



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org



06679



Distribution
LIMITÉE

ID/WG. 210/8
10 octobre 1975

ORIGINAL: FRANÇAIS

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

Réunion sur les programmes d'auto-assistance pour la
petite industrie dans les pays en voie de développement
Vienne, 10 - 14 novembre 1975

REGARDS SUR LES PROBLÈMES GÉNÉRAUX QUE POSENT LES ACTIONS
D'AUTO-ASSISTANCE QUE LES PETITES ET LES MOYENNES INDUSTRIES
DES PAYS DÉVELOPPÉS PEUVENT INITIER EN FAVEUR DE LEURS HOMOLOGUES
DES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT ^{1/}

par

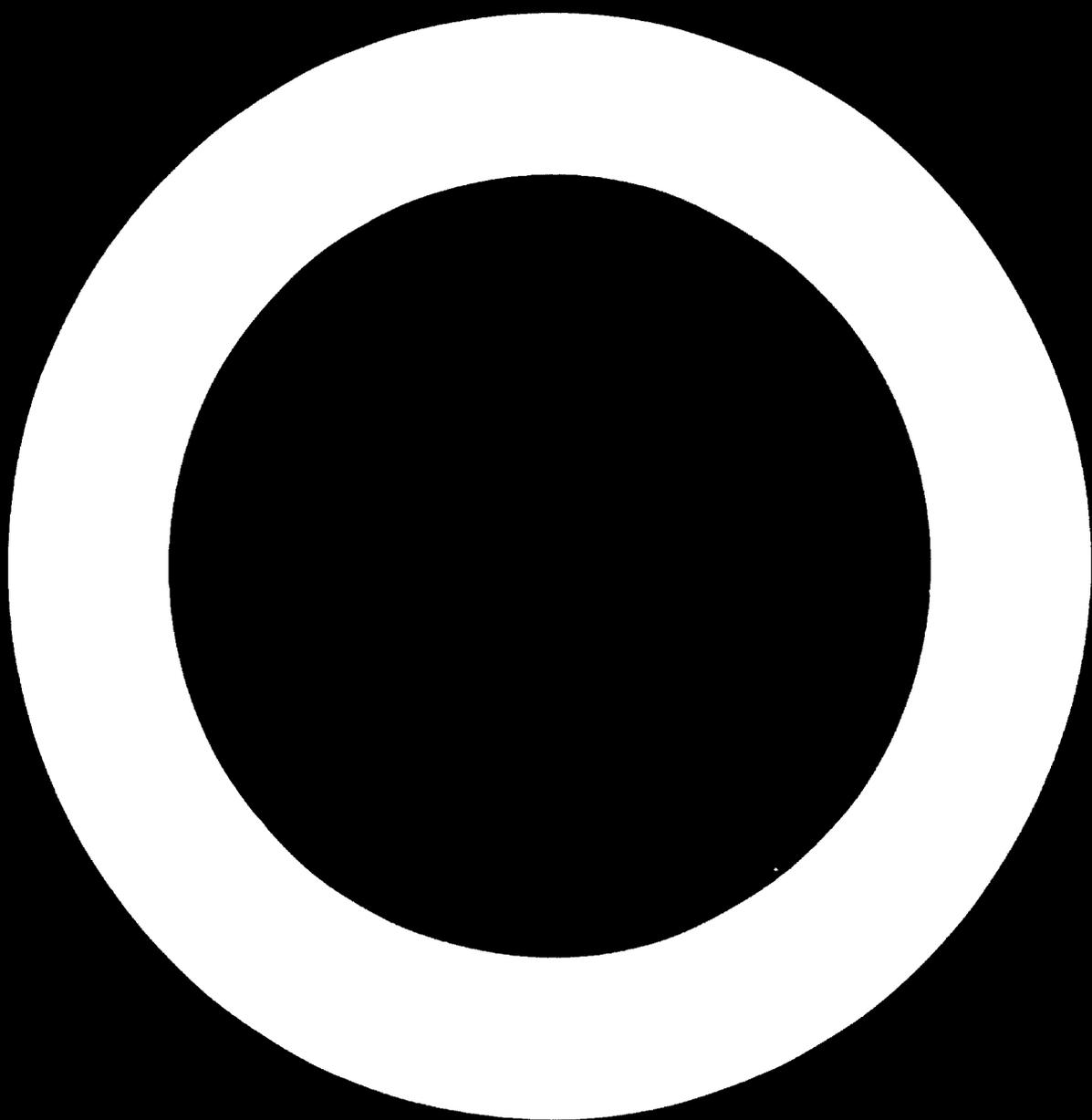
Robert Holtz *

Vice-Président de l'Union d'Action Internationale des P.M.E. (FIPMI),
Paris, France

^{1/} Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur
et ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat de l'ONUDI.
Ce document a été reproduit sans révision formelle.

id.75-7765

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche



INTRODUCTION

L'accélération du processus de création et de développement des petites et moyennes industries des pays en voie de développement peut résulter partiellement de l'utilisation d'une méthodologie d'auto-assistance produite par les PMID (1) en faveur des PMIPVD (1).

- 1 - Il faut noter en préalable que ces actions spéciales seront d'autant plus efficaces que le pays bénéficiaire aura déjà été doté d'une politique d'environnement favorable à l'essor des P.M.E. Il n'y a pas lieu de développer ce point qui a déjà fait l'objet de nombreux travaux dont on peut citer entre autres (2)

(1) PMID : Petites et moyennes industries des pays développés

PMIPVD : Petites et moyennes industries des pays en voie de développement

- (2) - d'origine Centre de Développement de l'OCDE "Les actions collectives de développement des PME en Europe", Mars 1967 (CD/RE/PM - 67-3), 61.004, également séminaire sur "Le Rôle des petites industries en matière de transfert de technologie" Schloss Herenstein, Autriche Juillet 1973.
- d'origine ONUDI : L'ensemble des documents établis à l'occasion du séminaire du 29.5. au 3.6.72 A DUBLIN sur les problèmes de commercialisation sur le marché intérieur des produits fabriqués par les PMI dans les pays en voie de développement et, en particulier le document de base ID 72.2537.
- d'origine Communauté Economique Européenne : l'ensemble des documents figurant dans le compte-rendu des Journées d'Etudes organisées par la Commission des CEE (Direction Générale des Relations Extérieures) concernant une rencontre entre les Membres de la Junta du Pacte Andin et les représentants de l'industrie européenne de l'ORGALIME (Février 1973/Bruxelles) en attirant l'attention sur l'Annexe I "Description des produits objets du programme".
- d'origine BIT : "La valeur et les méthodes de transfert de l'expérience européenne en matière de développement de l'artisanat dans les pays d'Afrique Francophone" (Carrefour Inter-africain sur le développement de l'artisanat - Dakar, Octobre 1971).
- d'origine du signataire : - Pour l'APO (Asian Productivity Organisation, "Essai critique sur l'influence des politiques gouvernementales sur la situation des PME", Mai, 1972. Pour l'aide à la coopération dans le cadre bilatéral français", avant projet de programme de développement d'actions de coopération industrielle internationale pour les entreprises de dimension petite, moyenne ou grande moyenne".

.../...

- 2 - L'AA (1) est une technique d'assistance aux entreprises qui obéit à des règles propres qui varient en fonction de la dimension des entreprises en question. Lorsque cette assistance est prodiguée par des IMIB en faveur de IMEPVD, elle présente des caractéristiques propres dont l'examen fait l'objet de la présente note.

Nos organisations IME proposent d'en formuler les problèmes puis d'en esquisser les solutions en soulignant le rôle que peuvent jouer les Organisations Internationales pour tenter de les résoudre.

I - LES PROBLEMES

Les problèmes sont d'ordre technique et humain.

A - Les problèmes techniques

D'une façon générale, l'auto-assistance est indissociable des mécanismes de transfert de technologie.

Dans l'hypothèse qui intéresse le thème du séminaire les commentaires sur les techniques de transfert de technologie doivent être bien entendu limités à ses applications dans l'entreprise de petite et moyenne dimension.

1 - Définitions et données générales

Il convient d'envisager alternativement le point de vue de l'émission de transfert qui a son origine dans une petite et moyenne industrie d'un pays développé puis celui de la réception par une PMI d'un pays en voie de développement.

Plusieurs notions doivent être examinées :

- a) - Une première analyse consiste à sélectionner les branches d'activité susceptibles de faire l'objet d'Auto-Assistance dans un pays donné, ex : petite chaudronnerie, traitement de surface, mécanique, réparation, fabrique de meubles courants, entreprise de second oeuvre dans le bâtiment, etc..

Ce choix doit s'effectuer en fonction d'un double critère :

-- Besoins propres au pays en voie de développement considéré en matière de petite industrie.

- Niveau déjà atteint de développement industriel.

Des études ont déjà été conduites dans ce domaine dans un nombre relativement élevé de pays en voie de développement et peuvent servir de base aux analyses préalables.

- b) - On procède ensuite dans les PMI des pays développés au découpage de chacune des activités par "segment de processus de fabrication".

.../...

(1) AA : Auto-Assistance

On détermine alors pour chacun de ces segments, la capacité d'absorption et d'intégration de la PMI des pays en voie de développement considérés. Il ne faut pas croire à cet égard que cette intégration par segment suivra obligatoirement le processus de fabrication de la PMI du pays développé selon le cheminement : entrée des matières premières ----- produit fini. Il peut se faire en effet que l'entreprise réceptrice (PMI du pays en voie de développement) ne soit en mesure de procéder à la mise en fabrication que de certains - ou d'un seul - des segments intermédiaires.

- c) - Cette analyse doit s'entendre enfin dans le sens le plus large et non limité au processus de fabrication stricto sensu. C'est, en effet, uniquement pour des commodités d'exposé que l'on a choisi la phase fabrication comme moyen de présentation de cette méthodologie segmentaire.

En effet, le processus global du transfert met en oeuvre et en cause l'ensemble des facteurs internes de gestion de l'entreprise : achat de matières premières, processus de fabrication, méthode de gestion administrative et comptable, techniques de commercialisation sur le marché intérieur et à l'exportation (publicité, relations publiques, animation, réseau de distribution etc...) comprenant notamment : études de motivation, études de marché, études économiques etc...

En résumé, chaque activité est composée d'une succession et d'une imbrication complexe de segments de processus identifiables et potentiellement transférables.

2 - Moyens pratiques d'assurer le transfert dans les meilleures conditions

- a) - Etablissement de schémas de segmentation des processus technologiques par branches :

Il appartiendra aux Organisations Internationales de procéder à l'étude des schémas-types dans les activités qu'il se révèle souhaitable d'implanter dans le pays en voie d'industrialisation selon son degré de maturité industrielle.

- b) - Etudes de ressourcement des évolutions technologiques dans le temps

Des études devront être entreprises dans les branches qui peuvent le plus aisément faire l'objet de transferts afin de faire l'historique complet de leur évolution technologique. Elles préciseront les causes éventuelles des divergences enregistrées tout au long de ce cycle et qui ont suscité des adaptations à chacun des moments où l'absence d'un matériau adéquat ou la méconnaissance d'un procédé technique (1) a contraint à abandonner pour un temps la mise en industrialisation du matériel considéré.

(1) On peut prendre, pour exemple la lente évolution du moteur à piston rotatif déjà découvert en 1900 mais industrialisé seulement après les années 1950 en raison de l'absence, dans l'intervalle de métaux capable de résister à la chaleur, de lubrifiants adaptés, de techniques, d'injections adéquates etc...

On s'efforcera alors de définir des processus idéaux d'évolution susceptibles de raccourcir ceux-ci de quelques années ou même de quelques décennies dans le pays d'application.

A - Les problèmes humains

Plus encore que les problèmes techniques, l'intervention des hommes en matière d'AA est déterminante.

A cet égard, à la différence des actions d'auto-assistance que peuvent prodiguer les grandes entreprises qui peuvent faire intervenir ou même former spécialement des cadres spécialisés dans ces techniques, les PMI ne peuvent offrir que :

- l'aide du patron qui ne disposera qu'exceptionnellement du temps nécessaire
- soit de quelques contremaîtres dont l'entreprise peut très difficilement se séparer même pendant un temps très court.

Ajoutons que le premier comme les seconds peuvent ne pas posséder obligatoirement des dons pédagogiques ou même le tempérament d'adaptation nécessaire à la bonne réussite des missions de coopération technique.

Ces considérations montrent assez la nécessité de trouver des moyens spéciaux susceptibles d'"accompagner" les interventions humaines de coopération technique émanant de PMIED. A cet égard, la création d'un corps de Consultants spécialisés sorte de "Self Assistance Officer" paraît s'imposer.

II - LES SOLUTIONS - ROLE DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Plus de trente cinq missions de coopération techniques portant sur les problèmes de développement des PME tant à la fois dans les PD et FVD ont convaincu le signataire de l'urgence de la mise en oeuvre notamment en matière d'auto-assistance de moyens nouveaux et mieux adaptés aux besoins propres des PMI assistantes et assistées.

Ces moyens nouveaux devraient être promus par les Organisations Internationales à trois niveaux :

A - Au niveau de la méthode

On a vu dans la première partie comment la notion de "segment de fabrication" pouvait être approfondie et pouvait donner lieu à des transferts de technologie discontinus et adaptés au potentiel de la PMI/PVD à laquelle elle s'adresse.

ON aboutit de la sorte à l'élaboration d'un véritable transfert de technologie personnalisé qui donne une efficacité optimale à l'opération d'auto-assistance.

Le rôle des Organisations Internationales dans ce domaine est déterminant tant au plan de l'étude générale que de l'expérimentation puis de l'application.

B - Au niveau des agents humains appelés à réaliser pratiquement l'AA

L'existence de "Self Assistance Officer" (1) (SAO) est indispensable à la mise en pratique de l'AA par les patrons ou leurs collaborateurs (principalement les contremaîtres) des PMIPD. Les SAO devront être des spécialistes de branche dans les pays développés mais également des moniteurs natifs des PVD connaissant parfaitement le contexte industriel et les mentalités des chefs d'entreprises locaux assistés.

Dans ce domaine également, les O.I. pourraient étudier les conditions dans lesquelles des équipes spécialisées de SAO pourraient être constituées puis affectées aux opérations ponctuelles retenues.

C - Au niveau des opérations groupées qu'il y aurait lieu d'entreprendre pour faire échec au handicap de la dimension que présente la P.M.I.

1 - Création préalable de groupements de services communs de PMI des PD

Pour les raisons qui ont été examinées et dont la taille constitue un élément essentiel, la PMIPD ne sera, en effet, le plus souvent, pas isolément en mesure d'assurer la prestation supplémentaire de ce qu'on peut appeler les éléments d'environnement stratégique (1) indispensables

2 - Groupements nationaux ou européens des PMIPD

C'est la raison pour laquelle il se révèle indispensable de former préalablement un groupement le plus souvent régional, national ou européen (dans le cas d'entreprises européennes), de services communs, au programme d'actions provisionnelles duquel figurera une action d'auto-assistance pouvant servir de base à la réalisation de la politique de coopération industrielle internationale choisie pour le groupe.

3 - Actions communes et coopération industrielle menée par une ou plusieurs PMIPD et une ou plusieurs PMIEVD

Lorsque la coopération industrielle internationale est engagée par une grande entreprise, elle peut prendre la forme d'une création dans le pays en voie de développement d'une entreprise commune avec une affaire locale déjà existante. Il y a alors prise de participation et partage du capital.

.../...

(1) Voyages des responsables de l'entreprise dans le pays considéré, études préalables de marché, envoi de contremaîtres pour l'enseignement les tours de main ou du know-how, etc...

En matière de coopération industrielle internationale PMI notament sous la forme de groupement commun décrit ci-dessus ce n'est qu'exceptionnellement que cette opération pourra se concrétiser par la création d'une entreprise commune. L'extrême complexité de ce type de coopération la rend plus facilement praticable pour les PMI des pays développés si elles ont fait l'objet d'un regroupement préalable.

On conçoit ainsi le caractère fondamental quasiment même impératif, des actions préjudicielles d'adaptation des structures à réaliser par les PMI des pays développés si elles veulent aborder dans de bonnes conditions des actions ultérieures d'auto-assistance.

Quelle que soit la formule utilisée : action isolée ou regroupement préalable il y a lieu de dire un mot des divers types d'instruments qui pourraient être utilisés.

- a) - Organisation de missions spéciales d'étude et d'initiation aux techniques de la coopération industrielle internationale et de l'auto-assistance prises de contacts avec les industriels homologues des pays en voie de développement

Un nouveau type de mission pourrait être organisé. Des groupes interprofessionnels d'industriels (par vingtaine environ) seraient formés qui se rendraient dans les pays choisis afin de recevoir sur place un enseignement général aux techniques de la coopération industrielle internationale et de l'auto-assistance (1).

Bien entendu, les organismes locaux d'aide aux entreprises : administrations spécialisées si elles existent (notamment sous forme de Centres d'assistance aux PMI), Chambres de Commerce etc... seraient appelés à coopérer étroitement à la préparation, à l'organisation et au suivi technique de la mission.

En France, le Service des Missions d'Etudes Economiques à l'Etranger de la C.G.P.M.E. (2) qui a acquis une expérience de 25 ans de ce type de prestation organise ces missions dans un certain nombre de pays en voie de développement. Un séminaire d'information et d'initiation d'une semaine sur place permet de familiariser les chefs d'entreprises avec les méthodes et les moyens disponibles en matière de coopération industrielle internationale. Dans le même temps, grâce au concours des organismes locaux, des industriels homologues leur sont présentés avec lesquels ils tentent ensuite de passer des accords de coopération. Cette action doit s'accompagner d'une assistance prodiguée

.../...

- (1) Cet enseignement sera d'ailleurs prodigué en même temps aux industriels locaux qui auront été préalablement choisis et qui seront leurs interlocuteurs
- (2) Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises -
18, rue Fortuny 75017 PARIS

par des consultants spécialisés (1) faisant appel à des Cadres à haut niveau des grandes entreprises ayant assumé des fonctions outre-mer et pour lesquels les problèmes propres aux pays en voie de développement sont familiers. Ils offrent ainsi leurs conseils aux entreprises qui s'engagent dans ces opérations de coopération industrielle.

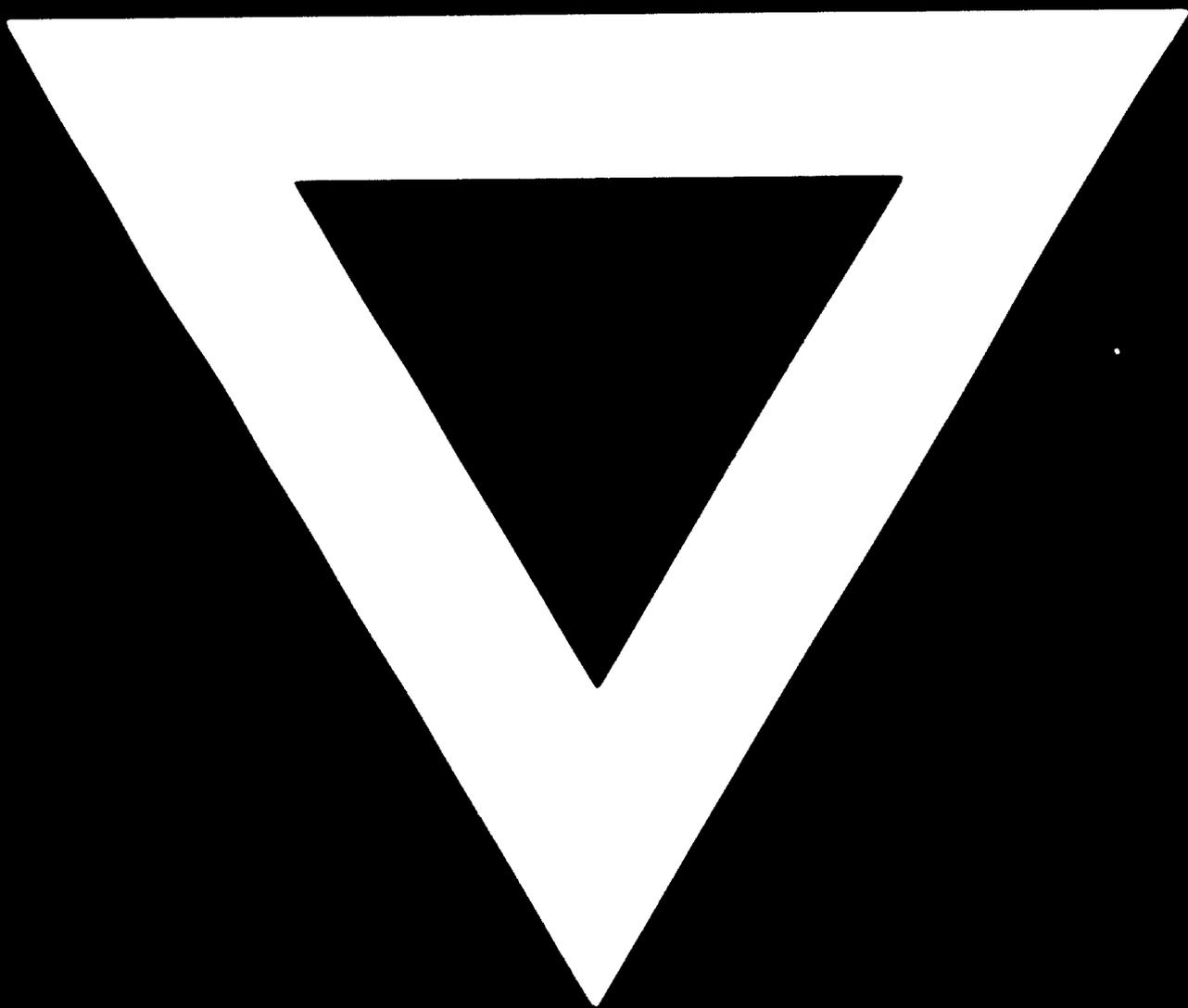
Cette assistance de consultants d'expérience devrait être réalisée en étroite liaison avec les SAO.

A cet égard, si l'aide des consultants d'expérience devait trouver son financement dans le cadre national et avec une participation au coût même modeste de l'entreprise, celui des SAO devrait être pris en charge par les OT.

Quant au financement des opérations pratiques de coopération (allocation de techniques, brevets ou know-how, éventuellement participations croisées etc.) il pourrait être fait appel à des concours financiers locaux en limitant autant que faire se pourrait l'investissement des industries des pays développés à des investissements intellectuels.

(1) Consultants d'expérience





76.01.16