME doivent surmonter pour s'intégrer dans les chaînes mondiales de valeur.

## **Égypte**

15. Les entreprises du secteur du logiciel se sont spécialisées dans deux directions: a) les entreprises qui traduisent les principaux logiciels des grands fabricants en arabe, adaptant aussi l'interface utilisateurs; et b) les entreprises qui proposent des services d'appui aux utilisateurs de logiciels courants de la région. Ces entreprises ne se contentent pas d'introduire et d'assurer le suivi des générations successives de logiciels, elles gèrent aussi des centres d'appel qui viennent en aide aux utilisateurs, notamment aux utilisateurs de produits Microsoft. L'Égypte présente de nombreux avantages: elle se situe dans le même fuseau horaire qu'une partie de l'Europe et peut se targuer de posséder un réseau de télécommunications par fibre optique à très large bande passante, outil indispensable pour l'externalisation. Les ressources

humaines sont là et le coût de la main-d'œuvre est compétitif. De plus, au Moyen-Orient, le marché du logiciel connaît une croissance très rapide. Il est suffisamment vaste pour justifier l'adaptation des applications et l'élaboration de versions en arabe des principaux logiciels internationaux à l'intention des utilisateurs égyptiens et de la plupart des pays du Moyen-Orient.

16. L'Égypte domine le marché régional. Au Moyen-Orient, plus de 80 % des logiciels sont développés par des Égyptiens installés en Égypte ou dans les pays du Golfe. La concurrence locale est forte et suscite une telle émulation que certaines entreprises sont parvenues au sommet du système d'accréditation de Microsoft. L'étude de cas montre que les partenaires égyptiens ont tiré avantage de leur association avec Microsoft et qu'ils ont mis ce partenariat à profit pour prendre pied sur les marchés du Golfe. Les partenaires de Microsoft en Égypte servent aussi l'entreprise à l'échelon mondial. Toutefois, rares sont les entreprises égyptiennes à avoir la maturité nécessaire pour être concurrentielles à l'échelon mondial. L'évolution constante des logiciels a aussi soulevé des problèmes d'orientation générale complexes touchant par exemple l'accès à l'information, la souveraineté et la sécurité nationale, l'application des lois et la protection de la sphère privée. Les entretiens ont aussi mis en lumière la nécessité de:

a) Mettre en place un système éducatif solide et une formation professionnelle continue dans le secteur privé;

b) Favoriser la création de groupements d'entreprises dans le cadre de parcs scientifiques et technologiques et leur accorder à toutes, petites et grandes, des avantages fiscaux et financiers compétitifs; et

c) Établir des relations formelles solides, au niveau national, entre les réseaux nationaux d'éducation et d'innovation et, au niveau international, avec les institutions qui appliquent des «pratiques optimales».

### **C. Le secteur du cinéma et de l'audiovisuel**

17. Dans le secteur du cinéma, les grands studios remplissent quatre fonctions commerciales différentes: le financement, la production, la distribution, et la commercialisation et la promotion de leurs produits (cinéma et télévision). Malgré la position dominante des grands studios de Hollywood, de nombreuses PME sont essentielles aux activités du secteur, occupant des niches importantes dans la réalisation et de la distribution des films.

18. Le processus est régi de bout en bout par des contrats qui lient les grandes et les petites entreprises, au cas par cas, selon les projets, et qui sont assortis de conditions généralement bien définies de désistement ou de retrait. Les nouvelles technologies ont aussi permis de produire des films d'animation «réalistes», offrant de nouvelles possibilités en ce qui concerne la production et la postproduction des films classiques, par exemple par l'association d'acteurs humains et d'images d'animation. Ces innovations ont modifié la structure de la chaîne de valeur du cinéma et de la télévision et ouvert des possibilités pour de nouveaux arrivants spécialisés.

19. Depuis les années 80, le secteur de la télévision a connu une profonde transformation, avec l'arrivée de la diffusion par satellite et de la diffusion par câble, qui ont favorisé la prolifération des chaînes. Il s'en est suivi l'éclosion d'une multitude de fournisseurs locaux pour distribuer les produits médiatiques. Un changement important est intervenu récemment avec le passage du format analogique au format numérique en ce qui concerne la diffusion terrestre par

satellite et par câble. Pour les fournisseurs de télévision, c'est à la fois un bienfait et une malédiction car si ce changement présente certes des avantages économiques, il entraîne aussi une intégration des réseaux «classiques» de distribution dans des réseaux plus récents tels qu'Internet.

20. Deux études de cas ont été menées dans les secteurs de la création cinématographique, une en Colombie et l'autre au Nigéria.

## 1. Colombie

21. La Colombie est l'un des grands fournisseurs de «telenovelas», un genre de séries télévisées devenu populaire dans de nombreux pays, et pas seulement en Amérique latine. La popularité de ces feuilletons a contribué à la naissance en Colombie d'un secteur de production audiovisuelle qui engendre ce qui a été défini comme une «demande extrêmement exigeante» (Porter, 1990). Selon les entreprises interrogées, les clients étrangers ont des exigences plus élevées que les clients locaux et il existe une forte rivalité entre les fournisseurs locaux. Le fait que la demande soit exigeante est un facteur déterminant dans l'amélioration de la chaîne de valeur de la production audiovisuelle colombienne.

22. Les producteurs colombiens d'œuvres d'animation en trois dimensions sont des fournisseurs de premier et de deuxième rang. Ils sont fournisseurs de premier rang pour les agences de publicité et les chaînes de la télévision nationale et fournisseurs de deuxième rang lorsqu'il s'agit de sociétés de postproduction et de producteurs cinématographiques nationaux. Les sociétés qui produisent des films d'animation en 3-D sont entièrement indépendantes quant au choix de leurs fournisseurs et de leurs procédés de production. Dans un seul cas, une grande chaîne de télévision basée aux États-Unis a recommandé que l'on fasse appel à un fournisseur brésilien, et il s'agissait d'une recommandation plutôt que d'une obligation.

23. L'interaction entre les clients et les producteurs de films d'animation en 3-D varie selon le type de client. Les entreprises se regroupent pour les besoins de la coopération et en fonction de la proximité géographique. Parmi les mesures considérées comme essentielles pour les entreprises interrogées, on peut citer:

a) La promotion des compétences locales (la formation à l'animation en 3-D est assurée pour l'essentiel par des universités et des institutions privées, ce qui constitue un obstacle majeur pour les personnes douées qui n'ont pas les moyens de faire face aux frais élevés que cela suppose);

b) Les réductions fiscales ou la facilitation du crédit pour l'acquisition de produits technologiques (matériel et logiciel) puisque les produits finis sont exportés;

c) L'allègement des restrictions imposées sur les visas en raison des problèmes de sécurité, qui limitent les déplacements d'affaires; et

d) Le recrutement facilité à titre temporaire de professionnels étrangers spécialisés.

## 2. Nigéria

24. Les PME dominent le secteur de la production et de la distribution cinématographiques au Nigéria qui est le troisième producteur de films après les États-Unis et l'Inde. La diffusion du



numérique et des technologies de la communication dans les années 90 explique la rapide croissance de ce secteur. Trente nouveaux films environ sortent chaque semaine et chacun se vend en moyenne à 50 000 exemplaires. Un film à succès peut se vendre à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires, à un prix unitaire moyen de deux dollars, ce qui est abordable pour la plupart des Nigériens et qui assure aux producteurs un bon rendement de l'investissement. Actuellement, quelque 300 producteurs sortent entre 1 000 et 1 500 films par an. Les réalisateurs nigériens ont la réputation d'adopter les nouvelles technologies dès qu'elles sont disponibles à un prix abordable.

25. L'étude de cas porte sur la succursale nigérienne d'une société de médias sud-africaine et sur l'éclosion d'un groupement de sociétés cinématographiques nigérianes appelé «Nollywood», qui travaille avec plusieurs stars du cinéma national. L'industrie cinématographique du Nigéria sert tout d'abord le marché intérieur car les œuvres sont tournées dans les langues locales; toutefois, les films en langue anglaise sont de plus en plus populaires. Les films traitent les mêmes sujets qu'ailleurs – histoires sentimentales notamment – mais aussi de thèmes d'intérêt local, comme le vaudou. Les principaux moyens de distribution sont les cassettes vidéos et les disques vidéos. Récemment, une société de médias sud-africaine, qui détient le monopole local pour les films de Hollywood, s'est implantée sur le marché. Elle diffuse les films de Hollywood sur un petit nombre d'écrans dans les centres commerciaux et les distribue sur DVD.

Le Gouvernement nigérien encourage cette société à soutenir les producteurs de films locaux.

L'enquête réalisée auprès des PME a fait apparaître les goulets d'étranglement ci-après:

a) absence de financement; b) absence d'associations professionnelles organisées; c) insuffisance des compétences et manque de professionnalisme; d) manque d'infrastructures; et e) faiblesse du système de distribution.

26. La piraterie est aussi une préoccupation. Le Gouvernement du Nigéria s'est engagé à renforcer la protection de la propriété intellectuelle. Parmi les principales initiatives prises, on peut citer l'augmentation des financements alloués à des organisations telles que la Commission nigérienne du droit d'auteur, le Bureau national de la censure (film et vidéo), la Commission nationale de radio et télédiffusion et la Société nigérienne de cinématographie. Le Ministre de l'information et de l'orientation nationale a créé un fonds pour les œuvres non commerciales. Toutefois, ces initiatives plutôt récentes ne donneront pas de résultats tout de suite.

### III. INCIDENCES SUR L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS

27. Les travaux de recherche conduits par la CNUCED et l'OCDE donnent de précieuses indications pour déterminer les domaines d'action prioritaires des pouvoirs publics. Il est des facteurs qui influent sur la capacité des PME de s'intégrer dans les chaînes de valeurs aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. On peut citer notamment: a) la nécessité d'une mise à niveau technologique et d'une amélioration des capacités d'innovation; b) le manque de capital financier et humain pour ce faire; c) l'incapacité de satisfaire aux normes et aux règles de certification; d) la nécessité de mieux gérer les biens intellectuels, notamment de protéger les droits de propriété intellectuelle si besoin est; e) la faible position de négociation des PME face aux grandes entreprises; et f) la nécessité d'une diversification en vue de réduire la dépendance à l'égard d'un client unique ou d'un petit nombre de clients. Le tableau 1 résume les mesures à prendre telles qu'elles se sont dégagées des études de cas menées par la CNUCED.

**Tableau 1. Mesures à prendre: résultats de l'enquête**

| Étude de cas            | Mesures à prendre   |
|-------------------------|---|
| <b>Automobile</b>       |   |
| Inde – Tata Motors      | Les PME ont besoin d'améliorer leurs capacités techniques internes et, en conservant une précision optimale, cherchent à atteindre un taux de rejet nul et à respecter les délais de livraison. Les PME doivent avoir accès aux informations techniques les plus récentes et au capital-risque pour la recherche-développement et l'élaboration de nouveaux produits.   |
| Mexique – Volkswagen    | Les PME fournisseurs locales ont besoin d'un appui accru pour s'engager dans les apprentissages qui leur permettront de satisfaire aux normes de qualité mondiales. Elles souhaiteraient être représentées dans les négociations avec Volkswagen pour renforcer leur position.  |
| Afrique du Sud – Toyota | Les PME s'inquiètent des capacités qu'elles ont de se mettre à niveau et de réagir rapidement pour fournir des produits et mettre en place des systèmes de production qui soient conformes aux attentes de Toyota en termes de qualité et de délais de livraison. Les PME appellent l'attention sur leurs besoins croissants en matière de formation, d'investissement et de développement technologique; elles demandent aussi de meilleures conditions de sûreté et de sécurité et de meilleures infrastructures.   |
| <b>Logiciel</b>         |   |
| Viet Nam – IBM          | Les PME s'inquiètent de la lenteur avec laquelle le plan de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), lancé en 2005-2006, est mis en œuvre. Dans le domaine de la formation, en particulier, la réforme est lente si bien que les fournisseurs locaux ne parviennent pas à satisfaire la demande. Dans l'ensemble, les PME jugent que la formation aux TIC au Viet Nam est plutôt chaotique et estiment qu'il faudra un certain temps avant que les changements nécessaires interviennent. À cet égard, le nouveau plan de développement des TIC (2006-2010) suscite bien des attentes. |

| Étude de cas                          | Mesures à prendre   |
|---------------------------------------|---|
| Égypte – Microsoft                    | Pour développer leur marché et alimenter leur croissance, les PME ont besoin d'un réservoir plus important de personnel qualifié, ce qui réclame de la part du Gouvernement qu'il prenne des mesures en faveur de l'enseignement supérieur. Des initiatives de renforcement des capacités de gestion et des capacités techniques destinées aux entreprises locales aideraient ces dernières à être plus compétitives. L'environnement commercial dans son ensemble aurait beaucoup à gagner d'une meilleure fourniture des services publics et de l'application effective des droits de propriété intellectuelle. |
| <b>Films et produits audiovisuels</b> |   |
| Colombie – Caracol                    | Les PME souhaiteraient que l'environnement soit plus favorable au commerce, ce qui suppose notamment: a) des déductions fiscales pour l'achat d'équipements techniques; b) la suppression des restrictions pesant sur les voyages d'affaires et des restrictions à l'entrée en Colombie de personnes étrangères, qui entravent le développement des entreprises; c) la promotion accrue des compétences locales; et d) la promotion de l'apprentissage de l'anglais en vue de faciliter les relations des entreprises avec les chaînes et les réseaux internationaux de télévision.                               |
| Nigéria – Nu Metro                    | Les PME pâtissent du manque d'infrastructures de base, ce qui a contribué à rendre l'activité commerciale coûteuse. Promouvoir l'IED et l'investissement local et accorder des dégrèvements fiscaux permettraient d'alléger ces difficultés. Les PME souhaiteraient que des mesures soient prises pour améliorer l'environnement réglementaire, par exemple par une application plus effective des lois relatives à la propriété intellectuelle.  |

*Source:* CNUCED.

28. Le tableau 1 montre que, pour s'implanter sur les marchés mondiaux, les PME ont absolument besoin d'un environnement commercial propice. Un tel environnement repose sur des politiques macroéconomiques équilibrées, appuyées par des mesures complémentaires bien conçues dans des domaines tels que la concurrence, le commerce international et l'investissement, les finances, le travail et l'éducation, y compris la mise en valeur des ressources humaines en vue de l'internationalisation (OCDE, 2007). L'étude met aussi en relief la nécessité pour les institutions qui participent directement à la mise en place d'un environnement propice à l'intégration des PME dans les chaînes mondiales de valeur d'adopter une approche coordonnée. Pour les décideurs, les chaînes mondiales de valeur présentent toute une série de difficultés et, compte tenu de leur nature et de leur structure, la responsabilité d'en faciliter l'intégration par les PME ne saurait être confiée à un seul ministère. L'élaboration et la mise en

œuvre de programmes d'appui supposent nécessairement une coordination entre différents ministères et une collaboration étroite avec le secteur privé et la société civile.

29. L'application transparente et équitable des lois et règlements et des procédures administratives simplifiées et solides sont un autre élément fondamental, comprenant les lois sur la faillite, les droits de propriété, le système fiscal, le système de licence et de permis, les procédures de certification et des procédures efficaces de règlement des différends (OCDE, 2007). Toutefois, il faut aussi que les pouvoirs publics, les milieux économiques et les organisations internationales participent à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'assistance spécifiques visant à renforcer les compétences dans les PME, afin que celles-ci soient en mesure de surmonter leurs difficultés et d'entrer dans les chaînes de valeur ou d'y améliorer leur position. Les sections qui suivent portent sur les principaux domaines dans lesquels une intervention des pouvoirs publics pourrait contribuer au développement des chaînes mondiales de valeur.

30. Les sections ci-après examinent les principaux éléments des programmes et mesures que les pouvoirs publics peuvent adopter pour aider les PME à mieux s'intégrer dans ces chaînes.

#### **A. La formation professionnelle**

31. L'un des problèmes qui revient dans toutes les études de cas est le manque de personnel qualifié. Dans un secteur comme le secteur colombien du cinéma d'animation en 3-D, ce n'est pas surprenant puisqu'il s'agit d'un secteur entièrement nouveau. Mais ce que la plupart des études déplorent, c'est la réponse tardive et inadéquate apportée par les établissements publics aux nouveaux besoins, et même dans certains cas aux besoins en formation de base. Les conclusions que l'on peut tirer des études de cas, en ce qui concerne les mesures à prendre en matière de formation professionnelle ne vont pas de soi en ce sens qu'elles dépendent de la situation des fournisseurs et de la branche concernée. Ainsi, on peut définir quatre scénarios qui correspondent à quatre trains de mesures prioritaires différents.

32. L'étude consacrée aux équipementiers d'Afrique du Sud illustre la nécessité d'aider les entreprises qui travaillent dans une branche d'activité mature et mondialisée et sont de ce fait dans l'obligation permanente de se mettre à niveau tout en réduisant leurs prix. Soit elles parviennent à faire face aux coûts et aux risques considérables de l'internationalisation, soit elles sont reléguées au rôle de fournisseur de deuxième ou de troisième rang. Pour aider ces PME, le gouvernement devrait veiller à ce qu'existent les installations de formation adéquates. Il faut aider à créer des centres de formation professionnelle qui soient suffisamment souples pour répondre à l'évolution des besoins et apporter aux ouvriers des PME les formations complémentaires qu'il leur faut pour servir les marchés mondiaux. À cet égard, le modèle sud-africain est un exemple de pratique optimale (encadré 2).

### **Encadré 2. Création des Services de formation sectorielle en Afrique du Sud**

En 2004, le Gouvernement sud-africain a relancé les Services de formation sectorielle (SETA), un mécanisme destiné à accréditer les formateurs et approuver leurs programmes, garantissant ainsi un niveau de qualité adéquat. Chaque employeur est tenu de cotiser à un fonds de formation sectorielle dans lequel il peut puiser pour payer les cours de formation. Les SETA ont pour objectif l'instauration d'un système de formation professionnelle qui est, en principe, favorable au marché et censé s'adapter à l'évolution constante des besoins. Comme le système ne dépend pas exclusivement des établissements de formation du secteur public ni des financements publics, il est relativement à l'abri des variations dans les allocations budgétaires du Gouvernement. Toutefois, les entreprises ont indiqué que le système n'est pas encore tout à fait aussi souple et réactif qu'elles le souhaiteraient.

*Source:* Meyer-Stamer (2007).

33. L'étude consacrée aux équipementiers du Mexique montre que la mise à niveau s'impose pour les fournisseurs à bas prix des secteurs d'activité matures dès lors que le secteur passe de la phase de croissance à la phase de maturité et que les fournisseurs commencent à présenter divers désavantages de coûts. Les acheteurs se mettant en quête de fournisseurs offrant des structures de coûts plus avantageuses, le travail de mise à niveau qui vise à maintenir les PME nationales sur les écrans radar des acheteurs mondiaux doit se faire en fonction des attentes et des exigences des acheteurs ainsi que des structures de prix des concurrents. Ce qu'il faut avant tout, c'est mettre en place des programmes de formation sur le tas pour les ouvriers non qualifiés des zones spéciales comme les zones franches industrielles et constituer un réservoir d'ouvriers suffisamment qualifiés et prêts à travailler à des prix compétitifs.

34. Pour soutenir les secteurs naissants, les responsables politiques devraient entretenir le dialogue avec les entreprises qui dominent les chaînes de valeur et avec les entrepreneurs locaux pour créer un environnement propice aux jeunes entreprises et aux nouvelles activités économiques. On attend beaucoup des décideurs en faveur de la flexibilité, de la rapidité et de la réactivité. Par exemple, le secteur égyptien du logiciel est rattaché à une chaîne mondiale de valeur – mais essentiellement en aval, adaptant les logiciels existants pour le marché régional. L'intérêt pour les entreprises égyptiennes serait de s'intégrer dans d'autres maillons de cette chaîne qui présentent, comme l'expérience indienne le montre, des possibilités de création d'emplois et de gains à l'exportation bien supérieurs. Pour les pouvoirs publics égyptiens, il s'agit de rendre le système éducatif encore plus souple et plus réactif afin de mettre fin à la grave pénurie de compétences qui nuit à la branche.

35. Le développement d'un nouveau secteur crée des cercles vertueux, comme en Colombie dans le secteur du cinéma d'animation en 3-D, où les formateurs privés commencent à proposer des formations spécialisées. Les gouvernements peuvent encourager ce processus par un effet d'entraînement, mais doivent veiller à ne pas fausser le marché et freiner le dynamisme interne du secteur privé. Ainsi, l'Université nationale de Colombie propose depuis peu le premier cours d'animation de troisième cycle du pays; depuis, on observe une augmentation du nombre des cours de formation privée dans ce domaine. De toute évidence, il existe en Colombie la possibilité de favoriser la croissance d'un secteur naissant et ainsi de consolider encore la position de force qu'il occupe sur le marché audiovisuel hispanophone. À cet égard, de nombreuses entreprises considèrent Proexport – l'agence nationale de promotion du

commerce et de l'investissement – comme l'institution la mieux placée pour promouvoir le cinéma d'animation colombien en 3-D et le positionner sur les marchés internationaux par la participation à des foires et l'organisation de manifestations sectorielles destinées à faire connaître les talents locaux.

## **B. La mise à niveau technologique**

36. Les études de cas présentent des recommandations précises en ce qui concerne la mise à niveau technologique. En définitive, le principal instigateur de l'innovation dans les PME est l'acheteur étranger ou l'entreprise dominant la chaîne mondiale de valeur qui exigent de leurs fournisseurs souhaitant le demeurer des innovations constantes. L'entreprise dominante donnera aussi la direction générale de l'innovation, tant pour ce qui est des procédés que pour ce qui est des produits. Le mieux que les pouvoirs publics puissent faire pour aider les PME à satisfaire à ces exigences, c'est d'adopter des mesures d'incitation et de renforcer les systèmes nationaux d'innovation aux niveaux local, régional et sectoriel afin de développer la capacité de recherche-développement. À cet égard, la part active que le Gouvernement égyptien a pris dans la croissance rapide des TIC dans le pays mérite que l'on s'y intéresse (encadré 3).

### **Encadré 3. Initiatives du Gouvernement égyptien en faveur du secteur des TIC**

Le Ministère des technologies de l'information et de la communication a apporté un soutien actif à l'industrie des TIC dans le cadre de plusieurs initiatives:

- a) Des parcs commerciaux ultra modernes (The Smart Village) ont été créés pour offrir aux entreprises des infrastructures de toute première qualité et d'une haute technicité à des prix très raisonnables;
- b) Des subventions d'un montant de 68 millions de dollars sont disponibles pour appuyer la formation, la commercialisation et le développement technologique;
- c) Des partenariats ont été noués avec de grandes entreprises du secteur telles que Siemens, Alcatel et Cisco pour former des ingénieurs diplômés en TIC;
- d) Des initiatives ont été prises pour que des ordinateurs personnels soient mis à la disposition du public à des prix raisonnables (un ordinateur pour chaque étudiant, foyer et enseignant, etc.);
- e) L'initiative «Internet gratuit» propose aux utilisateurs égyptiens d'accéder à Internet pour le prix d'un appel téléphonique local (grâce à un accord de partage des recettes entre les fournisseurs d'accès à Internet égyptiens et Telecom Égypte).

*Source:* Étude de cas de la CNUCED, Assad (2007).

37. L'appel à l'action de Tokyo (OCDE, 2007) propose quelques mesures pratiques destinées à encourager la capacité d'innovation des PME locales. En voici quelques-unes:

- a) Créer des centres de technologie logistiques où procéder à des démonstrations et des essais pour accélérer l'introduction de techniques et de procédés de gestion de la chaîne

d'approvisionnement, notamment l'utilisation d'étiquettes électroniques destinées à assurer un réseau de distribution sans rupture;

b) Faciliter la mise à niveau technologique des produits et des procédés en assurant l'accès à l'information relatives aux techniques et aux procédés optimaux et en adoptant diverses mesures d'appui financier; et

c) Encourager les partenariats entre les PME et des organisations étrangères qui peuvent développer ou transférer des technologies, des produits, des procédés ou des pratiques de gestion de pointe.

### **C. La protection des droits de propriété intellectuelle**

38. L'une des questions examinées dans le cadre de l'étude concernait la pertinence des droits de propriété intellectuelle. Dans certains cas, en particulier dans le secteur du logiciel au Viet Nam, l'incapacité de faire appliquer les droits de propriété intellectuelle semble constituer un obstacle majeur. Dans d'autres, les PME locales n'ont pas jugé cette question particulièrement importante. Il est à noter que c'est dans le secteur des pièces automobiles que les plaintes ont été les plus vives. Pour certains équipementiers, remettre le schéma d'un composant conçu par un fournisseur à un autre fournisseur ne pose aucun problème éthique. L'étude confirme que la plupart des PME des pays en développement n'ont ni les informations nécessaires, ni la capacité de protéger et d'exploiter pleinement leurs biens intellectuels.

39. Pour les PME des économies avancées, le lien entre innovation, droits de propriété intellectuelle et financement est crucial. Elles ont non seulement besoin d'assurer la protection de leurs innovations de pointe contre les copies, mais elles dépendent aussi des droits de propriété intellectuelle pour attirer les investissements et commercialiser leurs innovations (Jensen, 2005). L'appel à l'action de Tokyo juge essentielle la réforme des droits de propriété intellectuelle pour promouvoir la croissance économique et recommande aux gouvernements de s'efforcer de renforcer la valeur des PME liée à leurs actifs intellectuels et à leur propriété intellectuelle.

40. Du point de vue du développement, on constate que le fait de renforcer la protection des droits de propriété intellectuelle peut avoir un effet d'attraction de l'IED et favoriser le transfert de technologies à destination des pays en développement (Lippoldt, 2005). Même si la protection des droits de propriété intellectuelle n'est pas une solution miracle à tous les problèmes de développement, le fait qu'un gouvernement commence à faire appliquer les lois relatives aux droits d'auteur et à la lutte contre la piraterie peut favoriser de nouvelles activités économiques, spécialement dans les secteurs naissants. L'encadré ci-dessous montre le rôle joué par la Commission nigériane du droit d'auteur pour réduire le nombre de cas d'atteinte aux droits de propriété intellectuelle dans le secteur du cinéma (encadré 4).

#### **Encadré 4. Protéger les droits de propriété intellectuelle dans le secteur du cinéma: Le cas du Nigéria**

L'étude consacrée au secteur du cinéma au Nigéria a montré qu'il fallait absolument réduire le nombre important de cas d'atteinte aux droits de propriété intellectuelle. On estime que le pays compte plus de 35 000 clubs vidéo qui louent des films nationaux et étrangers sans autorisation. La piraterie, et spécialement la contrefaçon, a reculé ces dernières années sous l'effet de l'action déterminée de la Commission nigériane du droit d'auteur. Parmi les principaux efforts destinés à renforcer l'environnement réglementaire, on peut citer:

- a) L'approbation du règlement relatif aux disques optiques, qui relève de la Commission nigériane du droit d'auteur;
- b) L'établissement du Conseil cinématographique du Nigéria;
- c) L'initiative sur le cinéma nigérian lancée par le Bureau national de la censure (film et vidéo);
- d) L'initiative de lutte contre la piraterie (STRAP), lancée par la Commission nigériane du droit d'auteur, et qui a donné lieu à des interventions énergiques au cours desquelles des biens piratés représentant des milliards de dollars ont été saisis et détruits; et
- e) La refonte du règlement relatif à la location de vidéos par la Commission nigériane du droit d'auteur pour garantir que toutes les personnes concernées se conforment aux directives et que les titulaires du droit d'auteur soient dûment rémunérés pour l'exploitation de leurs œuvres.

*Source:* Étude de cas de la CNUCED, Ola (2007).

#### **D. La qualité et les normes**

41. Une autre question extrêmement importante dans le contexte des chaînes mondiales de valeur est le respect des normes, c'est-à-dire des normes de qualité applicables aux produits et aux procédés. La conformité aux normes de produits peut être vérifiée en soumettant le produit à des essais tandis que la conformité aux normes de procédés exige des vérifications régulières de l'installation de production et s'appuie généralement sur un système de certification, par exemple l'ISO 9000. Il y a quelques années, on pensait que des normes génériques comme l'ISO 9000 suffiraient à assurer un niveau de qualité homogène mais cela n'a pas été le cas. Les entreprises dominantes utilisent un certain nombre de normes de procédés qui leur sont propres ou de normes propres à la branche d'activité. Pour les PME, la nécessité de satisfaire à plusieurs normes différentes, en particulier en ce qui concerne la préparation à la certification, peut entraîner des coûts élevés, qui sont parfois même inabordables.

42. Dans les pays industrialisés avancés, cela fait longtemps qu'il existe des systèmes perfectionnés d'assurance de la qualité, de certification et d'accréditation et les frais qu'ils engendrent sont relativement faibles. La certification est une question qui est généralement laissée aux techniciens et qui est rarement perçue comme étant d'une importance stratégique.



Ainsi, l'étalonnage des instruments de mesure courants est réalisé par des prestataires spécialisés qui opèrent sur un marché concurrentiel où les prix sont bas, inférieurs souvent à 100 dollars pour un étalonnage annuel. De la même manière, nombreux sont les prestataires qui se font concurrence sur le marché de la certification des systèmes de gestion de la qualité, dont le coût se limite à quelques milliers de dollars en ce qui concerne l'ISO 9000.

43. Dans beaucoup de pays en développement, il en va tout autrement. Les systèmes de certification, d'accréditation et d'étalonnage apparaissent tout juste. Ces services spécialisés sont assurés par des prestataires monopolistiques et sont coûteux. C'est pourquoi quelques pays en développement ont entrepris de développer leurs propres systèmes nationaux de certification, d'accréditation et d'étalonnage. Toutefois, ce qui est inquiétant, c'est que beaucoup de pays n'ont pas encore adopté de mesures en ce qui concerne les normes, la métrologie et la certification. Leurs entreprises n'ont pas d'autre solution que de faire appel à des experts et à des instituts de certification basés dans les pays industrialisés qui leur coûtent cher (encadré 5).

**Encadré 5. Atteindre les normes de qualité grâce aux organismes internationaux: Le cas du Mexique**

Le cas de Volkswagen au Mexique montre que les STN peuvent être un moteur essentiel du développement technologique et de l'amélioration de la qualité. Par exemple, à Puebla, Volkswagen a imposé des normes environnementales plus strictes et a demandé à tous ses fournisseurs d'obtenir la certification d'usine propre délivrée par le *SGS European Quality Certification Institute*. Cela a permis au secteur mexicain de l'automobile d'élaborer de nouvelles normes et de commencer à travailler sur le marché des États-Unis. L'amélioration de la qualité a aussi eu des effets secondaires positifs sur l'ensemble des exportations, le nombre des défauts de fabrication ayant diminué grâce à la certification de la qualité (ISO 9000, 2000, ISO/TS 16949, 2002). Volkswagen a alors commencé à fabriquer des modèles d'exportation plus perfectionnés au Mexique.

*Source: Étude de cas de la CNUCED, Ruiz Duran (2006).*

44. Dans ce contexte, les pouvoirs publics devraient se concentrer sur la mise en place d'un cadre réglementaire qui favorise l'éclosion de prestataires commerciaux qui interviennent sur des marchés concurrentiels et font de ce fait baisser le prix des services. L'appel à l'action de Tokyo (OCDE, 2007) a proposé que les gouvernements viennent en aide aux fournisseurs locaux qui suivent les apprentissages qui leur permettront de satisfaire aux normes de qualité mondiale en prenant les mesures ci-après:

- a) Fournir les informations et la formation professionnelle qui permettront d'appliquer les normes de qualité requises pour l'exportation;
- b) Encourager la participation des PME aux travaux d'élaboration des normes en leur fournissant des renseignements sur les activités de normalisation et d'accréditation;
- c) Encourager les STN à adopter des normes de procédures d'achat harmonisées et à promouvoir leur diffusion auprès des PME; et

d) Faire en sorte que les systèmes nationaux de certification n'imposent pas des charges excessives aux petites entreprises en ce qui concerne les procédures de mise en conformité et que les prix de la certification de groupe pour les petites entreprises d'une région soient abaissés, tout en veillant à ce que les mécanismes de contrôle soient fiables et en encourageant les initiatives de labélisation qui apportent une garantie supplémentaire bon marché.

## **E. Liens entre STN et PME**

45. L'établissement de liens solides entre PME et STN est l'un des moyens les plus efficaces d'intégrer les fournisseurs nationaux dans les chaînes mondiales de valeur. Or, tous les pays en développement n'ont pas réussi à promouvoir de tels liens et à inciter les entreprises étrangères à investir à long terme dans l'économie locale. Il ressort de l'analyse des programmes de relations interentreprises que leur réussite dépend de l'environnement économique, social et culturel dans lequel ils s'inscrivent (CNUCED, 2006b).

46. Les pouvoirs publics peuvent faciliter les relations interentreprises en améliorant le climat de l'investissement, en définissant des orientations stratégiques et en assurant la coordination des politiques. Ils pourraient prendre des mesures spécifiques pour cibler l'IED axé sur le renforcement de la capacité d'absorption locale (CNUCED, 2006c), comme l'a recommandé le Consensus de São Paulo qui reconnaissait l'importance pour les pays en développement et les économies en transition de «renforcer leurs capacités de production en fonction des exigences du marché, de promouvoir le développement et le transfert de technologie, d'encourager la constitution de réseaux d'entreprises, d'accroître la productivité et la compétitivité de leurs entreprises».

47. Sur le plan de l'assistance technique, il existe toute une gamme d'initiatives possibles pour promouvoir les relations interentreprises, depuis les programmes dont l'initiative revient uniquement aux donateurs ou à l'État jusqu'aux programmes découlant de partenariats secteur public-secteur privé. Ainsi, le Programme de création de relations interentreprises de la CNUCED a pour objectif de promouvoir des partenariats durables et mutuellement bénéfiques entre filiales de STN et grandes entreprises locales, d'une part, et d'autre part, des PME, de façon à accroître les capacités productives, l'efficacité et la compétitivité des entreprises, ainsi que la durabilité de leurs relations. Le programme est exécuté par un centre de services d'aide aux entreprises qui est généralement le centre EMPRETEC de la CNUCED, en collaboration avec l'autorité locale de promotion de l'investissement de certaines STN et certains donateurs. Il existe aussi des programmes entièrement privés, comme les programmes indépendants d'aide aux entreprises fournisseurs, menés par les STN dans leur propre intérêt, et parfois dans le cadre de leur programme de responsabilité sociale. Une solide culture de l'entrepreneuriat contribue à l'établissement d'entreprises locales de qualité qui peuvent tirer profit de la présence des entreprises étrangères. Une technologie appropriée et une bonne formation professionnelle facilitent aussi les relations entre entreprises.

### **Encadré 6. Tata Motors: une stratégie en trois volets pour établir des relations avec les fournisseurs locaux**

Tata Motors, le constructeur automobile indien, est considéré comme le numéro un en ce qui concerne la promotion de l'«ancillarisation» des équipementiers, à Jamshedpur et Pune, les deux principaux lieux de fabrication. Depuis 1962, sa part dans le marché de la fabrication des voitures de tourisme et des véhicules utilitaires lourds et légers est considérable. Première exportatrice automobile de l'Inde, l'entreprise possède aussi des chaînes de montage en Malaisie, au Bangladesh et en Afrique du Sud. En 2004, elle a acheté Daewoo, une entreprise de la République de Corée qui fabrique des véhicules utilitaires.

À son réseau de PME fournisseurs locaux, Tata Motors propose un plan de soutien technico-économique qui s'appuie sur l'utilisation des TIC et d'un système de gestion de la chaîne de valeur. Tata Motors a aussi été le premier à améliorer les pièces sous-traitées à des PME fournisseurs locaux. Depuis trente ans, l'entreprise n'a cessé de développer et de perfectionner le système afin d'encourager ses fournisseurs à devenir des entreprises mondiales. La stratégie mise en œuvre par Tata pour développer les relations avec les fournisseurs locaux est formée des trois volets ci-après: a) encourager les partenariats technologiques mondiaux (pour les pièces et les systèmes); b) renforcer les capacités et les compétences des fournisseurs (qualité, productivité et coût); et c) ouvrir des débouchés commerciaux (rationalisation des fournisseurs).

*Source:* CNUCED, 2005.

## **F. Les groupements d'entreprises et le développement territorial**

48. Les activités de promotion commerciale et les mesures qui s'y rattachent ne sont pas le fait des seuls pouvoirs publics mais, de plus en plus, d'institutions au niveau local. Dans un nombre croissant de pays, les autorités locales et d'autres acteurs lancent des initiatives économiques, en particulier la promotion des groupements d'entreprises. Ces entités devraient aussi tenir compte de la structure et de l'évolution des chaînes mondiales de valeur pour soutenir les fournisseurs locaux. Les études montrent que, pour les acheteurs mondiaux, il est plus facile de repérer un groupement d'entreprises qu'un producteur individuel. Les groupements d'entreprises peuvent aussi favoriser l'efficacité collective, ce qui les rend intéressants pour les producteurs mondiaux (Meyer-Stamer, 2007).

49. Pour les gouvernements nationaux, il est important d'encourager et de soutenir les activités de développement économique local. Les acteurs locaux sont bien placés pour définir et mettre en œuvre des activités de promotion adaptées aux spécificités du lieu et des groupements d'entreprises. Mais il est important aussi pour eux d'agir au niveau mondial, par exemple en envoyant des missions à l'étranger pour connaître les exigences des acheteurs mondiaux et en comparant à des groupements similaires ailleurs dans le monde. Le Groupement automobile de Durban en Afrique du Sud montre qu'il est possible de réussir en travaillant à l'échelon national dans le cadre d'une réflexion mondiale (encadré 7). Dans cette perspective, les gouvernements nationaux peuvent, par exemple, allouer des fonds aux initiatives de développement local sur une base concurrentielle ou proposer des activités de renforcement des capacités aux parties prenantes locales (Meyer-Stamer, 2003).

### **Encadré 7. Favoriser la coopération au sein du Groupement automobile de Durban en Afrique du Sud**

Selon les fournisseurs de Toyota en Afrique du Sud, le Groupement automobile de Durban (DAC) et, dans certains cas, le Club d'évaluation (qui agit en parallèle avec le DAC), était l'un des meilleurs moyens de faciliter la collaboration interentreprises dont les entreprises ont relevé les avantages considérables qu'elles en avaient tirés. Toutefois, elles ont aussi estimé qu'il fallait réfléchir aux actions stratégiques à plus long terme auxquelles elles pourraient collaborer. Elles ont cité notamment la formation professionnelle de mécaniciens spécialisés ainsi que de spécialistes de la gestion de la production et de l'élaboration des produits. La plupart des entreprises membres du DAC étaient aussi membres d'une autre association professionnelle au moins. Parmi elles, ce sont l'Association nationale des fabricants de pièces automobiles (NAACAM) et la Fédération sud-africaine de l'acier et des industries mécaniques (SEIFSA) qui comptent le plus grand nombre de membres. Les entreprises considéraient ces institutions comme des groupes de pression, par exemple, en ce qui concerne les négociations ou lorsqu'il s'agit de faire connaître les positions de la branche aux pouvoirs publics. Si ces associations présentaient quelque utilité en termes de formation de réseaux, elles ne s'occupaient pas forcément de favoriser la coopération des entreprises autour de questions liées à la manière de satisfaire aux exigences des clients. Toutefois, ce sont le DAC et le Club d'évaluation que les entreprises ont été les plus nombreuses à plébisciter pour leurs capacités d'apporter de la valeur. Certaines ont affirmé que sans ces associations, elles n'auraient pas été capables de survivre ni de croître.

*Source:* Étude de cas de la CNUCED, Robbins (2006).

50. Pour les gouvernements, l'une des principales difficultés est de nouer des liens de communication étroits avec des entreprises et des groupements d'entreprises dans des branches en pleine croissance qui ont déjà des réseaux internationaux. Ces entreprises, souvent, sont réticentes au contact avec les gouvernements qu'elles perçoivent parfois davantage comme un obstacle que comme un appui. Elles n'ont guère de raison d'intervenir auprès des gouvernements pour obtenir leur protection ou leur soutien. Ceux-ci doivent s'efforcer d'acquiescer davantage de crédibilité au sein du secteur privé, d'aborder les parties prenantes d'une manière constructive et de déterminer comment concrètement offrir leur soutien. L'appel à l'action de Tokyo a formulé des recommandations spécifiques à l'adresse des gouvernements pour accroître la participation des PME aux chaînes mondiales de valeur par l'action collective et la coopération.

#### **IV. CONCLUSIONS ET QUESTIONS SOUMISES À L'EXAMEN DES EXPERTS**

51. Bien qu'il soit difficile de dégager des tendances communes parmi la diversité des PME et entre les secteurs et les régions, les études de cas ont apporté des perspectives nouvelles sur l'accroissement de la participation et l'amélioration des résultats des PME dans les chaînes mondiales de valeur. L'une des conclusions qui ressort de cette enquête est qu'une participation fructueuse à une chaîne mondiale de valeur apporte de la stabilité: les petites entreprises qui sont capables de conserver leur place dans une chaîne de valeur malgré l'âpreté de la concurrence mondiale ou celles qui parviennent à «se hisser à bord», ont des chances de voir leurs affaires prospérer. Cela s'accompagne le plus souvent d'une mise à niveau du capital technologique et humain, sous l'effet d'une plus grande exposition et d'un meilleur accès à l'information,

aux pratiques commerciales et aux technologies. La coopération au sein de la chaîne est un facteur de succès déterminant qui apporte des avantages considérables en termes de position, de flux d'information et de possibilités d'apprentissage.

52. Les études de cas montrent aussi que la conscience qu'une entreprise a de faire partie d'une chaîne mondiale de valeur est une fonction de l'activité de production dans un secteur donné et/ou de la position de l'entreprise dans la chaîne. Les PME du secteur du logiciel, par exemple, seront plus susceptibles de comprendre la structure de la chaîne de valeur à laquelle elles appartiennent que telle ou telle PME d'un autre secteur pour laquelle cette notion n'est pas toujours facile à saisir. Cela tient sans doute à la complexité de la structure de la chaîne de valeur (secteur du cinéma) ou au fait que les PME y occupent les positions inférieures et qu'elles ont donc une connaissance limitée de ce qu'il y a au-delà de leur environnement immédiat (PME fournisseurs dans le secteur automobile). Le travail de sensibilisation est un point de départ essentiel de toute intervention publique destinée à accroître la participation des fournisseurs locaux dans les chaînes mondiales de valeur.

53. L'abondante littérature concernant les chaînes mondiales de valeur montre dans l'ensemble que, dans une économie mondialisée, il est possible de créer des avantages compétitifs dans n'importe quel secteur. Certains pays en développement se sont constitués des secteurs d'exportation extrêmement performants, même dans le domaine des produits de base traditionnels. Les exportations de produits horticoles ou de fruits frais prospèrent en raison des liens étroits noués avec les acheteurs mondiaux. Ailleurs, comme au Nigéria et en Colombie, le secteur de l'audiovisuel présente des possibilités d'exportation nouvelles et intéressantes. C'est pourquoi, les décideurs doivent comprendre de quelle manière les secteurs matures et naissants de leur économie peuvent permettre à leurs PME de s'intégrer dans les chaînes mondiales de valeur. Il est important que les gouvernements des pays en développement examinent les mesures existantes en matière de promotion des PME et de promotion des exportations et qu'ils les adaptent à la réalité nouvelle et aux exigences des marchés mondiaux.

54. Enfin, les fournisseurs nationaux doivent sans cesse se moderniser et innover pour rester compétitifs lorsqu'ils travaillent dans une chaîne mondiale de valeur. Les gouvernements qui cherchent à accroître la compétitivité des PME doivent élaborer des mesures à long terme plutôt qu'à court terme. Ils pourraient prendre des mesures en faveur de la mise à niveau technologique et de l'accroissement de la valeur ajoutée nationale pour que leurs entreprises deviennent compétitives sur le plan international, qu'elles le restent et qu'elles progressent encore en élaborant des produits et des services de plus en plus à la pointe.

55. Les experts sont invités à examiner les questions ci-après:

a) Des réformes de l'environnement commercial suffiraient-elles à elles seules à accroître la participation des PME aux chaînes mondiales de valeur?

b) Quelles autres solutions pourraient être envisagées pour accroître et assurer la participation des pays en développement dans les chaînes mondiales de valeur?

c) Comment les gouvernements peuvent-ils traiter les contraintes pesant sur l'offre des PME dans leur plan de développement, et comment les institutions donatrices et les partenaires du secteur privé peuvent-ils agir ensemble pour les atténuer?

d) Comment créer des possibilités et renforcer les capacités des PME locales de telle sorte à leur assurer une participation fructueuse et une mise à niveau dans les chaînes mondiales de valeur?

e) Quelles sont les «pratiques optimales» à appliquer pour assurer le succès des programmes d'aide aux entreprises fournisseurs? Quels enseignements peut-on en tirer en ce qui concerne les mesures à prendre?

f) Quelles mesures et quelles institutions ont produit de bons résultats en ce qui concerne la promotion des groupements d'entreprises et des relations entre STN et entreprises locales?

g) Comment les programmes d'aide aux entreprises fournisseurs peuvent-elles intégrer la création des groupements d'entreprises et des liens interentreprises?

## RÉFÉRENCES

- Assad T (2007). A perspective on Egyptian companies contribution in the global value chains in the information technology sector-experiences from Microsoft suppliers in Egypt. Paper prepared for UNCTAD (mimeo).
- Jensen A and Pugatch M, eds. (2005). *“IPR and SMEs”, in Intellectual Property Frontiers: Expanding the Borders of Discussion*. Stockholm Network Publication.
- Jürgens U (2003). Characteristics of the European automotive system: Is there a distinctive European approach? Berlin, WZB (mimeo).
- Lippoldt D (2005). IPRs and Developing Countries: the Trade and Investment Dimensions. In *Intellectual Property Frontiers: Expanding the Borders of Discussion*. Jensen A and Pugatch M, eds. Stockholm Network Publication.
- Meyer-Stamer J (2003). Organizing the key elements of local economic development: The Hexagon concept. Mesopartner Working Paper, 3, Duisburg.
- Meyer-Stamer J (2007). Integrating Developing Country SMEs into Global Value Chains. Paper prepared for UNCTAD (mimeo).
- Narain S (2006). *Participation of Domestic SMEs to the International Production Chain of Tata Motors*.
- OECD (2006). Enhancing the role of SMEs in global value chains: Conceptual issues. CFE/SME (2006)12/REV3.
- OECD (2007). Final draft synthesis report on global value chains. DSTI/IND(2007)5.
- OECD (forthcoming). *Tokyo Action Statement on Strengthening the Role of SMEs in Global Value Chains*. Paris.
- Ola K (2007). Assessing the participation of domestic SMEs to the cinema international production chain in Nigeria. Paper prepared for UNCTAD (mimeo).
- Porter ME (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, The Free Press.
- Robbins G (2006). A perspective on SMEs and global value chains in the South African automotive sector – Experiences from firms in KwaZulu-Natal Province. Paper prepared for UNCTAD.
- Ruiz Duran C (2006). Assessing the participation of domestic SMEs to the international production chain of Volkswagen in Mexico. Paper prepared for UNCTAD (mimeo).
- UNCTAD (2001). *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*. New York and Geneva.
- UNCTAD (2005). *Improving the Competitiveness of SMEs through Enhancing Productive Capacity*. UNCTAD/ITE/TEB/2005/1, New York and Geneva.

UNCTAD (2006a). Global value chains for building national productive capacities.  
TD/B/COM.3/79, New York and Geneva.

UNCTAD (2006b). Developing business linkages. TD/B/COM.3/EM.28/2, New York and  
Geneva.

UNCTAD (2006c). Global value chains for building national productive capacities.  
TD/B/COM.3/79, New York and Geneva.

-----