

AVANT-PROPOS

Ce document d'information a été préparé par le secrétariat de l'Unité Développement du secteur privé de la Direction des affaires financières, fiscales et des entreprises de l'OCDE, dans le cadre du Centre pour la coopération avec les non-membres. Il s'appuie sur des documents établis pour l'OCDE par différents experts, notamment David Smallbone (Middlesex University Centre for Enterprise and Economic Development Research). Il a également bénéficié des observations de fond formulées par David O'Connor (Centre de développement de l'OCDE), Thomas Andersson (DSTI, OCDE), Marie-Florence Estimé (DSTI, OCDE) et Luigi Corbò (Institut italien de la promotion industrielle, IPI).

TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	3
Introduction.....	4
1. Formes de coopération transnationale entre PME	6
2. Facteurs influant sur la création de partenariats transnationaux entre PME dans les pays de l'OCDE et les pays non-membres	9
2.1 Renforcement de la pression concurrentielle s'exerçant sur les PME.....	9
2.2 Nouveaux débouchés pour les PME des pays non-membres.....	10
2.3 Accès des PME des pays non-membres à de nouvelles technologies et à des compétences en gestion.....	11
2.4 Sous-traitance internationale dans les grandes entreprises	12
2.5 Évolution des technologies de l'information et de la communication.....	12
2.6 Évolution de l'offre de financement	13
2.7 Priorité de l'action en faveur des PME.....	14
3. Conditions préalables à la constitution de partenariats transnationaux efficaces entre PME	15
3.1 Mise à disposition de services efficaces d'appui aux entreprises	15
3.2 Disponibilité de financements à long terme	16
3.3 L'environnement juridique et réglementaire	16
3.4 Mesures en faveur du commerce électronique et infrastructures de communication	17
3.5 Le rôle du capital social	17
4. Encourager et promouvoir les partenariats entre PME de pays de l'OCDE et de pays non-membres : conséquences pour l'action gouvernementale et recommandations	18
4.1 Mieux informer les PME de l'intérêt des partenariats transnationaux.....	18
4.2 Favoriser les contacts interentreprises	19
4.3 Évaluation des cadres juridiques.....	20
4.4 Développement de la capacité internationale de constitution de réseaux.....	20
4.5 Instruments de recherche de partenariat avec des entreprises étrangères	21
4.6 Programmes d'appui aux partenariats transnationaux	21
4.7 Relations entre les organisations de soutien et les communautés de la diaspora.....	22
BIBLIOGRAPHIE.....	23

Résumé

1. Ce document d'information étudie le rôle que peuvent jouer les différents types de coopération entre PME des pays de l'OCDE et des pays non-membres, les conditions préalables à la mise en place d'un cadre propice au développement des PME et des partenariats entre PME, et la manière dont l'action gouvernementale peut encourager et faciliter ce processus.
2. Le phénomène de mondialisation touche toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, mais représente pour les PME des difficultés et des opportunités particulières, du fait de différentes caractéristiques liées à leur taille. Dans ce contexte, les pressions de plus en plus fortes exercées par la concurrence contribuent à inciter certaines PME de pays de l'OCDE à rechercher des partenaires internationaux de façon à réduire leurs coûts et/ou à faciliter l'acquisition d'avantages compétitifs de rang plus élevé, en se consacrant à des activités qui leur permettent d'exploiter au mieux la flexibilité que leur confère leur petite taille.
3. Pour les PME des pays non-membres, la coopération internationale offre des possibilités nouvelles d'accès à des marchés et, dans certaines conditions, à de nouvelles technologies et connaissances en matière de gestion. Simultanément, l'évolution des technologies de l'information et de la communication constitue un facteur favorable dans l'environnement extérieur des PME au niveau mondial, car elle leur permet de se spécialiser dans certains produits ou processus tout en réduisant leurs coûts et d'accéder à des réseaux électroniques ainsi qu'à des bases de données. En outre, l'apparition du commerce électronique ouvre de vastes perspectives aux petites entreprises désireuses de développer leur clientèle, de pénétrer de nouveaux marchés de produits et de rationaliser leurs activités.
4. En dépit des avantages potentiels des partenariats transnationaux entre PME des pays de l'OCDE et des pays non-membres, les efforts déployés pour les promouvoir risquent d'être peu efficaces si certaines conditions ne sont pas remplies sur le plan de l'action gouvernementale, des institutions et des technologies dans les pays concernés. Ces conditions sont les suivantes : mise à disposition de services de soutien facilitant efficacement la conclusion d'accords de partenariat appropriés ; disponibilité de financements à long terme à l'appui de tels accords ; et création d'un cadre juridique et réglementaire incluant une protection juridique adéquate des droits de propriété intellectuelle, des marques et de la mise en application des contrats à l'échelle locale. En outre, pour exploiter pleinement le potentiel offert par le commerce électronique, les gouvernements devront se doter de cadres de mesures appropriés, établir des infrastructures de communication en améliorant la largeur de bande et promouvoir l'accès universel aux technologies de l'information et de la communication.
5. Dans ce contexte, les principales recommandations formulées pour encourager et appuyer la coopération transnationale entre PME sont les suivantes : mieux informer les PME des possibilités offertes par de tels partenariats ; favoriser les contacts interentreprises en aidant les PME à participer à des rassemblements internationaux susceptibles de les intéresser et par la création de bases de données ; examiner les cadres juridiques existants dans le but d'encourager la coopération avec des PME étrangères ; prendre des mesures pour renforcer la capacité internationale de constitution de réseaux ; offrir un soutien sous forme de conseils spécialisés et de formation afin d'aider les entreprises à se servir d'Internet pour rechercher des partenaires ; élaborer des programmes d'appui aux partenariats transnationaux ; et faciliter les relations entre les organisations de soutien et les communautés de la diaspora, qui représentent souvent un capital social intéressant pour la conclusion de partenariats transnationaux.
6. En conclusion, le défi que doivent relever les gouvernements à créer un environnement qui facilite et appuie le développement des PME, en leur permettant d'exploiter les avantages que peut apporter l'internationalisation croissante et/ou de faire face aux coûts supplémentaires ou aux menaces qu'elle comporte, en évitant d'adopter une attitude protectrice. A cet égard, l'un des moyens d'aider les PME nationales à surmonter certaines contraintes internes de ressources peut être d'encourager et de

faciliter la coopération interentreprises ; cependant, pour adopter une telle stratégie en connaissance de cause, il faudra reconnaître les pièges qu'elle peut comporter pour les PME, de même que ses avantages potentiels.

Introduction

1. Dans les pays de l'OCDE, il est généralement reconnu que les PME contribuent largement à la croissance et au développement économiques, et en particulier à la création d'emplois. Parmi les économies en transition et les pays en développement, des pays comme la Corée, la Pologne¹ (Fondation polonaise pour le développement des entreprises, 1999) et le Taipei chinois font apparaître une forte contribution des PME au développement, alors que le secteur est moins développé dans d'autres pays de ce groupe, les PME en mesure de progresser étant moins nombreuses. Cette situation montre que le développement des PME est freiné par des problèmes et contraintes très divers ; cependant, la coopération avec des partenaires étrangers offre certains avantages en tant que stratégie de développement, même s'il faut aussi reconnaître ses limitations et ses inconvénients potentiels. Pour les PME des pays de l'OCDE, une telle coopération peut aussi présenter un intérêt dans certaines circonstances. Ce document étudie les facteurs qui influent sur la coopération entre PME dans les pays membres et non-membres de l'OCDE, les conditions à remplir pour l'encourager et la faciliter et le rôle que peuvent jouer les gouvernements dans ce processus.

2. L'internationalisation exerce une influence croissante sur le contexte dans lequel opèrent les PME. Bien qu'elle contribue à modifier l'environnement externe de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, elle comporte pour les PME des défis et des possibilités particulières en raison de diverses influences que subissent celles-ci du fait de leur taille. Elle se traduit par une interdépendance croissante entre les économies nationales (notamment sur les plans des marchés, des caractéristiques de l'offre, des capitaux et des systèmes de production), et les gouvernements ont tout intérêt à chercher à exploiter le potentiel qu'offre cette interdépendance et à essayer de mieux faire face à la pression concurrentielle qui s'exerce de ce fait sur les entreprises et les emplois, pour permettre aux PME de jouer leur rôle dans le développement économique national et international.

3. Dans les pays de l'OCDE, les deux dernières décennies ont été marquées par un accroissement sensible des activités internationales des entreprises de toutes tailles. Grâce à l'évolution constante des transports, des technologies de l'information, des systèmes financiers et d'autres facteurs, les grandes entreprises comme les PME ont engagé de plus en plus d'opérations internationales, de façon à exploiter de nouveaux marchés et de nouvelles sources d'approvisionnement. Schmidt (1996) met l'accent sur le nombre croissant de PME qui gèrent leurs activités à l'échelle mondiale. Ainsi, on constate que le pourcentage de petites entreprises des États-Unis opérant sur les marchés internationaux est passé de 20% au début des années 90 à plus de 50% (Hitt et Barkhus, 1997). Plus généralement, l'OCDE fait observer que les PME aux activités internationales représentent de 25 à 30% environ des exportations mondiales de l'industrie manufacturière, et que la contribution de leurs exportations au PIB est de 4 à 6% dans les pays de l'OCDE, et de 12% dans les pays d'Asie.

4. Bien qu'ils ne concernent que les exportations, ces chiffres indiquent que l'internationalisation n'est plus caractéristique des grandes entreprises. Les PME sont de plus en plus nombreuses à considérer que leur « marché » est international, et non plus seulement local, régional ou national. En général, l'internationalisation des PME est plus prononcée dans les petites économies ouvertes que dans les économies plus vastes et plus autonomes, bien qu'il existe des exceptions. Par exemple, il a été constaté que, en France et en Italie, les PME contribuaient à hauteur de 30% et de 70% respectivement aux

1. La Corée et la Pologne sont devenues membres de l'OCDE en 1996.

exportations, alors que ce pourcentage était plus faible qu'on aurait pu l'imaginer dans de petites économies ouvertes telles que la Malaisie ou l'Australie (OCDE, 1997).

5. Les exportations ne sont pas la seule activité internationale des PME, comme en témoigne l'adoption d'autres modes de pénétration et d'exploitation des marchés internationaux, tels qu'investissement direct étranger, alliances stratégiques, licences, coentreprises et autres formes de coopération (Oman, 1984 ; Young, 1987). L'internationalisation a aussi atténué l'importance des frontières nationales dans la chaîne d'approvisionnement, de sorte que toutes les entreprises, de tous types et de toutes tailles, s'associent maintenant de plus en plus avec des entreprises étrangères pour former des partenariats transnationaux et des agglomérations d'entreprises (Ohmae, 1995). Il faut cependant souligner que, d'après les estimations, 30 000 à 40 000 PME seulement ont véritablement des activités mondialisées (c'est-à-dire qu'elles sont actives dans de nombreux pays différents), et que la majorité sont installées dans des pays de l'OCDE.

6. La mondialisation de l'économie au 21^e siècle et ses effets sur les PME sont à l'origine de nouveaux défis que doivent relever les gouvernements de tous les pays. Dans les pays de l'OCDE, les gouvernements reconnaissent pour la plupart l'importance du secteur des PME pour le développement économique en termes de stratégies, bien que les priorités diffèrent selon les pays. D'une part, l'action gouvernementale comprend notamment des mesures de soutien direct (notamment des interventions de promotion des exportations). D'autre part, et cet aspect est plus important, elle inclut toutes les mesures relatives à l'environnement économique, juridique et réglementaire dans lequel opèrent les PME, et consiste aussi à influencer le fonctionnement des marchés de façon à éviter leur défaillance du point de vue des PME. En outre, les gouvernements des pays de l'OCDE sont de plus en plus nombreux à reconnaître l'intérêt qu'il peut y avoir à encourager et à promouvoir la collaboration interentreprises au moyen de diverses stratégies de réseaux.

7. Dans les économies en transition et les pays en développement, le gouvernement peut jouer un rôle important en aidant les PME à accéder aux marchés internationaux, aux technologies, aux compétences techniques, ainsi qu'aux ressources financières, de façon à faciliter leur croissance et à leur permettre de résister aux pressions de plus en plus fortes de la concurrence, tâche à laquelle elles ne sont pas toujours bien préparées. Les gains de bien-être que peut tirer l'économie dans son ensemble de l'existence d'un secteur des PME solide peuvent justifier les mesures prises pour aider ces entreprises à fournir leur apport à l'économie.

8. Le défi que doivent relever les gouvernements consiste à créer un environnement qui facilite et appuie le développement des PME (OCDE, 1999), et qui permette à celles-ci d'exploiter les avantages que peut apporter l'internationalisation croissante et/ou de faire face aux coûts supplémentaires ou aux menaces qu'elle comporte, en évitant d'adopter une attitude protectrice. Dans ce contexte, il peut être utile d'encourager et de faciliter la coopération entre les entreprises afin d'aider les PME nationales à surmonter certaines contraintes internes de ressources. En adoptant une telle stratégie, il faut aussi reconnaître les pièges qu'elle peut comporter pour les PME, et veiller à ce que toute intervention ait globalement des effets équilibrés. En outre, la mise en place d'un cadre pour l'élaboration de politiques générales plus efficaces, afin d'améliorer le climat dans lequel opèrent les petites entreprises, peut accroître la compétitivité des PME dans l'économie mondiale et leur capacité à participer à des partenariats internationaux.

9. Dans ce contexte, l'objectif général de cet atelier est de répondre à la question suivante :

Les partenariats entre PME de pays de l'OCDE et de pays non-membres sont-ils un bon moyen de répondre aux menaces et aux opportunités liées à l'internationalisation/mondialisation ? Quelles sont les conditions les plus propices à la création de partenariats entre PME ? Faut-il des politiques plus générales pour améliorer l'environnement dans lequel travaillent les petites entreprises ? L'expérience récente des pays de l'OCDE doit-elle faire office d'exemple de « bonne pratique », ou existe-t-il d'autres exemples de stratégies et de politiques qui pourraient se révéler plus appropriées ? Quel devrait être le rôle du gouvernement au regard de la coopération entre PME des pays de l'OCDE et des pays non-membres ? Quels sont les programmes pratiques de promotion des partenariats entre PME ?

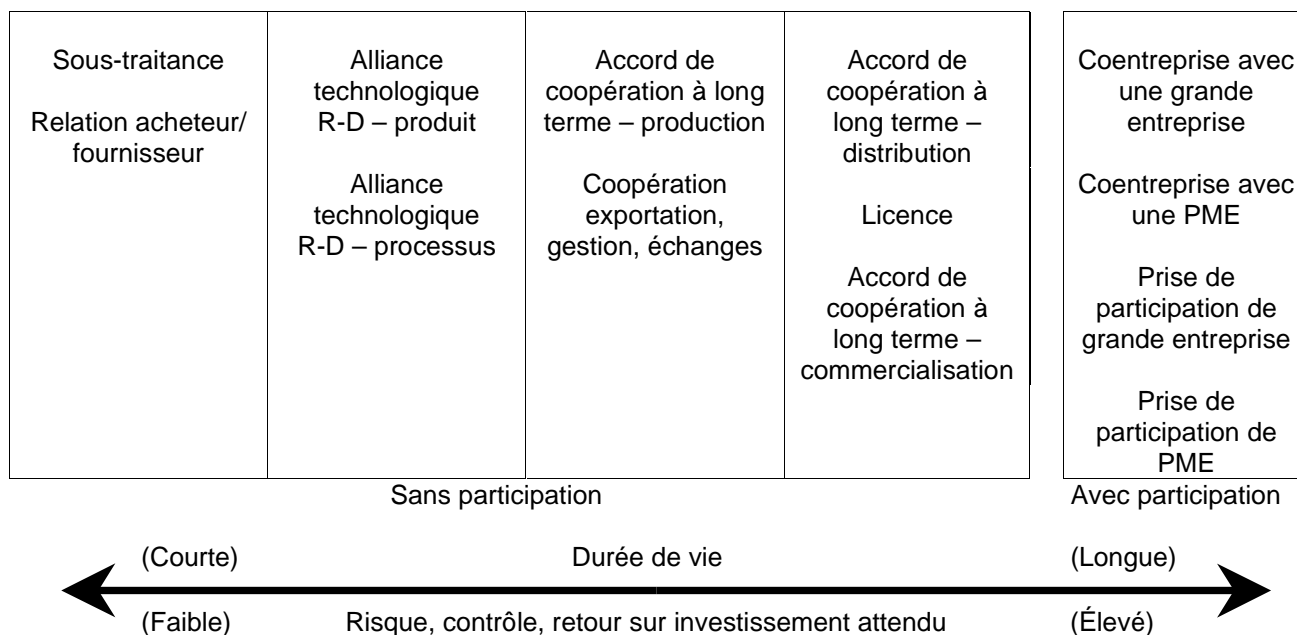
1. Formes de coopération transnationale entre PME

10. Avant d'aborder les différents facteurs qui influent de façon positive ou négative sur le rôle et le développement des partenariats transnationaux entre PME de pays de l'OCDE et de pays non-membres, il convient d'expliquer quels sont les différents types d'accords de partenariat qui peuvent exister.

11. L'évolution de l'environnement économique mondial se répercute sur les types de stratégie utilisés par les entreprises. Les modifications structurelles observées dans les pays de l'OCDE s'ajoutent à la pression qui s'exerce sur les entreprises pour qu'elles réduisent leurs coûts, ainsi qu'aux coûts élevés de la protection sociale et aux autres charges fixes liées à la main-d'œuvre, qui ont gravement compromis la compétitivité de nombreuses entreprises des pays de l'OCDE. C'est pourquoi celles-ci recherchent, plutôt qu'une simple participation aux échanges internationaux, des formes plus profondes d'intégration qui leur permettent de réduire leurs coûts, tandis que la production tend à s'internationaliser (Dunning, 1995).

12. L'internationalisation de la production suppose inévitablement la mise en place d'opérations de production à l'étranger et de partenariats sous diverses formes, telles que sous-traitance, coentreprises et accords de franchise. Weaver (2000) a décrit une constellation d'alliances entre PME correspondant à une grande variété d'accords structurés régissant des mécanismes d'échanges entre les entreprises participantes (voir Figure 1). Certains sont définis à long terme mais d'autres peuvent avoir une durée de vie limitée, selon les circonstances qui ont présidé à leur création. Ces relations peuvent s'établir entre deux PME, ou entre des PME et des entreprises plus grandes. Ces deux formes de relations peuvent convenir en différentes circonstances (par exemple dans différents secteurs), bien que la coopération entre PME soit peut-être plus propice à l'établissement de relations équilibrées d'interdépendance.

Figure 1 : Une constellation d'alliances entre PME



Source: Weaver (2000)

13. Dans ce contexte de foisonnement des relations entre les entreprises, les liens de coopération ne résultent pas uniquement de transactions « normales » effectuées dans des conditions de pleine concurrence, car ils font intervenir un engagement de développement mutuel et la volonté de chaque entreprise d'accepter une certaine forme de participation à l'autre entreprise. Dans ce contexte, les contrats « relationnels » peuvent être distingués des contrats classiques conclus dans des conditions de pleine concurrence (Perry, 1999, p. 28). Ces derniers répondent à un besoin d'approvisionnement immédiat, tandis que les contrats « relationnels » visent à assurer un avantage à plus long terme par l'échange d'informations et la coopération, en faisant par exemple intervenir les fournisseurs dans la conception de nouveaux produits ou processus de production. Il est clair que le contrat « relationnel » offre une valeur ajoutée beaucoup plus intéressante pour les sous-traitants que les contrats classiques.

14. D'autres formes d'accords de coopération, comme les coentreprises, supposent une prise de participation de deux ou plusieurs firmes dans une troisième. Une coentreprise est une forme de coopération aux objectifs habituellement étroits et parfois à court terme, bien qu'il puisse en résulter une coopération plus large.

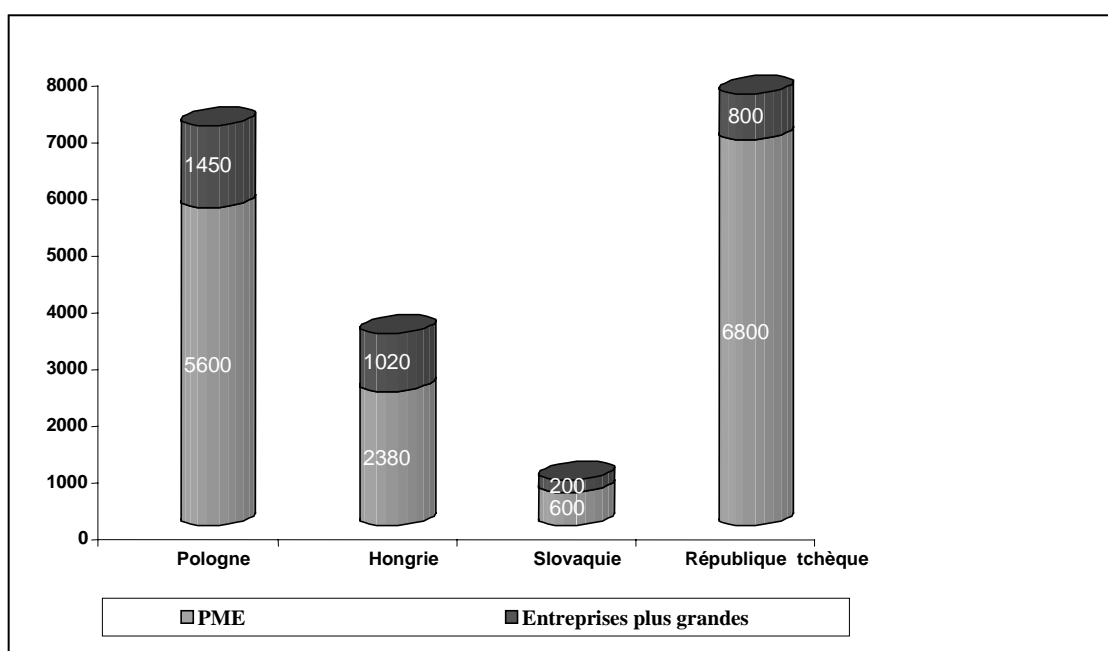
15. Le franchisage peut aussi être considéré comme un exemple de réseau organisationnel. Il est intéressant parce qu'il offre un moyen de surmonter les obstacles à l'interaction que constituent les distances en permettant l'internationalisation d'éléments dans l'économie des services. Le franchisage peut fournir à des travailleurs indépendants et à des propriétaires de petites entreprises un accès à une base de ressources organisationnelles plus large, à condition qu'ils se conforment au système de production et de gestion établi par le franchiseur. Comme dans le cas de la sous-traitance, le degré d'apprentissage réciproque et d'indépendance du franchisé dans le cadre de la relation de coopération varie (Felstead, 1991), et les décideurs désireux d'encourager de tels partenariats doivent en tenir compte.

16. Les alliances stratégiques avec des PME et/ou de grandes entreprises constituent une autre forme de relations entre firmes, qui apparaît comme une bonne solution pour les entreprises désireuses de poursuivre leur expansion dans des environnements incertains ou instables (Contractor et Lorange, 1988). C'est ce qui explique en partie que ce type de coopération soit utilisé par des firmes étrangères cherchant à

pénétrer des marchés dans les pays qui viennent juste d'entamer leur transition vers l'économie de marché, tandis que les entreprises du pays de destination bénéficient ainsi d'un accès à des ressources plus larges.

17. L'efficacité des divers types de partenariats transnationaux entre PME a été mise en évidence ces dernières années. Par exemple, le succès économique des provinces sud de la Chine depuis les années 80 est largement imputable à la grande efficacité des alliances et coentreprises faisant intervenir des entreprises de Chine continentale et des PME de Hong Kong (Ze-wen *et al.*, 1991). Les liens créés entre Singapour et certaines parties de la Malaisie et de l'Indonésie ont aidé ces deux régions à prospérer (Ohmae, 1995). En Europe, de nombreux partenariats transnationaux ont aussi vu le jour entre des PME allemandes (voir Graphique 1) ou autrichiennes qui se sont associées à des PME de plusieurs économies post-communistes comme la Pologne, la Hongrie et la République tchèque², ainsi qu'avec des PME grecques et bulgares (Labrianidis, 1999). Dans ce contexte, compte tenu de l'évolution rapide des marchés internationaux, la mise en place d'activités de coopération entre firmes apparaît comme une stratégie rationnelle pour les PME désireuses de remédier au problème posé par la limitation des ressources internes.

Graphique 1 : Nombre d'entreprises actives à participation allemande dans les pays du groupe de Visegrad



Source: Kaufmann/Menke, (1997), Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

18. Il faut souligner cependant que les partenariats transnationaux ne doivent pas être considérés par les PME comme une panacée face à un mouvement d'internationalisation de plus en plus puissant. Certaines PME des pays non-membres de l'OCDE ont déjà fait l'expérience des effets que peut avoir la création de coentreprises à l'instigation de sociétés étrangères désireuses de conclure de tels engagements à court terme, face aux conditions incertaines des marchés locaux. Ces PME risquent aussi de ne pas beaucoup profiter au contact de leurs partenaires des possibilités d'apprentissage qui sont l'une des principales justifications de telles stratégies à long terme. C'est pourquoi l'action gouvernementale pourrait viser à établir des partenariats qui entraînent pour les deux parties des bénéfices mutuels et dans certains cas durables (que le partenariat soit durable ou pas).

2. La République tchèque est devenue membre de l'OCDE en 1995, la Pologne et la Hongrie en 1996.

2. Facteurs influant sur la création de partenariats transnationaux entre PME dans les pays de l'OCDE et les pays non-membres

19. Il s'agit dans cette section d'étudier les facteurs qui influent de façon positive ou négative sur les conditions qui font de la coopération entre PME de pays membres de l'OCDE et de pays non-membres une bonne stratégie de développement. Pour évaluer le rôle de ces influences, il est important de se placer du point de vue des PME des pays de l'OCDE comme des pays non-membres.

2.1 Renforcement de la pression concurrentielle s'exerçant sur les PME

20. L'un des principaux éléments qui incitent les PME à rechercher des partenaires internationaux est la pression concurrentielle. La concurrence internationale s'intensifie sur la plupart des marchés de biens et de services des pays de l'OCDE et hors de l'OCDE, encouragée par des mécanismes tels que ceux du GATT et de l'OMC, ainsi que par des accords commerciaux régionaux comme l'ALENA, le MERCOSUR et le projet de marché unique de l'Union européenne. Cette concurrence internationale accrue affecte les entreprises de toutes tailles, mais la capacité des PME à identifier ces changements et à y répondre peut être compromise du fait de leur taille.

21. La capacité qu'ont les PME d'influencer les relations extérieures avec les clients, les fournisseurs et les marchés de facteurs est généralement plus faible que celle des entreprises plus grandes. C'est pourquoi leur capacité de survie et de croissance dépend de la souplesse dont elles font preuve face aux forces extérieures qui modifient l'environnement économique. Leur base de ressources internes étant plus limitée que celle des grandes entreprises (en particulier en ce qui concerne les ressources financières et de gestion), la coopération avec d'autres firmes ou organisations extérieures représente pour elle une solution stratégique qui peut revêtir une grande importance. Par exemple, les PME désireuses de pénétrer des marchés étrangers peuvent établir des liens formels avec des PME locales qui connaissent mieux les conditions des marchés locaux et les canaux de distribution et ont une plus grande expérience des autres aspects de l'environnement local. En outre, les PME menacées sur leurs marchés traditionnels par des producteurs étrangers aux coûts plus faibles peuvent prendre les devants en s'approvisionnant auprès d'entreprises étrangères par l'intermédiaire de coentreprises ou d'activités menées sous franchise ou sous licence.

22. Les entreprises de toutes les tailles, y compris les PME, sont soumises du fait de l'internationalisation et de la mondialisation à des pressions qui les contraignent à améliorer leur compétitivité, en défendant leurs marges de bénéfice, en réduisant leurs coûts, en innovant et en adoptant les technologies les plus efficaces, et qui sont de plus en plus fortes. Les grandes entreprises ont réagi par le passé à des pressions similaires en s'efforçant de trouver des sources d'approvisionnement à l'étranger et en concluant des partenariats qui leur permettaient de réduire leurs coûts de production (Dunning, 1995), et certaines PME suivent la même voie pour des raisons similaires. En principe, les PME des pays non-membres de l'OCDE aux coûts de production plus bas peuvent être avantageusement mises en concurrence avec les PME des pays de l'OCDE qui possèdent des compétences techniques et commerciales de plus haut niveau.

23. Cependant, il faut souligner que ce type d'association internationale offre aux PME des pays de l'OCDE d'autres possibilités que celle de réduire les coûts par la sous-traitance. Elle peuvent aussi acquérir des avantages compétitifs de rang plus élevé, que leurs concurrents auront plus de mal à copier, (Porter, 1990), en se consacrant à des activités qui leur permettent d'exploiter au mieux la flexibilité que leur confère leur petite taille. A cette évolution s'ajoute l'accès à des activités à forte valeur ajoutée faisant intervenir l'innovation et la différenciation des produits sur lesquelles la stratégie concurrentielle de la firme met l'accent. A l'inverse des grandes entreprises, qui peuvent compter sur des économies d'échelle internes, les PME doivent souvent chercher à réaliser des économies de gamme, dans le cadre de leur

stratégie concurrentielle, au moyen des liens et des partenariats établis avec d'autres entreprises. Ainsi, la coopération et son caractère de plus en plus international offrent aux PME un moyen de soutenir la concurrence sur des marchés de plus en plus concurrentiels au moyen de stratégies qui leur permettent de combiner flexibilité et réduction des coûts.

24. Le renforcement des pressions concurrentielles ne concerne pas seulement les PME à titre individuel mais aussi les agglomérations et les réseaux de PME existants. Dans le nord de l'Italie par exemple, où les partenariats existant jusqu'à présent étaient locaux, des pressions de plus en plus évidentes s'exercent pour l'amélioration de la compétitivité par la mise en place de partenariats transnationaux qui peuvent tirer profit des coûts de production plus bas en vigueur dans d'autres pays (voir par exemple Cossentino *et al.*, 1996). Comme l'ont fait remarquer Cooke et Morgan (1994, p. 106), les réseaux locaux de sous-traitance de la région, qui constituaient par le passé une force et une caractéristique essentielles du modèle de l'Émilie, commencent à se défaire à mesure que la production est transférée vers des régions et des pays aux coûts plus faibles. Garmise (1995, p. 154) indique en outre que la multiplication des fusions et des acquisitions, des prises de participation minoritaires, des accords contractuels et des coentreprises compromet les relations coopératives horizontales de sous-traitance nouées entre les entrepreneurs d'Émilie.

25. Il est clair que les réseaux constitués de PME locales, auparavant considérés comme des modèles par certains décideurs, doivent faire face à de nouvelles menaces concurrentielles qui nécessitent de nouvelles réponses stratégiques. Bien qu'on n'ait pas encore pleinement pris la mesure de l'importance des changements particuliers qui affectent ces réseaux, il semble que, pour s'adapter avec succès, les districts industriels et les réseaux locaux existants dans les pays de l'OCDE devront de plus en plus contracter sous une forme ou sous une autre des liens internationaux.

2.2 Nouveaux débouchés pour les PME des pays non-membres

26. Un certain nombre d'études ont été consacrées aux accords internationaux de partenariat conclus dans le cadre de stratégies de croissance par des PME dans des économies de marché parvenues à maturité, mais les besoins et les intérêts à cet égard des PME des pays en développement et des économies en transition n'ont pas fait l'objet d'autant d'attention. Les effets de la libéralisation des échanges sur le niveau de concurrence observé sur les marchés intérieurs, combinés au faible pouvoir d'achat des populations de ces pays peuvent inciter les PME en expansion à se développer ou à accroître leurs ventes sur les marchés étrangers. Les études réalisées dans les États baltes en 1995 et 1997 ont montré par exemple que la taille modeste et le faible pouvoir d'achat des populations contribuaient fortement (en Estonie en particulier) à inciter les PME du secteur manufacturier à rechercher des débouchés à l'étranger (Smallbone *et al.*, 1996, 1999).

27. Dans ces circonstances, la sous-traitance et d'autres formes de collaboration avec des entreprises étrangères offrent certains avantages par rapport à d'autres stratégies, car elles peuvent atténuer les coûts et les obstacles rencontrés à l'entrée sur le marché, en réduisant les risques pris par les entreprises. Les résultats de l'enquête montrent que l'avantage de la sous-traitance le plus souvent mentionné par les dirigeants des PME est une plus grande stabilité du chiffre d'affaires, par rapport à des relations plus classiques avec les clients, stabilité qui permet d'atténuer la pression exercée sur leur trésorerie. Parmi les autres avantages cités figurent « des besoins de marketing moins importants » et les « transferts de technologie ».

28. Il faut aussi reconnaître que, dans certaines circonstances, ce type de « coopération » peut se traduire par une grande dépendance et une limitation de la clientèle, les sous-traitants se trouvant ainsi dans une position vulnérable par rapport aux contractants, qui peuvent décider de changer de fournisseur. Les bénéfices que peuvent tirer les sous-traitants de tels accords dépendent aussi de l'ampleur des connaissances et/ou des autres ressources effectivement partagées. L'étude conclue que « la sous-traitance

offre aux PME des économies en transition la possibilité de pénétrer et d'exploiter des marchés étrangers aux seuils d'entrée plus bas que dans le cas de l'exportation directe, mais les dirigeants des PME et leurs conseillers doivent être conscients de la nécessité d'une évolution de la position du sous-traitant avec le temps, s'il veut rester présent sur le marché étranger » (Smallbone et al., 1999).

29. Cette conclusion reconnaît implicitement que l'action gouvernementale peut aider les entreprises des économies en développement à gérer leurs relations de « partenariat », en essayant de s'assurer que les avantages potentiels de tels accords sont optimisés et les inconvénients réduits. A cet égard, l'action gouvernementale pourrait aussi avoir pour rôle d'encourager le développement de contrats « relationnels » plutôt que « concurrentiels », comme indiqué dans la section 1.

2.3 Accès des PME des pays non-membres à de nouvelles technologies et à des compétences en gestion

30. L'une des principales contraintes qui pèse sur le développement des PME des pays en transition et en développement est l'accès aux technologies et aux compétences en gestion. Cette situation est en partie liée au problème du manque de financements mais comporte d'autres aspects. Dans les économies en transition d'Europe centrale et orientale et dans les républiques de l'ex-URSS, par exemple, le matériel dépassé et l'absence de connaissances et d'expérience de la gestion dans l'économie de marché constituent d'importants obstacles au développement des PME du secteur privé, en particulier sur le plan de leur compétitivité sur les marchés étrangers. Dans ces conditions, la coopération avec une entreprise étrangère peut constituer une stratégie de développement intéressante pour accéder aux technologies et aux connaissances dont disposent les pays de l'OCDE. Dans ce sens, encourager la conclusion de certains accords de partenariat entre les PME nationales et celles des Membres de l'OCDE peut être un moyen de réduire les inégalités sur le plan des connaissances et des technologies.

31. On peut citer à cet égard l'exemple d'une coentreprise³ d'Ukraine, pays où le secteur privé des PME n'existe que depuis peu (Klochko et Isakova, 1996). L'entreprise en question vend actuellement du matériel de soudure, sur le marché national et à l'exportation, par le biais d'une coentreprise constituée avec des partenaires tchèques et suisses. L'idée initiale était de créer une entreprise manufacturière, puisqu'à l'origine de ce projet se trouvait un groupe d'ingénieurs ukrainiens qui voulaient se consacrer à la production d'instruments de découpe. Cependant, la sous-capitalisation de l'entreprise a rapidement conduit à des problèmes de trésorerie et à l'arrêt de la production locale. L'entreprise se consacre maintenant à la vente de toute une gamme de produits qui comprend des articles de technologie avancée de son partenaire suisse ou des équipements plus élémentaires acquis auprès de fournisseurs ukrainiens. Interrogé au sujet de la coentreprise, l'entrepreneur ukrainien a expliqué qu'il manquait de connaissances en gestion et en techniques de commercialisation, et que la coentreprise présentait à l'origine un intérêt de ce point de vue, mais que l'expérience de la collaboration technique s'était aussi traduite en pratique par une amélioration des produits. Cet exemple montre que la collaboration internationale entre PME peut être fructueuse, mais révèle aussi les contraintes financières que doivent parfois affronter les PME des économies en transition lorsqu'elles forment de tels partenariats.

32. Donkels et Lambrecht (1995) ont réalisé une étude spécialement consacrée à l'activité de coentreprises constituées à partir de PME de pays développés et de pays en développement, et tout particulièrement à la coopération internationale faisant intervenir des PME belges. Tout en soulignant les avantages que présentent de tels accords pour les entreprises belges, dans la mesure où ils leur permettent de surmonter les obstacles psychologiques, culturels et administratifs qui entravent le développement des

3. Cet exemple est tiré d'une étude de cas réalisée à Kiev en 1999, dans le cadre d'un projet visant à recenser les besoins d'appui des petites entreprises d'Ukraine, de Moldova et du Bélarus et à établir un programme d'action, financé dans le cadre du Programme TACIS (ACE) (contrat n°T95 4139R).

ventes sur ces marchés, l'étude reconnaît aussi les avantages qu'ils peuvent avoir pour les PME des pays en développement, sur le plan de l'acquisition de technologies ou de compétences techniques et de gestion. Elle souligne en outre que ce transfert de connaissances a plus de chances de se produire dans une coentreprise que dans le cadre de formes de coopération moins structurées, car il faut des contacts personnels étroits pour faciliter de tels échanges.

33. L'étude fait observer qu'une PME d'un pays industrialisé peut aussi représenter un meilleur partenaire pour une PME d'un pays en développement qu'une entreprise multinationale, qui risque de ne voir dans une telle coopération que le moyen de se conformer aux obligations de contenu local imposées par le gouvernement du pays en développement. La coentreprise correspondra pour une PME à un engagement proportionnellement plus important (en termes de temps et d'argent) que pour une multinationale, de sorte qu'il est probable qu'elle ne ménagera aucun effort pour en assurer la réussite. Par conséquent, l'une des conclusions à tirer de cette étude est que les entreprises doivent être conseillées sur les critères de sélection de partenaires éventuels et sur les mérites et les pièges des différents types d'accords de partenariat qui peuvent être négociés.

2.4 *Sous-traitance internationale dans les grandes entreprises*

34. Les pratiques de sous-traitance des grandes entreprises ont contribué à la multiplication des liens de « coopération » internationale faisant intervenir des PME. Cette évolution, liée à la nécessité d'une réduction des coûts et d'une plus grande flexibilité, et facilitée par la libéralisation croissante des échanges, a offert de nouvelles opportunités internationales aux PME. Dans certains pays comme le Japon, la gestion des petits fournisseurs a joué un rôle crucial dans le succès de nombreuses grandes entreprises de renom (Nishiguchi, 1994).

35. L'industrie automobile fournit à cet égard des exemples intéressants. Les trois grands constructeurs automobiles des États-Unis (Ford, General Motors et Chrysler) ont récemment créé un site regroupant les achats de pièces et de composants destinés à leurs unités de production de véhicules⁴, qui n'est que le dernier exemple d'un phénomène de mondialisation dans le cadre duquel les PME des pays non-membres de l'OCDE sont invitées à profiter des débouchés offerts par les plus grandes entreprises des pays de l'OCDE, éventuellement en travaillant en collaboration avec des PME des pays de l'OCDE. En s'associant au moyen de partenariats, les PME proches des constructeurs automobiles pourront tirer parti de leurs connaissances, de leurs circuits de distribution, des réseaux locaux et des compétences en matière de commercialisation, tandis que les PME des pays non-membres de l'OCDE apporteront au partenariat leur capacité à fabriquer des intrants, des sous-assemblages et des composants à faible coût.

2.5 *Évolution des technologies de l'information et de la communication*

36. L'évolution des technologies de l'information et de la communication a été un important facteur d'ouverture et de changement dans l'environnement extérieur des PME au niveau mondial. L'introduction de ce qu'on a appelé les « technologies flexibles » dans les années 70 et 80 a réduit l'échelle de production minimale efficace dans de nombreux secteurs traditionnels et ouvert aux PME la possibilité de s'engager avec profit dans des cycles de production courts (voir par exemple Piore et Sabel, 1984). Cependant, l'évolution des technologies de l'information et de la communication dans les années 90 a eu des effets encore plus marqués. Les PME peuvent maintenant se spécialiser dans certains produits ou processus en réduisant leurs coûts, et accéder à des réseaux électroniques qui atténuent les obstacles créés par la distance, ainsi qu'à des bases de données qui permettent une uniformisation de l'accès aux connaissances et aux technologies.

4. Guardian, 26 février 2000.

37. L'apparition du commerce électronique ouvre de vastes perspectives aux petites entreprises désireuses de développer leur clientèle, de pénétrer de nouveaux marchés de produits et de rationaliser leurs activités. Par ailleurs, les entreprises doivent pouvoir s'adapter si elles veulent survivre dans ce nouvel environnement où le risque et l'incertitude sont plus grands. La capacité d'adaptation et la souplesse étant souvent associées aux PME, les nouvelles technologies, si elles sont bien exploitées, devraient être pour elles un facteur d'évolution dans le nouvel environnement mondial.

38. Cependant, même dans les pays industrialisés avancés, l'adoption de ces nouvelles technologies n'est qu'un élément du tableau, car c'est l'usage fait de la technologie du commerce électronique qui influence ses répercussions réelles sur l'activité des entreprises. Les PME utilisent de plus en plus Internet à diverses fins commerciales ou de production, mais leur connaissance du commerce électronique est généralement limitée. Cette situation peut résulter d'un manque d'information sur les possibilités offertes, de l'inadéquation des compétences en matière de technologies de l'information et de la communication, et de l'absence de planification stratégique du développement à long terme de l'entreprise.

39. L'évolution de ces technologies offre aux PME des économies en transition et des pays en développement de nouvelles possibilités de soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Cependant, elles sont souvent mal placées en pratique pour exploiter ces nouvelles possibilités, en raison des difficultés qu'elles éprouvent à développer la commercialisation, la distribution et les services après-vente de leurs nouveaux produits et services aux coûts plus bas. Dans de telles conditions, un accord de partenariat avec une PME étrangère maîtrisant bien ces aspects de la chaîne de valeur peut constituer une stratégie de croissance intéressante.

40. Le développement d'Internet et du commerce électronique peut modifier radicalement la nature des relations interentreprises et des relations entreprise-consommateur, grâce aux nouvelles possibilités de coopération transnationale entre firmes. Grâce à Internet, les PME des pays de l'OCDE et des pays non-membres disposent d'un mécanisme d'accès direct et peu coûteux pour communiquer et gérer plus facilement et plus efficacement les partenariats transnationaux. Les filières d'approvisionnement qui font intervenir tous les acheteurs et vendeurs de la chaîne de valeur verticale d'un secteur utilisent de plus en plus souvent des « Extranet » qui permettent à plusieurs entreprises de travailler à partir de la même base de données dans des domaines aussi divers que la conception technique, la mise au point de nouveaux produits, le contrôle d'inventaire et la comptabilité.

2.6 *Évolution de l'offre de financement*

41. Bien que les dirigeants de PME de nombreux pays aient souvent des difficultés à trouver des financements suffisants, l'importance politique et commerciale croissante du secteur des PME dans les pays de l'OCDE encourage la mise en place de structures plus précises de soutien institutionnel susceptibles de proposer des financements aux PME, complétée par une mobilité accrue des capitaux. Dans les pays de l'OCDE au moins, cette évolution peut être considérée comme un facteur favorable pour les PME désireuses de constituer des partenariats transnationaux.

42. Dans les pays non-membres de l'OCDE, en revanche, l'offre de financement est généralement beaucoup plus restreinte. La lenteur de la réforme du système bancaire, par exemple, limite l'offre de financement aux PME des économies en transition d'Europe centrale et orientale ; dans de nombreux pays en développement également, les PME doivent faire face à des marchés financiers imparfaits.

43. Du fait des progrès réalisés en matière de gestion de technologies et de systèmes d'information, les bailleurs de fonds traditionnels (comme les banques) ont la possibilité de se placer à un niveau plus modeste et de gérer avec profit des prêts de moindre envergure, avec les conséquences qui en découlent pour le service offert aux petites entreprises. En outre, comme le montrent les observations faites dans certains pays, les sociétés de crédit-bail et d'affacturation, ainsi que d'autres mécanismes, viennent

rapidement occuper les créneaux encore libres du système de soutien financier aux PME. Bien que les PME aient souvent besoin d'aide pour accéder à des sources de financement et que certaines doivent encore affronter d'importants obstacles à cet égard, les entreprises en expansion des pays de l'OCDE ont généralement plus de facilités aujourd'hui que par le passé à accéder aux financements dont elles ont besoin pour appuyer leur croissance.

2.7 Priorité de l'action en faveur des PME

44. Bien que les niveaux d'engagement et les approches utilisées varient, rares sont les gouvernements dans le monde qui n'ont pas adopté sous une forme ou sous une autre des mesures d'encouragement ou d'appui au secteur des PME. En outre, des programmes de plus en plus nombreux reconnaissent l'intérêt qu'il peut y avoir à encourager les PME à collaborer avec d'autres entreprises ou organisations extérieures pour accroître leur flexibilité et élargir leur base de ressources. En termes d'action gouvernementale, la coopération interentreprises implicite qui existe dans les districts industriels du nord de l'Italie est particulièrement caractéristique (Pyke, 1992) ; le Réseau danois de coopération est aussi largement encouragé (Pyke, 1994) . Cependant, si la sous-traitance et les partenariats locaux peuvent être préférés par les pouvoirs publics du point de vue de l'emploi local et de la création de richesses, certains gouvernements reconnaissent aussi que la constitution de liens avec des entreprises étrangères est nécessaire à la survie et à la croissance des PME nationales.

45. Ainsi, le gouvernement japonais, dans le contexte de surchauffe de l'économie des années 80, a dû aider de nombreuses PME à constituer des partenariats à l'étranger ; ces PME ont ainsi pu s'approvisionner à un coût beaucoup plus faible auprès des économies dynamiques d'Asie du Sud-Est. Les fournisseurs de premier rang du secteur automobile japonais – sur le modèle instauré par Toyota – étaient tout particulièrement désireux de reconstituer ainsi leurs marges de bénéfices puisqu'il ne leur était pas permis de répercuter les hausses de prix sur les grandes entreprises d'assemblage automobile qui s'approvisionnaient auprès d'eux (Whittaker, 1997).

46. Au Royaume-Uni, dans la région en crise des West Midlands, les pouvoirs publics aident les PME de l'industrie mécanique à constituer des liens avec des PME du même secteur dans les régions industrielles des anciennes économies communistes. Cette stratégie doit permettre d'améliorer la situation concurrentielle des PME des West Midlands, de plus en plus compromise en raison des coûts élevés de la main-d'œuvre locale.

47. En outre, la dimension politique des alliances et partenariats transnationaux entre PME a été reconnue par diverses organisations internationales. Par exemple, l'Union européenne encourage et soutient activement les partenariats entre PME comme moyen de promouvoir l'intégration industrielle et un développement régional équilibré, au moyen de programmes comme MEDA, ou Phare et Tacis pour ce qui concerne la coopération avec les économies en transition.

Questions à aborder :

Y a-t-il d'autres facteurs qui pourraient favoriser l'émergence de partenariats entre PME ? Quels sont les forces qui compromettent la création de partenariats entre PME et à quoi sont-elles dues ? Comment l'intervention des pouvoirs publics peut-elle les contrer et/ou faciliter la constitution de partenariats ? Ces forces vont-elles continuer d'agir à court terme ? Peuvent-elles être suffisamment contrôlées par les gouvernements nationaux ? Comment ceux-ci peuvent-ils répondre à la dilution des réseaux locaux et des accords locaux de partenariats en s'appuyant sur la mondialisation et l'intensification de la concurrence, comme cela se produit dans le nord de l'Italie ?

3. Conditions préalables à la constitution de partenariats transnationaux efficaces entre PME

48. L'évolution de l'environnement extérieur a sans doute accru les avantages potentiels des partenariats transnationaux faisant intervenir des PME, dont on a essayé d'encourager la mise en place, mais les efforts déployés pour promouvoir cette coopération interentreprises risquent d'être inefficaces si certaines conditions préalables ne sont pas remplies sur le plan de l'action gouvernementale, des institutions et des technologies. En outre, la promotion et l'établissement de partenariats n'est qu'un élément des mesures à prendre, car il est tout aussi important de créer les conditions qui permettront d'encourager et de faciliter des partenariats efficaces et avantageux pour tous les partenaires. Les décideurs des pays de l'OCDE et des pays non-membres doivent encore relever un défi en s'assurant que ces conditions préalables sont remplies.

49. Les raisons qui incitent les gouvernements à encourager et à soutenir les partenariats transnationaux entre PME se fondent sur des arguments de « défaillance du marché » et de gains potentiels de bien-être que pourrait apporter aux économies nationales l'existence d'une base de PME plus concurrentielle.

50. En dépit des différents facteurs favorables décrits ci-dessus qui offrent aux PME des possibilités de s'engager dans des partenariats transnationaux et d'en tirer des avantages, les ressources internes limitées des PME peuvent affecter leur accès à l'information, aux connaissances et à d'autres ressources nécessaires à l'exploitation de ces possibilités.

51. Il en résulte que les marchés de l'information, du conseil, de la consultation, de la formation et de la finance ne fonctionnent pas toujours parfaitement en faveur des PME, pour différentes raisons touchant l'offre et la demande. Les PME peuvent ainsi se trouver défavorisées par rapport aux grandes entreprises, ce qui justifie que l'État prenne des mesures pour que les entreprises se trouvent toutes sur un pied d'égalité, quelle que soit leur taille.

52. On peut aussi faire valoir que, compte tenu des avantages apportés aux économies nationales par un secteur des PME concurrentiel, en termes de création d'emplois et de développement économique, ces économies peuvent obtenir des gains de bien-être en prenant des mesures pour se doter d'une base de PME plus concurrentielle. Comme on suppose que les accords de partenariat transnationaux peuvent (dans certaines conditions) contribuer au maintien et/ou à l'amélioration de la compétitivité des PME face à l'évolution des conditions extérieures, il faut a priori envisager une action gouvernementale pour influencer sur ce processus et lui donner forme. Les avantages dont peuvent bénéficier les firmes participantes variant en fonction du type d'accord conclu, le gouvernement doit aider les entreprises à constituer des partenariats à valeur ajoutée.

3.1 *Mise à disposition de services efficaces d'appui aux entreprises*

53. Les infrastructures extérieures d'appui aux entreprises peuvent jouer un rôle important en facilitant la mise en place d'accords de partenariat appropriés entre PME et en aidant chaque partenaire à tirer parti au mieux des avantages potentiels d'une telle coopération. Pour que les partenariats soient à la fois efficaces et intéressants pour les deux parties, il faut que toutes deux soient bien préparées, informées et dotées des compétences nécessaires pour en assurer l'efficacité. Pour exploiter pleinement le potentiel de tels accords, les PME peuvent aussi avoir besoin d'accéder à un éventail plus large de possibilités d'aide émanant de sources publiques et privées.

54. Les services d'appui aux entreprises peuvent avoir pour rôle de fournir des informations et d'aider les entreprises à trouver des partenaires qui leur conviennent.

55. Dans ce contexte, il importe que la structure d'appui aux PME soit à la fois efficace et sensible au fait que les PME ont rarement les moyens de prendre en charge les dépenses de services consultatifs et de soutien technique nécessaires. En même temps, toute intervention du secteur public doit absolument être axée sur le caractère de bien public du service et éviter d'exclure les services offerts par les entreprises privées. Il est essentiel également que les services des secteurs public et privé travaillent en collaboration à la mise en place d'une infrastructure permettant de faciliter l'établissement d'activités efficaces en partenariat. L'Union européenne, qui vient d'achever dans le cadre du programme Phare une évaluation des programmes d'appui aux PME, a formulé un ensemble de recommandations sur la conception et la mise en œuvre des futurs programmes d'appui (Phare, Union européenne, 2000). La Banque mondiale et la Société financière internationale ont aussi encouragé activement des programmes d'appui destinés en particulier à mettre à niveau, à renforcer et à élargir l'éventail des fournisseurs locaux approvisionnant les entreprises étrangères (FIAS, 1996). Le programme de mise à niveau de l'industrie locale de Singapour est un bon exemple de ce type d'action.

3.2 *Disponibilité de financements à long terme*

56. La mise en place de partenariats entre PME dépend de l'existence d'une bonne structure financière d'appui. Le financement des PME a tendance à évoluer favorablement à l'échelle internationale, mais les variations considérables qui existent d'un pays à l'autre peuvent empêcher la constitution de partenariats efficaces. Ceux-ci exigent en effet d'instaurer un climat de confiance, de trouver et de garder de bons partenaires et de créer des relations qui soient à l'avantage des deux parties et qui, souvent, se développent au fil du temps. Pour y parvenir, il faut accepter davantage de risques et adopter une démarche à plus long terme en matière de financement, c'est-à-dire allouer des ressources financières suffisantes aux PME qui concluent des accords de partenariat et attendent d'en tirer des revenus satisfaisants à long terme. Cependant, les bailleurs de fonds traditionnels offrant des financements à court terme sont souvent peu disposés à contribuer à la constitution de partenariats entre PME.

57. Ces conditions sont de plus en plus souvent acceptées par les institutions financières internationales (IFI). La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD), par exemple, a récemment indiqué dans un document stratégique (BERD, 2000) qu'elle était résolue à étudier les possibilités de partenariat, à promouvoir les relations interentreprises d'un pays à l'autre et à favoriser les liaisons en amont et en aval sur une base sectorielle. De même, la Banque interaméricaine de développement (BID), comme la Société interaméricaine d'investissement et le Fonds multilatéral d'investissement, souligne la nécessité de promouvoir les liens interentreprises dans le cadre de sa future approche visant à favoriser l'entrepreneuriat (Banque interaméricaine de développement, 2000).

3.3 *L'environnement juridique et réglementaire*

58. La création d'un cadre juridique et réglementaire approprié est une importante condition préalable à l'établissement d'un secteur privé légitime. Elle revêt une importance particulière au regard de deux aspects principaux du partenariat transnational : premièrement, le problème de l'inadéquation de la protection juridique, car des régimes de mise en application inefficaces et gravement entachés de corruption risquent de décourager les PME étrangères d'investir dans le pays et de coopérer avec les firmes nationales ; deuxièmement, cette situation peut aussi influencer sur le type d'accord de partenariat que les entreprises étrangères sont prêtes à conclure.

59. Malgré tout, certains pays en transition et en développement ne disposent toujours pas de protection juridique adéquate des droits de propriété intellectuelle, des marques ou de l'application locale des contrats internationaux. En cas de rupture de contrat par une partie, des systèmes de réparation d'application rapide et facile doivent pouvoir être utilisés. Pour qu'un secteur des PME se développe, il est fondamental de disposer de réglementations commerciales régissant l'investissement, les contrats, les

droits des personnes morales, la propriété intellectuelle, les pratiques monopolistiques et la corruption. Il faut aussi des procédures douanières simples et transparentes et une fiscalité équitable des activités économiques pour encourager les PME étrangères à s'engager dans des partenariats avec les PME locales, sous forme d'accord de licence, de sous-traitance ou de franchisage.

3.4 Mesures en faveur du commerce électronique et infrastructures de communication

60. Certaines PME des pays non-membres approvisionnant les marchés des pays de l'OCDE se dotent déjà de capacités de commerce électronique interentreprises. Il faut pour cela que les secteurs locaux des services financiers et des technologies de l'information acquièrent des capacités de haut niveau et qu'existe un environnement juridique et réglementaire permettant le commerce électronique.

61. Les conditions spécifiques préalables au partenariat interentreprises par le commerce électronique sont les suivantes : premièrement, la mise en place de cadres de mesures appropriés ; deuxièmement, l'établissement d'infrastructures de communications et une amélioration de la largeur de bande ; et troisièmement, la promotion d'un accès universel aux technologies de l'information et de la communication. Des mesures ayant pour effet d'abaisser le coût et d'améliorer la qualité et la disponibilité des services de télécommunications et d'Internet peuvent aider les PME à accéder à ces éléments essentiels pour prendre part à l'économie de pays étrangers.

62. Du fait de la variation d'une région à l'autre de la qualité des infrastructures des technologies de l'information et de la communication dans les pays non-membres, la coopération avec des PME étrangères présente moins d'intérêt pratique dans certaines parties du pays. On peut se référer à cet égard aux résultats d'une enquête menée récemment au Bélarus, où une entreprise sur six a accès à Internet, mais la quasi-totalité de celles qui sont connectées se trouvent dans la région de Minsk, la capitale, plutôt que dans la région périphérique de Mogilev⁵. L'absence de structure des technologies de l'information et de la communication est considérée comme un obstacle majeur au développement des PME, comme l'a souligné récemment la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement dans un document stratégique (CNUCED, 1999). Dans l'ensemble, l'accès à des réseaux et à des services d'information et de communication ainsi que l'utilisation d'équipements informatiques dans les économies en transition et les pays en développement restent très limités par rapport aux pays industrialisés.

3.5 Le rôle du capital social

63. Les partenariats à valeur ajoutée faisant intervenir des PME (sous-traitance relationnelle par exemple) supposent des relations de confiance, une coopération et un travail d'équipe qui correspondent à ce que certains auteurs appellent le « capital social ». Il faut remarquer que le capital social existe sous forme de liens familiaux comme ceux qui se sont constitués entre la Chine continentale et Hong Kong dans les années 70 et 80. Comme le fait observer Stiglitz (1999), la mise en place de relations commerciales plus coopératives n'exige pas tant des capitaux que des structures commerciales coopératives (partenariats par exemple) encourageant l'investissement « d'actions en apport de travail ».

64. Il semble d'ailleurs que les réseaux se fondant sur des liens familiaux ou des contacts personnels soient les principaux moteurs de la croissance des entreprises étrangères détenues par des intérêts chinois. Perry (1999), par exemple, mentionne que la confiance personnelle remplace la surveillance étroite et la planification précise qui accompagnent normalement l'entrée sur les marchés étrangers, ce qui simplifie

5. Ces données sont tirées d'une étude réalisée auprès de 168 PME du Bélarus en 1998/99 dans le cadre d'un projet financé par l'Association internationale pour la coopération avec les scientifiques de l'ex-URSS (INTAS) : « Petites entreprises et développement économique régional en Ukraine, en Bélarus et en Moldova » (INTAS UA 95-266).

considérablement l'expansion internationale des entreprises chinoises. Du point de vue des mesures à prendre, il est important de reconnaître les ressources potentielles que représentent de tels liens internationaux informels entre des entrepreneurs appartenant à une même minorité ethnique.

65. La diaspora joue ainsi un rôle majeur dans certains des partenariats entre PME les plus importants. Les liens ethniques et de parenté sont à l'origine de l'établissement d'accords de coopération et constituent le ciment qui maintient un partenariat efficace entre PME. Ils réduisent les efforts consentis et les risques pris dans le cadre des accords avec des entreprises étrangères et permettent aux deux parties de se concentrer sur ce qu'elles font le mieux, par exemple la recherche de financements, la production, la distribution, la commercialisation ou la conception.

Questions à aborder :

Comment l'environnement politique, technologique et stratégique a-t-il modifié la capacité des PME à mettre en place et entretenir des relations avec des entreprises étrangères ? Quels ont été les principaux changements de ces trois dernières années ? Quels contraintes et obstacles particuliers gênent encore les PME de votre pays désireuses d'établir des partenariats avec des entreprises étrangères ? Comment les principes fondamentaux des partenariats entre PME – confiance, avantages mutuels et perspectives de croissance à long terme – peuvent-ils être mis en application ?

4. Encourager et promouvoir les partenariats entre PME de pays de l'OCDE et de pays non-membres : conséquences pour l'action gouvernementale et recommandations

66. A propos du rôle des gouvernements dans l'établissement de partenariats entre PME de pays membres et non-membres de l'OCDE, il est important de souligner que certaines conditions doivent être remplies pour que de tels accords, en tant que stratégies de maintien ou d'amélioration de la compétitivité, soient favorables et couronnés de succès.

67. Dans ce contexte, les mesures prises pour encourager et promouvoir les partenariats entre PME de pays membres et non-membres de l'OCDE devraient viser à faciliter l'établissement d'accords de coopération qui soient profitables aux deux parties et répondent à leurs besoins. Il faudrait qu'elles soient ciblées de façon sélective sur des entreprises en expansion désireuses de pénétrer des marchés étrangers ou d'améliorer leur taux de pénétration sur ces marchés, et/ou de continuer d'internationaliser leurs approvisionnements, alors que les ressources intérieures sont insuffisantes pour qu'elles puissent y parvenir seules.

68. La nature et la portée de ces possibilités variant généralement selon les secteurs, il est probable qu'il faudra procéder en partie en se focalisant sur certains secteurs, même si ceux qui seront ciblés pourront varier d'un pays à l'autre. Comme de nombreuses PME ne planifient leurs activités qu'à court terme, l'un des critères à prendre en compte pour proposer une assistance technique ou d'autres ressources destinées à aider les PME à participer à des accords de partenariat devrait être une capacité stratégique avérée.

69. Dans ce contexte, les principales recommandations à formuler sur les mesures visant à encourager et à soutenir les partenariats avec des entreprises étrangères sont les suivantes :

4.1 Mieux informer les PME de l'intérêt des partenariats transnationaux

70. Il est important de souligner les risques ainsi que les avantages que peuvent comporter les coentreprises ou d'autres formes de coopération interentreprises, mais il faut aussi faire en sorte que les entreprises en expansion soient mieux informées des possibilités offertes sur le plan international par de

telles stratégies. La production et la diffusion de documents et d'autres outils de promotion aux entreprises, par l'intermédiaire de l'infrastructure de soutien aux entreprises, peuvent y contribuer.

71. Il importe également de rendre compte de cas exemplaires qui témoignent des avantages apportés par des partenariats solides. Il peut être utile de faire connaître ces exemples par les documents de promotion et en organisant des visites d'études et des échanges afin de montrer aux entrepreneurs comment procèdent d'autres PME en matière de partenariats transnationaux.

Recommandation : « Encourager la diffusion d'informations sur les possibilités offertes par les différents types d'accords de partenariat »

4.2 Favoriser les contacts interentreprises

72. La technique la plus immédiate et la plus courante pour stimuler les partenariats entre PME consiste simplement à rapprocher les partenaires potentiels. Du fait d'une mauvaise information, il arrive souvent que des PME qui pourraient constituer des partenariats intéressants n'aient pas connaissance des activités et possibilités les unes des autres. Le programme SPX de l'UNIDO, déjà ancien, est un exemple d'outil de soutien aux PME des pays en développement qui souhaitent internationaliser leurs activités et trouver des partenaires à l'étranger, en particulier dans le cadre de relations de sous-traitance. Il facilite les contacts entre les PME situées dans de nouveaux marchés et celles qui opèrent sur les principaux marchés où la sous-traitance de composants est habituelle. Les PME des marchés nouveaux sont mises en contact avec des entreprises de pays de l'OCDE pouvant constituer de bons partenaires, dans le cadre de grands rassemblements internationaux annuels consacrés à la sous-traitance, ou par la création de bases de données appropriées. Le programme prévoit aussi la diffusion de normes, notamment techniques, ainsi qu'une assistance concernant l'élaboration des spécifications et normes de qualité nécessaires pour accéder à des marchés à valeur ajoutée plus élevée.

73. L'UNIDO a aussi mis au point un programme sectoriel spécial – le « Programme FIAT/UNIDO pour le partenariat » qui vise à promouvoir la croissance et la compétitivité du secteur des équipements automobiles en Inde de l'Ouest, et auquel participent l'INSEAD (école de commerce française), le Prince of Wales Business Leaders Forum, l'Automotive Component Manufacturers Association d'Inde, l'Automotive Research Association d'Inde et le gouvernement indien. Ce programme fait profiter les PME indiennes de compétences internationales et du soutien d'un réseau dans la chaîne de valeur de Fiat. Ce partenariat plurisectoriel et transnational a permis aux PME indiennes productrices de pièces automobiles d'accroître leurs capacités de production de façon à répondre à la demande locale et internationale.

74. Le programme « Europartenariat » de l'Union européenne est un autre exemple déjà ancien d'initiative visant à promouvoir les contacts directs entre des PME susceptibles de devenir partenaires. En 1999, la Commission européenne a organisé à Vienne le douzième Forum Europartenariat. Cette manifestation permet aux PME d'étudier les possibilités de coopération avec d'autres entreprises et les aide ainsi à s'adapter au marché unique. La Commission soutient aussi les PME par des aides directes, des infrastructures économiques et des services de conseil et de formation.

75. L'Union européenne soutient aussi les partenariats Union européenne-Mexique-Amérique centrale. Cette initiative qui fait partie intégrante du Programme AL-Invest de la CE et s'inspire de la formule d'Europartenariat consiste à rassembler des PME des États membres de l'Union européenne, du Mexique et d'Amérique centrale, afin qu'elles prennent contact et envisagent de futures relations de coopération. Le forum rassemble plus de 500 entreprises du Mexique et d'Amérique centrale et plus de 250 sociétés des États membres de l'Union européenne. La Commission européenne a organisé une manifestation similaire sur le partenariat Asie-Union européenne dans le cadre de son programme Asia-Invest.

76. Les gouvernements, à titre individuel, peuvent aussi soutenir les partenariats entre PME. La National Small Industries Corporation (NSIC), en Inde, a travaillé avec succès en collaboration avec des organisations partenaires d'autres pays afin d'assortir les forces et les besoins des petites entreprises étrangères à ceux d'entreprises indiennes et d'établir des partenariats interentreprises à long terme.

77. Les transferts de technologie et à d'autres types d'échanges d'information font partie des objectifs de ces partenariats. La NSIC collabore avec des organisations comme la Small & Medium Industry Promotion Corporation en Corée, le World Trade Centre du Taipei chinois, le North West Regional Technology Centre, au Royaume-Uni, la Small Business Authority en Israël, le Bundesverband Mittelständische Wirtschaft en Allemagne et la Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria en Italie.

78. Pour faciliter de tels partenariats, on peut aussi aider les PME des pays émergents à participer à certaines des manifestations internationales de plus haut niveau consacrées à la sous-traitance. Plusieurs gouvernements des pays de l'OCDE ont fait avec un certain succès l'expérience de programmes de « mariages » qui visent à rapprocher des entreprises susceptibles de devenir partenaires pour leur profit mutuel.

79. La Corée a mis en place une vigoureuse politique qui visait à encourager les grandes entreprises à développer la sous-traitance auprès des PME et qui a contribué à modifier la structure industrielle. Différents modes de sous-traitance peuvent être mis en place afin de promouvoir les contacts et les échanges d'informations en facilitant et en abaissant les coûts associés à la sous-traitance.

Recommandation : « Dans le contexte d'une stratégie de focalisation, prendre des mesures pour faciliter la mise en place de relations de coopération en encourageant les contacts directs entre PME »

4.3 Évaluation des cadres juridiques

80. La protection des droits de propriété intellectuelle peut contribuer au développement de partenariats entre PME dans les secteurs fondés sur le savoir et la protection des noms de marques peut encourager le franchisage. S'ils veulent promouvoir des accords de partenariat générateurs d'une plus grande valeur ajoutée entre PME des pays de l'OCDE et des pays non-membres, les gouvernements des pays non-membres devront évaluer l'adéquation des cadres juridiques existants et des procédures de mise en œuvre des contrats, en particulier au regard de la protection des droits de propriété intellectuelle.

Recommandation : « Évaluer l'adéquation des cadres juridiques qui régissent les accords de partenariat ainsi que l'adéquation et l'efficacité des méthodes et procédures de mise en œuvre des contrats et de protection des droits de propriété intellectuelle. »

4.4 Développement de la capacité internationale de constitution de réseaux

81. La plupart des gouvernements disposent sous une forme ou sous une autre de programmes destinés à soutenir les associations d'entreprises désireuses de se mettre en rapport avec des associations ou des agglomérations d'entreprises à l'étranger, afin d'encourager le développement des marchés, la mise à niveau technologique et l'assistance technique. Le succès du secteur des exportations de logiciels en Inde est dû en partie aux relations tissées entre les agglomérations de PME de Bangalore et de Bombay d'une part et les agglomérations d'entreprises de la Silicon Valley, de la Route 128 (Massachusetts) et du nouveau pôle Internet de Dulles, en Virginie du Nord. De plus en plus, des « incubateurs » d'entreprises servent à promouvoir des agglomérations novatrices de PME. Dans ce cadre, les entreprises susceptibles de conclure des partenariats et des accords de sous-traitance avec des sociétés étrangères reçoivent un soutien

de plus en plus important. Les programmes d'appui aux entreprises créées par essaimage comportent des mesures visant à développer les accords de sous-traitance avec la société « mère », mais aussi à donner la priorité aux relations avec des entreprises internationales, de façon à réduire la dépendance à l'égard d'un client local unique.

82. L'Union européenne a mis en place un programme en faveur d'un marché mondial pour les PME (« Global Marketplace for SMEs ») qui vise à aider les PME à améliorer leur compétitivité et à se servir du commerce électronique à l'échelle mondiale. Elle a pour cela créé sur Internet un vaste réseau d'informations sur les entreprises appelé « Réseau informatique global pour les PME » auquel contribuent 15 pays et cinq organisations internationales. Des groupes de travail internationaux et nationaux ont aussi étudié les questions que soulevait le commerce électronique pour les PME et ont entrepris de réaliser une compilation des « meilleures pratiques ». L'un des principaux objectifs du projet est de renforcer la collaboration internationale concernant le commerce électronique au service des PME entre les économies en transition, les pays en développement et les pays industrialisés.

83. L'Union européenne encourage aussi la constitution de réseaux dans le cadre du programme COOPME, dont les objectifs sont les suivants : améliorer la capacité des associations de PME d'Europe centrale et orientale à aider leurs membres ; renforcer les relations et les accords d'association entre l'Union européenne, les PME et les associations commerciales, ainsi que leurs homologues d'Europe centrale et orientale. Il vise aussi à étendre la coopération et le partenariat entre PME de ces deux régions.

Recommandation : « Contribuer au renforcement des capacités des associations et organisations nationales d'entreprises à constituer des réseaux internationaux mettant en contact des pays membres et non-membres de l'OCDE »

4.5 Instruments de recherche de partenariat avec des entreprises étrangères

84. Internet offre aux PME et à leurs conseillers un potentiel considérable pour la recherche de partenaires dans les pays de l'OCDE et les pays non-membres. On peut envisager la mise en place d'un instrument de discussion pour les premiers échanges d'informations entre partenaires potentiels, qui pourrait être facilitée par une organisation internationale de renom comme l'OCDE. Il est important cependant que la mise en œuvre d'une telle proposition soit associée à une assistance fournie par des spécialistes sous forme de conseils et de formation, de façon à préparer les PME à devenir des partenaires efficaces (voir point 4.6).

Recommandation : « Établir un instrument de recherche de partenaires pour les PME des pays membres et non-membres de l'OCDE »

4.6 Programmes d'appui aux partenariats transnationaux

85. Bien qu'ils se soient consacrés essentiellement aux besoins des partenaires potentiels des PME dans les pays industrialisés, Donkels et Lambrecht (1995), entre autres, ont défini certaines des conditions dont dépend le succès des coentreprises établies dans les pays en développement. Ils soulignent la nécessité de commencer par instituer une forme de coopération informelle afin que chaque entreprise se familiarise avec la culture de son partenaire et que la communication s'améliore ; de planifier et préparer avec soin le partenariat envisagé ; d'élaborer un projet ; et de prévoir des actions de formation, notamment de sensibilisation aux différences culturelles, à l'intention de la direction et des principaux collaborateurs des deux partenaires.

86. Pour que les décideurs encouragent les partenariats transnationaux entre PME, il est important que celles-ci disposent d'un appui spécialisé approprié se fondant sur l'expérience (positive et négative) acquise dans le cadre d'autres partenariats. Les principes définis par Donkels et Lambrecht (1995) semblent judicieux dans l'ensemble, mais il faut donner la priorité au financement de recherches de grande envergure sur les partenariats (de différents types) entre PME de pays de l'OCDE et de pays non-membres, dont les résultats pourront fournir les bases de programmes spécialisés d'appui aux partenariats.

87. L'Union européenne poursuit activement une stratégie intégrée de promotion des partenariats au moyen du Joint Venture Programme (JOP), qui s'adresse aux pays d'Europe centrale et orientale, aux Nouveaux États indépendants et à la Mongolie. Ce programme, créé dès 1991, vise à appuyer la création de coentreprises associant des PME de ces pays en transition et d'États membres de l'Union européenne. Il se fonde sur un réseau d'intermédiaires financiers qui soutiennent la réalisation d'études de faisabilité, la participation aux fonds propres de la coentreprise, la formation du personnel et la diffusion de l'information nécessaire à sa création. Les mesures mises en œuvre ont essentiellement permis à des PME de l'Union européenne de mener à bien les phases préparatoires de leurs projets de coentreprise, en réduisant les obstacles administratifs, financiers et juridiques. L'aide apportée concerne surtout des PME : 69% des demandes approuvées avaient été présentées par des entreprises de moins de 100 employés (Commission européenne, 1998).

Recommandation : « Étudier activement la possibilité d'établir des programmes de partenariat avec des entreprises étrangères offrant une assistance spécialisée aux PME pour la recherche de partenaires, les critères et les procédures de sélection des partenaires et la formation du personnel dirigeant. »

4.7 Relations entre les organisations de soutien et les communautés de la diaspora

88. Beaucoup de PME qui obtiennent à l'heure actuelle de bons résultats à l'exportation sur les marchés de l'Allemagne et d'autres États membres de l'Union européenne se fondent sur des relations mises en place par des membres de la diaspora avec des PME des pays désireux d'adhérer à l'Union européenne, comme la République tchèque. Il est possible d'établir des programmes dans le cadre desquels des pays membres et non-membres de l'OCDE collaborent pour recenser les domaines dans lesquels de telles relations pourraient être exploitées au mieux pour constituer des partenariats, et faciliter leur établissement. Souvent, le pays de l'OCDE est prêt à apporter un soutien financier ou autre à la mise en place de tels liens dans le cadre de son programme d'assistance internationale. Le gouvernement allemand a ainsi appuyé les relations de sous-traitance créées entre des PME allemandes dont la direction et le personnel sont d'origine croate et des entreprises de régions peu développées du sud de la Croatie. En outre, de nombreux réfugiés rentrant en Croatie après avoir passé plusieurs années en Allemagne sont encouragés à créer une PME afin de tirer parti des liens familiaux et professionnels tissés avec les PME allemandes établies pendant leur absence forcée.

Recommandation : « Promouvoir les liens entre les grandes organisations de soutien aux PME, les associations d'entreprises et les communautés de la diaspora. »

Questions à aborder :

Parmi les mesures prises pour encourager la mise en place de partenariats entre PME, lesquelles se sont révélées les plus efficaces ? Quels sont les instruments susceptibles d'être bien adaptés à un pays particulier ou à un groupe de pays ? Quelle priorité faut-il donner à ces politiques de partenariats, par rapport à d'autres stratégies, pour améliorer la compétitivité ?

BIBLIOGRAPHIE

BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT (2000), *Inter-American Development Bank Group Support for Small and Medium Enterprise, Strategy and Activities*, Washington, D.C.

BERD (2000), *Promoting SMEs in the transition: The Bank's Strategy*, Londres.

CHESNAUX J. (1992), *Brave Modern World: The prospects for survival*, Thames and Hudson, Londres.

CNUCED, (1999), *Fourniture de services financiers et non financiers durables pour le développement des PME*, Document thématique de la CNUCED, Genève.

COMMISSION EUROPÉENNE (1998), *Activités en faveur des PME et de l'éducation*, Luxembourg.

CONTRACTOR F.J. ET LORANGE P. (1988), "Why should firms co-operate? The strategic and economic basis for co-operative ventures", in Contractor F.J and Lorange P. (eds) *Co-operation strategies in International Business*, Lexington Books, Lexington, MA.

DONKELS R. ET LAMBRECHT J. (1995), "Joint Ventures: No Longer a Mysterious World for SMEs from Developed and Developing Countries", *International Small Business Journal*, 13, 2, 11-26.

DUNNING J. (1995), "The role of foreign direct investment in a globalising economy", *Banca Nazionale de Lavoro Quarterly Review*, Vol XLVIII, No 193, pp 155-540.

FELSTEAD A. (1991), "Facing up to the fragility of 'minding your own business' as a franchisee", in Curran J. and Blackburn R. (eds) *Paths of Enterprise: the Future of the Small Enterprise*, Londres: Routledge.

FIAS (1996), *Suppliers to Multinationals, Linkage Programs to Strengthen Local Companies in Developing Countries*, Foreign Investment Advisory Service, Occasional Paper 6, Banque mondiale, Washington, D.C.

FONDATION POLONAISE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES (1999), *Report on the Condition of the Small and Medium-Size Enterprise Sector in Poland for the Years 1997-1998*, Polish Foundation for Enterprise Promotion/USAID Gemini Small Business Project/Friedrich Ebert Stiftung, Varsovie.

HITT M.A. ET BARKHUS B.R. (1997), "International Entrepreneurship", in Katz J.A. (ed) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3 Greenwich, CN: JAI Press, pp7-30.

KAUFMANN. F ET MENKE A. (1997), *Standortverlagerungen Mittelständischer Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der vier Visegrad-Staaten*, Gabler, Bonn.

- KLOCHKO Y. ET ISAKOVA N. (1996), "Small Business Sector in Ukrainian Transition Economy: Achievements to Date", *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 2, 127-140.
- LABRIANIDIS L. (1999), "The Investment Activity of Greek Companies in CEE Countries: the Situation beyond the Myth", in Andrikopoulou E. and Kafkalas G. (eds) *Greece and the New European Space; the Enlargement and New Geography of European Development*, Themelio, Athens.
- NISHIGUCHI T. (1994), *Strategic Industrial sourcing: the Japanese advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- OCDE (1997), *Mondialisation et PME*, Vol 1, OCDE, Paris.
- OCDE (1999), *Entrepreneurship and Enterprise Development in Transition Economies, Policy Guidelines and Recommendations*, en coopération avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (UNIDO), Paris.
- OHMAE K (1995), *The end of the nation state: The rise of regional economies*, Harper Collins, London.
- OMAN C. (1984), *Les Nouvelles formes d'investissement dans les pays en développement*, OCDE, Paris.
- PELLEGRIN J. (1996), "Integrating SMEs of transforming countries into East-West economic relations: The role of Outward Processing Traffic", in *Integrating Small and Medium sized enterprises in transformation countries into European trade flows and co-operation schemes*, Discussion papers, Institut de l'économie de marché de Gdansk et Phare (Bruxelles).
- PERRY M. (1999), *Small Firms and Network Economies*, London and New York: Routledge.
- PHARE, UNION EUROPÉENNE (2000), *An evaluation of Phare-financed programmes in support of SMEs*, Bruxelles.
- PIORE M. ET SABEL C. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.
- PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London and Basingstoke.
- PYKE F. (1992), *Industrial Development through Inter-Firm Co-operation: Theory and Practice*, OIT, Genève.
- PYKE F. (1994), *Small Firms, Technical Services and Inter-Firm Co-operation*, OIT, Genève.
- SCASE R. (2000), "The Enterprise Culture: the socio-economic context of small firms", in Carter S and Jones-Evans D (eds) *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, Harlow, Royaume-Uni.
- SCHMIDT K.-D. (1996), "Small and medium sized enterprises (SMEs) in international business: A survey of recent literature", in *Integrating Small and Medium sized enterprises in transformation countries into European trade flows and co-operation schemes*, Discussion papers, Institut de l'économie de marché de Gdansk et Phare (Bruxelles).
- SMALLBONE D, PIASECKI B, VENESAAR U, TODOROV K ET LABRIANIDIS L (1999), "Internationalisation and SME Development in Transition Economies: an International Comparison", *Journal for Small Business and Enterprise Development* 5, 4, 363-375.

- SMALLBONE D., PIASECKI B., ROGUT A., VENESAAR U., TODOROV K. ET LABRIANIDIS L. (1996), *The Survival, Growth and Support Needs of Manufacturing SMEs In Poland and the Baltic States*, Final report to the Phare (ACE) Committee, Contract no. 94 0743R, CEEDR, Middlesex University.
- STIGLITZ J. (1999), "New bridges across the chasm: Institutional strategies for the transition economies", Banque mondiale, Washington DC.
- WEAVER M. (2000), "Strategic Alliances as Vehicles for International Growth", in Sexton D. and Landstrom (ed) *Handbook of Entrepreneurship*, Oxford and Malden, Mass.: Blackwell. pp. 387-407.
- WEISS L (1998), *The myth of the powerless state: governing the economy in the global era*, Polity Press, Cambridge, Royaume-Uni.
- WHITTAKER D H (1997), *Small firms in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- WOMACK J, JONES D AND ROOS D (1990), *The machine that changed the world*, Simon and Shuster, New York.
- YOUNG S. (1987), "Business Strategy and the Internationalisation of Business: Recent Approaches", *Managerial and Decision Economics*, 8, 31-40.
- ZE-WEN G et al (1991), "Technological Characteristics and Change in Small Industrial Enterprises in Guangdong Province, China", in Bhalla A (ed) *Small and Medium Enterprises: Technology Policies and Options*, Intermediate Technology Publications, Londres.