



2003 Observatoire des PME européennes

2003/5 La coopération entre les PME



Commission
européenne

Observatoire des PME européennes
2003, No. 5

La coopération entre les PME

Ce rapport a été réalisé à partir des informations fournies par tous les partenaires de l'ENSR « European Network for SME Research » (voir l'Annexe III) et a été coordonné par le Dr. Per-Anders Havnes et Mlle Elisabet S. Hauge, d'Agder Research Foundation, le partenaire norvégien de l'ENSR.

Ce rapport n'exprime pas les positions officielles de la Commission ; ni la Commission ni les consultants n'acceptent la responsabilité des conséquences d'actions entreprises sur la base des informations contenues dans le présent rapport.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPÉENNES

Une série de rapports a été soumise à la Direction Générale Entreprises de la Commission des Communautés européennes par (voir aussi l'Annexe III de ce rapport) :

KPMG Special Services et par EIM Business & Policy Research aux Pays-Bas

en coopération avec :

European Network for SME Research (ENSR) et Intomart

Pour plus d'information sur la série actuelle de rapports dans le cadre de l'Observatoire des PME européennes, vous pouvez consulter le site de la DG Entreprises : <http://europa.eu.int/comm/entreprise>.

Précédents rapports de l'Observatoire

Dans la période 1992-1999, six rapports de l'Observatoire européen des PME ont été publiés (les volumes complets comportent chacun entre 360 et 480 pages, en anglais, en français et en allemand). Chaque rapport donne une vue d'ensemble de la structure et des développements des PME et se focalise de plus sur une gamme de domaines spécifiques.

Les cinq premiers rapports annuels sont toujours disponibles et peuvent être commandés à : EIM Business & Policy Research, B.P. 7001, 2701 AA Zoetermeer, Pays-Bas. Tél. : + 31 (0) 79 3430200, télécopie : + 31 (0) 79 3430204, adresse mail : info@eim.nl

Le 6^{ème} rapport de l'Observatoire ne peut plus être imprimé, mais un nombre limité de copies est encore disponible. Merci d'envoyer votre demande à : entr-competit-benchmark@cec.eu.int

Dans le cadre du 7^{ème} Observatoire, les rapports suivants ont été publiés en 2002 (en anglais, français et allemand) :

- Points forts de l'Enquête 2001
- Les PME en Europe, avec un premier regard sur les Pays Candidats
- Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe
- Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale
- La démographie des entreprises en Europe
- Les PME de haute technologie en Europe
- Le recrutement de salariés : contraintes administratives pour les PME en Europe
- Points forts de l'Enquête 2002
- Gros plan sur les PME ; Principaux résultats de l'Observatoire des PME européennes 2002 (en 11 langues)

Les rapports peuvent être téléchargés ou commandés sur le site web de la Commission européenne : <http://www.europa.eu.int/comm/entreprise>.

Voici les abréviations employées dans ce rapport pour les pays de l'Europe-19

AT	Autriche	NL	Pays-Bas
BE	Belgique	PT	Portugal
DK	Danemark	SE	Suède
DE	Allemagne	UK	Royaume-Uni
EL	Grèce	UE	Union européenne
ES	Espagne	IS	Islande
FR	France	LI	Liechtenstein
FI	Finlande	NO	Norvège
IE	Irlande	EEE	Espace Economique Européen
IT	Italie	CH	Suisse
LU	Luxembourg	Europe-19	EEE plus la Suisse

Vous trouverez de nombreuses informations complémentaires concernant l'Union européenne sur Internet. Vous y accéderez par le serveur Europa : <http://europa.eu.int>.

Des informations bibliographiques se trouvent à la fin de cette publication.

Luxembourg : Office des Publications Officielles des Communautés européennes

ISBN 92-894-5991-3

© Communautés européennes, 2004. Reproduction autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Printed in Luxembourg

Sommaire

Préface	7
----------------------	----------

Résumé	9
---------------------	----------

Chapitre 1

Introduction	9
---------------------------	----------

1.1. Objectif du rapport	9
---------------------------------------	----------

1.2. Développement des PME et coopération entre les PME	10
--	-----------

1.3. Structure du rapport.....	11
---------------------------------------	-----------

Chapitre 2

Comprendre le concept de la coopération entre les PME ..	13
---	-----------

2.1. Nature de la coopération entre les PME	13
--	-----------

2.2. Objectifs d'une coopération entre les PME	18
---	-----------

2.3. Analyse de la coopération entre les PME	23
---	-----------

Chapitre 3

Caractéristiques de la coopération entre les PME.....	25
--	-----------

3.1. Introduction	25
--------------------------------	-----------

3.2. Structure	25
-----------------------------	-----------

3.2.1. Formalisation	25
-----------------------------------	-----------

3.2.2. Nombre de partenaires.....	29
--	-----------

3.2.3. Coopération internationale	31
--	-----------

3.3. Dynamique de la coopération entre les PME	33
---	-----------

3.4. Les obstacles à la coopération.....	38
---	-----------

3.5. La coopération et la compétitivité.....	42
---	-----------

Chapitre 4

Conditions-cadres de la coopération entre les PME.....	45
4.1. Introduction	45
4.2. Le cadre juridique	45
4.2.1. Le GEIE	46
4.2.2. Règles européennes en matière de concurrence	46
4.2.3. Application des règles de concurrence au niveau national	47
4.2.4. Législation nationale affectant la coopération générale entre les PME	47
4.3. Le cadre stratégique	48
4.3.1. Objectif des mesures politiques.....	48
4.3.2. Types de services proposés	49
4.3.3. Les programmes au niveau européen	52

Chapitre 5

Conclusions	55
--------------------------	-----------

Annexes

I La place des PME dans l'Europe-19.....	57
II Mise en place et structure de l'enquête.....	59
II.1. Introduction	59
II.2. Taille de l'échantillon	59
II.3. Plan de segmentation	59
III Noms et adresses des partenaires du consortium	63

Préface

Les entreprises sont au cœur de la stratégie lancée par le Conseil européen de Lisbonne en mars 2000. L'objectif est de devenir l'économie fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable de développer durablement sa croissance économique, de créer des emplois plus nombreux et plus qualifiés, ainsi qu'une cohésion sociale plus forte. L'atteinte de ce but dépendra finalement du degré de succès des entreprises, et plus particulièrement des entreprises petites et moyennes.

L'*Observatoire des PME européennes* a été mis en place par la Commission en décembre 1992 avec comme ambition d'améliorer le suivi de la performance économique des PME en Europe. Sa tâche est de fournir de l'information sur les PME aux niveaux nationaux et européen.

Les rapports de l'*Observatoire* fournissent une vue d'ensemble de la situation actuelle des PME en Europe à l'aide de statistiques sur la démographie des entreprises, sur l'emploi total et sur la production, selon la taille de l'entreprise. De plus, les rapports de l'*Observatoire* couvrent toute une gamme de questions thématiques.

L'*Observatoire des PME européennes* couvre 19 pays : les 15 pays de l'UE, plus l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse.

En 2003 et en 2004, la publication des rapports suivants est prévue :

- Le développement des compétences dans les PME
- L'accès au financement pour les PME
- Les PME en Europe en 2003
- Points forts de l'Enquête 2003
- L'internationalisation des PME
- La coopération entre les PME
- L'impact de l'élargissement de l'Union sur les PME européennes
- Les PME et la libéralisation des industries de réseaux

La recherche effectuée pour les rapports de l'*Observatoire* est réalisée pour la Direction Générale Entreprises de la Commission européenne par l'ENSR (« European Network for SME Research ») et est coordonnée par l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, dans un consortium conduit par KPMG Special Services des Pays-Bas.

L'*Observatoire des PME européennes* est dirigé dans la Direction Générale Entreprises par l'Unité A/5, « Analyse de la compétitivité et benchmarking ».

Pour une description des activités de la DG Entreprises, vous pouvez consulter le site web de la Commission européenne :

<http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise>. Pour plus d'information sur l'Observatoire des PME européennes, notamment pour savoir comment accéder aux rapports ou les commander, veuillez consulter :

http://europa.eu.int/comm/entreprise/entreprise_policy/analysis/observatory.htm.

On trouve également à cette adresse de l'information sur les précédents rapports de l'Observatoire.

La coopération entre les PME

- Dans ce rapport, la coopération entre les PME est entendue comme étant *l'interaction entre des PME indépendantes afin d'atteindre un objectif spécifique allant au-delà d'une simple tâche*. La moitié des PME européennes coopère avec d'autres PME. Dans le groupe en tête du classement (l'Italie et quatre pays nordiques, à savoir le Danemark, la Norvège, la Finlande et l'Islande), plus de la moitié des entreprises coopère. Le taux de coopération est le plus faible au Portugal, moins d'une PME sur six ayant engagé une coopération. Les facteurs culturels semblent avoir un impact sur la propension à coopérer.
- L'accès à de nouveaux marchés plus étendus, une offre plus importante de produits, l'accès au savoir-faire et à la technologie, une capacité de production supplémentaire et une réduction des coûts sont les raisons qui justifient le plus fréquemment une coopération entre PME. Les plus petites entreprises évoquent le plus souvent l'accès à de nouveaux marchés plus étendus pour motiver une coopération, tandis que les plus grandes entreprises accordent leur préférence à une réduction des coûts. L'accès à la main-d'œuvre et au capital n'a été mentionné qu'à de rares occasions.
- La taille de l'entreprise a une incidence sur la forme et la finalité d'une coopération entre PME. En général, les entreprises de taille moyenne collaborent avec d'autres PME pour des raisons stratégiques et pour bénéficier d'avantages à long terme, alors que les petites entreprises et les micro-entreprises le font à des fins opérationnelles, l'échelle de temps pour les bénéfices escomptés étant moins importante. Par rapport aux entreprises de taille moyenne, les petites entreprises et les micro-entreprises ont tendance à préférer davantage une coopération informelle.
- La plupart des entreprises coopérant comptent 1 à 2 partenaires. Deux tiers des entreprises ont moins de 7 partenaires. La coopération entre PME tend à se stabiliser avec le temps et généralement les partenaires restent les mêmes. La majorité des entreprises est régulièrement en contact avec un partenaire principal. Près de deux entreprises sur trois contactent leurs partenaires au moins une fois par semaine et un tiers environ des PME est en rapport avec le partenaire au moins une fois par mois. Les micro-entreprises ont un contact plus régulier avec leurs partenaires que les PME de plus grande envergure. Ceci corrobore le point de vue selon lequel les plus petites entreprises engagent leur coopération sur des questions opérationnelles. Un nombre restreint de partenaires, des relations stables et des contacts fréquents sont autant de facteurs qui, combinés, favorisent des relations solides reposant sur la confiance.
- Près de trois PME sur quatre estiment que la coopération entre PME est entravée à un niveau ou un autre. Il existe deux groupes d'obstacles de même importance. Le premier porte sur divers aspects propres au maintien d'une indépendance. Le second a trait à plusieurs dimensions institutionnelles, telles que la compréhension des langues et des cultures, le manque d'informations sur les partenaires potentiels et les restrictions d'ordre juridique.
- Les dirigeants de huit PME partenaires sur dix précisent que cette dernière renforce leur compétitivité. Très peu de divergences sont constatées entre les pays dans le cadre de cette évaluation. Les entreprises qui coopèrent ont enregistré une plus forte croissance de leur chiffre d'affaires de 2001 à 2002 que celles qui n'ont pas coopéré. Les informations disponibles ne permettent pas de déterminer dans quelle mesure cette croissance est imputable à la coopération.
- Les avantages d'une coopération sont étroitement liés à la corrélation entre les ressources et les compétences de l'entreprise d'une part et les exigences de son environnement commercial d'autre part. Par conséquent, ces recherches ne permettent pas de conclure que toutes les PME ne collaborant pas actuellement pourraient tirer parti d'une coopération.

Questions stratégiques

- Dans la plupart des pays européens, aucune loi ni règlement spécifique sur la coopération entre les PME n'a été identifiée. Le cadre juridique ne semble pas gêner particulièrement la coopération entre les PME. Des effets secondaires non délibérés de lois et règlements peuvent limiter la coopération dans certains domaines. Cependant, les PME justifient rarement l'absence de coopération de cette manière.
- Les décideurs politiques considèrent essentiellement la coopération entre PME comme un instrument permettant d'exercer d'autres fonctions, telles que l'innovation, la recherche et le développement ainsi que l'internationalisation. Par conséquent, la plupart des politiques identifiées ne traite pas directement des obstacles à la coopération relevés dans cette étude. Les mesures visant à enrichir les informations sur les partenaires potentiels pourraient s'inspirer des programmes européens en vigueur réservés aux espaces de rencontre interentreprises tout en étant complétées par des programmes nationaux.
- Certains programmes d'appui européens aident les PME à surmonter les difficultés rencontrées pour trouver des partenaires adéquats. Les mesures européennes en faveur de la coopération sont plus orientées vers une collaboration internationale que les mesures nationales. Il convient toutefois de noter que seul un très petit nombre de PME s'est engagé dans une coopération internationale.
- La raison d'être d'une coopération entre les PME est propre à chaque entreprise et à son contexte. Dès lors, il est difficile d'utiliser les motifs de coopération exposés par les entreprises comme critères pour définir des mesures politiques. Il s'avère sans doute plus efficace pour les autorités publiques de s'attacher à supprimer les entraves et obstacles à la coopération (ex. : manque d'informations sur les partenaires adéquats ou crainte de perdre son indépendance) pour encourager la coopération entre les PME.

Chapitre 1

Introduction

1.1. Objectif du rapport

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent 99,8 % du nombre d'entreprises¹ dans l'Europe-19². Comptant moins de 250 salariés, ces entreprises représentent 69,7 % de l'emploi et 57,3 % du chiffre d'affaires dans le secteur privé. Ces chiffres n'ont que très légèrement varié au cours de la dernière décennie, ce qui signifie que la position du groupe des PME est stable au sein de l'économie. Les grandes entreprises peuvent indéniablement compter sur une production à grande échelle pour les processus à forte intensité de capital et les produits fabriqués en grandes quantités ; les entreprises de plus petite taille sont toutefois avantagées en ce qui concerne les créneaux commerciaux et les marchés ciblés sur le plan géographique. Les PME sont particulièrement avantagées lorsqu'il s'agit de fournir un volume moins important de produits ou des produits spécialisés. Elles jouissent également d'une plus grande flexibilité et peuvent s'adapter plus aisément aux évolutions de la demande et des technologies que les grandes entreprises³.

Au cours des dernières décennies, les créneaux auparavant « sûrs » des PME n'ont cessé de subir des pressions. Le développement technologique a permis aux grandes entreprises de mieux adapter leurs produits et services aux besoins des clients que les PME, tout en conservant l'avantage de la production à grande échelle au niveau des coûts. Grâce à l'amélioration des systèmes de communication et de distribution, les distances ont peu à peu posé moins de problèmes pour la concurrence, ce qui a ainsi ouvert les portes d'un marché mondial pour bon nombre de produits et services. Dans ces conditions, de plus en plus de PME ont réalisé qu'il était avantageux d'associer leurs ressources à celles d'autres entreprises.

Depuis la fin des années 80 et le début des années 90, la majeure partie des études sur le développement économique a souligné que des modifications de la production, du secteur d'activité et de la gestion étaient nécessaires au sein des entreprises. Au niveau de l'économie mondiale, de nouvelles tendances et recherches empiriques indiquent clairement une évolution du cadre de développement des entreprises et des relations commerciales^{4,5,6}. Ces tendances sont souvent décrites à l'aide de termes tels que mondialisation, nouvelle économie, révolutions industrielles, amélioration des communications et réduction des coûts de communication. L'internationalisation accrue des activités commerciales a stimulé la concurrence mais a également ouvert de nouveaux débouchés.

Dans ce contexte commercial volatile, la petite ou moyenne entreprise peut sembler très vulnérable. Néanmoins, bon nombre de PME prospèrent dans ces conditions et essaient de parfaire leur développement en coopérant

1 Voir Annexe I.

2 L'expression « Europe-19 » est utilisée dans le présent rapport pour faire référence aux 18 pays de l'Espace économique européen (UE-15, Liechtenstein, Islande et Norvège) et à la Suisse.

3 Storey, D., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London/New York, 1994. (Comprendre le secteur des petites entreprises, Routledge, Londres/New York, 1994).

4 Malmberg, A., and P. Maskell, *Närings- och regionalpolitik för lärande, innovation och konkurrenskraft (Politique commerciale et régionale pour l'apprentissage, l'innovation et la compétitivité)*. In Maskell, P., *Innovation and learning for competitiveness and regional growth (Innovation et apprentissage pour la compétitivité et la croissance régionale)*. Nordregio R 2001:4, 2001.

5 Amin, A., *Post-Fordism - A reader (L'après-fordisme - Recueil)*. Blackwell. Oxford UK et Cambridge USA. 1994.

6 Lundvall, B., *National Systems of innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning (Systèmes d'innovation nationaux. Vers une théorie de l'innovation et de l'apprentissage interactif)*, Pinter, Londres et New York, 1992.

avec d'autres entreprises^{7,8}. Ainsi, la coopération est utilisée pour compléter les ressources et les compétences internes. Elle peut prendre de nombreuses formes et couvrir diverses activités, en fonction des exigences auxquelles l'entreprise est confrontée à un moment donné.

Ce rapport s'attache à décrire et analyser dans quelle mesure les PME européennes collaborent avec d'autres PME et quels en sont les résultats.

À cette fin :

- il établira la nécessité d'une coopération entre les PME en Europe ; en d'autres termes, il définira leurs objectifs et caractéristiques ;
- il étudiera la portée des coopérations entre les PME en Europe, c.-à-d. leur fréquence au sein des pays, des secteurs industriels et des catégories de tailles ;
- il examinera dans quelle mesure la coopération contribue au renforcement de la compétitivité des PME.

Le rapport compile les théories actuelles, les descriptions reprises dans les documents nationaux et internationaux sur les partenariats entre PME en Europe⁹ et y ajoute de nouveaux éléments provenant de l'Enquête Entreprises de l'ENSR en 2003¹⁰. Des contributions empiriques seront également utilisées pour illustrer les mesures politiques encourageant les partenariats. Par ailleurs, le cadre juridique d'une coopération entre les PME est étudié.

1.2. Développement des PME et coopération entre les PME

Sternberg¹¹ dépeint le nouveau cadre de la production et des échanges comme étant influencé par l'ère de l'information, poussant les entreprises à s'adapter aux changements du marché en utilisant et en achetant des connaissances, et par la quête constante de nouveaux débouchés, souvent à l'aide des TIC. En raison de la volatilité de l'économie mondiale illustrée par des cadres de production et d'échanges sans cesse plus rigoureux, les compétences exigées sont plus vastes. Les bonnes aptitudes professionnelles en matière d'échanges, ou *'know-how'* (savoir-faire), doivent être « couplées » à une compréhension du contexte, souvent appelée *'know-what'* (savoir quoi), ainsi qu'à une prise de conscience des implications à long terme, généralement dénommée *'know-why'* (savoir pourquoi)¹². De nouvelles opportunités commerciales peuvent être décelées dans les nouveaux comportements des consommateurs. Ces derniers sont beaucoup plus exigeants qu'il y a quelques dizaines d'années : ils demandent des produits et services personnalisés et passent très fréquemment d'un produit à un autre. En raison de l'augmentation des revenus - également chez les jeunes consommateurs - et des possibilités offertes par l'industrie des TIC, de nouveaux secteurs ont émergé. Il s'agit notamment des produits et activités liés aux loisirs. Les entreprises qui ne se conforment pas aux nouvelles tendances du marché mondial deviennent des perdantes¹³. La prise de conscience de ces nouvelles tendances ainsi que la capacité à les comprendre et à les associer à des opportunités commerciales sont des aspects essentiels des facultés d'adaptation que la coopération peut améliorer.

En général, la coopération peut être considérée comme un moyen de stimuler le développement des entreprises. La croissance n'est qu'un exemple de 'développement' parmi d'autres. Il est bien connu qu'un grand nombre

7 Sable, C.F., Flexible specialisation and the Re-emergence of Regional Economies (Spécialisation flexible et résurgence des économies régionales). In Hirst et Zeitlin (EDS) (1989) : Reversing Industrial Decline. Industrial Structure and Policy in Britain and Competitors (Renverser le déclin industriel. Structure industrielle et politique en Grande-Bretagne et concurrence), Oxford, 1989.

8 Amin, A., Post-Fordism - A reader (L'après-fordisme - Recueil). Blackwell. Oxford UK et Cambridge USA. 1994.

9 Les auteurs compilant les rapports préparés dans le cadre du projet de l'Observatoire des PME se réfèrent aux informations suivantes : sources centralisées sur base d'une recherche sur Internet, documentation internationale et entrevues avec des experts ; documentation nationale, données, études de cas, mesures politiques, etc. recueillies par les partenaires de l'ENSR dans les 19 pays composant l'Europe-19.

10 La mise en place et la structure de l'Enquête Entreprises de l'ENSR sont présentées à l'Annexe II.

11 Sternberg, E., Transformations: the eight new ways of capitalism (Transformations : les huit nouveaux modes de capitalisme). Mimco, Department of Planning and Design (faculté de planification et construction), State university of New York (Université de l'État de New York), Buffalo, 1993.

12 Malmberg, A., and P. Maskell, Närings- och regionalpolitik för lärande, innovation och konkurrenskraft (Politique commerciale et régionale pour l'apprentissage, l'innovation et la compétitivité). In Maskell, P., Innovation and learning for competitiveness and regional growth (Innovation et apprentissage pour la compétitivité et la croissance régionale). Nordregio R 2001:4, 2001.

13 Cornish, S., Marketing Matters: the functions of markets and marketing in the growth of firms and industries (Questions de marketing: fonctions des marchés et du marketing dans la croissance des entreprises et des industries). Progress in Human Geography (évolution de la géographie humaine)19.3; pp. 317-337, 1995.

de chefs d'entreprises - en particulier de très petite taille - ne souhaitent pas se développer¹⁴. Ils sont satisfaits de la taille de leur entreprise et des revenus qu'elle génère. En réalité, seul un tiers des petites et moyennes entreprises en Europe a enregistré une augmentation du chiffre d'affaires entre 2001 et 2003¹⁵. La réduction des risques, l'extension des marchés ou l'introduction de nouvelles technologies, sont autant d'autres exemples de développement commercial. Certains peuvent entraîner une croissance à long terme. La coopération peut dès lors être une stratégie pour les PME, non seulement pour leur croissance mais aussi pour renforcer d'autres types de développement. La Section 2.2 présente les objectifs de la coopération entre PME. Par ailleurs, d'importantes raisons peuvent inciter ces dernières à ne pas coopérer, telles que la crainte d'une restriction de leur propre indépendance (voir Section 3.4).

Pour coopérer, il faut pouvoir s'impliquer, faire montre d'endurance, disposer d'un ensemble de relations solides ou non avec d'autres entreprises et être en mesure de défendre des points de vue et d'en changer¹⁶. Le degré de coopération entre les entreprises varie. Dans la littérature, les termes « liens forts » et « liens faibles » sont souvent utilisés pour qualifier l'intensité d'une relation¹⁷. Toutefois, la différence entre fort et faible est souvent vague. Par conséquent, l'intensité des relations est déterminée dans le présent rapport par la fréquence des contacts entre les entreprises qui coopèrent et le nombre d'années de coopération (voir Section 3.3).

L'intérêt pour les stratégies de coopération a été mis en évidence tant au niveau micro que macroéconomique de la production et du commerce. Au niveau microéconomique, les stratégies de création de réseaux et de coopération gagnent en importance pour la promotion du développement économique des PME. Au niveau macroéconomique, les politiques nationales et internationales ont, depuis le milieu des années soixante-dix, permis de renforcer la prise de conscience de l'importance des partenariats pour les entreprises. 17 des 19 pays européens signalent qu'ils disposent de politiques nationales pour la promotion des partenariats. Par ailleurs, la Commission européenne propose des services publics de soutien et des programmes spécifiques cherchant à accroître le nombre et la valeur des coopérations entre les PME, en particulier à l'échelon international. Il s'agit notamment des Euro Info Centres, d'Interprise et des centres relais Innovation.

La définition imprécise des mécanismes générant des bénéfices, encore ambigus d'un point de vue empirique¹⁸, constitue l'un des principaux pièges de l'analyse de la coopération entre les PME. Les études ne peuvent indiquer précisément dans quelle mesure la structure de la coopération ou des réseaux influence les échanges interentreprises ; il est difficile d'évaluer la création de valeur et les bénéfices de la coopération¹⁹. Et cela essentiellement en raison du partage des ressources à diverses fins et du décalage entre les coûts engagés et les profits réalisés. Par ailleurs, il est impossible d'isoler l'effet causal d'un facteur dans le cas de nombreuses répercussions indirectes. Autre problème important : des études très minutieuses et détaillées sont requises pour tenir compte des objectifs réels du chef d'entreprise. L'analyse des données statistiques ne permettra généralement pas de déterminer quand des objectifs tels que l'indépendance, la réduction des risques ou le potentiel commercial prévu sont atteints.

1.3. Structure du rapport

Le Chapitre 2 propose une description théorique de la coopération entre les PME, dont une analyse de la vocation d'une coopération. En tant que tel, il constitue la base des descriptions et analyses plus pratiques de la coopération fondées sur l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR et les commentaires des partenaires de l'ENSR dans les deux chapitres suivants. Le Chapitre 3 présente les caractéristiques de la coopération entre les PME en Europe. Il décrit et analyse les structures, les spécificités ainsi que la dynamique de la coopération et précise les principales entraves à la coopération entre les PME. Le Chapitre 4 fait état du cadre de la coopération entre les PME en Europe. Il met l'accent sur le cadre juridique et la réglementation sur la concurrence, ainsi que sur le

14 Voir par exemple : Wiklund, J., P. Davidsson et F. Delmar, What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth (Que pensent-ils de la croissance ? Une approche des attentes et de la valeur par rapport à l'attitude des gestionnaires de petites entreprises à l'égard de la croissance), in : Entrepreneurship Theory and Practice (Théorie et pratique de l'entreprise), Vol. 27 Numéro 3 p. 247, mars 2003.

15 Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, Intomart.

16 Foss, N.J., Networks, capabilities, and competitive advantage (Réseaux, capacités et compétitivité). Scandinavian Journal of Management (Journal scandinave de la gestion), 15, pp. 1-15, 1999.

17 Lindmark, L., Småföretagens internationalisering (Internationalisation des petites entreprises). NordREFO 1994:7, 1994.

18 Jones, W.S., A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms (Théorie générale de gouvernance des réseaux : conditions d'échange et mécanismes sociaux). Academy of Management Review ; Oct. 97, Vol. 22 Numéro 4, pp. 911-945, 1997.

19 Doz, Y. et G. Hamel, Alliance advantage: the art of creating value through partnering (L'avantage des alliances - Logiques de création de valeur). Harvard Business Press, Boston, USA, 1998.

cadre politique facilitant une coopération entre les PME. Enfin, le Chapitre 5 résume et présente les conclusions essentielles. Il évoque également diverses possibilités permettant aux politiques de soutien de favoriser le nombre et la qualité des partenariats entre les PME.

Chapitre 2

Comprendre le concept de la coopération entre les PME

2.1. Nature de la coopération entre les PME

Plusieurs facteurs inhérents à la taille des PME limitent leur compétitivité²⁰. Leurs capacités limitées peuvent les empêcher d'entreprendre de vastes tâches et de fournir d'importants volumes de produits standardisés à prix réduit ; elles ne peuvent dès lors tirer pleinement parti des opportunités commerciales. Il arrive également qu'elles ne disposent pas de toutes les compétences spécialisées requises pour entreprendre de nouvelles activités, limitant ainsi leur capacité d'adaptation aux conditions changeantes du marché. Sur ces points, les PME ne bénéficient pas des mêmes avantages concurrentiels d'échelle et de portée que les grandes entreprises. Cependant, en matière de flexibilité et lorsqu'il s'agit de satisfaire les demandes dans de petits créneaux, les PME sont plus avantagées que les grandes entreprises²¹.

La coopération avec d'autres entreprises peut être une solution pour surmonter les conséquences d'une limitation des ressources. Grâce à celle-ci, les PME peuvent gérer des ressources externes que de plus grandes entreprises contrôlent à travers leur hiérarchie²². Les PME peuvent donc réunir des conditions similaires à celles des grandes entreprises²³ pour créer de la valeur.

La coopération sera généralement entendue comme étant une relation entre des entreprises ou partenaires interdépendants conjuguant leurs efforts et leurs ressources dans le cadre d'un processus de création de valeur. En tant que telle, la coopération joue un rôle spécifique bien qu'il puisse être différent de celui recherché par les partenaires. La coopération est le lien unissant les partenaires. La structure englobant les partenaires et leur coopération est un partenariat. Le présent rapport porte essentiellement sur la coopération entre les PME, laquelle n'a aucun sens sans la structure du partenariat.

Lorsque plus de deux entreprises opèrent dans le même secteur d'activité, le « réseau » est souvent une métaphore pour illustrer la complexité des relations au sein d'un tel groupe d'entreprises²⁴. Des recherches contemporaines sur les interactions entre les PME se sont concentrées sur les réseaux ; celles analysant la coopération entre une entreprise et ses partenaires sont quant à elles beaucoup moins riches et homogènes. C'est pour cette raison que le fondement théorique de ce rapport est en partie fondé sur des recherches relatives aux réseaux.

20 Kerste, R. et A.P. Muizer, Regionale clusters nader bekeken. (Examen plus attentif des réseaux régionaux) Rapport de recherche, EIM Business & Policy Research, Zoetermeer, 1998. The relationship between SME co-operation and market concentration: Evidence from small retailers in the Netherlands (Relation entre la coopération des PME et la concentration du marché : témoignages de petits détaillants aux Pays-Bas), *Journal of Small Business Management (Journal de gestion des petites entreprises)*, avril, pp. 68-73, 1999.

21 Storey, D., *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London/New York, 1994. (Comprendre le secteur des petites entreprises, Routledge, Londres/New York, 1994).

22 Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

23 Avec plus de 249 salariés.

24 Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

Les réseaux sont souvent décrits comme des nœuds et des branches, les entreprises formant les nœuds et les relations entre les entreprises constituant les branches. Les relations sont décrites en termes qualitatifs, le plus important étant la confiance, ainsi qu'en termes de transactions ou de flux. Une transaction implique le transfert de matériaux, d'informations ou d'une valeur économique d'un partenaire du réseau à un autre. Toute ligne reliant deux nœuds du réseau symbolisera donc un lien ou un canal de circulation permettant un tel flux. La coopération au sein du réseau est censée engendrer des synergies ; c'est là un élément essentiel de la théorie des réseaux. Si une entreprise A coopère avec une entreprise B et une entreprise C, les relations entre B et C seront dans de nombreux cas influencées et renforcées. Si elles conjuguent leurs efforts, les trois entreprises peuvent obtenir de meilleurs résultats qu'en faisant la somme de leurs efforts individuels.

La coopération entre des partenaires individuels repose sur la confiance et le développement de celle-ci²⁵. Les chercheurs qui ont étudié les réseaux soulignent que les transactions à l'intérieur du réseau remplacent certaines fonctions exercées généralement au sein de la hiérarchie d'une entreprise. La planification ou la coordination du développement de produits illustre ce type de fonction dans le réseau. Le réseau remplace dans le même temps d'autres fonctions normalement présentes sur le marché, telles que l'approvisionnement en matériaux et en composants. Tant que les partenaires du réseau se connaissent et se font confiance, la nécessité d'élaborer des conditions de transaction détaillées se fait moins ressentir. Non seulement les coûts des transactions sont ainsi réduits mais, ce qui est plus important encore, cela favorise la libre circulation d'informations et donc la créativité et les innovations. La réduction des coûts des transactions est directe étant donné que la charge administrative requise lorsque les partenaires se connaissent et se font confiance est moins importante. La réduction est également indirecte puisque les risques en jeu sont moindres lorsque les différentes parties de la transaction se connaissent et se font confiance. Pour illustrer cela, prenons l'exemple d'un achat dans le cadre duquel le fournisseur connaît les exigences du client par expérience et ce dernier a bénéficié de services de qualité de la part du fournisseur. Si les deux partenaires savent par ailleurs qu'ils désirent tous deux faire des affaires, des spécifications sur les produits ou des conditions de livraison détaillées sont superflues. Un minimum d'informations suffit pour chaque transaction. Le reste peut être couvert par les clauses classiques d'une coopération formelle, ainsi que par la confiance et les connaissances communes dans le cadre d'une coopération informelle. Cette même confiance et ces connaissances permettront de partager le savoir et les informations sans craindre qu'ils soient utilisés à mauvais escient. Le partage de connaissances et l'échange d'idées sont des fonctions capitales des processus de création²⁶.

Autrement dit, les réseaux remplacent et complètent dans le même temps les opérations du marché²⁷. Les mêmes éléments transparaissent dans l'étude de la coopération sous l'angle de l'entreprise. Dans ce cas, une entreprise est choisie en guise de plate-forme d'observation d'une entreprise et de ses partenaires. Une perspective d'entreprise tient compte des relations étroites et solides axées plus directement sur les avantages concurrentiels pour l'entreprise plutôt que des relations dans des parties distantes d'un réseau.

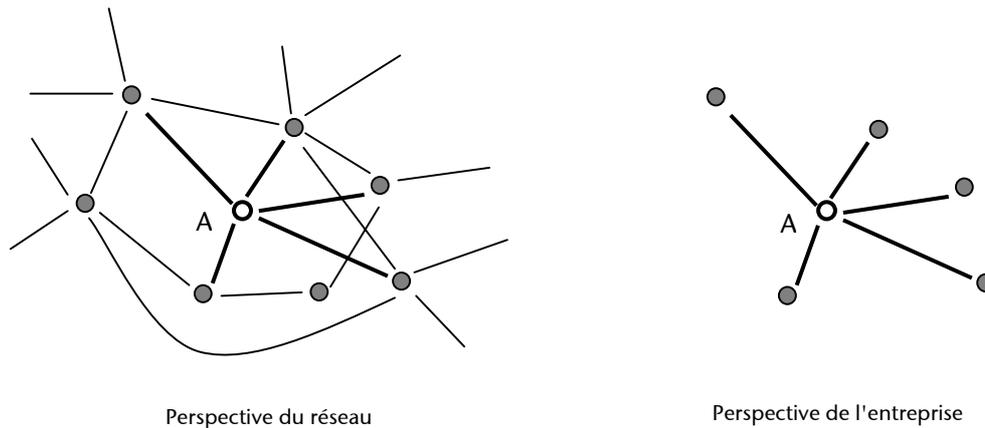
La différence entre une perspective de réseau ou celle d'une entreprise dans le cadre de l'étude sur la coopération entre les PME peut être illustrée par la Figure 2.1. Une perspective de réseau étudie l'ensemble des partenaires d'un réseau et la somme des relations entre ces derniers. Une perspective d'entreprise se penche quant à elle sur l'entreprise principale (A dans la Figure 2.1), ses partenaires immédiats et les relations entre A et les partenaires. Il est important de noter que ces deux perspectives analysent la même coopération. Cependant, en choisissant une perspective, nous serons en mesure de considérer de manière sélective différents aspects de la coopération.

25 Camagni, R., Local 'milieu', uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space ('Milieu' local, incertitude et réseaux d'innovation : vers une nouvelle théorie dynamique de l'espace économique). In Camagni, R (red) Réseaux d'innovation : Perspectives spatiales, Londres : Belhaven Press (K), 1991.

26 Ven, A.H. van de, et al., The Innovation Journey (Périples de l'innovation), Oxford University Press, New York/Oxford, 1999.

27 Sayer, A., Radical Political Economy - a critique (Critique de l'économie politique radicale), Blackwell, Oxford UK & Cambridge USA, 1995.

Figure 2.1 : La coopération entre les PME - perspectives du réseau et de l'entreprise



Source : Agder Research.

La perspective du réseau est particulièrement utile pour décrire et analyser des grappes industrielles, telles que des districts et des noyaux industriels. De telles études cherchent souvent à déterminer les effets de synergie des interactions entre un grand nombre d'entreprises. La perspective de l'entreprise s'avère particulièrement utile pour décrire et analyser la création de valeur et le développement d'entreprises individuelles dans lesquelles le dirigeant prend des décisions sur base de ses connaissances de l'environnement commercial de l'entreprise. L'objet de l'étude, à savoir les entreprises et leur coopération, sera identique dans le cas des deux approches. Toutes deux illustrent différents aspects des objets d'étude.

L'encadré 2.1 décrit le concept des réseaux régionaux d'entreprises. Bien que l'approche de réseaux d'entreprises soit en partie semblable au concept de la coopération, elle diffère à deux niveaux majeurs. Premièrement, les réseaux d'entreprises sont limités géographiquement et deuxièmement, les PME tendent à coopérer avec de grandes entreprises dans de tels réseaux.

Encadré 2.1 : Les clusters régionaux²⁸

Durant les dernières décennies, les clusters régionaux ont suscité un intérêt croissant tant de la part des chercheurs que de celle des décideurs politiques. Dans les années 70 et 80, les clusters ont pris une position solide dans le monde des affaires, que ce soit pour les produits traditionnels (par exemple la « Troisième Italie »²⁹) ou pour les produits de haute technologie (par exemple la Silicon Valley). Dans les années 90, les clusters ont été largement reconnus comme des organisations importantes pour stimuler la productivité et la capacité d'innovation des entreprises, ainsi que pour la création de nouvelles activités. Les écrits influents de Michael E. Porter, tout d'abord sur les clusters industriels³⁰, puis sur les clusters régionaux³¹, décrivent en particulier les liens étroits entre la compétitivité des entreprises et industries et leur participation à un cluster. En fait, 'les avantages compétitifs durables dans une économie globale sont souvent de caractère profondément local, provenant de la concentration de connaissances et de savoir-faire hautement spécialisés, et aussi d'institutions, de rivaux, d'entreprises partenaires et de consommateurs avisés'³². A partir de là, le concept de clusters régionaux est considéré comme capable d'inclure au moins certaines parties du mécanisme sous-tendant un développement industriel dynamique dans certaines zones géographiques. Le concept est aussi considéré comme une métaphore pratique pour définir une politique de développement régional adaptée à la nouvelle compétition dans l'économie globalisée.

La notion de clusters régionaux fait référence à des concentrations géographiquement définies d'entreprises *interdépendantes*^{33,34}, et peut être utilisée comme une expression générique qui recouvre des concepts plus anciens comme « districts industriels », « agglomérations industrielles spécialisées » et « systèmes productifs locaux ». Le concept de réseau est souvent introduit pour caractériser les formes spécifiques de gouvernances fondées sur les relations sociales, la confiance, et le partage de ressources complémentaires qui caractérise de nombreux clusters régionaux³⁵. On considère les relations sociales comme le canal de circulation de l'information le plus important, et la proximité géographique facilite la constitution de réseaux sociaux où règne la confiance.

Le présent rapport analyse la coopération entre les PME. Il adoptera essentiellement le point de vue de l'entreprise, pour plusieurs raisons. Il reflète tout d'abord le plus fidèlement la situation à laquelle les dirigeants sont confrontés lorsqu'ils prennent des décisions au sein de PME. Les recherches des deux dernières décennies à cet égard ayant été principalement effectuées sous l'angle du réseau, la perspective de l'entreprise est susceptible de fournir un nouvel aperçu intéressant de cette question importante.

La confiance est essentielle pour le fonctionnement de toute coopération mais des engagements formels clairs le sont tout autant. Les transactions et engagements reposant sur des écrits et des contrats peuvent être considérés comme *formels*. Les transactions et engagements reposant sur l'oral et la confiance peuvent être considérés comme *informels*.

Certaines relations d'affaires sont de très courte durée, impliquent un faible engagement ou reposent sur une tâche spécifique. Elles ne reposent pas sur le développement de la confiance et des engagements de coopération à long terme évoqués ci-dessus. Aux fins du présent rapport, la notion de *coopération* ne tient pas compte de toutes les transactions sur le marché n'impliquant aucun autre engagement. De même, cette notion n'englobe pas les projets pour lesquels des tâches et critères de cessation sont prédéfinis.

28 European Commission, Observatory of European SMEs, 2002/No. 3 ; Regional Clusters in Europe; (Commission européenne, Observatoire des PME européennes : Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe), rapport soumis à la DG Entreprises par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research, et ENSR, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés européennes, 2002.

29 La 'Troisième Italie' comprend le nord-est et des zones de l'Italie centrale. Cette aire est bien connue pour ses nombreux districts industriels, qui sont des réseaux de PME oeuvrant principalement dans des activités manufacturières traditionnelles. Ces PME sont impliquées dans différents types de réseaux, formels ou informels.

30 Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations* (L'avantage concurrentiel des nations), Macmillan, Londres et Basingstoke, 1990.

31 Porter, M., *Clusters and the new economics of competition* (Les réseaux d'entreprises et la nouvelle économie de la concurrence), *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre : pp. 77-90, 1998.

32 Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations* (L'avantage concurrentiel des nations). Macmillan, Londres et Basingstoke, 1990.

33 Rosenfeld, S.A., *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development* (Amener les clusters d'affaires dans le courant dominant du développement économique). *European Planning Studies* (Études européennes de planification), 5 : pp. 3-23, 1997.

34 OCDE, *Issues paper* (Document de réflexion). *World Congress on Local Clusters: Local Networks of Enterprises in the World Economy* (Congrès mondial sur les clusters locaux : les réseaux locaux d'entreprises dans l'économie mondiale), Paris, 23-24 janvier 2001.

35 Vatne, E. et M. Taylor, *Small Firms, Networked Firms and Innovation Systems: An introduction* (Introduction aux petites entreprises, aux entreprises en réseau et aux systèmes d'innovation). In Vatne, E. et M. Taylor (Eds.), *The Networked Firm in a Global World. Small firms in new environments* (L'entreprise connectée à un réseau dans un monde globalisé. Les petites entreprises dans les nouveaux environnements), Ashgate, Aldershot, pp. 1-16, 2000.

Définition

Dans ce rapport, la coopération entre les PME est entendue comme l'interaction entre des PME indépendantes en vue d'un objectif spécifique qui va au-delà d'une simple tâche.

Cette définition a certaines implications importantes :

- La coopération entre les PME cherche à accroître le potentiel de l'entreprise individuelle pour atteindre un objectif spécifique. La coopération est bien plus qu'un échange d'informations dans un milieu social. Par ailleurs, les motifs incitant chaque partenaire à poursuivre cet objectif peuvent être différents.
- Contrairement à un projet, la coopération n'est pas limitée par une étape ou un événement défini au préalable. Elle nécessite également davantage d'engagements à long terme que de simples acquisitions sur les marchés.
- Le cadre d'une coopération peut être formel, informel ou se situer à un stade quelconque de la formalisation.
- Les coopérations entre des PME et des grandes entreprises, telles que les relations de sous-traitance, sont exclues de la définition. Elles ont fait l'objet de vastes études, en particulier dans l'industrie manufacturière. Il s'agit ici de se concentrer sur les partenariats contrôlés par des PME afin de renforcer leur position concurrentielle.
- La définition ne comporte aucune dimension géographique. Cela signifie donc que les relations de coopération internationale sont abordées et débattues dans le présent rapport. Toutefois, les répercussions des activités internationales sur l'entreprise ne sont pas examinées en tant que telle dans ce rapport³⁶.

Il n'est pas considéré dans ce rapport que des échanges réguliers sur un marché impliquant une livraison ou un nombre spécifique d'entre elles constituent une coopération. Il sera toutefois considéré qu'une coopération existe s'il est convenu, oralement ou par écrit, que l'entreprise A est un sous-traitant de l'entreprise B pour une période non spécifiée. Grâce à une telle coopération, les entreprises pourront normalement limiter l'échange d'informations formelles liées à chaque transaction. Par ailleurs, à travers cette coopération, une entreprise pourra fréquemment recourir à l'expertise spécifique d'une autre pour le développement de produits. Cette forme de coopération limitera l'insécurité du marché pour l'entreprise A et les inquiétudes en matière d'approvisionnement pour l'entreprise B.

Il existe un large éventail de formes et types de coopération entre les PME. Dès lors, il est impossible de définir la forme de coopération la plus courante ou typique adoptée par les PME européennes. Une coopération irrégulière et temporaire (axée sur le marché) peut devenir stable et durable (axée sur la hiérarchie)³⁷ et passer de deux à un grand nombre d'entreprises. Ces diverses formes de coopération peuvent être décrites par trois dimensions principales : *l'objectif, la structure et la dynamique*. *L'objectif* de la coopération précise la finalité de la coopération. *La structure* présente le mode d'organisation de la coopération. Le nombre de partenaires et la façon dont ils formalisent leur relation sont des éléments essentiels de la structure. *La dynamique* dépeint les changements et l'évolution de la coopération dans le temps. Comme mentionné précédemment, des relations stables sont requises pour instaurer la confiance, ciment de coopérations réussies. La fréquence des contacts est un autre aspect longitudinal important.

Il est possible de définir une typologie de la coopération entre les PME selon ces trois dimensions : l'objectif, la structure et la dynamique. Pour une PME en particulier, il existera toujours des interactions entre ces diverses dimensions de la coopération. L'objectif de la coopération et les tâches effectuées dans le cadre de celle-ci établissent clairement des exigences quant à la structure des relations. La compétitivité des partenaires évolue avec le temps ; l'objectif et la structure de la coopération doivent donc être modifiés.

Les finalités de la coopération entre les PME sont débattues dans la Section 2.2. Le Chapitre 3 s'attachera aux structures et aux dynamiques. La Section 2.2 et le Chapitre 3 reprennent des informations émanant de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, des partenaires de l'ENSR représentant chacun des 19 pays et des sources centrales.

36 Dans le cadre de ce 8^{ème} projet de l'Observatoire, deux rapports axés sur des aspects internationaux ont été préparés : 'Internationalisation des PME' et 'L'impact de l'élargissement de l'Union sur les PME européennes' ; voir la Préface de ce rapport.

37 Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

2.2. Objectifs d'une coopération entre les PME

Les objectifs de la coopération entre PME sont inhérents à chaque entreprise. Chaque partenaire peut poursuivre différents objectifs. Une entreprise peut considérer la coopération comme un instrument fiable pour le développement et l'approvisionnement de composants essentiels. L'autre partenaire peut entrevoir la coopération comme un moyen de conserver des créneaux à long terme. Ces éléments soulignent que la coopération n'est pas un objectif en soi mais un outil ou un instrument permettant d'atteindre d'autres objectifs.

La documentation relative à la coopération entre les PME aborde un certain nombre d'objectifs qui peuvent être classés en quatre catégories :

- la nécessité d'assurer des ressources (ex. : main-d'œuvre et capital) ;
- la réduction des coûts de transaction ;
- l'accès efficace aux marchés ;
- l'apprentissage et l'accès aux technologies.

Dans une large mesure, les objectifs mentionnés ci-dessus sont étroitement liés et leur distinction peut être une question d'optique. Ainsi, 'l'accès efficace aux marchés' peut résulter d'une meilleure connaissance acquise grâce à 'l'apprentissage' et conduire à long terme à 'la réduction des coûts de transaction'. L'analyse ci-dessous résume certaines approches majeures présentées dans les recherches actuelles sur la question.

Comme toutes les entreprises, les PME sont limitées par des ressources rares. Plus elles sont petites, plus ce manque de ressources limite la portée ainsi que le volume des tâches qu'elles peuvent accomplir. La nécessité de garantir des ressources est souvent évoquée comme principal motif de la coopération entre les PME^{38,39}. Cet élément est toutefois également contesté et certains auteurs signalent que la dimension « ressources » est surévaluée⁴⁰. Fondés sur des activités inter-organisations, les réseaux externes sont donc souvent perçus comme un modèle d'organisation alternatif et ont été suggérés pour permettre une stratégie de croissance d'entreprise⁴¹. L'accès à diverses ressources constitue par conséquent un point essentiel de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

L'Uppsala School^{42, 43} a principalement étudié comment parvenir à une réduction des coûts de transaction grâce au travail en réseau. Les coûts de transaction sont ceux liés à la création d'une transaction : les coûts ex ante pour la recherche du produit/service et pour lancer la transaction ; les coûts de la transaction elle-même (contrat/accord), ainsi que les coûts liés au suivi et à l'exécution du contrat. Les coûts indirects des risques (associés aux échanges avec des partenaires inconnus et à l'achat de produits inconnus) et les coûts consentis pour minimiser les risques^{44,45} font également partie des coûts de transaction.

L'achat de produits et/ou services d'un partenaire peut ne pas se faire au meilleur prix du marché. La coopération ne repose pas uniquement sur le prix le plus bas. Un prix plus élevé peut être acceptable si la coopération entraîne d'autres avantages. Ainsi, les partenariats peuvent étendre les canaux d'information et renforcer les compétences d'une entreprise. Cela développera la qualité et/ou la quantité d'informations disponibles ; les partenaires assumeront une partie des coûts consentis. En outre, du point de vue des coûts de transaction, les connaissances relatives à la capacité et à la crédibilité du partenaire viendront remplacer les connaissances détaillées de l'issue d'une transaction dans le cadre d'un partenariat. Cela limite les risques et les coûts administratifs de la transaction. Si la coopération repose sur la confiance, le dirigeant d'entreprise peut obtenir un produit ou

38 Isaksen, A., *Spesialiserte produksjonsområder I Norden* (Domaines de production spécialisés dans les pays nordiques). Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift, Uppsala, Graphic Systems, Stockholm, 1993.

39 Ex. : dans les théories de base sur les ressources Ahokangas, P., *Internationalisation and Resources* (Internationalisation et ressources). An Analysis of Processes in Nordic SMEs (Analyse des processus dans les PME des pays nordiques), Acta Wasaensia, No. 64, Université de Vaasa, Vaasa, 1998.

40 Wallenklint, J., *A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations* (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

41 Lechner, C. and M. Dowling, *Firm networks: external relationship as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms* (Réseaux d'entreprises : les relations externes, sources de croissance et de compétitivité pour les entreprises). *Création d'entreprise et développement régional*, 15 (2003), pp. 1-26, 2003.

42 Lindmark, L., *Småföretagens internationalisering* (Internationalisation des petites entreprises). NordREFO 1994:7, 1994.

43 Asheim, B.T., *Samarbeid som konkurransefortrinn. Interaktiv læring i en postfordistisk økonomi* (La coopération, un avantage concurrentiel. L'apprentissage interactif dans une économie de l'après-fordisme), *Tidsskrift for Samfunnsforskning* No. 3, 1995, Universitetsforlaget, 1995.

44 Benito, G.R.G., *En gjennomgang av transaksjonskostnadsteorien med utgangspunkt i noen sentrale kriterier for teorievaluering* (Analyse de la théorie des coûts de transaction à l'aide de certains critères centraux pour l'évaluation théorique). I Troye, S.: *Teorikriterier og teorievaluering*. Norges Handelshøyskole, Kompendium No. 10, 1989.

45 Lindmark, L., *Småföretagens internationalisering* (Internationalisation des petites entreprises), NordREFO 1994:7, 1994.

service souhaité auprès d'une autre entreprise en toute fiabilité⁴⁶. En d'autres termes, si l'acheteur sait par expérience que le fournisseur d'un produit est digne de confiance, la livraison doit être moins contrôlée que si le fournisseur n'a aucune référence. Cette expérience est possible grâce à des coopérations à long terme offrant par ailleurs une interdépendance et des relations personnelles.

Chaque transaction étant unique⁴⁷, elle sera toujours soumise à un certain degré d'incertitude. La turbulence des marchés, les technologies émergentes, de nouveaux partenaires et des modifications réglementaires sont les principales sources d'incertitude. Une coopération peut limiter ce facteur et ainsi réduire les coûts de transaction^{48,49} - des avantages qu'il est impossible d'évaluer. Les relations et informations de grande valeur peuvent donner lieu à des processus dont les résultats peuvent être des innovations, la découverte de nouveaux marchés, l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux partenaires, etc. pour des PME individuelles. De tels processus de développement requièrent stabilité et confiance. Il est également nécessaire que les partenaires comprennent les avantages mutuels du partenariat et partagent la responsabilité du destin commun des partenaires⁵⁰.

La réduction des coûts résultant d'une coopération peut se traduire de manière empirique par une baisse des coûts de transport, de production, de marketing, de développement technologique, etc. Pourtant, la plupart des avantages sont indirects et difficilement mesurables en termes économiques au niveau de l'entreprise. Ce sont les avantages engendrés par une diminution des risques ou un accès à l'information.

La coopération entre deux fabricants norvégiens est un exemple illustrant une réduction évidente des coûts⁵¹. Le principal produit de l'entreprise A devait être remplacé mais elle ne disposait pas de suffisamment de ressources pour se développer et satisfaire aux exigences d'homologation d'un nouveau produit. L'entreprise B avait un produit qui était adapté au profil de son marché mais pas à ses installations de fabrication. Les deux entreprises ont noué un partenariat dans le cadre duquel l'entreprise A a fabriqué le produit, commercialisé et vendu par l'entreprise B sous un label exclusif. L'accord prévoit des incitations pour que A améliore le produit sur base de son expérience. Les deux entreprises ont parfaitement conscience qu'elles dépendent désormais l'une de l'autre, que cette coopération est mutuellement profitable et qu'un développement constant avec l'apport des deux partenaires est requis pour maintenir les bénéfices de cette coopération.

En d'autres termes, la participation à une coopération entre les PME est un choix stratégique pour améliorer la position concurrentielle d'une PME. Il est tout aussi important de noter que grâce à un accès plus efficace aux ressources et aux marchés, les partenariats prolongeront le développement à long terme et la croissance de l'entreprise.

Les coopérations sont une voie d'apprentissage et d'internalisation de nouvelles compétences^{52,53}. Des partenariats bien choisis permettent d'éviter des efforts lents et coûteux pour développer ses propres capacités et accéder à de nouvelles opportunités.

Si l'on adopte la perspective du réseau, l'apprentissage collectif et les capacités de création de réseaux font référence à ce que le collectif d'entreprises - le réseau - connaît de la production de biens et services, de l'organisation de la production (capacités du réseau) et à la façon dont elles en tirent toutes des enseignements (apprentissage collectif). Foss⁵⁴ définit les capacités du réseau comme des activités connexes pour accéder à des marchés de facteurs efficaces avec des frais de transport relativement peu élevés, pour mettre à profit la migration d'ingé-

46 Håkansson, H. and I. Snehota, *Developing Business Relationships (Développement de relations d'affaires)*. Londres, Routledge, 1995.

47 Lindmark, L., *Småföretagens internationalisering (Internationalisation des petites entreprises)*. NordREFO 1994:7, 1994.

48 Camagni, R., *Local milieu, uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space ('Milieu' local, incertitude et réseaux d'innovation : vers une nouvelle théorie dynamique de l'espace économique)*. In *Réseaux d'innovation : perspectives spatiales*, (red) Camagni, Roberto, pp. 121-144, Londres, Belhaven Press. 1991.

49 Camagni, R., *'Inter-Firm Industrial Networks: The Costs and benefits of Cooperative Behaviour (Réseaux industriels interentreprises : coûts et avantages d'une attitude coopérative).'* *Journal of Industry Studies*. Vol. 1 (issue 1): pp. 1-15. 1993.

50 Sable, C.F., *Flexible specialisation and the Re-emergence of Regional Economies (Spécialisation flexible et résurgence des économies régionales)*. In Hirst et Zeitlin (EDs.) *Reversing Industrial Decline. Industrial Structure and Policy in Britain and Competitors (Renverser le déclin industriel. Structure industrielle et politique en Grande-Bretagne et concurrence)*, Oxford, 1989.

51 Welter, F. et P.A. Havnes, *SMEs and environmental turbulence (PME et turbulence environnementale)*. In H.J. Pleitner et W. Weber (eds.) *SMEs in the 21st century - impulses, perspectives, concepts (Les PME au 21ème siècle - impulsions, perspectives, concepts)*. KMU HSG, St. Gallen, 2000.

52 Ashheim, B.T., *Samarbeid som konkurransefortrinn. Interaktiv læring i en postfordistisk økonomi (La coopération, un avantage concurrentiel. L'apprentissage interactif dans une économie de l'après-fordisme)*. *Tidsskrift for Samfunnsforskning* No. 3, 1995, Universitetsforlaget, 1995.

53 Morgan, K., *The Learning Region: Institutions, Innovations and Regional Renewal (La région d'apprentissage : institutions, innovations et renouvellement régional)*. In *Regional Studies (Études régionales)*, *Journal and the Regional Studies of Association*. Vol. 3, No. 5, juillet 1997.

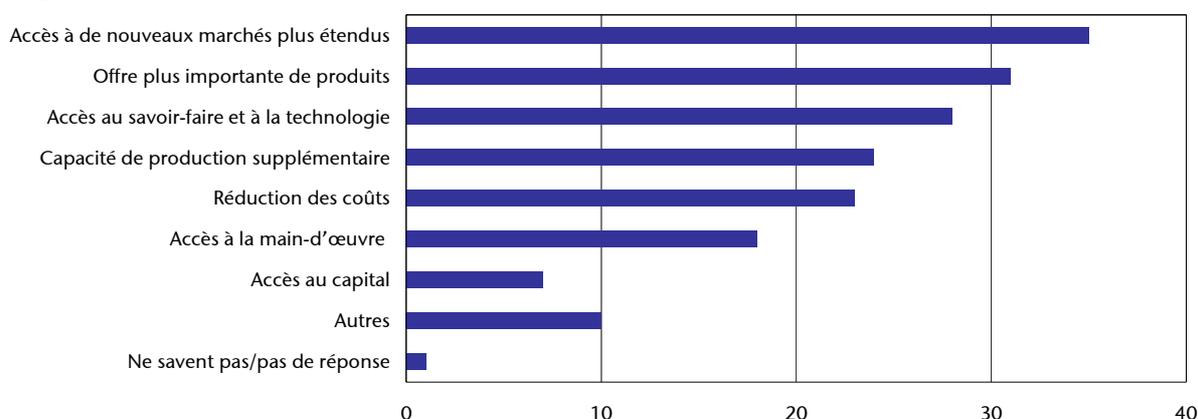
54 Foss, N.J., *Networks, capabilities, and competitive advantage (Réseaux, capacité et compétitivité)*, *Scand. J. mgmt.* 15 (1999) 1-15, 1999.

nieurs parmi les entreprises, pour bénéficier d'une main-d'œuvre qualifiée et de la normalisation, pour profiter de relations de confiance générales, etc.

Les entreprises qui, souffrant d'un manque de main-d'œuvre qualifiée, décident de conjuguer leurs efforts pour créer des écoles et des installations de formation afin que les travailleurs acquièrent des compétences, au lieu de se livrer concurrence sur le marché du travail, sont un exemple illustrant une telle coopération.

Les *objectifs* réels de la coopération de PME européennes avec d'autres PME ont été évalués dans l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR ; il a été demandé aux dirigeants de PME de préciser les *raisons* pour lesquelles ils souhaitent coopérer avec d'autres PME. (On sait que les 'objectifs' ne sont pas tout à fait identiques aux 'raisons'. Cependant, il n'est pas utile d'employer des termes relativement complexes (ex. : 'objectifs') lors d'un entretien téléphonique. Les catégories de réponses reprises dans la question sur les 'raisons' sont toutefois très proches des catégories d'objectifs). Afin d'illustrer la complexité de l'environnement commercial et des entreprises elles-mêmes, chaque dirigeant s'est vu demander d'indiquer les deux raisons majeures. Les réponses sont résumées dans la Figure 2.2.

Figure 2.2 : Raisons justifiant une coopération entre les PME, pourcentage d'entreprises*



* Plusieurs réponses permises.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

Les raisons exposées dans la Figure 2.2 ne s'excluent pas mutuellement. Plusieurs d'entre elles comportent d'importants éléments interdépendants. L'accès à de nouveaux marchés plus étendus (35 %) et une offre plus importante de produits (31 %) sont les deux raisons les plus fréquentes motivant les partenariats entre les PME. Ces facteurs sont fortement liés et témoignent d'une approche axée sur le marché. L'accès au savoir-faire et à la technologie (28 %), une capacité de production supplémentaire (24 %) et une réduction des coûts (23 %) sont tous trois liés à l'efficacité et la capacité de production ; ces éléments viennent en deuxième position en termes de fréquence. L'accès à la main-d'œuvre (18 %) et au capital (7 %) appartiennent à un troisième groupe de motifs justifiant des partenariats. Alors que ce sont ces deux facteurs qui mesurent le plus directement les ressources, ils figurent en dernière position dans cette étude. Cela met l'accent sur l'importance de l'impératif du marché et la capacité à offrir ce que demande le marché à des prix compétitifs. Comme le souligne Wallenkint⁵⁵, l'approvisionnement en ressources des PME est un aspect moins important lorsqu'il s'agit de motiver la coopération entre PME. Le capital financier est l'élément le moins pertinent étant donné qu'il n'est lié en rien au produit ou au marché.

Les données de la Figure 2.2 sont analysées dans le Tableau 2.1 pour illustrer la relation entre la taille des entreprises et le fondement d'une coopération entre les PME. Les principaux aspects présentent de nombreuses similitudes pour les trois catégories de taille des entreprises. L'accès à de nouveaux marchés plus étendus figure parmi les trois raisons les plus fréquentes toutes catégories de taille confondues et l'accès au capital est la raison la moins récurrente dans l'ensemble des catégories.

55 Wallenkint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique), Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

Tableau 2.1 : Raisons justifiant une coopération entre PME classées par taille d'entreprise*

	Les micro-entreprises 0-9 salariés	Les petites entreprises 10-49 salariés	Les entreprises de taille moyenne 50-249 salariés
1 ^{ère} raison du classement	Accès à de nouveaux marchés plus étendus	Accès à de nouveaux marchés plus étendus	Réduction des coûts
2 ^{ème} raison du classement	Offre plus importante de produits	Capacité de production supplémentaire	Accès au savoir-faire et à la technologie
3 ^{ème} raison du classement	Accès au savoir-faire et à la technologie	Réduction des coûts	Accès à de nouveaux marchés plus étendus
Dernière raison du classement	Accès aux capitaux	Accès aux capitaux	Accès aux capitaux

* Plusieurs réponses permises.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

Outre un accès à de nouveaux marchés plus étendus, les micro-entreprises ont tendance à considérer la coopération comme un moyen d'élargir la portée de leurs produits, de leurs technologies et leur savoir-faire. Les petites entreprises prêtent généralement davantage attention à la capacité de production et aux aspects financiers. Les entreprises de taille moyenne sont très fréquemment attachées à une réduction des coûts, puis à l'accès au savoir-faire et à la technologie.

Ces différences mettent l'accent sur le fait que plus la taille des entreprises augmente, plus elles recherchent une réduction des coûts. Autrement dit, la production de masse gagne en importance au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente ; le prix est un facteur compétitif plus important pour des volumes élevés de produits standardisés que pour de faibles volumes de produits spécialisés. Le classement des diverses raisons évoquées par les micro-entreprises fait ressortir leur recherche de capacité externe afin de proposer l'éventail de produits et technologies que les marchés volatils exigent. Les contacts personnels découlant d'une coopération entre les PME peuvent être nécessaires pour permettre à l'entreprise de bénéficier de nouvelles opportunités d'affaires⁵⁶. Ces résultats démontrent que la majorité des entreprises considère un accès efficace aux marchés en amont et en aval comme une principale raison de coopérer. Les considérations liées aux coûts font l'objet de moins d'attention que ne le laisseraient penser les modèles fondés sur les coûts de transaction. Ces résultats font clairement ressortir une forte volonté de compléter les ressources limitées, comme le suggèrent les théories liées aux ressources. Une fois encore, la forte influence des aspects liés au marché est évidente. L'accès au savoir-faire et à la technologie ainsi que l'accès à une capacité de production sont étroitement liés aux produits ou aux exigences du marché ; ils sont souvent cités pour expliquer la coopération.

Ces raisons diffèrent également d'un secteur à l'autre. En ce qui concerne l'industrie manufacturière, une capacité de production supplémentaire est presque aussi importante que l'accès à de nouveaux marchés plus étendus. Dans le secteur de la construction, l'accès à la main-d'œuvre et une capacité de production supplémentaire sont d'autres motifs de coopération avec des PME. Dans le commerce de gros et de détail, le modèle est similaire ; une offre plus importante de produits et un accès à de nouveaux marchés plus étendus sont une fois encore essentiels mais la réduction des coûts est un autre facteur majeur de coopération. Les secteurs des services aux entreprises et des services personnels citent l'accès au savoir-faire et aux technologies au rang des principaux motifs de coopération.

Ces raisons ont aussi été analysées pour étudier les éventuels modèles qui peuvent être mis en relation avec une coopération formelle ou informelle. Une analyse des facteurs indique qu'il est possible de regrouper les réponses autour de trois axes :

- 1 Ressources générales (accès au capital, accès à la main-d'œuvre) ;
- 2 Processus de création de valeur (capacité de production supplémentaire, accès au savoir-faire et à la technologie, offre plus importante de produits) ;
- 3 Distribution du produit (accès à de nouveaux marchés plus étendus).

56 Burt, R., The social structure and Competition (Structure sociale et concurrence). In Noha, N. et Eccs, R.G., Réseaux et organisations. HBR, Press, 1992.

Les entreprises engagées dans une coopération formelle et informelle évoquent le processus de création de valeur - point 2 ci-dessus - plus fréquemment que celles dont la coopération est soit formelle, soit informelle⁵⁷. Ce processus est la fonction de base de l'entreprise. Dans certains cas, cela nécessite la flexibilité et la confiance apportées par une coopération informelle. Dans d'autres, le processus de création de valeur requiert la précision et la prévisibilité d'une coopération formelle.

L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR confirme la logique théorique de coopération entre les PME, dont il est question dans la première partie de ce chapitre, à savoir que les PME se servent de la coopération pour : (a) garantir des ressources ; (b) limiter les coûts de transaction ; (c) obtenir un accès efficace aux marchés ; et (d) apprendre et accéder aux technologies. Les réponses peuvent également être interprétées comme suit : les PME recourent à la coopération pour créer des circuits de distribution et disposer de vecteurs pour garantir une offre importante de produits.

L'encadré 2.2⁵⁸ illustre les résultats pratiques du choix de partenaires commerciaux et de la consolidation de ces relations dans une entreprise virtuelle unifiée.

Encadré 2.2 : Réseau TIC en Allemagne

Le succès de ce réseau vient du choix des partenaires commerciaux et de leur union au sein d'une seule et unique entreprise virtuelle. La taille de chaque entreprise varie de une à trente personnes. Au total, environ 108 personnes de 28 entreprises sont impliquées dans ce réseau. Ces partenaires ne sont pas concurrents dans d'autres situations. Les effets de ce type de coopération sont décrits ci-après.

La création d'un réseau de PME va dans le sens de la stratégie de domination du marché par les coûts. Ce réseau d'entreprises réalise des économies d'échelle en acceptant des commandes plus importantes que celles auxquelles une seule entreprise serait en mesure de répondre. Les coûts de production peuvent également être réduits en confiant la production d'un produit ou composant au fournisseur le plus efficace. Grâce à sa taille virtuelle, le réseau TIC s'est assuré une position de force plus solide sur les marchés publics, engendrant ainsi une baisse des coûts d'acquisition.

Une réduction de la durée de vie des produits et leur complexité accrue conduisent à une forte augmentation des coûts de R&D. La production conjointe permet au réseau TIC d'offrir une meilleure qualité pour certaines parties de sa gamme de produits et à un prix réduit. La loyauté envers les partenaires de la coopération a contribué à la réduction des coûts de transaction et de gestion de la coopération.

La création d'un réseau de PME renforce la stratégie de différenciation. La coopération avec des partenaires régionaux commerciaux a ouvert de nouveaux horizons pour des produits personnalisés mieux ciblés. L'acquisition locale et le traitement des informations du marché sont particulièrement vitaux sur les marchés dynamiques, largement distincts au niveau régional. Le succès du réseau TIC repose sur la combinaison de compétences de base complémentaires, ainsi que sur l'échange d'un savoir-faire économique, technologique et organisationnel.

Le travail en réseau des PME permet une flexibilité accrue. Elle est rendue possible, d'une part, grâce au développement rapide de nouveaux produits et services (bref temps de mise en œuvre) et, d'autre part, grâce à la production rapide de services existants adaptés à une situation particulière. Les partenaires qui sont en mesure de le faire intègrent leur savoir-faire spécialisé dans le processus de performance pour combler le manque de compétences. Plus précisément, lorsque l'ensemble de la capacité de production d'une entreprise est utilisé, celle-ci ne peut accepter de nouvelles commandes qu'en unissant ses forces à celles d'autres entreprises du réseau. Dans certains cas extrêmes, les salariés peuvent ainsi même être licenciés temporairement si une entreprise ne parvient pas à satisfaire aux échéances. Il est question d'éventuellement vendre ou échanger des clients au sein du réseau pour répondre à une surcharge de production permanente d'une entreprise du réseau TIC.

Le travail en réseau des PME permet d'augmenter les revenus. Toutes les entreprises du réseau ont réussi à augmenter leurs revenus grâce au travail en réseau. Dans le réseau TIC, l'augmentation des ventes se situe entre 5 et 30 % par entreprise. Une entreprise qui reçoit une nouvelle commande bénéficie d'une commission d'intermédiaire de 10 % de la commande si elle ne prend pas part à la fabrication.

57 Les différences entre les catégories d'entreprises sont significatives d'un point de vue statistique.

58 Egs, H. and J. Englert, *Inter-organizational Networking of Small and Medium-sized Enterprises (Création de réseaux interorganisations de petites et moyennes entreprises)*, Institut d'informatique et d'études sociales, Département Télématique, Fribourg.

Réseau de PME et proximité régionale des partenaires. Toutes les entreprises participantes du réseau sont implantées dans la région. L'intégration de partenaires plus distants est considérée comme étant trop complexe. Le réseau TIC coordonne principalement la gestion quotidienne de ses activités opérationnelles par courriel. En outre, les réunions de partenaires ont lieu tous les trois mois afin de débattre directement de problèmes complexes et de stratégies. L'expérience a montré que ces réunions régulières sont la seule possibilité de maintenir des contacts sociaux. Ces derniers sont perçus comme indispensables pour une confiance mutuelle au sein du réseau.

2.3. Analyse de la coopération entre les PME

Les données empiriques de ce rapport devraient permettre de mieux comprendre la coopération entre les PME en documentant la portée réelle et les types de coopération entre ce type d'entreprise. Comme illustré précédemment, les données de l'Enquête 2003 de l'ENSR ont également permis d'analyser les raisons motivant une coopération entre les PME.

Les propositions relatives aux facteurs qui influencent cette dernière s'inspirent de la théorie de la coopération entre PME et des motifs d'une coopération stipulés par les PME dans l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Ces propositions seront utilisées pour structurer l'analyse des résultats empiriques dans le prochain chapitre.

Les propositions sont les suivantes :

- L'accès au marché est une importante raison motivant la coopération entre PME. On pourrait s'attendre à ce que la propension à coopérer des PME situées dans des pays dotés de marchés nationaux peu étendus soit plus importante que celle des pays disposant d'importants marchés nationaux.
- De même, on pourrait s'attendre à ce que les PME situées dans des pays distants des marchés étendus aient davantage tendance à coopérer que les pays peu éloignés de ce type de marché.
- Un volume plus important de produits, l'accès au savoir-faire et aux technologies, ainsi qu'une capacité de production supplémentaire, sont autant d'aspects divers des ressources limitées, étroitement liés à la taille de l'entreprise. Dès lors, on peut penser que les plus petites entreprises sont les plus enclines à coopérer.
- Cependant, une capacité administrative limitée aurait toutefois l'effet inverse et réduirait la tendance à coopérer des entreprises de plus petite envergure.
- Les liens de confiance se développent avec le temps et il s'avère que la confiance renforce les relations entre les partenaires qui coopèrent. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que la coopération tende à être durable.
- Étant donné que la confiance et la capacité de gestion sont des aspects importants de la coopération entre les PME, le nombre de partenaires avec lesquels les PME coopèrent sera en général limité et stable.
- Les raisons motivant une coopération sont associées aux activités commerciales qui ne font pas partie des opérations quotidiennes d'une entreprise. Il faut dès lors s'attendre à ce que les relations avec d'autres PME soient activées uniquement en cas de besoin.
- Étant donné que l'accès aux technologies a été fréquemment cité au rang de ces raisons, on peut penser que les secteurs industriels de haute technicité seront les plus enclins à coopérer.
- L'accroissement de la mondialisation des entreprises, et le fait que les PME coopèrent pour garantir des ressources, des technologies et un accès aux marchés, devraient inciter les PME à coopérer avec des PME étrangères.
- Les PME engagées dans une coopération bénéficieront d'un meilleur accès aux ressources et d'une flexibilité accrue. Par conséquent, la compétitivité de ces PME sera plus importante que celle des PME qui ne coopèrent pas.

Chapitre 3

Caractéristiques de la coopération entre les PME

3.1. Introduction

Le Chapitre 2 analyse la coopération entre les PME et reprend les principales raisons motivant une telle coopération. Le présent chapitre étudie plus en profondeur la forme pratique de la coopération entre PME. Il se penche sur la structure adoptée (Section 3.2), la dynamique de la coopération, les obstacles perçus par les PME en matière de coopération, ainsi que sur la corrélation entre la coopération et la compétitivité des PME. Les caractéristiques de la coopération entre les PME dans l'Europe-19 seront débattues à la lumière des trois variables suivantes : pays, secteur d'activité et taille de l'entreprise. Il sera également prêté attention aux propositions avancées dans la Section 2.3.

3.2. Structure

3.2.1. Formalisation

Toutes les PME européennes

L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR montre que la moitié des PME européennes sont engagées dans des coopérations formelles ou informelles avec d'autres entreprises (voir Tableau 3.1). 13 % des entreprises signalent qu'elles entretiennent des relations à la fois formelles et informelles. Près de 25 % d'entre elles se contentent d'une coopération informelle, tandis que la coopération est formelle uniquement pour 12 % des entreprises. Au total, la coopération informelle (38 %) est plus fréquente que la coopération formelle (25 %). Le tableau illustre clairement la fréquence des formes de coopération informelles ou fondées sur la confiance parmi les PME européennes.

Tableau 3.1 : Portée et formalisation de la coopération entre les PME européennes, 2003

Mode de coopération	Pourcentage de PME	Commentaire
Aucune coopération	49 %	
Coopération informelle uniquement	25 %	} Au total, 38 % des entreprises sont engagées dans une coopération informelle
Coopération formelle et informelle	13 %	
Coopération formelle uniquement	12 %	} Au total, 25 % des entreprises sont engagées dans une coopération formelle
Manquants/non-répondants	1 %	
Total	100 %	

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Pays

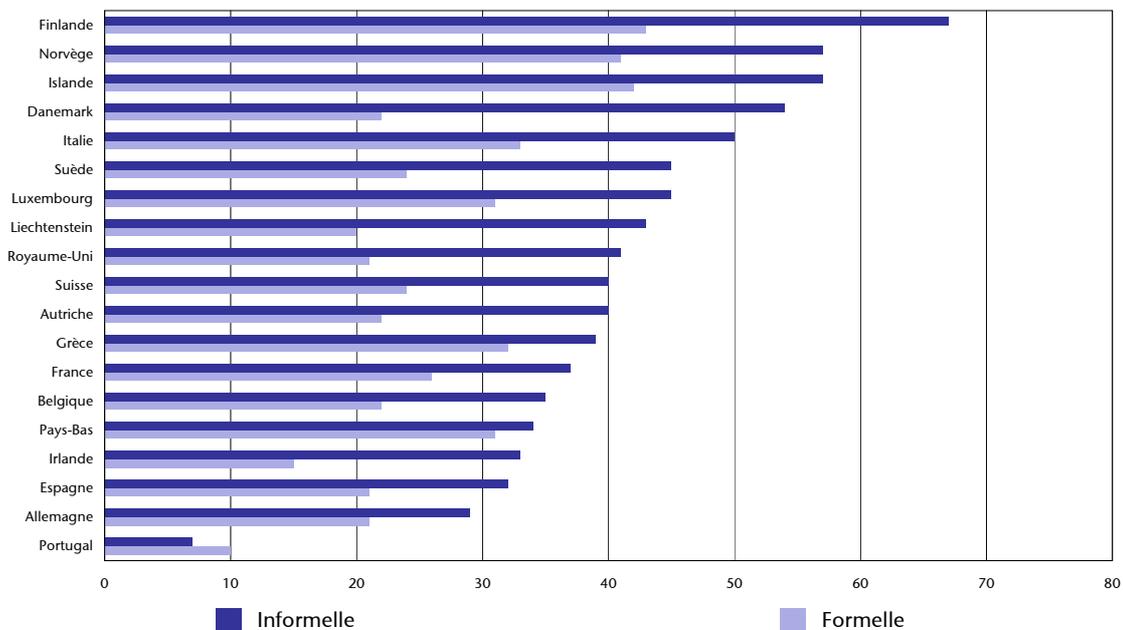
La Figure 3.1 témoigne du fait que la propension à coopérer entre les PME varie considérablement entre les 19 pays participant à l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

L'Italie et quatre pays nordiques (Danemark, Finlande, Islande et Norvège) sont les seuls dans lesquels 50 % des entreprises ou plus sont impliquées dans une coopération informelle. Au Royaume-Uni, en Suisse, en Suède, au Luxembourg, au Liechtenstein et en Autriche, 40 % à 50 % des entreprises participent à une coopération informelle. Dans les autres pays, moins de 40 % ont engagé une coopération informelle.

Le Danemark, la Finlande, l'Islande et la Norvège sont également les seuls dans lesquels plus de 40 % des entreprises sont impliquées dans une coopération formelle. Aux Pays-Bas, au Luxembourg et en Italie, 30 à 40 % des entreprises indiquent avoir signé un accord de coopération formelle.

Au bas de l'échelle, nous trouvons le Portugal, ce qui est exceptionnel puisque la coopération formelle est plus fréquente que la coopération informelle - les deux types de coopération représentent moins de 10 % des entreprises.⁵⁹

Figure 3.1 : Coopération formelle et informelle entre les PME en Europe, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

⁵⁹ La faible fréquence de la coopération au Portugal a par ailleurs été mentionnée lors d'une entrevue avec un expert au Portugal. Celui-ci suggère que les facteurs culturels et la tradition expliquent en partie pourquoi les PME portugaises sont peu enclines à coopérer.

Le taux élevé de coopération dans les quatre pays nordiques pourrait s'expliquer par le fait que ceux-ci partagent un contexte culturel ou social commun. D'autre part, on constate en Italie un nombre important de coopérations entre PME alors que les facteurs socioculturels sont nettement différents de ceux des pays nordiques. En ce qui concerne l'Islande, il est signalé qu'un accord oral est juridiquement contraignant ; les coopérations sans contrat écrit peuvent donc également être considérées comme étant formelles. Par ailleurs, au regard de la petitesse du pays et de son isolement, le groupe de pairs a son importance, les nouvelles circulent vite et la violation d'un accord peut avoir des répercussions négatives considérables sur l'ensemble de l'entreprise. Par conséquent, même les accords de coopération informels sont considérés comme des engagements forts qui ne seront pas aisément violables.

L'accès aux marchés étant un motif important de coopération, on peut s'attendre à ce que les PME situées dans des pays avec des marchés nationaux peu étendus et des pays très distants des marchés aient davantage tendance à coopérer. Comme illustré à la Figure 3.1⁶⁰, les différences entre pays vont à la fois dans le sens et à l'encontre de l'idée selon laquelle les entreprises coopèrent pour compenser l'éloignement par rapport aux marchés étendus. Comme on est en droit de s'y attendre, la Finlande, la Norvège et l'Islande, dotés de marchés nationaux peu étendus et très éloignés de leurs marchés étrangers d'Europe centrale, enregistrent un taux élevé de coopération. Le faible taux de coopération entre les PME en Allemagne et en France relève également de cette explication. Cependant, sur base des mêmes arguments, le taux de coopération entre les PME devrait être faible en Italie et élevé en Irlande. L'influence de l'éloignement par rapport aux marchés et de la taille de ceux-ci sur la tendance à coopérer n'est donc pas discriminante.

Alternativement, des initiatives politiques peuvent expliquer un taux élevé de coopération, notamment dans les pays nordiques et en Italie au début des années quatre-vingt dix⁶¹. Ce point sera analysé plus en profondeur dans le chapitre suivant.

Cependant, des recherches antérieures réalisées dans le cadre de l'Observatoire des PME européennes sur les districts industriels⁶² indiquent que le principe de coopération entre les PME a fait son apparition bien avant la prise de conscience politique de l'importance d'une telle coopération, et pour d'autres raisons que les mesures d'appui financier.

La théorie et les informations disponibles ne permettent pas d'expliquer simplement les variations observées entre les pays quant aux taux de coopération des PME. Cela laisse à penser que la propension à coopérer s'explique par une interaction entre plusieurs facteurs. Certains semblent relever d'un contexte culturel et de valeurs ; d'autres s'inscrivent dans le cadre des pratiques commerciales.

La Figure 3.1 illustre trois caractéristiques. Premièrement, la coopération entre PME a lieu dans l'ensemble des 19 pays et peut donc être considérée comme une pratique générale et courante des entreprises. Deuxièmement, les grands écarts entre les pays suggèrent que les facteurs extérieurs ont une forte influence sur la tendance à coopérer. Troisièmement, à l'exception du Portugal, la coopération informelle s'avère plus fréquente que la coopération formelle dans tous les pays. On peut donc en déduire que la majeure partie des PME ne voit pas la nécessité d'officialiser la coopération. La coopération informelle est parfaitement adaptée à la majorité des tâches couvertes par une coopération.

60 Il ne faut pas perdre de vue que pour bon nombre d'entreprises la coopération prendra un tour à la fois formel et informel. Les chiffres liés à ces deux types de coopération totaliseront donc dans certains cas plus de 100 %. En outre, les entreprises peuvent être impliquées dans plusieurs coopérations avec différents partenaires. Le cas échéant, les questions ont trait à la coopération la plus importante.

61 Bien que ce rapport ne fasse pas de différence entre les districts en Italie, la situation de ce pays cadre parfaitement avec les rapports antérieurs des districts et conglomérations industriels. Les PME en place et celles venant de voir le jour ont tiré parti d'une participation à un système de petites entreprises spécialisées dans des réseaux de fabrication. En Italie, la coopération est essentiellement verticale, entre entreprises et fournisseurs, à différentes étapes de la chaîne de valeur. Les réseaux reposent aussi sur une coopération entre des entreprises qui fabriquent les mêmes produits et sont concurrentes. Ils incluent également leurs fournisseurs, distributeurs et prestataires de services du secteur public.

62 European Commission, Observatory of European SMEs, 2002/No. 3; Regional Clusters in Europe; (Commission européenne, Observatoire des PME européennes : Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe), rapport soumis à la DG Entreprises par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research, et ENSR, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés européennes, 2002.

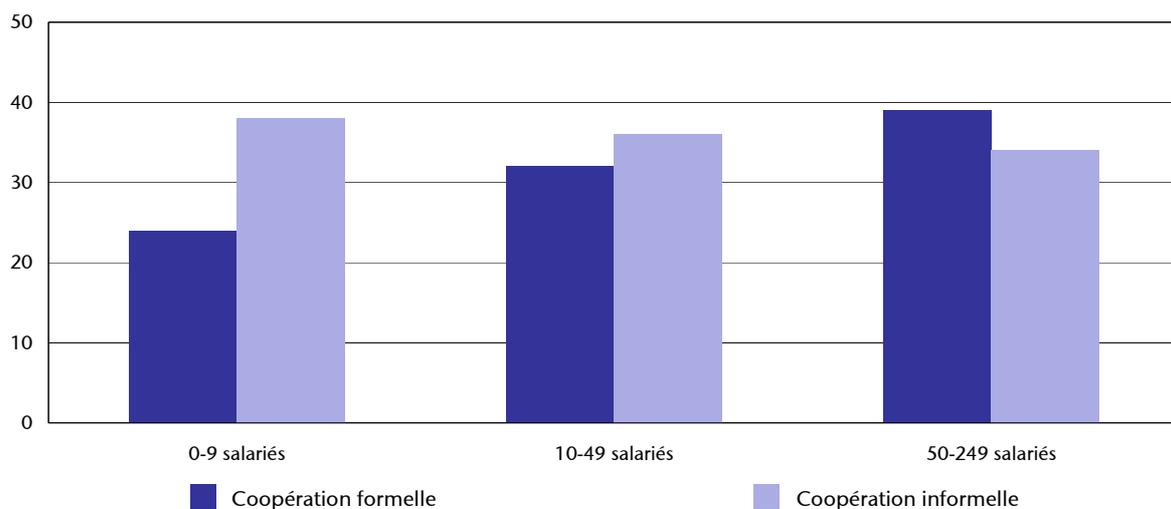
Taille des entreprises

Comme précisé au Chapitre 2, certaines théories insistent sur le fait que la garantie des ressources est une raison importante motivant une coopération^{63,64} ; cette logique peut valoir en particulier pour les petites entreprises étant donné que leurs ressources sont généralement limitées par rapport aux entreprises de plus grande taille. Si la principale motivation d'une coopération entre PME est de pallier un manque de ressources internes, le taux de coopération devrait diminuer proportionnellement à la taille des entreprises.

La Figure 3.2 illustre clairement que ce n'est pas le cas. Elle révèle deux tendances différentes. D'une part, le taux de coopération informelle des entreprises diminue légèrement au fur et à mesure que leur taille augmente, ce qui est compatible avec la proposition selon laquelle les plus petites entreprises ont plus fortement tendance à coopérer, bien que les différences entre les catégories de taille ne soient pas significatives. D'autre part, le taux de coopération formelle des entreprises augmente fortement au fur et à mesure que leur taille augmente, ce qui peut s'expliquer par le fait que les routines administratives formalisées sont davantage présentes dans les grandes que dans les petites PME. Cet élément s'inscrit en droite ligne de la proposition selon laquelle une capacité administrative limitée empêchera une coopération (formelle) dans les plus petites entreprises.

En Allemagne, une étude⁶⁵ réalisée auprès de 11 300 PME du secteur de l'artisanat a révélé que le degré de coopération augmente proportionnellement à la taille de l'entreprise. Le lien entre le niveau de coopération des PME et la taille de l'entreprise a également été confirmé lors de l'entrevue avec l'expert en Grèce. En Norvège, des recherches⁶⁶ reposant sur 303 entreprises et organisations d'un cluster du milieu marin sur la côte norvégienne occidentale ont également révélé que les PME de plus grande taille participaient davantage à des coopérations que les plus petites PME.

Figure 3.2 : Coopération formelle et informelle par taille d'entreprise, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Secteurs industriels

Dans le cadre de l'environnement commercial actuel, les PME de tous les secteurs industriels recourent de plus en plus fréquemment aux nouvelles technologies pour renforcer leur compétitivité. Néanmoins, certains secteurs utilisent plus largement les technologies que d'autres. Dans les secteurs de la fabrication et des communications, par exemple, une part importante de la création de valeur provient de l'application de technologies évoluées.

63 Ahokangas, P., Internationalisation and Resources (Internationalisation et ressources). An Analysis of Processes in Nordic SMEs (Analyse des processus dans les PME des pays nordiques). Acta Wasaensia No. 64, Université de Vaasa, 1998.

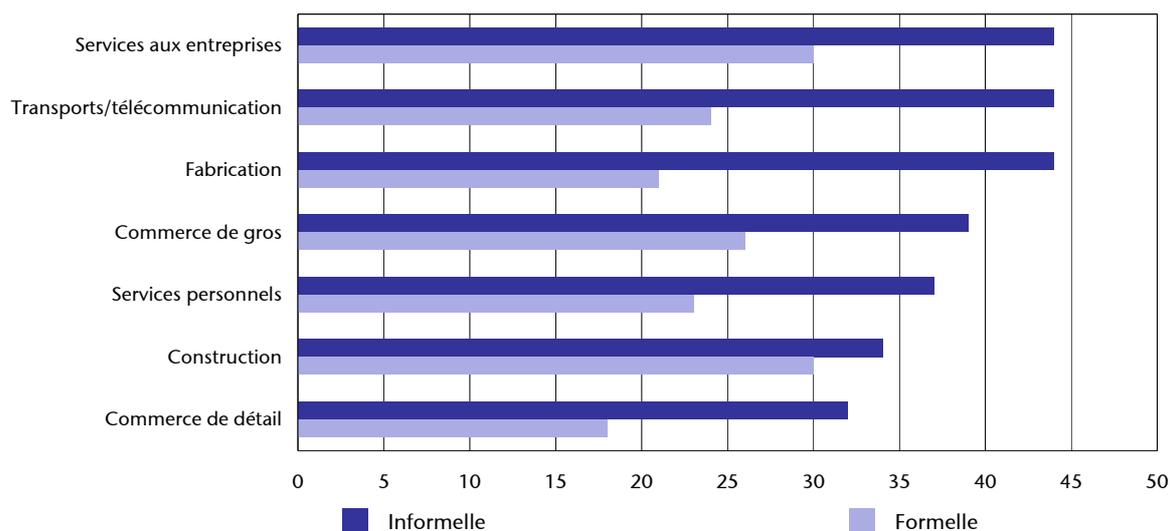
64 Wallenkliint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

65 Zentralverband des Deutschen Handwerks, Kooperationen im Handwerk (Coopération dans le secteur de l'artisanat) Berlin, 2002.

66 Jakobsen, Stig-Erik et Bernt Aarset, Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet (Co-opération et innovation dans le secteur portuaire et marin du Vestland), SNF-Rapport No. 38/02. Bergen, 2002.

Sur base de la proposition de la Section 2.3, laissant entendre que l'accès aux technologies est une motivation majeure de la coopération, on devrait s'attendre à ce que les secteurs industriels de haute technicité aient une plus forte propension à coopérer. Cependant, l'Enquête de l'ENSR ne peut distinguer la coopération commerciale entre secteurs et au sein du même secteur. La coopération des PME avec des entreprises de leur propre secteur ou des PME d'autres secteurs dépendra en partie du motif de la coopération et des activités menées dans le cadre de celle-ci. De plus, c'est surtout dans le secteur des services aux entreprises et aux particuliers que la coopération est principalement justifiée par l'accès au savoir-faire et aux technologies.

Figure 3.3 : Coopération formelle et informelle par secteur, pourcentage d'entreprises, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR.

Comme l'illustre la Figure 3.3, la tendance à coopérer est fonction des secteurs d'activité, même si ces différences ne sont pas majeures. La coopération informelle est en quelque sorte plus répandue dans les secteurs des services aux entreprises, du transport et des télécommunications, ainsi que de l'industrie. Le taux relativement élevé de coopération formelle dans le secteur de la construction est particulièrement remarquable. Les résultats de l'Enquête de l'ENSR font ressortir que le secteur du commerce de détail ne s'engage que rarement dans une coopération entre PME (formelle ou informelle). Cela pourrait notamment s'expliquer par le fait que les franchises et les grandes chaînes sont des formes largement répandues de coopération dans ce secteur. Dans la plupart des cas, des grandes entreprises seront englobées dans cette coopération, laquelle est donc exclue de la définition de la coopération utilisée dans le présent rapport. Par ailleurs, les taux de coopération relativement peu élevés peuvent s'expliquer, du moins en partie, par le fait que les entreprises de commerce de détail sont en moyenne plus petites que les entreprises de l'industrie de la fabrication ; comme stipulé précédemment, la coopération parmi les PME augmente avec la taille de l'entreprise. Les secteurs des services sont tout aussi portés à coopérer que les secteurs proposant des produits physiques.

Les recherches antérieures en matière de coopération se sont fortement intéressées aux réseaux de fabrication. Les résultats de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR prouvent que la coopération a également son importance dans d'autres secteurs. En outre, la coopération formelle est plus répandue dans le secteur de la construction ou des services aux entreprises par exemple que dans celui de l'industrie. Les études traditionnelles portent essentiellement sur des formes particulières de coopération, telles que les clusters ou les réseaux, dans des secteurs qui produisent avant tout des produits physiques (ex. : l'industrie). Les résultats présentés dans ce document indiquent que la coopération est largement répandue dans tous les secteurs.

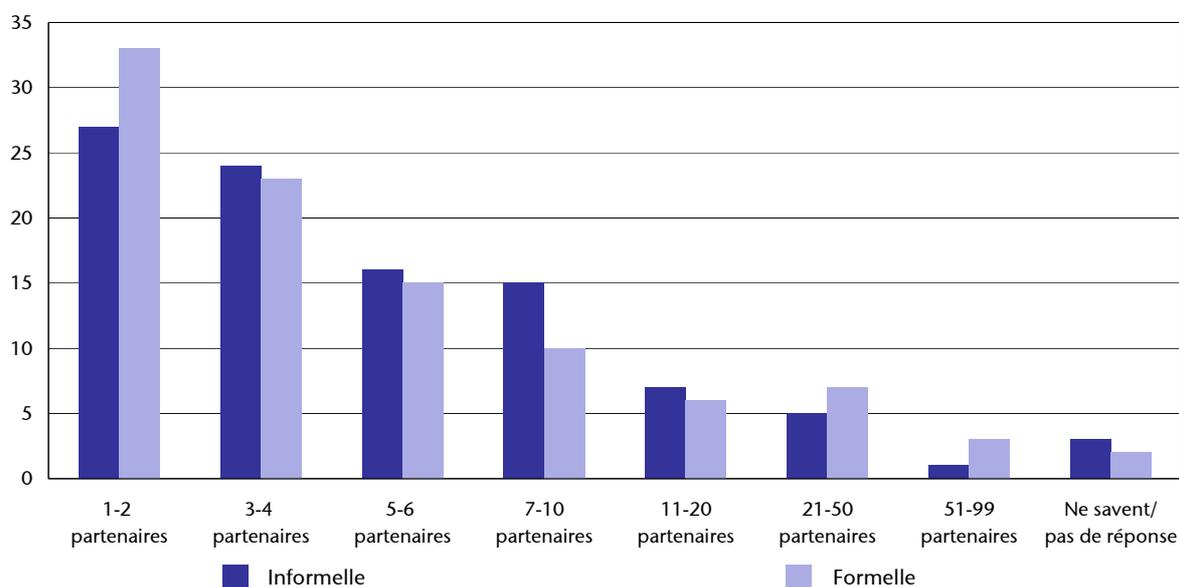
3.2.2. Nombre de partenaires

La taille d'un partenariat est un facteur décisif du mode d'organisation de la coopération. Les formes de partenariats entre PME, sur les plans juridique et organisationnel, sont également tributaires du contexte (ex. : système juridique, exigences commerciales ou facteurs culturels). Plus précisément, le nombre de partenaires commer-

ciaux dépend de la nature et du nombre de fonctions ou de tâches couvertes par l'accord de coopération, ainsi que de la capacité de l'organisation à gérer les relations.

La Figure 3.4 laisse clairement transparaître que, pour la plupart, les entreprises ont un nombre réduit de partenaires avec lesquels elles coopèrent.⁶⁷ Deux tiers des entreprises comptent moins de sept partenaires. Environ 30 % de l'ensemble des entreprises ont un ou deux partenaires tandis que quelque 20 % seulement coopèrent avec plus de 10 partenaires. Ce résultat correspond aux dires de Sayer⁶⁸ qui indique que les réseaux les plus réussis sont composés d'un nombre limité de partenaires. En réalité, un nombre trop élevé de partenaires risque de rapidement conduire à une 'overdose' de relations, d'autant plus qu'une coopération ne peut être efficace que si une durée suffisante lui est accordée. Cela peut impliquer que le nombre de partenaires avec lesquels les PME peuvent interagir avec succès est limité en pratique ; toutefois, sur base des éléments disponibles, il est impossible de définir cette limite de manière générale.

Figure 3.4 : Nombre de partenaires dans le cadre d'une coopération formelle et informelle, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

Des analyses plus poussées des données montrent que les micro-entreprises ont tendance à avoir moins de partenaires que les petites entreprises qui, à leur tour, comptent moins de partenaires que les entreprises de taille moyenne. Aucune tendance spécifique au niveau du nombre de partenaires ne peut être mise en relation avec divers pays ou secteurs.

Si le manque de ressources est une motivation majeure pour la coopération, comme le suggèrent certaines théories^{69,70}, la nécessité de recourir à des partenaires pour compléter les ressources devrait diminuer proportionnellement à la taille de l'entreprise. Cela n'exclut pas le fait que l'accès aux ressources est une raison incitant les PME à coopérer mais laisse plutôt à penser que plusieurs facteurs peuvent interagir. Ainsi, de plus grandes entreprises peuvent disposer d'une plus grande capacité et de plus de temps pour coopérer avec davantage de partenaires. En outre, la capacité administrative des PME peut être un élément d'explication. Lorsqu'elle est plus importante, les entreprises sont en mesure de gérer un plus grand nombre de partenaires. L'exemple du réseau

67 Il convient de noter que la question posée aux entreprises dans l'Enquête de l'ENSR était la suivante : 'Avec combien de PME envisagez-vous d'avoir une coopération (in)formelle ?'. Par conséquent, on ne peut déterminer le nombre de PME qui souscrivent à un seul et unique accord de coopération.

68 Sayer, A., *Radical Political Economy - a critique* (Critique de l'économie politique radicale). Blackwell, Oxford UK & Cambridge USA, 1995.

69 Ahokangas, Petri, *Internationalisation and Resources* (Internationalisation et ressources). An Analysis of Processes in Nordic SMEs (Analyse des processus dans les PME des pays nordiques). Acta Wasaensia, No 64, Universitas Wasaensis, Vaasa, 1998.

70 Wallenklint, J., *A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations* (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

« Walkshoes » (Chaussures de marche) (voir Encadré 3.1) montre notamment que les partenaires de cette coopération ont délibérément restreint le nombre d'entreprises au sein du réseau afin d'en faciliter la gestion. Ce nombre limité contribue également à la cohésion globale du projet.

La relation entre le nombre de partenaires et la taille de l'entreprise est confirmée dans une étude de 2001⁷¹ réalisée en Suisse ; elle analyse la coopération entre les hôtels de petite et moyenne taille. Plus de 90 % des entreprises de l'industrie hôtelière interrogées ont pris part à des réseaux horizontaux ; autrement dit, elles coopèrent avec d'autres entreprises du secteur hôtelier. Le nombre de celles indiquant avoir souscrit à une ou plusieurs formes de coopération augmente proportionnellement au nombre de lits (ce qui est un indicateur majeur de la taille de l'entreprise). Aux Pays-Bas, une étude récente⁷² montre également que les entreprises de taille moyenne coopèrent avec davantage de partenaires que les micro-entreprises. Malheureusement, aucune étude ne fournit une explication claire quant au lien entre la taille de l'entreprise et le nombre de partenaires.

Ce dernier peut également varier selon les motifs et le type de coopération. Ainsi, dans le cadre du système danois d'innovation (le projet DISKO), une étude des entreprises 'coopérantes' a été réalisée⁷³. Cette étude entendait analyser la nature de la collaboration et des réseaux auxquels recourent les entreprises industrielles danoises dans le cadre du processus d'innovation et de développement de produits. Il en a notamment été conclu que les PME ont moins de partenaires dans leurs projets d'innovation de produits les plus importants que les entreprises comptant plus de 50 salariés. Les projets majeurs de la majorité des PME dénombrent moins de trois partenaires. On peut donc en déduire que l'importance (stratégique) d'une coopération influence également le nombre de partenaires.

La Figure 3.4 n'indique pas si le choix entre des partenariats formels et informels évolue spécifiquement lorsque le nombre de partenaires augmente. On peut s'attendre à ce qu'il soit plus facile d'instaurer la confiance avec un plus petit nombre de partenaires et à ce que le besoin de formalisation se fasse alors moins ressentir. Cependant, les engagements sont forts lorsque le nombre de partenaires est restreint. Cela peut expliquer les pourcentages un peu plus élevés de coopération formelle impliquant quelques partenaires seulement.

3.2.3. Coopération internationale

Comme l'indique le rapport de l'Observatoire sur l'internationalisation des PME⁷⁴, les formes et les raisons de l'internationalisation des PME sont diverses et complexes. Par rapport à l'exportation simple, à savoir le recours à des fournisseurs étrangers et la mise en place de filiales étrangères, la coopération avec des partenaires établis dans d'autres pays constitue une forme supplémentaire d'internationalisation. La coopération avec des partenaires étrangers peut d'une part faciliter l'accès aux données (principalement sous la forme d'un accès aux fournisseurs de produits semi-finis utilisés dans le cadre du processus de production) et d'autre part, permettre aux PME de pénétrer de nouveaux marchés plus étendus. Outre les facteurs inhérents à la coopération en général, les « connaissances locales » ont plus d'importance en matière de coopération internationale que de coopération nationale. Elles portent en général sur la connaissance que possède le partenaire des préférences et goûts des consommateurs, des règles et réglementations pertinentes, des sources d'aide ou d'information, des opportunités commerciales, etc.

L'internationalisation concerne 37 % des PME de l'Europe-19⁷⁵, alors que 19 % des entreprises précisent que (l'un de) leurs principaux partenaires sont établis à l'étranger. La Figure 3.5 indique de très légères différences entre les catégories de taille à cet égard.

Une analyse plus approfondie des données révèle qu'en Irlande, au Liechtenstein, au Luxembourg, en Grèce et en Suisse, les PME coopèrent davantage avec des partenaires étrangers que dans d'autres pays étudiés. Les di-

71 Frey, M., *Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen* (Gestion d'un réseau dans le secteur hôtelier. Approches pour les PME). Thèse de doctorat, Université de St. Gallen, Bamberg, 2002.

72 RZO/EIM, *Kansrijker door samenwerking* (Davantage d'opportunités grâce à la coopération), La Haye, 2003.

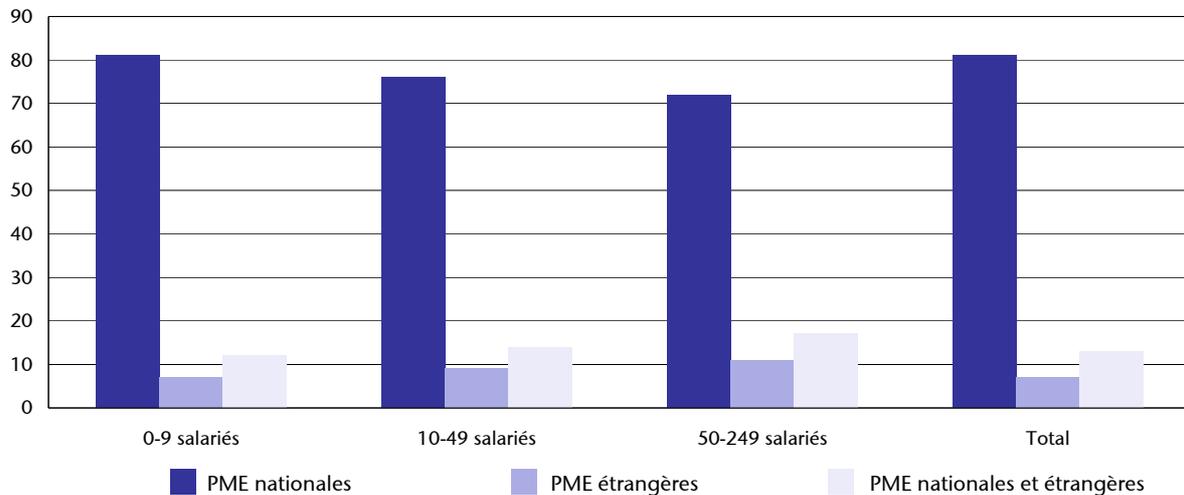
73 Thøis Madsen, P., *Den samarbejdende virksomhed. DISKO-projektet: Rapport No. 6*, Erhvervsudviklingsrådet. (L'entreprise collaborative. Le projet DISKO, Rapport No. 6, Le Conseil de l'industrie et du commerce), 1999.

74 Commission européenne, *Observatoire des PME européennes 2003/Rapport n° 4*, Internationalisation des PME. Rapport soumis à la Direction Générale pour les Entreprises par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research et l'ENSR, Bruxelles, 2004.

75 Commission européenne, *Observatoire des PME européennes, 2003/Rapport n° 4*, Internationalisation des PME. Rapport soumis à la Direction Générale pour les Entreprises par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research et l'ENSR, Bruxelles, 2004.

vergences constatées entre les pays peuvent s'expliquer par la taille des marchés nationaux et les distances géographiques par rapport aux frontières nationales⁷⁶.

Figure 3.5 : Partenaires nationaux et étrangers, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

On est en droit de s'attendre à ce que la compréhension des langues ou des cultures pose problème aux PME. Les relations s'avèrent souvent plus étroites lorsque les partenaires partagent les mêmes langues, normes, valeurs et liens sociaux voire qu'ils disposent d'institutions communes⁷⁷. Les relations ténues résultent souvent d'une absence de telles plates-formes culturelles. Dans un certain nombre d'études essentiellement consacrées à la coopération nationale, il est établi que la distance géographique complique la coopération. Ainsi, l'étude réalisée en Suisse⁷⁸ sur la coopération entre les entreprises du secteur hôtelier dont il est question ci-dessus indique que les coûts des transactions augmentent en fonction de l'éloignement géographique des partenaires.

En 2002, une étude⁷⁹ a été réalisée sur un cluster du milieu marin situé sur la côte norvégienne occidentale. Elle portait essentiellement sur la coopération et les innovations. Elle a révélé qu'au cours des trois dernières années, près de 62 % des entreprises du cluster du milieu marin (comptant toutes moins de 250 salariés) avaient coopéré dans une certaine mesure avec d'autres PME. Les PME de grande taille se sont davantage impliquées dans ces partenariats que les petites PME. Il s'est avéré que plus les distances géographiques étaient importantes, moins les coopérations étaient fréquentes.

En Irlande, la création de réseaux a fait l'objet d'une étude⁸⁰ à la fin des années 90. Cette dernière couvrait différents types de réseaux. Il s'agissait notamment des réseaux verticaux et horizontaux formels, certaines associations moins formelles et un certain nombre d'organismes facilitateurs. Il a été établi que la proximité géographique des partenaires pouvait affecter le degré d'interaction. Des difficultés administratives peuvent être constatées en cas de forte dispersion des membres, notamment lorsqu'il s'agit d'organiser des réunions. Les réseaux les plus réussis étaient avantagés par la proximité des partenaires.

76 'En raison de la taille du Luxembourg, la coopération informelle est davantage transnationale que nationale' : déclaration d'un expert luxembourgeois représentant une petite entreprise lors d'un entretien avec un partenaire de l'ENSR.

77 Isaksen, A., Regional næringsutvikling og framvekst av spesialiserte produksjonsområder. (Développement commercial et croissance de secteurs de production spécialisés) Thèse de doctorat, Université d'Oslo. Agder Research Foundation Skriftserie n°5/1994.

78 Frey, Markus, Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen (Gestion d'un réseau dans le secteur hôtelier. Approches pour les PME). Thèse de doctorat, Université de St. Gallen, Bamberg, 2002.

79 Jakobsen, Stig-Erik et Bernt Aarset, Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet (Coopération et innovation dans le secteur portuaire et marin du Vestland), SNF-Rapport n°38/02. Bergen, 2002. Les données de cette analyse reposent sur le sondage de participants d'entreprises industrielles et commerciales (à savoir les pisciculteurs, l'industrie de la pêche/la transformation du poisson, les exportateurs de produits de la pêche, les fournisseurs de biens et services) et d'institutions du savoir (institutions de recherche et développement, consultants et institutions en réseau).

80 O'Doherty, Dermot, Policy Lessons for Cluster Formation & Development Among SMEs - The Case of Ireland (Enseignements politiques pour la constitution et le développement de clusters parmi les PME - Cas de l'Irlande), Document de conférence, 2002.

En matière de coopération internationale, il faut également tenir compte du fait qu'il est recommandé aux PME d'unir leurs forces pour accéder à de nouveaux marchés plus étendus. Cela a en effet été indiqué comme l'une des principales raisons ayant incité les PME à coopérer. Si les entreprises s'unissent, la coopération peut être considérée comme une solution facilitant le processus d'internationalisation. Il n'est pas nécessaire de coopérer avec une PME étrangère implantée sur le marché ciblé. Les connaissances locales qu'une entreprise étrangère peut avoir d'un marché précis peuvent toutefois être bénéfiques à toutes les entreprises qui coopèrent. Une telle entreprise pourrait alors mettre ses connaissances locales à disposition et servir de plate-forme de vente. L'encadré 3.1 présente un exemple d'accord de coopération internationale.

Encadré 3.1 : RÉSEAU « WALKSHOES » (CHAUSSURES DE MARCHÉ)

Six entreprises de fabrication de chaussures de taille moyenne (comptant toutes entre 100 et 300 salariés) ont créé le réseau WALKSHOES afin de promouvoir une initiative de marketing sur le marché polonais. WALKSHOES est une plate-forme commerciale, permettant aux consommateurs, en particulier les détaillants polonais et d'autres chaînes de distribution présentes en Europe orientale, d'acheter ou de commander des chaussures fabriquées par des partenaires commerciaux du réseau WALKSHOES. La taille relativement similaire des entreprises du consortium a constitué un facteur compensatoire qui a stimulé la confiance. La possibilité d'associer directement un nombre limité d'entreprises (six) dans le réseau est considérée comme un moyen facilitant la gestion et la cohésion globale du projet.

Une entreprise autonome dénommée Portugalia Shoes a été créée sur le marché polonais dans le cadre de WALKSHOES. Cette entreprise a acheté un espace commercial à Piaseczno, dans les faubourgs de Varsovie, afin de permettre un contact direct avec les clients polonais. Elle est responsable de toutes les activités de marketing et de distribution en Pologne. Les entreprises de ce secteur n'avaient jamais eu recours auparavant à un réseau de coopération pour faciliter l'internationalisation. Il s'agit donc d'une innovation organisationnelle qui, comme d'autres, comporte des risques. Néanmoins, ceux-ci sont partagés grâce à la coopération. Les premiers résultats de la coopération sont positifs.

3.3. Dynamique de la coopération entre les PME

Une étude de cas indique que les entreprises coopèrent pour toute une série de motifs et que ceux-ci évoluent avec le temps^{81,82}. Les entreprises qui coopèrent entretiennent une relation individuelle avec un ensemble de partenaires extérieurs qui changent au fil du temps. Les résultats indiquent également que la coopération n'est « activée » que lorsque cela s'avère nécessaire. En effet, les relations peuvent être interrompues pendant un certain temps et reprendre rapidement lorsque cela s'impose^{83,84}. Les raisons que les entreprises avancent pour justifier la coopération peuvent expliquer la variation de la fréquence et de l'intensité des contacts entre les partenaires. La plus fréquente d'entre elles (à savoir l'accès à de nouveaux marchés plus étendus) concerne l'exercice périodique d'une activité au sein d'une entreprise. À titre d'exemple, la pénétration dans un nouveau marché est généralement suivie d'une période de consolidation de la position sur ce marché. La coopération avec une autre entreprise en vue de recueillir des informations et des conseils pour accéder à un nouveau marché sera engagée avant et lors de l'entrée effective sur ce marché ; elle sera moins intense voire passive au cours de la phase de consolidation.

Bien qu'il n'existe pas de moment prédéfini pour finir une coopération, il est constaté en général que celle-ci se prolonge ou est interrompue au fil du temps (voir Encadré 3.2 à la fin de cette rubrique).

81 Havnes, P.A. and Hauge, E., Utvikling i regional maritime næring. Internasjonalisering av leverandørbedrifter (Développement dans le secteur maritime régional. Internationalisation des fournisseurs). Agder research Foundation, R&D- Rapport n°1/2002, Agder Research Foundation, Kristiansand, 2002.

82 Lechner, Christian et Michael Dowling, Firm Networks: external relationship as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms (Réseaux d'entreprises : les relations externes, sources de croissance et de compétitivité pour les entreprises). Création d'entreprise et développement régional, 15, 1-26. 2003.

83 Havnes, P.A and Hauge, E., Utvikling i regional maritime næring. Internasjonalisering av leverandørbedrifter (Développement dans le secteur maritime régional. Processus d'internationalisation des fournisseurs), FoU-reportt Nr. 1/2002, Agder Research Foundation. Kristiansand, 2002.

84 Expert norvégien, professeur en économie et en finances, interrogé lors d'une entrevue avec un partenaire de l'ENSR.

La nature des relations peut également évoluer avec le temps. De tels changements sont liés à l'évolution d'exigences externes (le motif précis de la coopération), au développement des partenaires (capacités, taille, objectifs, produits, etc.), ainsi que des relations elles-mêmes (instauration de la confiance, expérience, etc.).

Voici quelques exemples illustrant la nature changeante des coopérations entre les PME au fil du temps :

- En Finlande, une étude⁸⁵ a analysé les formes et tendances des réseaux ainsi que l'évolution des entreprises industrielles. Cette étude repose sur un sondage réalisé auprès de 363 entreprises et prestataires de services industriels dont 50 % de PME. Les conventions de partenariat reposant sur des alliances stratégiques ou des contrats annuels sont de loin les accords de coopération les plus fréquents. Ce type d'accord correspond à près de 40 % des partenariats. Les accords passés dans le cadre de projets représentent près de 20 % et les accords ponctuels quelque 10 % des accords de partenariat. Le nombre d'accords de partenariat stratégiques a constamment évolué au cours des années 90 ; de ce fait, les accords annuels, ponctuels ou ceux fondés sur des projets ont régulièrement régressé en conséquence. En matière de développement de coopérations, la tendance semble s'orienter progressivement vers des partenariats plus durables, stratégiques et engagés.
- En Finlande, il a également été prouvé⁸⁶ que lorsque les PME ont collaboré auparavant et ont travaillé ensemble dans une certaine mesure, elles sont susceptibles de former un réseau efficace. Les entreprises qui ont déjà noué des relations de confiance et qui recourent à certaines pratiques de travail éprouvées ont plus rapidement la faculté de travailler en réseau que les réseaux de coopération qui voient le jour.
- Une analyse⁸⁷ de la coopération entre les PME en France dans le secteur du transport routier de marchandises a révélé qu'en plus des avantages à court terme (tels que la signature de contrats plus importants, le fret de retour ou une réduction des coûts), les chefs d'entreprise envisagent de développer une coopération à long terme pour proposer de nouveaux services à travers le réseau. Pour réussir la mise en œuvre de telles initiatives, il est essentiel de recourir à une utilisation fréquente des procédures (officielles ou non) du réseau. Des échanges très fréquents entre les membres du réseau facilitent également l'assimilation de nouvelles pratiques techniques ou commerciales.
- Comme mentionné précédemment, l'état d'avancement des réseaux en Irlande a fait l'objet d'une étude⁸⁸ à la fin des années 90. Le temps nécessaire à la mise en place d'un réseau fonctionnel et durable (2 ans en moyenne) a été l'une des difficultés auxquelles les entreprises ont été confrontées pour développer et gérer des réseaux.
- Une étude en cours⁸⁹ aux Pays-Bas sur le franchisage dans le secteur du commerce de détail révèle que les types de coopération ont clairement tendance à changer. Les partenariats commerciaux dans le secteur du commerce de détail tendent à s'officialiser avec le temps. Le mécanisme sous-jacent est double : 1) les partenariats commerciaux existants sont officialisés (ex. : passation d'accords d'achat en commun en vue de la constitution d'organisations franchisées) et 2) les nouveaux partenariats commerciaux ont également tendance à être plus professionnels qu'auparavant. À l'heure actuelle, les partenariats sont loin de se limiter à de simples achats en commun. La coopération passe également par d'autres activités (de base) telles que les campagnes collectives de publicité, les spots publicitaires, etc.
- En 2001, deux PME spécialisées dans les hautes technologies basées dans le Cambridge Science Park (Royaume-Uni) ont scellé un partenariat stratégique pour mettre au point un système unique permettant des tests diagnostics et des recherches rapides et simultanés. Elles espéraient pénétrer un marché important portant sur de nouveaux systèmes proposant aux chercheurs et aux médecins des tests diagnostics plus personnalisés et souples appelés « immuno-essais ». À la base, le partenariat a été engagé parce qu'une relation de confiance existait, matérialisée par le réseau Cambridge. Les relations sont progressivement devenues plus formelles en raison de l'importance des technologies et de celle des droits de propriété intellectuelle.

La fréquence des contacts entre les partenaires influence deux aspects essentiels des relations. Premièrement, il est difficile d'accorder sa confiance si les contacts sont irréguliers. Dans le même temps, des contacts fréquents

85 Confederation of Finnish Industry and Employers (Confédération finlandaise de l'industrie et des salariés), Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti (Vers des réseaux stratégiques d'entreprises - Premier rapport général sur la constitution de réseaux industriels), 2001. http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=2059. Dernière consultation le 11 mai 2003.

86 Kollanus, Timo, Yhteistyön ja verkostoitumisen uudet muodot - teematyö (Nouvelles formes de coopération et de réseau entre les organisations - Travail thématique), Adapt/Employment publications n°24. Ministère du Travail finlandais, Helsinki, 2000.

87 Grand, Lionnel et Christophe Leyronas, Réseau et valeurs : valeurs du réseau et réseau de valeurs, document présenté lors du congrès XIV^e Journées Nationales des IAE, 29 avril 1998.

88 O'Doherty, Dermot, Policy Lessons for Cluster Formation & Development Among SMEs - The Case of Ireland (Enseignements politiques pour la constitution et le développement de clusters parmi les PME - Cas de l'Irlande), Document de conférence, 2002.

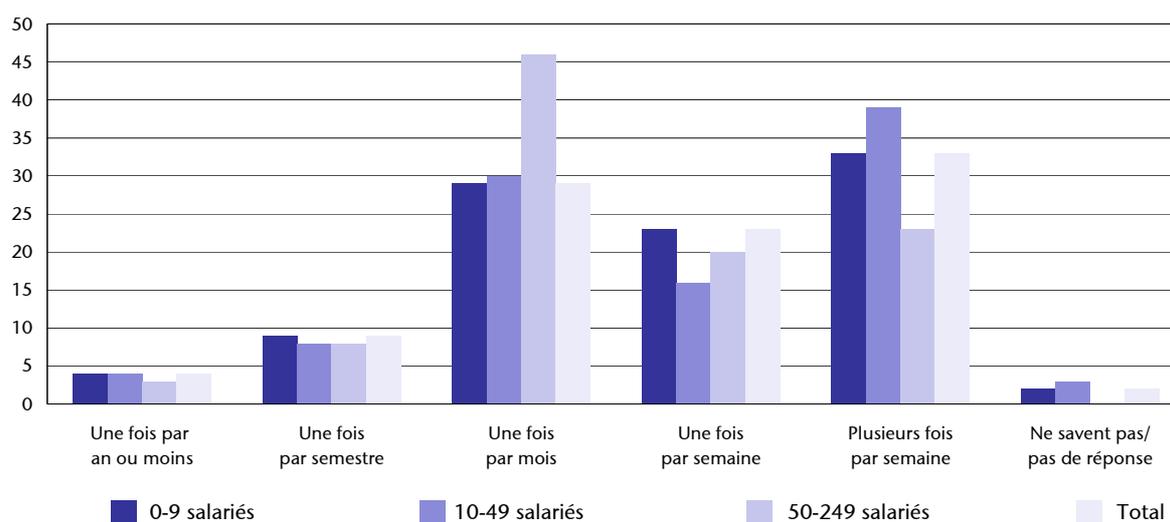
89 Informations émanant d'un expert universitaire.

ne peuvent suffire pour développer une relation de confiance. La qualité des contacts a elle aussi toute son importance. Deuxièmement, dans le cas d'une coopération axée sur des activités opérationnelles proches des compétences de base des entreprises, les contacts devront être plus fréquents que si la coopération porte sur des activités qui soutiennent indirectement les activités opérationnelles. En clair, des contacts moins fréquents indiquent des relations moins intenses. Par ailleurs, la fréquence des réunions peut également évoluer avec le temps. C'est ce qu'indique l'exemple suivant concernant l'Autriche.

Huit menuisiers et charpentiers implantés dans une petite région appelée Pielachtal au sud de l'Autriche ont entamé une coopération⁹⁰ afin de renforcer principalement leur position sur le marché régional en tant que fournisseurs de mobilier. La mise au point de cette coopération a demandé beaucoup de temps car, au début, les partenaires se sont réunis chaque semaine pendant près de six heures. Après trois années de coopération, seule une réunion toutes les deux à trois semaines suffit et ce, uniquement lorsque le besoin s'en fait ressentir de part et d'autre.

Comme l'indique la Figure 3.6, la plupart des PME qui coopèrent entretiennent des contacts réguliers avec leurs partenaires. Près de deux entreprises sur trois se mettent en rapport avec eux au moins une fois par semaine et environ un tiers des PME au moins une fois par mois. Les micro-entreprises et les petites entreprises contactent plus régulièrement leurs partenaires (56 % une ou plusieurs fois par semaine) que les entreprises de taille moyenne (43 % une ou plus fois par semaine)⁹¹.

Figure 3.6 : Régularité des contacts en cas de coopération entre les PME en fonction de la taille des entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

56 % des PME de l'Europe-19 contactent leurs partenaires au moins une fois par semaine. L'Espagne enregistre quant à elle la fréquence la moins élevée, 41 % d'entreprises seulement contactant leurs partenaires chaque semaine. La fréquence la plus élevée est relevée en Islande : 86 % des entreprises y contactent leurs partenaires une fois par semaine. Il n'existe pas de tendance apparente en ce qui concerne les pays dont la régularité des contacts est inférieure ou supérieure à la moyenne européenne. Cela veut dire que la fréquence des contacts semble dépendre davantage de facteurs opérationnels que de ceux propres au pays, tels que la culture de coopération, la structure du marché et d'autres conditions-cadres.

La régularité des contacts en Autriche (45 %) et en Espagne (41 %) est faible puisque moins de 50 % des entreprises concernées entretiennent au minimum des contacts hebdomadaires avec leurs partenaires. Un autre groupe de pays (la France, l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie, le Liechtenstein, le Luxembourg, les Pays-Bas et la Suisse) enregistre une fréquence moyenne ; de 50 % à 60 % des PME contactent leurs partenaires au moins une

90 Seidenberger, M., Kooperation in Holz (Coopération dans le secteur du bois), in : Die Wirtschaft 3/2003, pp. 26-29, 2003.

91 Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, uniquement des entreprises qui coopèrent.

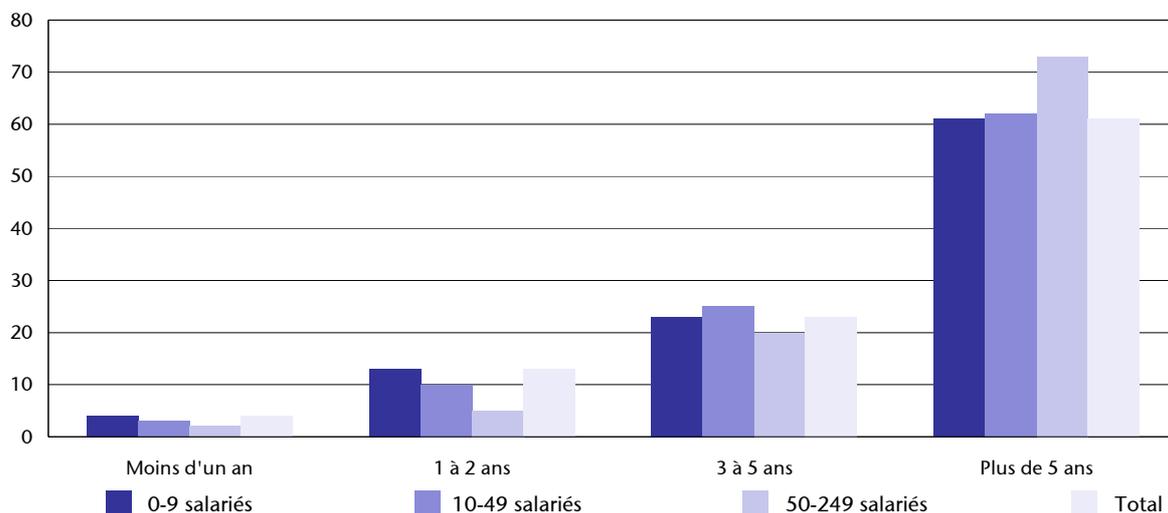
fois par semaine. En Belgique, au Danemark, en Finlande, en Grèce, en Islande (fréquence la plus élevée avec 86 %), en Norvège, au Portugal, en Suède et au Royaume-Uni, plus de 60 % des entreprises consultent leurs partenaires au moins une fois par semaine.

La fréquence ne varie pas énormément entre les divers secteurs.

Comme l'indique la Figure 3.7, la coopération entre les PME européennes se caractérise par des relations stables. La majeure partie des entreprises qui coopèrent est impliquée dans des partenariats depuis plus de cinq ans. Il peut être considéré qu'une coopération durable indique généralement des relations tenaces étant donné que la confiance entre les partenaires se développe après des années de coopération⁹². D'autres analyses confirment cette tendance. Elles indiquent en effet que 62 % des entreprises coopérant depuis plus de 5 ans n'ont pas changé de partenaires au cours de l'année écoulée. 22 % des entreprises coopérant depuis 3 à 5 ans n'ont pas remplacé leurs partenaires et, pour celles dont la collaboration n'est engagée que depuis 1 à 2 ans, ce taux n'est que de 12 %.⁹³ Dès lors, les changements de partenaires sont plus fréquents au cours des premiers stades de la coopération.

Une analyse plus poussée des données émanant de l'Enquête de l'ENSR a toutefois révélé qu'il existe une forte corrélation entre l'âge d'une entreprise et la durée de la coopération avec d'autres PME.

Figure 3.7 : Ancienneté de la coopération entre les PME, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

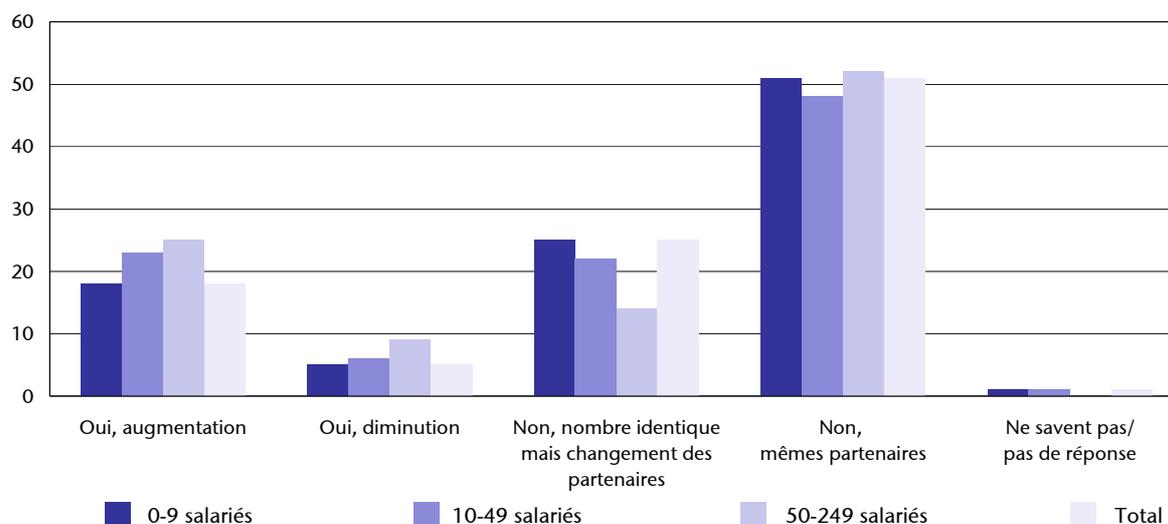
L'analyse des différences entre les pays permet de constater que les entreprises établies en Finlande, en France, en Norvège, au Danemark et en Belgique disposent de structures de partenariat bien établies, alors que les partenariats au Portugal sont récents et moins bien engagés. Selon certaines études⁹⁴ la durée de la coopération est liée à la croissance du chiffre d'affaires. Cela suggère que la coopération à long terme est bénéfique en termes de chiffre d'affaires par employé.

En plus d'une longue expérience en matière de coopération, les PME européennes ont tendance à conserver le même groupe de partenaires. Près de la moitié des entreprises qui coopèrent ont déclaré avoir gardé les mêmes partenaires au cours des 12 derniers mois ; voir Figure 3.8. Par ailleurs, en cas de changements, le nombre de partenaires reste le même ou augmente. Une diminution du nombre de partenaires n'a été constatée que dans quelques cas.

92 Wallenklint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

93 Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, toutes les entreprises, données pondérées.

94 RZO/EIM, Kansrijker door samenwerking (Davantage d'opportunités grâce à la coopération), La Haye, 2003.

Figure 3.8 : Modification du nombre de partenaires au cours des 12 derniers mois, pourcentage d'entreprises

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

Les relations entre les PME se sont avérées particulièrement stables dans la moitié des pays. C'est particulièrement le cas des PME en Belgique, en Finlande, en Allemagne, en Grèce, au Lichtenstein, aux Pays-bas, en Norvège, en Espagne, en Suède et en Suisse (plus de 60 % d'entre elles ont conservé les mêmes partenaires). Les PME implantées dans d'autres pays ont changé plus souvent de partenaires au cours des douze derniers mois. En France, en Islande, en Irlande, en Italie et au Portugal, en particulier, le nombre de PME reconnaissant avoir gardé les mêmes partenaires est faible. De plus, dans ces pays, les partenaires ont été remplacés plus régulièrement bien que leur nombre soit resté identique. En Islande (57 %) et au Portugal (42 %), un grand nombre de PME ont indiqué qu'elles ont toujours compté autant de partenaires mais que ceux-ci avaient changé⁹⁵. Cela fait davantage ressortir encore le cas du Portugal qui enregistre un faible pourcentage de coopération, où la coopération n'est pas durable, les contacts sont irréguliers et les partenariats sont instables. Selon un expert d'une association industrielle portugaise, les processus de coopération entre les PME prennent généralement fin lorsque le travail est achevé. En d'autres termes, la coopération est purement instrumentale, se pratique au cas par cas (bien qu'elle puisse être renouvelée) et ne revêt pas de valeur stratégique.

La mise en commun des résultats relatifs à la fréquence et l'ancienneté de la coopération montre que les PME considèrent cette coopération si avantageuse que la majorité d'entre elles collabore depuis 5 ans ou plus et qu'elles ont gardé le même nombre de partenaires (voire l'ont augmenté dans certains cas). Cette stabilité permet de nouer des relations solides.

Le cas présenté dans l'encadré 3.2⁹⁶ illustre les résultats concrets de la dynamique de coopération.

95 La modification du nombre de partenaires ne varie pas en fonction du secteur d'activité.

96 Voir par exemple : www.industrigruppen.dk.

Encadré 3.2 : Le Groupe d'industries de Svendborg - Industrigruppen

Huit sous-traitants danois de Svendborg, dans le sud du Danemark, ont constitué un réseau spécialisé dans la commercialisation et la production en commun. La taille de ces entreprises varie de 10 à 120 salariés ; elles sont complémentaires dans le secteur de la métallurgie et sont spécialisées dans divers domaines de production tels que : la production d'outils, la coulée sous pression, la production de tôles ainsi que le traitement de surfaces et de pièces usinées. Le Groupe d'industries souligne qu'ensemble ses membres sont « des fournisseurs de services complets » disposant des capacités d'une grande entreprise tout en présentant la flexibilité d'une petite entreprise. Cette combinaison leur permet de gérer une clientèle à laquelle ils n'auraient pu s'adresser seuls. Le fait qu'ils ne soient pas des concurrents directs a été un facteur très important de leur coopération. Cela a atténué certains problèmes susceptibles de se poser lors d'un partenariat avec des entreprises indépendantes, tels que la jalousie et la gestion, comme dans le cas du Groupe d'industries. Au cours des dernières années, les entreprises ont néanmoins eu le sentiment de s'être « éloignées en grandissant » et les activités conjointes du Groupe d'industries ont été limitées.

Le réseau existe depuis 1988 et a parfaitement fonctionné jusqu'en 2000. Deux raisons principales ont justifié son existence au cours de cette période. Tout d'abord, les huit membres se sont parfaitement rendus compte des avantages : ils ont décroché des commandes qu'ils n'auraient jamais pu obtenir seuls, ont dépensé moins d'argent pour le marketing, - par exemple en participant ensemble à des foires - et le réseau leur a permis de solliciter des financements publics de programmes européens et nationaux. En outre, en 1997, ils ont coopéré dans le cadre du plan de formation et de l'examen des qualifications et ont mis sur pied des cours de formation sur les qualifications personnelles destinés à un grand nombre de salariés du Groupe (150).

Ensuite, le réseau a engagé un coordinateur chargé d'organiser la distribution des commandes. Il a été essentiellement décidé que les commandes seraient gérées par les deux entreprises les plus importantes du groupe, administrées par le même propriétaire. Il a également été décidé de faire appel en cas de besoin aux services des membres du Groupe d'industries en sous-traitance. Le coordinateur a par ailleurs pris soin d'organiser des activités communes et de maintenir le réseau sur les rails. Notamment en sollicitant des financements nationaux pour des tentatives de commercialisation et d'exportation en commun sur de nouveaux marchés pour le groupe.

Aujourd'hui, le Groupe d'industries est en « veille ». Le coordinateur gère encore la page d'accueil et réalise des brochures pour les clients ; toutefois, plus aucune autre activité conjointe n'est entreprise et les clients communs sont très limités. En réalité, les huit entreprises ne font essentiellement que participer à une association locale, plus étendue, « l'Industry Southern Funen » (Industri Sydfyn) cherchant principalement à influencer la politique industrielle locale.

3.4. Les obstacles à la coopération

Les documents traitant de la coopération entre les PME indiquent qu'à ce stade les études ont principalement cherché à analyser la logique et les facteurs de la coopération mais pas les obstacles à la coopération. Ces obstacles auront une incidence sur le degré de coopération entre les PME. L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR se penche sur les obstacles perçus à l'encontre de la coopération entre les PME.

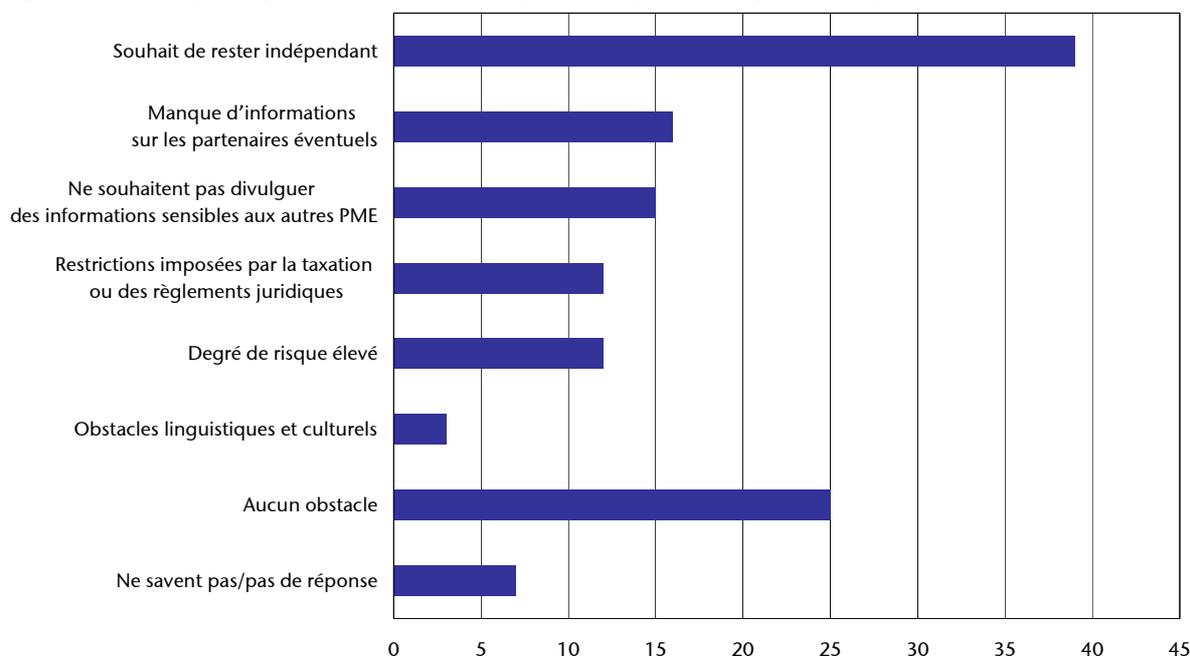
Comme le montre la Figure 3.9, l'obstacle le plus important à la coopération est le souhait de rester indépendant (39 %). 16 % des entreprises justifient cela par le manque d'informations sur les partenaires idéaux alors que 15 % d'entre elles estiment que la coopération peut les obliger à confier des informations sensibles. 12 % soulignent qu'il est risqué⁹⁷ de coopérer avec d'autres PME alors que le même pourcentage explique son refus de coopérer par la taxation et des contraintes juridiques. Seuls 3 % des sondés considèrent la langue et les différences culturelles comme les principaux obstacles pour les partenariats. La faible fréquence des obstacles linguisti-

97 Le risque dont il est question ici est l'impression des PME que la coopération peut être une source d'incertitude susceptible d'engendrer des coûts pour l'entreprise. Dans la plupart des cas, il est difficile d'évaluer à l'avance dans quelle mesure le risque perçu est réel ou imaginaire. Néanmoins, la perception du risque aura une influence sur les décisions de gestion. Les risques inhérents à la coopération sont par exemple le fait que le succès des activités soit lié aux performances des autres entreprises, que le contact avec le marché soit contrôlé par une autre entreprise, et que l'accès aux ressources dépende du partenaire.

ques et culturels peut s'expliquer par le fait que les coopérations sont nouées en majeure partie avec des partenaires nationaux (voir Figure 3.6).

Il est également important de noter que 25 % des entreprises estiment qu'aucun obstacle n'entrave la coopération⁹⁸. Ce pourcentage est le même que les PME coopèrent ou non. De plus, une analyse des données a indiqué que les obstacles perçus à la coopération ne varient pas énormément entre les PME qui coopèrent et les autres.

Figure 3.9 : Les principaux obstacles à la coopération, pourcentage d'entreprises*



* Deux réponses permises.

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Toutes les entreprises.

Le désir de rester indépendant est évoqué par la plupart des entreprises établies en Belgique, au Danemark, au Liechtenstein, au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Irlande, en Italie et en Suisse. Le manque d'informations sur les PME adéquates avec lesquelles coopérer revient particulièrement en Belgique, en Finlande, en Irlande, en Italie, aux Pays-Bas, au Portugal et au Royaume-Uni. Une analyse plus fouillée des différences nationales indique que les entreprises françaises, grecques, islandaises, norvégiennes, portugaises, espagnoles et suédoises estiment que les risques encourus et la divulgation d'informations sensibles aux autres PME sont moins gênants.

Les données de la Figure 3.9 font l'objet d'une analyse complémentaire pour illustrer dans quelle mesure les obstacles perçus sont influencés par la taille d'une entreprise. Les résultats sont présentés dans le tableau 3.2. Il est frappant que toutes les entreprises souhaitent préserver leur indépendance quelle que soit leur taille. Le désir d'indépendance semble constituer un facteur important pour les PME, ce qui peut également expliquer pourquoi la plupart d'entre elles poursuivent leurs activités en tant qu'entités indépendantes au lieu de fusionner pour profiter des avantages d'échelle. De ce point de vue, la coopération entre les PME constitue une alternative permettant de bénéficier de certains avantages d'échelle tout en conservant un degré élevé d'indépendance. La seule différence entre les trois catégories de taille réside dans le fait que la divulgation d'informations sensibles préoccupe moins fréquemment les micro-entreprises. Les responsables des micro-entreprises déclarent également plus souvent que rien n'entrave la coopération entre les PME.

98 La catégorie de réponse 'aucun obstacle' n'a pas été mentionnée par l'enquêteur.

Tableau 3.2 : Les obstacles majeurs à la coopération, en fonction de la taille des entreprises

	Les micro-entreprises 0-9 salariés	Les petites entreprises 10-49 salariés	Les entreprises de taille moyenne 50-249 salariés
1 st obstacle	Souhait de rester indépendant	Souhait de rester indépendant	Souhait de rester indépendant
2 ^{ème} obstacle	Manque d'informations sur les partenaires éventuels	Ne souhaitent pas divulguer des informations sensibles aux autres PME	Ne souhaitent pas divulguer des informations sensibles aux autres PME
3 ^{ème} obstacle	Ne souhaitent pas divulguer des informations sensibles aux autres PME	Manque d'informations sur les partenaires éventuels	Manque d'informations sur les partenaires éventuels

Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Toutes les entreprises.

Le secteur d'activité influence légèrement les obstacles perçus à l'encontre de la coopération avec d'autres PME. Les entreprises spécialisées de l'industrie manufacturière et de la construction tiennent davantage à conserver leur indépendance que leurs collègues d'autres secteurs. Ce sont ces mêmes entreprises de l'industrie manufacturière et de la construction qui entrevoient plus d'obstacles à la coopération et qui craignent le plus de divulguer des informations sensibles. Le taux de coopération entre les entreprises de ces secteurs n'est néanmoins pas inférieur à celui d'autres secteurs, comme cela a été indiqué à la Section 3.2.1. Cela peut vouloir dire que les entreprises de l'industrie manufacturière et de construction ont trouvé des possibilités de coopération en pratique, en dépit des obstacles perçus. Cela peut également éventuellement s'expliquer par le fait que dans ces secteurs, les bénéfices d'une coopération sont tels qu'ils surpassent les coûts induits par les obstacles.

Des rapports précédents de l'Observatoire⁹⁹ sur les clusters régionaux sont parvenus aux mêmes résultats. Les entreprises innovantes de plus petite taille ne désirent pas coopérer étant donné qu'elles craignent de perdre leur autonomie. Les PME ont du mal à trouver un juste milieu entre la confidentialité (cacher des informations) et le partage des connaissances et des informations, essentiel à la réussite de toute collaboration.

Comme indiqué ci-dessus, les obstacles évoqués par les PME qui coopèrent ont été comparés à ceux perçus par les PME qui ne coopèrent pas. L'analyse démontre que bien qu'il n'existe pas de différences majeures dans l'ensemble, les entreprises qui coopèrent fournissent davantage de réponses cohérentes et homogènes que les autres¹⁰⁰. Cela sous-entendrait donc que les entreprises qui ont déjà coopéré perçoivent les mêmes obstacles dans la pratique. Les entreprises n'ayant jamais coopéré perçoivent un plus large éventail d'obstacles à la coopération.

Une étude des réseaux Skillnets¹⁰¹ en Irlande a indiqué qu'une fois que les PME coopéraient, les craintes nourries à l'égard de la coopération s'atténuent. Les Skillnets ont été créés en 1999, afin que les salariés puissent acquérir toute une série de compétences. Le taux de réponse des employeurs et des salariés en Irlande a été très important. Sur une période de 18 mois, 3 802 entreprises et 10 686 salariés y ont participé. Il existe 40 réseaux couvrant une large palette de secteurs d'activité. Les deux principaux obstacles auxquels la plupart des réseaux Skillnets ont été confrontés sont :

- la crainte que le mélange des personnels de différentes entreprises puisse inciter la concurrence à les débaucher ;
- la crainte de partager, d'échanger ou d'ébruiter par inadvertance des informations confidentielles sur les produits, les politiques ou les prix aux concurrents.

L'enquête indique toutefois que ces réserves se sont dissipées avec le temps et que les entreprises sont désormais tout à fait conscientes que les avantages de la formation en réseau dépassent de loin toutes les préoccupations.

99 European Commission, Observatory of European SMEs, 2002/No. 3; Regional Clusters in Europe; (Commission européenne, Observatoire des PME européennes : Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe), rapport soumis à la DG Entreprises par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research, et ENSR, Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés européennes, 2002.

100 Veuillez noter que, dans le cadre de l'enquête, il a été demandé de citer les deux obstacles majeurs entravant la coopération. Les réponses des entreprises qui ne coopèrent pas sont plus vastes.

101 Skillnets 1999-2000 : étude de la première année du Programme pilote de réseaux de formation, juin 2001.

Afin d'interpréter plus facilement les obstacles perçus par les PME, deux groupes ont été définis dans le cadre de l'analyse factorielle¹⁰² :

- 1 la crainte de perdre son indépendance (dont : souhait de rester indépendant, volonté de ne pas divulguer des informations sensibles et degré de risque élevé) ;
- 2 les obstacles institutionnels (dont : manque d'informations sur les partenaires éventuels, obstacles linguistiques et culturels, contraintes imposées par la taxation ou restrictions juridiques).

La crainte de perdre son indépendance

Lorsqu'elles en ont la possibilité, les PME cherchent à préserver le contrôle interne des compétences de base essentielles à leur compétitivité. La coopération avec des partenaires servira de préférence à compléter voire améliorer les compétences de base contrôlées en interne¹⁰³.

Le désir de rester indépendant, de ne pas divulguer des informations sensibles et les risques perçus peuvent être liés à la manière avec laquelle les responsables considèrent le noyau compétitif de leurs entreprises et à leur attitude à l'égard de l'ouverture des entreprises. Ces facteurs sont tous propres à l'entreprise, à ses activités et à sa gestion. La compétitivité de certaines PME est le fruit de technologies et de processus uniques. C'est le cas de bon nombre d'entreprises industrielles spécialisées, mais également d'entreprises proposant des services de conseil. Les entreprises craignent souvent que la divulgation de connaissances exclusives affaiblisse leur compétitivité.

À l'inverse, pour certaines entreprises, leur compétitivité réside dans leur faculté de développement de connaissances exclusives et non dans ces connaissances elles-mêmes. Leur capacité à disposer d'un nouvel avantage sur la concurrence leur permet de se montrer plus ouvertes à un partage des connaissances. En résumé, certaines PME craignent que la coopération ne leur fasse perdre leurs avantages concurrentiels uniques, contrairement à d'autres.

Quelques études nationales démontrent que les PME tentent de préserver leur indépendance en s'impliquant moins dans le cadre de la coopération. Ainsi, une étude sur des PME espagnoles¹⁰⁴ a indiqué qu'en ce qui concerne la formalisation de leurs engagements avec des partenaires internationaux, les PME ont tendance à minimiser leur engagement afin de rester indépendantes.

L'étude du secteur hôtelier suisse¹⁰⁵ a démontré qu'une coopération impliquant des relations très intenses est plus rare. Il a dès lors été conclu que les hôteliers suisses cherchaient soigneusement à conserver leur indépendance et leur autonomie commerciale.

Aux dires d'un professeur d'une université danoise, la coopération tend à se renforcer et à s'officialiser davantage dans des secteurs fondés sur la connaissance, comme la biotechnologie, que dans le secteur des services ou de l'industrie manufacturière, par exemple.

Obstacles institutionnels

Les *obstacles institutionnels* reflètent le point de vue général des entreprises sur les aspects structurels du cadre de la coopération. Les entreprises affirmant que le manque d'informations sur des partenaires adéquats constitue un obstacle tendent également à mentionner les facteurs linguistiques et culturels, ainsi que les contraintes juridiques et fiscales.

L'analyse a prouvé qu'il est possible de distinguer trois groupes se démarquant fortement l'un de l'autre :

- 1 les PME ne coopérant pas du tout évoquent moins souvent les obstacles institutionnels ;
- 2 les PME qui ont engagé une coopération uniquement formelle ou informelle adoptent une position intermédiaire ;

102 L'analyse factorielle identifie les variables qui tendent à évoluer conjointement lorsque de la confrontation de toutes les réponses. Il est dès lors considéré que ces variables reflètent divers aspects du même concept. Deux groupes de variables (facteurs) de ce type ont été déterminés dans le cas présent ; ils expliquent environ 20 % des variations dans les réponses fournies par les entreprises.

103 Wallenklint, J., A Managerial Perspective on Small-Firm Network Organizations (Les organisations de petites entreprises en réseau sous l'angle de la gestion). An Overview of the Field and a Study of Practice (Vue d'ensemble de la réalité de terrain et étude de la pratique). Département d'école de commerce et de sciences sociales. Division de l'organisation industrielle, 2001:46, 2001.

104 Fernández de Arroyabe, J.C. et N. Arranz Peña, 'La cooperación empresarial para la internacionalización: Evidencia empírica desde la experiencia de las pyme y las microempresas', (La coopération des entreprises en vue d'une internationalisation : preuves empiriques basées sur l'expérience de PME et de micro-entreprises.) In Papeles de Economía Española, n°89-90. Madrid, 2001.

105 Frey, Markus, Netzwerkmanagement in der Hotelindustrie. Gestaltungsansätze für Klein- und Mittelunternehmen (Gestion d'un réseau dans le secteur hôtelier. Approches pour les PME). Thèse de doctorat, Université de St. Gallen, Bamberg, 2002.

- 3 les PME impliquées dans des coopérations à la fois formelles et informelles font le plus souvent référence à des obstacles institutionnels.

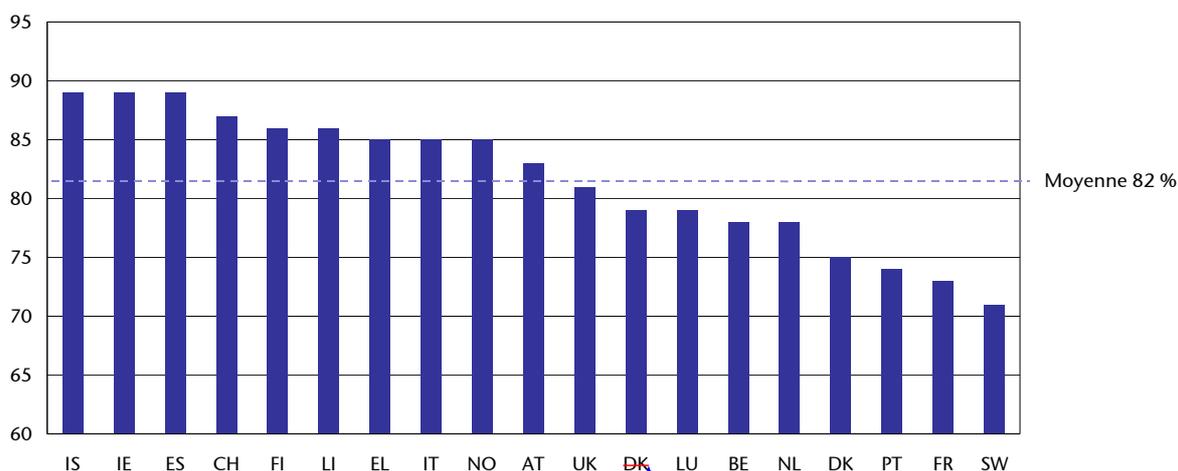
Ces résultats peuvent signifier qu'une fois que les PME s'impliquent (officiellement) dans une coopération, elles entendent davantage d'obstacles institutionnels. Les obstacles institutionnels détaillés ci-dessus peuvent varier en fonction des décideurs à travers des législations et règlements ou des programmes politiques facilitant et encourageant la coopération entre les PME et atténuant les obstacles perçus. De toute évidence, les décideurs devront s'efforcer d'encourager les PME à coopérer pour renforcer leur compétitivité tout en veillant à ce que les marchés fonctionnent de manière libre et ouverte. Ces questions seront abordées dans le prochain chapitre.

3.5. La coopération et la compétitivité

L'analyse de la relation entre la coopération et la compétitivité des PME est complexe, ambiguë et difficile. Tout d'abord, il est impossible de définir clairement la compétitivité en quelques mots. Le chiffre d'affaires ou les bénéfices peuvent en être des indicateurs au même titre que la rentabilité et la qualité des services, la palette de produits proposés, le budget dépensé pour la recherche et le développement, la compétence du personnel, la qualité des équipements, etc. Ensuite, la compétitivité dépend de plusieurs autres facteurs que la coopération. Bon nombre d'entre eux sont extérieurs à l'entreprise, comme l'accès aux finances ou aux l'intensité de la concurrence. Enfin, la compétitivité s'inscrit sur le long terme. Les coûts de maintenance et de reconstruction des installations et ceux liés au développement de produits et de marchés vont très souvent engendrer une réduction des bénéfices à court terme pour générer en échange des bénéfices plus élevés (et plus durables) sur le long terme. En raison de tous ces facteurs, l'analyse de la relation entre la coopération et la compétitivité est complexe. En dépit de ces difficultés apparentes, deux approches distinctes ont été adoptées.

Dans le cadre de l'Enquête 2003 de l'ENSR sur les PME, il a été demandé à celles-ci de préciser si la coopération avait eu un impact sur leur compétitivité. 8 d'entre elles sur 10 de l'Europe-19 ont répondu que la coopération avec d'autres PME avait en effet amélioré leur compétitivité comme l'indique la Figure 3.10. Ce chiffre laisse clairement transparaître des différences nationales. Toutefois, la variation entre la fréquence la plus élevée et la plus faible n'est que de 15 points en pourcentage. Les entreprises de l'ensemble des pays ont donc toutes un a priori positif sur la valeur de la coopération.

Figure 3.10 : Renforcement de la compétitivité grâce à la coopération entre les PME, pourcentage d'entreprises



Source : Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR. Uniquement des entreprises qui coopèrent.

L'analyse des données indique par ailleurs que l'estimation de l'impact de la coopération sur la compétitivité des entreprises ne révèle pas de différences majeures entre les secteurs ou les catégories de taille.

La seconde approche a consisté à comparer les taux de croissance du chiffre d'affaires des entreprises coopérant à ceux des PME qui ne coopèrent pas. Les entreprises qui coopèrent ont enregistré en moyenne une croissance

du chiffre d'affaire de près de 2 % de 2001 à 2002, alors que celui des autres entreprises a baissé de 0,3 % en moyenne¹⁰⁶. Cette différence est significative sur le plan statistique.

La capacité de croissance est liée à la faculté de tirer parti d'opportunités commerciales, laquelle est un indicateur de compétitivité. Ces analyses ne permettent pas de déterminer si la croissance a découlé de la coopération entre les PME ou si les entreprises ont été contraintes de coopérer pour maintenir la croissance. Par ailleurs, l'information disponible ne permet pas d'identifier quelle partie du taux de croissance est associée à la coopération. Bien que l'analyse ne permette pas d'établir une relation de cause à effet, elle confirme néanmoins que la croissance est liée à la coopération. D'un autre côté, cela n'implique pas que cette dernière constituerait dans tous les cas un instrument adéquat pour développer la compétitivité des entreprises qui ne coopèrent pas.

Les entrevues avec des experts ont confirmé que le principal avantage que les PME tirent de la coopération avec d'autres PME est un renforcement de leur compétitivité en permettant d'accéder aux connaissances et au savoir-faire (en matière de production, de technologies et de marchés), de disposer de marchés et de finances plus importants et de réduire les coûts¹⁰⁷.

Les études de cas de coopérations fructueuses entre PME indiquent que la plupart d'entre elles reconnaissent que la coopération a engendré un certain nombre d'effets positifs. Il est toutefois difficile d'estimer de quelle manière et dans quelle mesure la coopération a influencé la compétitivité de l'entreprise et ce, même pour les dirigeants directement impliqués. La majeure partie des conséquences de la coopération n'est indiquée qu'en termes qualitatifs. Par ailleurs, les exemples de PME pour lesquelles la coopération s'est avérée moins fructueuse ne sont pas bien documentés ; dès lors, il est plus difficile d'estimer les impacts négatifs sur la compétitivité des entreprises.

Un certain nombre d'études nationales ont cherché à déterminer les relations entre la coopération et les bénéfices des entreprises :

- Une évaluation intermédiaire des initiatives du cluster de la Haute-Autriche¹⁰⁸ a démontré que la compétitivité globale des partenaires du cluster s'est améliorée. 5 % des entreprises seulement ont déclaré que leur compétitivité avait baissé au cours des quatre dernières années, 24 % ont signalé qu'elle n'avait pas changé et 71 % d'entre elles ont indiqué qu'elle s'était renforcée. L'avantage compétitif n'est pas seulement lié à la création de clusters. L'étude a confirmé que des entreprises, innovantes et qui cherchent à se développer s'intègrent plus souvent dans des clusters que celles dont les vues divergent.
- L'étude finlandaise¹⁰⁹ des types et des tendances de réseaux ainsi que du développement des entreprises dans le secteur de l'industrie de la fabrication indique que les entreprises faisant partie de réseaux se sont développées plus rapidement que celles qui en sont restées à l'écart. La croissance a une incidence à la fois sur le chiffre d'affaire et sur le personnel. Toutefois, la productivité est sensiblement plus importante au sein des entreprises en réseau, étant donné que la coopération en réseau permet aux entreprises impliquées de se concentrer sur leurs compétences de base. Cela permet d'augmenter leur chiffre d'affaire sans nécessiter d'autres ressources. Il n'existe aucune différence entre la rentabilité des entreprises en réseau et celle des entreprises n'en faisant pas partie. Cela peut résulter d'une brève coopération stratégique et de la nécessité d'exercer une concurrence au niveau des prix sur le marché.
- En Allemagne, le ministère fédéral de l'économie et du travail a publié ses conclusions¹¹⁰ sur les résultats des coopérations entre les PME. Les conclusions reposent sur une enquête réalisée auprès de 2 426 PME interrogées à ce sujet. 69 % de toutes les PME sondées emploient moins de 100 salariés et 19% moins de 20 salariés. La réduction des coûts (87 %) et une meilleure performance sur les marchés (85 %) ont été les avantages concurrentiels de la coopération les plus souvent cités.

106 Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR, EIM Business & Policy Research. Test statistique ANOVA, signification 0,000.

107 'Les entreprises impliquées dans des réseaux d'entreprises se sont développées plus rapidement celles n'ayant pas souhaité coopérer. Toutefois, la productivité des entreprises qui coopèrent est significative, étant donné que la coopération permet aux entreprises impliquées de se concentrer sur leurs compétences de base sans recourir à des ressources supplémentaires'. Informations recueillies lors d'une entrevue avec un étudiant effectuant un doctorat et un gestionnaire de projet finlandais représentant une petite association de coopération et de développement commerciale.

108 Ohler, F., Gamsjäger, C., Mahlich, J., Evaluierung der oberösterreichischen Clusterinitiativen im Auftrag des Amtes der Oberösterreichischen Landesregierung Abteilung Gewerbe (Évaluation des initiatives du cluster de la Haute-Autriche pour le compte du gouvernement provincial du ministère du commerce de la Haute-Autriche), Vienne, 2001.

109 Vers des réseaux stratégiques d'entreprises - Premier rapport général sur la constitution de réseaux industriels. (Kohti strategisista yritysverkostoja. Osaraportti I Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus.) 2001. Confederation of Finnish Industry and Employers (Confédération finlandaise de l'industrie et des salariés)(TT) http://www.tt.fi/arkisto/getoriginal.pl?ft_cid=2059. Dernière consultation le 11 mai 2003.

110 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Kooperationen planen und durchführen (Planification et mise en oeuvre des coopérations) Berlin, 2003.

- Une étude aux Pays-Bas¹¹¹ a révélé que les entreprises qui coopèrent souvent enregistrent de meilleurs résultats commerciaux et une baisse de leurs coûts. Les bénéfices et le chiffre d'affaires escomptés sont également plus importants que ceux des entreprises qui ne coopèrent pas. Toutefois, il doit être noté que lors de l'analyse des spécificités du chef d'entreprise, de l'entreprise même et de l'environnement, les résultats n'ont pu être directement liés à la coopération en tant que telle. La forme (juridique) de la coopération n'a également eu aucune incidence directe sur les performances des entreprises. À l'inverse, le type de coopération a en partie influencé la croissance des entreprises notamment au niveau du personnel. La coopération axée sur le processus de production et l'amélioration du marketing et des ventes a eu un impact négatif sur le développement du personnel des entreprises impliquées. La coopération permet une flexibilité, voire une efficacité, plus importantes. Dès lors, la coopération peut conduire à une plus grande productivité ainsi qu'à une utilisation accrue des capacités (et donc à de meilleures performances), mais également à des taux d'emploi moins élevés.

Quelles que soient les difficultés posées par l'évaluation de la contribution réelle de la coopération à la compétitivité des PME, le sentiment général est que les PME tirent en effet parti de la coopération. Comme précisé précédemment, la coopération n'est pas dans tous les cas le seul moyen ni le plus approprié pour garantir la compétitivité.

111 RZO/EIM, *Kansrijker door samenwerking (Davantage d'opportunités grâce à la coopération)*, La Haye, 2003.

Chapitre 4

Conditions-cadres de la coopération entre les PME

4.1. Introduction

Dans les chapitres précédents, il a été question des spécificités et de la structure de la coopération entre les PME en Europe. Ce chapitre se penchera sur les conditions-cadres de la mise en œuvre de la coopération entre les PME.

L'environnement commercial de la coopération entre ces dernières est dicté en partie par un ensemble de lois, de règles, d'autres réglementations, procédures et principes éthiques consacrés régissant toutes les activités commerciales. Cet environnement prévoit par ailleurs un ensemble de mesures de soutien visant à stimuler la prospection commerciale, en particulier lorsque le marché ne s'en charge pas.

En général, ce cadre est identique quelle que soit la taille de l'entreprise. Et une petite partie seulement a une influence sur la coopération entre les PME. Le cadre de la coopération entre les PME (volontaire ou non) peut à la fois stimuler et freiner la coopération.

Les conditions cadres sur lesquelles elle repose font ici référence à toutes les lois, règles, règlements et mesures politiques qui définissent les limites et les conditions auxquelles les PME peuvent coopérer.

Cette définition ne couvre pas toutes les réglementations générales liées aux activités commerciales. Par exemple, l'entente sur les prix entre les concurrents est illégale en Europe quelle que soit la taille des entreprises. Les lois et réglementations en matière d'entente sur les prix ne sont donc pas considérées comme des éléments pertinents des conditions-cadres de la coopération entre les PME. D'un autre côté, si le gouvernement souhaite qu'il soit prouvé de manière détaillée que la coopération entre les PME n'a aucune incidence sur les prix, les contraintes administratives qui en découlent peuvent limiter la coopération entre les PME dans la pratique. Il sera ici considéré que les règles permettant de prévenir l'entente sur les prix sortent du cadre de ce rapport. La demande de documents détaillés attestant que la coopération ne constitue pas une entente sur les prix sera toutefois considérée comme faisant partie du cadre de coopération entre les PME.

Le marché intérieur a défini un nouvel ensemble de conditions économiques pour les activités commerciales en Europe. Néanmoins, aucun de ses aspects n'influence directement la propension des PME à coopérer ; dès lors, il n'en sera pas question dans ce chapitre

Les conditions-cadres de la coopération entre les PME sont définies à la fois au niveau national et européen. La discussion portera sur deux éléments : le cadre juridique et le cadre politique.

4.2. Le cadre juridique

Le cadre juridique définit une dimension importante des règles de conduite des activités commerciales. En tant que tel, le cadre juridique délimite les questions à traiter et les mesures que les PME peuvent prendre dans le cadre d'une coopération. Cela est essentiellement possible en excluant les pratiques commerciales inacceptables et, dans une moindre mesure, en déterminant sur quoi les pratiques commerciales doivent porter. La législation

en matière de concurrence peut par exemple interdire tout accord restreignant la concurrence, mais ne peut garantir que les entreprises se font réellement concurrence.

Le marché intérieur repose sur des principes fondamentaux tels que l'accès aux marchés et une concurrence sur un pied d'égalité. Pour assurer cela, l'Union européenne réglemente les conditions du commerce international au sein de l'Union européenne. Chaque pays est chargé d'intégrer ces réglementations dans son système juridique, sans discrimination.

D'un point de vue théorique, quatre parties du cadre juridique sont susceptibles d'influencer la coopération entre les PME. Premièrement, les règles de la concurrence aux niveaux européen et national peuvent limiter la portée et les types de coopération. Deuxièmement, il existe une forme juridique spécifique pour faciliter la coopération internationale : le GEIE. Troisièmement, la législation fiscale nationale peut influencer les avantages économiques découlant de la coopération. Quatrièmement, la loi sur la responsabilité peut avoir une incidence sur les risques inhérents à la coopération. Rien ne prouve que la législation fiscale ou la loi sur la responsabilité influencent la coopération entre les PME au sein de l'Europe-19. Le GEIE est présenté au prochain paragraphe. Il sera ensuite question des répercussions éventuelles des règles sur la concurrence aux niveaux européen et national.

4.2.1. Le GEIE

Une forme juridique particulière a été créée pour faciliter la coopération transfrontière en Europe. Le Groupement européen d'intérêt économique (GEIE) a vu le jour en 1989^{112,113} afin de disposer d'une entité juridique pour les coentreprises entre deux entités juridiques ou plus (entreprises, organes légaux ou personnes physiques) exerçant des activités dans deux ou plusieurs pays de l'EEE. Le GEIE n'est pas réservé exclusivement aux PME. Le nombre de groupes a augmenté au fil du temps et en septembre 2001 près de 1200 GEIE avaient été constitués¹¹⁴; ils doivent donc être plus nombreux à l'heure actuelle. La majorité des GEIE a été constituée en France, en Belgique et au Luxembourg. Leur popularité a été limitée dans une certaine mesure par le simple fait que chaque membre a une responsabilité solidaire pour le GEIE.

4.2.2. Règles européennes en matière de concurrence

La politique de concurrence européenne vise à garantir que les consommateurs disposent de produits d'« excellente qualité à des prix compétitifs »¹¹⁵. La politique européenne de concurrence porte sur quatre domaines :

- Antitrust et cartels : la suppression des accords qui limitent la concurrence (par ex. les accords d'entente sur les prix ou les cartels entre les concurrents) et des abus par des entreprises qui occupent une position dominante sur le marché.
- Contrôle des fusions : le contrôle des fusions entre les entreprises (par ex. une fusion entre deux groupes importants qui leur permettrait de dominer le marché).
- Libéralisation : introduction de la concurrence dans des secteurs économiques monopolistiques (tels que les télécommunications).
- Contrôle des aides d'État : le contrôle des mesures relatives aux aides d'État par les gouvernements des États Membres pour que de telles mesures ne faussent pas la concurrence au sein du Marché commun (par ex. l'interdiction d'une aide d'État visant à maintenir une entreprise déficitaire en activité alors qu'aucune perspective de reprise n'existe).

La coopération entre les PME est avant tout une question concernant le volet de la politique de concurrence européenne sur la relatif à l'antitrust et aux cartels¹¹⁶. Ce même volet pourrait également restreindre les politiques nationales visant à encourager la coopération entre les PME. Ces restrictions auront principalement un impact sur l'étendue de la coopération et non sur le principe de la coopération. Par ailleurs, la politique européenne de concurrence s'applique uniquement lorsqu'il est porté atteinte au commerce entre les États Membres.

112 Règlement n°2137/85 du Conseil (CEE) du 25 juillet 1985 relatif au Groupement d'intérêt économique européen (GEIE).

113 EIM/ENSR, L'Observatoire européen des PME - troisième rapport annuel, Zoetermeer, 1995.

114 Étant donné qu'il n'existe pas de registre central des GEIE, aucun chiffre précis du nombre et de la composition des GEIE n'est disponible. Zahorka, H.J., GEIE Groupement européen d'intérêt économique. Le seul instrument juridique transnational pour la coopération entre les chefs d'entreprises en Europe, LIBERTAS - Institut européen GmbH, European EIG Information Centre, Stuttgart, 2001. <http://www.libertas-institut.com/uk/ewiv/BasicScriptEN.pdf>.

115 http://www.europa.eu.int/comm/competition/citizen/citizen_antitrust.html.

116 Après une fusion, les entreprises perdront leur indépendance ; dès lors, la définition de la coopération entre les PME ne les concernera plus.

Normalement, les PME ont une petite taille sur leurs marchés respectifs. Celles qui coopèrent ne disposeront d'un monopole sur une majeure partie du marché européen que dans des cas exceptionnels. Par conséquent, la Commission a conclu dans une note explicative que les exigences liées aux parts de marché visées à l'article 81¹¹⁷ de la Loi sur la concurrence ne porteront pas sur les accords entre les PME. La situation peut être différente sur les marchés nationaux. Même les petites entreprises, bien que cela s'applique surtout aux entreprises de taille moyenne relativement importantes, peuvent dominer ou même jouir d'un monopole sur les niches des marchés nationaux ou locaux, seules ou en coopération avec d'autres PME. Les principaux obstacles à la coopération entre les PME émanant des règles de concurrence résulteront principalement des politiques nationales de concurrence et des législations nationales.

Les règlements européens et la législation nationale de la plupart des pays empêchent toute coopération visant à établir une entente sur les prix ou à conclure des accords sur les prix.

4.2.3. Application des règles de concurrence au niveau national

Les lois nationales sur la concurrence peuvent influencer la coopération entre les PME. Sept pays européens disposent d'une loi sur la concurrence qui a une incidence directe ou indirecte sur la coopération entre les PME. Comme cela a été démontré dans le chapitre précédent, ces exemples de lois nationales sur la concurrence illustrent le type de règlements en la matière qui sont appliqués au niveau national.

L'Irish Competition Act 2002¹¹⁸ restreint les pratiques anticoncurrentielles telles que l'entente sur les prix. L'acte opère une distinction claire entre des pratiques telles que l'entente sur les prix, le partage des marchés et les manipulations des procédures d'appel d'offres, qui peuvent être décrites comme une entente « injustifiable », et d'autres types de comportements. Les responsables et directeurs d'entreprises condamnés pour avoir établi des « ententes injustifiables » peuvent se voir infliger une peine allant jusqu'à 5 ans de prison.

En Suède, la loi sur la concurrence¹¹⁹ régit la coopération entre les PME, en particulier la constitution de cartels. La loi permet d'éviter qu'une coopération en matière de prix ne se fasse au détriment des consommateurs, des concurrents et des services publics. Normalement, cela n'affecte pas la coopération entre les petites entreprises qui opèrent sur une petite partie du marché. La loi implique que les accords entre les entreprises seront interdits s'ils ont pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser dans une certaine mesure le jeu de la concurrence sur le marché.

La loi sur la concurrence des Pays-Bas¹²⁰ est très similaire aux articles sur la concurrence (85 etc.) du traité UE. Elle est axée sur les activités visant à permettre une emprise sur le marché et à restreindre la concurrence. Tous les partenariats comptant huit membres ou plus ou dont le chiffre d'affaires cumulé des membres dépasse 4,5 millions d'euros tombent sous le couvert de la loi sur la concurrence. Par conséquent, la loi affecte directement la coopération entre les PME.

Les législations générales telles que l'acte danois sur la concurrence peuvent influencer le mode de coopération des PME mais uniquement si celle-ci conduit à des accords commerciaux restrictifs ou d'autres conditions anticoncurrentielles. Toutefois, une collaboration entre les PME donnera difficilement lieu à une domination en termes d'échelle et de secteur, la mettant ainsi en conflit direct avec la loi.

Dans la plupart des cas, les lois sur la concurrence font ressortir les ententes sur les prix (Irlande, Belgique et Suède). Elles cherchent généralement à permettre une concurrence équilibrée ne favorisant aucune entreprise.

4.2.4. Législation nationale affectant la coopération générale entre les PME

Dans la plupart des pays européens, aucune loi ni règlement spécifique sur la coopération entre les PME n'a été identifiée. Le cadre juridique ne semble pas entraver particulièrement la coopération entre les PME, même si certaines réglementations peuvent influencer sur le désir de coopération des PME et sur son organisation. À la lu-

117 Craig, P. et G. De Búrca, *EU Law (Le droit européen). Text Cases and Materials (texte, cas et documents)*. Oxford University Press, Oxford, 1998.

118 Le *Competition Act 2002* est le principal instrument juridique réglementant la coopération entre les entreprises. Les Articles 81 et 82 du Traité CE sont transposés dans la législation irlandaise à travers cet acte (Sections 4 et 5).

119 *Swedish Competition Act (Acte suédois sur la concurrence) (1993:20)* sans porter préjudice aux décisions prises en vertu des Articles 8, 13, 17 ou 18c.

120 *Loi sur la concurrence nationale de 1998*. Elle est axée sur les actes qui limitent (peuvent limiter) la concurrence ainsi que sur les abus d'emprise sur le marché.

mière d'entretiens avec des experts dans les 19 pays européens, on peut conclure qu'aucun obstacle juridique ou presque ne vient perturber la coopération entre les PME (outre la législation sur la concurrence mentionnée précédemment). Dans un très petit nombre de pays, il est signalé que le cadre juridique peut restreindre la coopération entre les PME dans certains cas.

Il est nécessaire de distinguer les mesures publiques qui ont une incidence sur la position concurrentielle des PME en général de celles qui influent spécifiquement sur la possibilité de participer à une coopération entre PME. Seules quelques-unes de ces dernières ont été citées comme des obstacles directs à la coopération entre les PME étant donné que les effets négatifs sont la plupart du temps indirects et non intentionnels. Cela explique pourquoi, dans quelques pays seulement, aucune barrière légale n'a été relevée. Néanmoins, certaines questions soulevées ci-dessous seront également applicables à d'autres pays.

Bien que la loi autrichienne sur les cartels interdise à peine une coopération directe entre les PME, il en résulte tout de même une augmentation des coûts. Les procédures administratives qui en découlent pour l'enregistrement et la documentation sont des exemples types d'obstacles involontaires à la coopération. Une coopération offrant un plus grand nombre de bénéfices potentiels doit normalement permettre de compenser de telles charges administratives supplémentaires.

En France, ce sont les règlements de certaines administrations et non les lois qui limitent la portée de la coopération. Le Conseil régional et la Direction régionale du commerce extérieur (DRCE) proposent d'octroyer des subventions individuels pour promouvoir les exportations. Cela permet d'encourager des initiatives individuelles et non des actions communes, comme des stands d'exposition communs. Récompenser les initiatives individuelles est un exemple de réglementation publique limitant involontairement la coopération entre les PME. La France nous apporte un autre exemple : l'administration fiscale considère que certaines associations sans but lucratif opèrent dans le cadre d'une coopération, qu'elles sont dès lors des organisations économiques et qu'à ce titre, elles sont tenues de s'acquitter d'un impôt sur les sociétés, à moins que des autorités locales ne soient membres de l'association. Ces coûts supplémentaires imputés à des initiatives conjointes illustrent de quelle manière les réglementations publiques affectent la propension à coopérer.

4.3. Le cadre stratégique

Presque tous les pays européens visés par cette étude disposent d'un cadre stratégique national prévoyant notamment une amélioration ou un renforcement de la coopération entre les PME. Cette partie du rapport entend rendre compte de la portée des cadres d'action propres à la coopération entre les PME. Les informations présentées dans cette section reposent sur les données recueillies par les partenaires de l'ENSR. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle donne un bon aperçu des mesures les plus importantes qui touchent à la coopération entre les PME.

La majeure partie des mesures politiques ne vise pas un secteur d'activité particulier. Près de la moitié des mesures font des PME leur groupe cible. Douze mesures portent sur des groupes cibles nationaux et 11 autres concernent des PME d'une région particulière. Neuf mesures ont une portée internationale. Les politiques nationales peuvent être classées comme suit :

- objectif de la mesure politique ;
- type de service proposé.

4.3.1. Objectif des mesures politiques

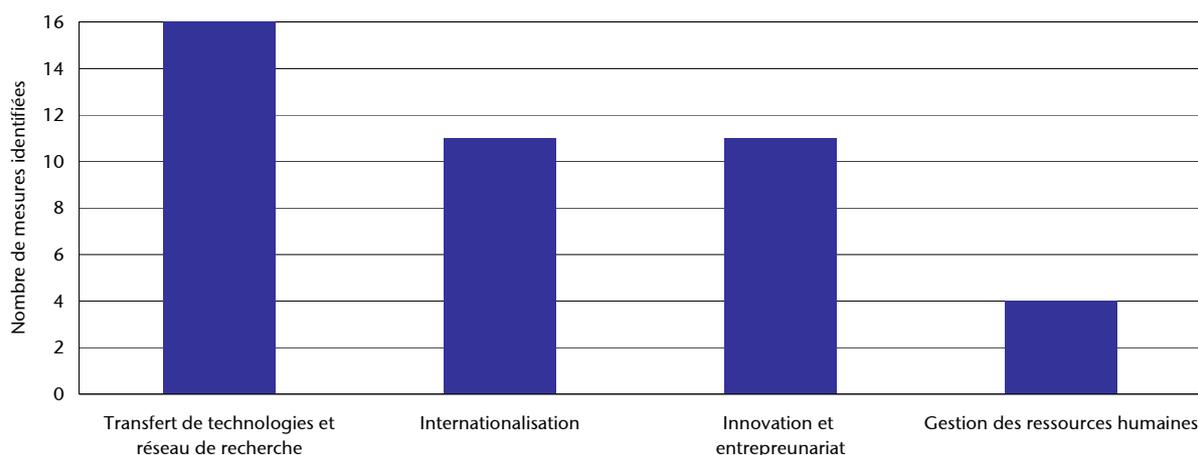
La coopération est considérée comme un objectif secondaire ou un instrument permettant de concrétiser les objectifs fondamentaux des mesures politiques. Les mesures politiques nationales qui incitent les PME à coopérer entendent principalement encourager ces dernières à développer des secteurs d'activités spécifiques, tels que les technologies ou l'internationalisation. La Figure 4.1 résume les objectifs poursuivis par 42 mesures politiques nationales qui portent sur la coopération. Les services de soutien proposés visent souvent des objectifs qui concernent plusieurs activités. La Figure 4.1 met en évidence tous les objectifs majeurs des interventions.

L'interaction entre l'internationalisation, l'innovation et l'entrepreneuriat, le transfert des technologies ainsi que la gestion de réseaux de recherche et des ressources humaines constitue une part importante de ce qu'on appelle

souvent *la nouvelle économie*^{121,122}. Elle joue également un rôle essentiel dans les *industries du savoir*¹²³ où le développement des compétences et des technologies sur des marchés internationaux hautement compétitifs permet des innovations et un développement durable des entreprises. La Figure 4.1 indique que les mesures politiques nationales sélectionnées portent le plus souvent sur le transfert des technologies et les réseaux de recherche.

Étant donné que la coopération est un moyen plutôt qu'un objectif, ces programmes n'abordent généralement pas les obstacles à la coopération (dont il a été question à la Section 3.4). Le transfert des technologies est l'une des principales raisons qui incitent les PME à coopérer. Ces programmes ne sont donc harmonisés que dans une certaine mesure pour encourager les PME à coopérer.

Figure 4.1 : Objectif de l'aide proposée dans 42 mesures*



* Les mesures peuvent porter sur plus d'un objectif.

Source : Partenaires nationaux de l'ENSR, 2003.

4.3.2. Types de services proposés

Les programmes de soutien sont mis en œuvre à l'aide de quatre instruments principaux, présentés à la Figure 4.2 :

- 1 les subventions, réduisant les coûts induits pour l'entreprise lors de la concrétisation des objectifs des programmes ;
- 2 le conseil, en vue de proposer des conseils et permettre un transfert de compétences vers l'entreprise ;
- 3 le lieu de rencontres, à savoir la mise à disposition d'un endroit où les PME peuvent rencontrer leurs partenaires potentiels ;
- 4 la mise à disposition de lieux à des fins opérationnelles, souvent associée à celle d'un lieu de rencontres et à un service de consultance.

Ces instruments sont généralement combinés. Ainsi, les subventions, principal instrument, sont souvent associés à des conseils dans le cadre d'un processus de développement pour une PME.

Parmi les principaux instruments utilisés pour encourager la coopération entre les PME, ce sont les 37 mesures politiques européennes résumées à la Figure 4.2 permettant de bénéficier de subventions et de conseils qui sont les plus fréquentes.

Comme cela a été précisé précédemment, l'un des principaux obstacles entravant la coopération entre les PME est le manque d'informations sur les partenaires potentiels. Il pourrait être contourné en mettant à disposition

121 Commission européenne ; Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe ; L'Observatoire européen des PME ; Rapport soumis à la Direction Générale pour les Entreprises par KPMG Special Services, EIM Business & Policy Research et l'ENSR ; Bruxelles, 2002.

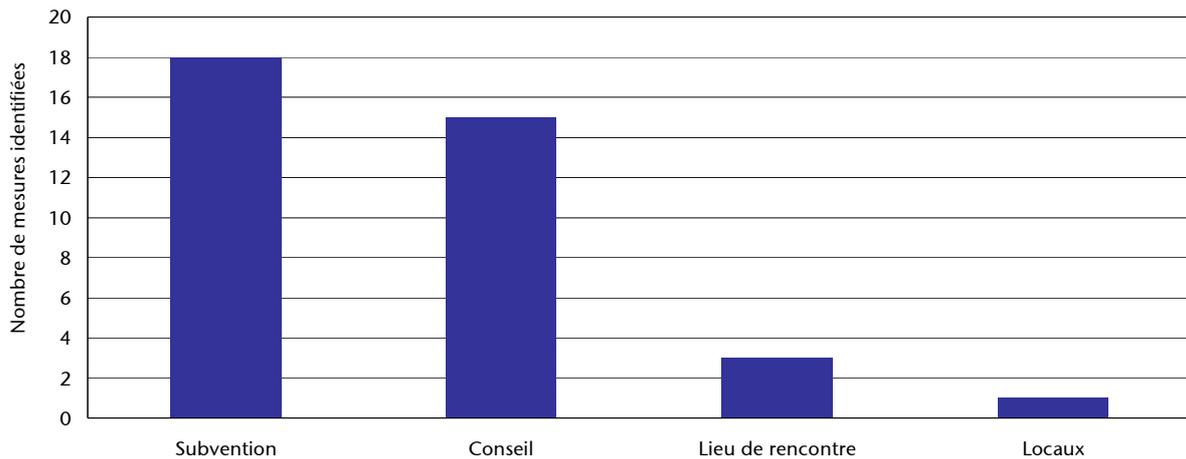
122 Stiglitz, J.E., Globalisation and growth in emerging markets and the New Economy (La mondialisation et la croissance dans les marchés émergents et la nouvelle économie), *Journal of Policy Modelling*, 25,5 2003 pp.505-524.

123 Comité de politique économique, Groupe de travail sur la recherche et le développement, Rapport sur la recherche et le développement, EPC/ECFIN/01/777-EN-FINAL.

des lieux de rencontre appropriés. Cet instrument, adopté par la Commission européenne dans un certain nombre de programmes, n'est pas fréquemment utilisé au niveau national.

Étant donné que les divers objectifs et instruments d'une mesure d'encouragement sont souvent interdépendants, il est difficile de comparer les résultats à des objectifs ou instruments spécifiques. Dans la plupart des programmes, les dépenses sont rarement subventionnées dans leur totalité et les entreprises bénéficiant de subventions doivent y associer leurs propres ressources financières.

Figure 4.2 : Services d'assistance proposés, renseignés par les partenaires nationaux de l'Observatoire. Services d'assistance proposés pour 37 mesures*



* Les mesures peuvent avoir plus d'une fonction.

Source : Partenaires nationaux de l'ENSR, 2003.

Quelques programmes nationaux sont présentés ci-dessous pour illustrer les mécanismes et les combinaisons choisies en fonction des structures économiques et des besoins des entreprises propres à chaque pays.

Programmes de coopération - Danemark

Aux débuts des années 1990, le gouvernement danois a pris plusieurs initiatives pour faciliter l'internationalisation des PME danoises par le biais de réseaux et d'une coopération entre les PME afin de pallier le manque d'entreprises danoises de grande taille pouvant faire office de « locomotives » pour les PME. Les programmes se sont tout particulièrement inspirés des districts industriels italiens dans lesquels les PME ont prospéré grâce aux relations nouées entre elles. Les programmes d'action n'ont toutefois pas été couronnés par un énorme succès. La conclusion générale de l'évaluation de ces programmes est qu'il est difficile de créer de nouveaux réseaux entre les PME, en particulier des réseaux horizontaux. Les programmes tendent à appuyer les relations existantes entre les entreprises qui s'unissent de manière plus formelle afin de bénéficier de financements publics. Il a également été conclu que les petites entreprises qui ne présentent pas un profil particulier ont tendance à considérer la coopération horizontale comme une menace plutôt qu'une opportunité. Cette réticence à l'encontre de ce type de coopération limite la possibilité de réaliser des économies d'échelle, alors qu'il s'agit là de l'un des principaux objectifs de toutes les initiatives politiques danoises.

CompeteMinho - Portugal

L'Enquête de l'ENSR indique que la coopération entre les PME est la plus faible au Portugal. Il n'est donc pas étonnant que les programmes de ce pays accordent la priorité aux services renforçant la coopération en faisant en sorte que les PME soient conscientes des avantages de cette dernière.

Le programme CompeteMinho¹²⁴, coordonné par l'Association industrielle Minho (AIMinho) est le premier système de compétitivité régional lancé dans le pays. Il entend sensibiliser les responsables des PME aux avantages de la coopération en tant qu'instrument de renforcement de la communauté industrielle et de développement

124 Le programme CompeteMinho.

des avantages concurrentiels. Le programme couvre la région de Minho. L'un de ses principaux concepts est de proposer une organisation de substitution, laquelle manque dans les entreprises individuelles. Les réseaux commerciaux de PME qui coopèrent visent à offrir des avantages concurrentiels rendant possible le développement de l'innovation technologique et de la capacité d'internationalisation. Le programme prévoit d'encourager une stratégie de coopération entre les entreprises, initiée dans les 'milieux d'affaires.

Ce programme associe le conseil et le lieu de rencontre à des subventions à travers un financement public des coûts d'exécution du programme.

SITRA - Développement et financement de réseaux¹²⁵ - Finlande

D'après l'enquête de l'ENSR, la Finlande présente le taux le plus élevé de coopération entre PME. La politique et les mesures de coopération nationales reflètent la volonté d'amélioration de la qualité de telles coopérations. Parmi les programmes du genre, citons le 'programme de développement et de financement des réseaux', géré par SITRA¹²⁶ (Le fonds national finlandais pour la recherche et le développement). Il s'agit d'aider financièrement des réseaux de PME prometteurs en procédant à un placement de capitaux. SITRA fournit des capitaux à l'entreprise pilote afin de financer un plan d'activités conjoint pour les réseaux. Sont visés les réseaux de PME qui disposent d'un projet commun pour le développement de concepts de produits. La coopération est formelle.

Le programme cible des PME qui désirent prospérer et entrer sur des marchés internationaux en développant des concepts de produits. Il renforce les relations entre les PME du réseau et met à leur disposition des capitaux ainsi que les compétences des investisseurs. Il s'agit d'une initiative novatrice visant à faciliter le déploiement de réseaux de producteurs liés par des alliances stratégiques.

En plus de la coopération, les finalités du programme sont le transfert des technologies et l'esprit d'entreprise. Les instruments utilisés sont à la fois des subventions, la mise à disposition d'un espace de réunion et, dans une certaine mesure, le conseil.

IBTA-OL - Les Pays-Bas

L'IBTA-OL¹²⁷ aux Pays-Bas est un programme ayant un rayonnement international important. Toutes les entreprises qui investissent, coopèrent, éduquent ou diffusent des connaissances en Asie, en Afrique et/ou en Amérique du Sud peuvent y prendre part. Subventionnant les activités susceptibles de stimuler les activités économiques dans les pays en développement, ce programme aide les entreprises qui désirent coopérer avec d'autres implantées dans des pays (en développement) d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud. Étant donné qu'il entend développer les activités économiques étrangères, ses résultats sont difficiles à évaluer et à mettre en rapport avec des objectifs spécifiques. Parmi les conditions à respecter, les nationaux doivent détenir au moins 10% du partenaire local. Les formations destinées aux salariés locaux, des études de faisabilité et les déplacements professionnels ou la mise en place d'un institut de formation local sont autant d'exemples de projets susceptibles d'être retenus.

La coopération entre les PME est ici associée à deux autres objectifs politiques : l'internationalisation et le développement international. Les subventions ont été choisies comme instrument ; elles limiteront les risques et faciliteront la récupération du capital investi.

Skillnets - Irlande

L'appui peut prendre la forme de tutorat, de formation, de conseils, d'informations, etc. Le programme irlandais Skillnets - Training Networks Programme¹²⁸ est un exemple de programme de formation. Skillnets est un organe dirigé par des entreprises, créé en avril 1999 pour offrir aux entreprises de nouvelles possibilités d'apporter des réponses adéquates et efficaces à leurs besoins en formation et en développement. Il est le premier programme de réseaux intersectoriel à grande échelle axé sur les besoins des entreprises irlandaises en matière de ressources humaines et de développement. La présentation du programme décrit les réseaux de formation comme des

125 Verkostokehitys ja -rahoitus.

126 www.sitra.fi.

127 Investeringsbevordering en Technische Assistentie Ontwikkelingslanden.

128 www.skillnets.ie.

« groupes d'entreprises qui se réunissent pour atteindre un objectif commun ou répondre à une préoccupation commune essentielle pour le développement des compétences et de leur compétitivité à long terme »¹²⁹.

Le programme est dirigé par des entreprises ; il leur permet ainsi d'orienter, de diriger et de contrôler le type de formations qu'elles estiment utiles pour elles. Collaborer au sein d'un réseau, permet de réduire fortement les coûts. Un personnel expérimenté et des conseillers sont mis à la disposition des entreprises pour les aider à choisir les formations répondant à leurs attentes en usant d'une approche flexible. L'exemple irlandais démontre comment un programme d'action peut porter sur plusieurs domaines de la vie d'entreprise, en proposant un espace de rencontre dans lequel les PME jouent un rôle de mentor les unes pour les autres et se conseillent mutuellement, tout en réduisant les coûts liés aux processus de développement grâce au partage des dépenses.

Ce programme a recours à trois instruments : les subventions, le conseil et l'espace de rencontre. Outre la coopération, sont également visés un développement des ressources humaines et une amélioration de la position concurrentielle des entreprises participantes.

SIVA - Norvège^{130, 131}

Comme cela a déjà été indiqué, la plupart des mesures politiques sont mises en œuvre au niveau national. La théorie des réseaux insiste régulièrement sur le fait que la distance géographique entre les PME qui collaborent doit être courte. Les mesures nationales sont souvent mises en place au niveau régional. Le programme norvégien SIVA cherche à exploiter la synergie des PME dans la même zone locale. SIVA est une entreprise publique mise sur pied pour créer de nouvelles opportunités commerciales et proposer de nouveaux lieux de travail. Elle entend développer des environnements locaux solides en proposant aux petites et moyennes entreprises des fonds d'investissement, des compétences et des réseaux. La majeure partie de ses travaux est consacrée à un investissement dans des propriétés et des infrastructures physiques et à leur organisation. SIVA est une organisation de 'réseaux' qui opère dans trois secteurs :

- 1 la promotion immobilière professionnelle ;
- 2 la mobilisation active de ressources locales, nationales et internationales pour développer des activités en dehors des agglomérations ;
- 3 l'actionnariat dans un certain nombre d'investissements stratégiques et d'organismes de développement

Ce programme est axé sur une coopération objective et sur le démarrage d'entreprises. Les quatre instruments sont utilisés : le subventionnement des coûts du programme, le conseil, des espaces de rencontre pour les entreprises participantes et des locaux pour la période de lancement des activités.

4.3.3. Les programmes au niveau européen

Depuis le début des années quatre-vingt dix, la Commission européenne a lancé plusieurs initiatives dont le but est d'intensifier la coopération entre les PME. Les programmes considèrent bien souvent la coopération comme un moyen d'atteindre un autre objectif, tel que le développement de l'innovation. De nos jours, les activités ou événements prévus par ces programmes sont dits « business-to-business » (interentreprises, b2b) et sont repris dans les programmes Interprise, Europartenariat et Ibex. L'objectif est de déterminer les domaines ou les secteurs d'intérêt pour une certaine région ou zone. La Commission octroie spécifiquement un financement aux organisateurs de tels événements. Des consortiums sont mis sur pied avec le concours de partenaires dans un certain nombre de pays. Ces partenaires sont souvent les Euro Info Centres (EIC), les centres d'entreprise et d'innovation (CEI) ou les chambres de commerce. Il appartient à ces partenaires de faire la promotion des événements, de recruter des entreprises et de les amener à participer à l'événement b2b. Dans le cadre de l'élargissement de l'Union européenne, il semble que ce genre d'événements ait tendance à se développer.

Les programmes et initiatives européens cherchent principalement à créer des espaces de rencontre et à mettre à disposition des canaux d'information. Ils s'attaquent au manque d'informations sur les partenaires potentiels, ce qui est fréquemment considéré comme un obstacle pour la coopération.

¹²⁹ Le Comité directeur de Skillnets comporte des représentants des organismes d'employeurs (IBEC), des chambres de commerce d'Irlande, de la Fédération des industries de la construction et de l'Association des petites entreprises ainsi que des organisations de salariés à travers l'Irish Congress of Trade Unions (Confédération irlandaise des syndicats) et des représentants du ministère des Entreprises, du Commerce et de l'Emploi. Skillnets est responsable du fonctionnement du programme des réseaux de formation.

¹³⁰ Hervik, A. et al., Evaluering av SIVA (Évaluation du SIVA). Fiche de travail M 9508. Møre Research Foundation. Molde, 1995.

¹³¹ Hervik, A. et L. Bræin, SIVA en vital 25-åring (Siva, une entreprise vitale de 25 ans). Rapport M 9309. Møre Research Foundation, Molde, 1993.

Joint European Ventures (JEV) est un programme mis spécifiquement sur pied par la Commission européenne pour encourager les PME à collaborer. Il est devenu opérationnel en 1998¹³². Le programme propose des mesures d'assistance financière pour que les PME créent des entreprises conjointes transnationales au sein de l'Espace économique européen. En août 2000, 158 demandes relatives à des projets ont été déposées dans le cadre du programme. 105 d'entre elles étaient des projets d'entreprises conjointes. Dans le même temps, 104 projets ont été approuvés et parmi ceux-ci, 67 concernaient des entreprises conjointes. Le réseau EIC a assuré la promotion du programme mais le financement a pris fin en 2003 et son avenir est incertain¹³³.

Les Centres Relais Innovation (CRI)¹³⁴ sont le fruit d'un autre programme européen recourant à la coopération européenne pour développer les entreprises. Les CRI se traduisent par un ensemble de nœuds ou centres dont l'objectif spécifique est de diffuser des informations - disponibles ou requises - sur le développement des technologies. Contrairement au programme JEV, les PME sont impliquées dans ce programme sans être spécifiquement visées.

132 Décision 97/761/CE de la Commission du 5 novembre 1997 (JO L 310, 13/11/97) et intégrée par la suite à la Décision 98/347/CE du Conseil (OJ L 155, 29/05/98) « Initiative en faveur de la croissance et de l'emploi ».

133 Site Web du réseau des Euro Info Centres. http://eic.cec.eu.int/en2002/eu-policies/financing/news_archive/jef-ok_en.htm, 28.01.2004.

134 Source : <http://www.cordis.lu>.

Chapitre 5

Conclusions

Ce rapport analyse la coopération du point de vue des entreprises. Il s'agit là de la principale différence par rapport aux nombreux autres rapports qui ont analysé les réseaux d'entreprise. Le degré de synergie d'une coopération établie dans le cadre d'un partenariat se mesure à l'aune des avantages pour l'entreprise. Ce choix donne naissance à des concepts qui servent directement de référence aux décisions prises par les responsables de l'entreprise. Les résultats de cette étude complètent dès lors ceux des précédentes.

La discussion engagée au Chapitre 2 s'est clôturée par un certain nombre de propositions qui ont défini les thèmes des analyses présentées aux Chapitres 3 et 4. Les analyses ont appuyé certaines de ces propositions mais pas d'autres. Les conclusions de ces propositions sont précisées ci-dessous.

Une collaboration entre PME est constatée quels que soient le pays, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Cette étude a notamment conclu que la coopération est liée à la culture, à l'orientation personnelle du chef d'entreprise et à sa capacité à surmonter ses craintes de perte d'autonomie plutôt qu'au pays, au secteur ou à la taille de l'entreprise.

La majeure partie des collaborations entre les PME se fait en fonction du marché : la coopération a pour principale vocation de permettre un accès aux marchés et de proposer une plus large palette de produits. L'accès aux marchés étant un fondement essentiel de la coopération entre les PME, celles qui sont établies dans des pays ne disposant que de petits marchés sont plus enclines à coopérer que lorsque les pays disposent de marchés nationaux importants, avec quelques exceptions notoires en Italie et en Belgique. De la même manière, les PME fortement éloignées des marchés importants ont plus souvent tendance à coopérer que celles proches de marchés étendus. (Avec des exceptions notoires telles que le Portugal et le Luxembourg.) Bien que l'accès aux ressources soit un motif de coopération majeur, les plus petites entreprises disposant de moins de ressources ne coopèrent pas aussi souvent que les entreprises de plus grande taille. Une capacité administrative faible (cas des plus petites entreprises) limite leur propension à coopérer.

La coopération est souvent engagée de manière informelle avec un nombre limité de partenaires, en particulier entre de très petites entreprises. Les chefs d'entreprises sont très réticents à sceller des partenariats formels. Ce n'est qu'après un certain temps, lorsque les partenaires se font mutuellement confiance et ont goûté aux avantages de la coopération, qu'ils sont disposés à conclure des partenariats formels. Le nombre de partenaires peut alors augmenter. Peu de petites entreprises consacrent beaucoup de temps et d'efforts à la gestion stratégique. La gestion quotidienne de leurs activités prime. Si elles estiment qu'une coopération peut leur être bénéfique, il est possible qu'elles envisagent de conclure un partenariat (informel). Ce dernier ne pourra se transformer en un partenariat formel - plus stratégique - qu'à long terme.

La coopération entre les PME est d'autant plus durable que la confiance se développe avec le temps et renforce les liens entre les partenaires. C'est pour cette même raison que les PME ont tendance à coopérer avec un petit nombre de partenaires et à en changer très rarement. Bien que certaines raisons appelant une coopération soient liées à des activités commerciales qui ne font pas partie des opérations quotidiennes d'une entreprise, les PME tendent à être régulièrement en contact avec leurs partenaires.

Si l'on tient compte des difficultés qu'une entreprise doit surmonter avant qu'un partenariat s'avère bénéfique, il n'est pas étonnant que plus de 80 % des entreprises qui collaborent se contentent de partenaires nationaux. Les tendances générales telles que le renforcement de la mondialisation des entreprises n'ont pas inversé cette tendance. Cette faible incidence peut s'expliquer par des facteurs culturels et un manque d'informations sur les partenaires étrangers. On est en droit de conclure que la coopération entre les PME n'est pas suffisamment utili-

sée pour accéder à des marchés étrangers. Si les chefs d'entreprises étaient mieux informés des avantages de la coopération (internationale), si de meilleurs informations et conseils leur étaient proposés quant à la manière de trouver un partenaire étranger et s'il était fait état d'un plus grand nombre de réussites en la matière, il serait alors possible d'en développer le potentiel. Ces conseils peuvent être prodigués par les partenaires commerciaux habituels tels que les banques ou les comptables et être complétés par des institutions plus spécialisées. Pour ce faire, des institutions conjointes pourraient être développées aux niveaux européen et national à l'instar des Euro Info Centres.

La majeure partie des responsables de tous les pays et de toutes les catégories d'entreprises pense que la coopération a contribué à l'amélioration de la compétitivité de leurs entreprises. Bien que les PME qui coopèrent enregistrent de meilleurs résultats que les autres, il n'a pas été possible d'établir clairement une relation de cause à effet. Il doit en être conclu que les chefs d'entreprises dont la vision est moderne, novatrice et stratégique scellent plus souvent des partenariats que d'autres et que leurs résultats sont meilleurs que les entreprises moyennes. Il est dès lors plus que probable que la coopération a influencé les performances des entreprises.

Le souhait de rester indépendant est le principal obstacle à la coopération entre les entreprises, quelle que soit leur taille, au même titre qu'un manque d'informations sur les partenaires potentiels avec lesquels coopérer. Pour les petits chefs d'entreprises, la coopération n'est pas une méthode naturelle de conduire des affaires. Bon nombre de dirigeants ont lancé leur propre entreprise parce qu'ils souhaitaient être indépendants : ils apprécient leur autonomie. Ils sont évidemment confrontés à d'autres entreprises lorsqu'ils achètent et vendent des produits et des services, mais il s'agit là d'activités commerciales courantes. La coopération avec d'autres dirigeants est plus exigeante que les opérations de vente et d'achat : elle les contraint à échanger des informations essentielles avec une autre entreprise. Il est nécessaire d'accorder sa confiance sans avoir la certitude que l'opération sera couronnée de succès. Par conséquent, lors de l'élaboration de mesures visant à stimuler la coopération entre les PME, les décideurs doivent tenir compte du fait que les petites entreprises craignent que les partenariats et les alliances stratégiques formels engendrent une perte d'autonomie.

Les PME qui collaborent sont bien souvent trop petites pour jouir d'un monopole sur les marchés nationaux ou européens et elles ne sont pas couvertes par les lois générales sur la concurrence. Toutefois, il peut arriver que les PME partenaires disposent d'un monopole dans des créneaux commerciaux et que les lois sur la concurrence leur imposent des restrictions.

Peu de politiques nationales sélectionnées ci-dessus s'attaquent directement aux raisons principales et aux obstacles limitant la coopération dont il est question dans ce rapport. A cet égard, les objectifs des politiques nationales ne s'accordent donc pas parfaitement aux besoins des entreprises¹³⁵. Les décideurs considèrent la coopération entre les PME comme un instrument et non comme un objectif en soi. Les mesures politiques européennes sont souvent axées sur la création d'espaces de rencontre et fournissent des informations sur les partenaires potentiels. Les mesures de soutien européennes se concentrent, du moins en partie, sur les obstacles qui entravent la coopération entre les PME. L'aide apportée par l'UE porte davantage sur la coopération internationale que les programmes nationaux.

Les questions suivantes sont essentielles pour l'élaboration de politiques de soutien efficaces :

- 1 Les politiques qui encouragent la coopération entre les PME ne doivent pas perdre de vue que la coopération et les politiques elles-mêmes doivent être sélectives et adaptées aux contextes spécifiques. Les PME coopèrent pour pallier un manque de ressources ou de capacités. La coopération n'est pas un objectif en soi. Les politiques et les mesures d'appui doivent être axées sur les principaux objectifs et encourager l'utilisation de la coopération entre les PME à cette fin.
- 2 Les politiques doivent être conçues de manière à réduire les obstacles à la coopération. Étant donné que les motivations d'une coopération dépendent souvent des entreprises ou de situations particulières, il est difficile de formuler des politiques reposant sur les avantages perçus par les chefs d'entreprises. Le souhait de rester indépendant et les obstacles institutionnels sont les deux principaux groupes d'obstacles.

¹³⁵ Les services d'assistance aux PME ne sont généralement pas bien adaptés aux besoins des PME. Ces services sont dès lors moins utilisés. Voir : Sheikh, S. et al., Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses (services d'assistance pour les micro-entreprises, les petites entreprises et les entreprises unipersonnelles). Austrian Institute for Small Business Research (Institut autrichien de recherche sur les petites entreprises). Publié par la Commission européenne, Direction générale des Entreprises, 2002.

Annexe I

La place des PME dans l'Europe-19

92 % des entreprises européennes ont moins de 10 salariés

En 2003, l'Espace économique européen (EEE) et la Suisse comptent environ 19,5 millions d'entreprises employant près de 140 millions de personnes. 92 % de ces entreprises sont des micro-entreprises (0 à 9 salariés), 7 % sont des petites entreprises (10 à 49 salariés), moins de 1 % sont des entreprises de taille moyenne (50 à 249 salariés), et seulement 0,2 % sont de grandes entreprises (plus de 250 salariés). 18,7 millions de ces entreprises sont établies dans l'Union européenne. Les PME fournissent plus de deux tiers des emplois et les grandes entreprises près d'un tiers. Au sein des PME, ce sont les micro-entreprises, c'est-à-dire les entreprises de moins de 10 salariés, qui offrent la majorité des emplois (56 %).

La distribution de l'emploi entre les classes de tailles d'entreprises diffère toutefois entre les pays. Par exemple, la part des micro-entreprises dans le total de l'emploi est de 57 % en Italie et en Grèce.

A contrario, la part des grandes entreprises dans l'emploi total est de 41 % au Royaume-Uni, et même de 45 % en Islande, contre 30 % en moyenne.

Tableau I.1 : Données de base sur les PME et sur les grandes entreprises (GE) dans l'Europe-19, 2003

		PME	GE	Total
Nombre d'entreprises	(1 000)	19 270	40	19 310
Emploi	(1 000)	97 420	42 300	139 710
Nombre de personnes occupées par entreprise		5	1 052	7
Chiffre d'affaires par entreprise	million €	0,9	319,0	1,6
Part des exportations dans le chiffre d'affaires	%	12	23	17
Valeur ajoutée par personne occupée	€ 1 000	55	120	75
Part des coûts salariaux dans la valeur ajoutée	%	56	47	52

Source : Estimation par EIM Business & Policy Research ; estimation fondée sur les Statistiques structurelles des entreprises d'Eurostat et sur la Base de données PME d'Eurostat. Également fondé sur European Economy, Supplement A, mai 2003 et OCDE : Étant donné qu'une source différente a été utilisée, les données présentées ne sont pas directement comparables avec les données présentées dans les précédents rapports de l'Observatoire des PME européennes.

En moyenne, une entreprise européenne emploie 7 personnes

En moyenne, une entreprise européenne, même en prenant en compte l'ensemble des très grandes entreprises, fournit un emploi à 7 personnes ; pour les PME, cette moyenne est seulement de 5 personnes. Toutefois, cette moyenne varie de 3 personnes pour les micro-entreprises à plus de 1 000 pour les grandes entreprises. La taille moyenne des entreprises diffère de façon significative entre les pays. Ainsi, le nombre moyen de personnes occupées par entreprise varie de 2 en Grèce à 12 aux Pays-Bas.

Les évolutions à moyen terme (1988-2003) montrent que l'emploi augmente dans les PME alors qu'il diminue dans les grandes entreprises.

La croissance du chiffre d'affaires réel et de la valeur ajoutée a été moins importante dans les PME que dans les grandes entreprises. Toutefois, tandis que la productivité du travail a seulement augmenté de manière modérée dans les PME, la croissance de l'emploi s'est révélée plus forte dans les PME que dans les grandes entreprises. De fait, l'emploi a augmenté dans les PME alors qu'il a diminué dans les grandes entreprises. Ces évolutions peuvent être observées dans de nombreux secteurs d'activité (à l'exception des industries extractives et des services aux entreprises, qui sont tous deux des secteurs dominés par les grandes entreprises).

Annexe II

Mise en place et structure de l'enquête

II.1. Introduction

L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR est conçue pour fournir des données homogènes sur les PME de dix-neuf pays européens. Elle permet à l'Observatoire des PME européennes, en sus de l'utilisation des données d'Eurostat et d'autres sources secondaires, d'effectuer des analyses comparatives fondées sur des données récentes et comparables sur les PME. Les données ont été recueillies auprès d'entreprises dans chacun des 19 pays couverts par l'Enquête, à savoir les 18 États Membres de l'EEE et la Suisse.

Les entretiens ont été réalisés à l'aide du système CATI d'Intomart. CATI est un sigle anglais (Computer Assisted Telephone Interviewing) qui signifie « entretien téléphonique assisté par ordinateur ». La conception globale et la mise en œuvre de l'échantillonnage, du questionnaire et de l'enquête sur le terrain ont été réalisées dans le cadre d'une étroite collaboration entre le personnel de l'institut EIM Business & Policy Research des Pays-Bas, les partenaires du réseau ENSR et Intomart.

La présente annexe décrit la taille de l'échantillon de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR et son plan de segmentation. Elle permet ainsi d'utiliser et d'interpréter correctement les données qui ont été recueillies. L'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR a été conduite entre avril et août 2003.

II.2. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été déterminée dans le but d'obtenir des données combinées à la fois par pays et selon la taille des entreprises présentant une précision et un intervalle de confiance raisonnables. D'après la théorie statistique, dans le cas d'une double variable, si les erreurs d'échantillonnage ne dépassent pas $\pm 10\%$, il faut, pour un intervalle de confiance de 95 %, que la taille globale de l'échantillon soit d'environ 90 unités. Ceci s'applique aux estimations combinées par pays et par taille des entreprises. Étant donné que l'on distingue trois tailles d'entreprise dans chacun des dix-neuf pays, la taille minimale requise de l'échantillon peut donc être calculée de la façon suivante : $3 \times 19 \times 90 = 5\,130$ entretiens. Les estimations, soit uniquement par pays, soit uniquement par classe de taille, sont bien sûr beaucoup plus précises pour un même intervalle de confiance, puisque le nombre de répondants pour chacun de ces niveaux est beaucoup plus élevé.

Afin de permettre la réalisation d'analyses complémentaires, à savoir sur différents sous-groupes d'entreprises au sein de l'échantillon total, il a été décidé d'effectuer 7 745 entretiens, soit 50 % de plus. Finalement, 7 837 entretiens complets ont été réalisés.

II.3. Plan de segmentation

En interrogeant 7 745 PME, on couvre environ 0,04 % de l'ensemble des PME existantes. Si l'échantillon est construit de façon aléatoire, on peut s'attendre à y trouver au total environ 65 entreprises de taille moyenne (réparties entre dix-neuf pays et sept secteurs d'activité). Manifestement, ce nombre est insuffisant pour permettre d'obtenir des conclusions valides. C'est pourquoi il faut construire un échantillon segmenté de façon « disproportionnée » ; c'est-à-dire qu'il faut interroger un nombre proportionnellement moindre de petites entreprises et un nombre proportionnellement plus important d'entreprises de plus grande taille. En conséquence,

les observations provenant de l'enquête doivent être pondérées de façon à arriver à obtenir des résultats représentatifs.

La segmentation de l'échantillon de l'Enquête Entreprises 2003 de l'ENSR est définie en termes de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de pays. La segmentation vise à minimiser l'écart type des coefficients de pondération utilisés pour rapporter les résultats de l'échantillon à la population réelle, en tenant compte du fait que, dans de nombreux cas, les données sont présentées par pays et/ou par taille d'entreprise ou par secteur d'activité. De façon à garantir un nombre suffisant d'observations pour ces sous-ensembles d'entreprises européennes, cinq contraintes ont été définies (A à E) :

- A. pour chaque combinaison pays/taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- B. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise : au moins 100 observations ;
- C. pour chaque combinaison pays/secteur d'activité : au moins 35 observations ;
- D. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise/pays : au moins 2 observations ;
- E. pour chaque combinaison secteur d'activité/taille d'entreprise/pays : une limite supérieure de 10 % de l'ensemble des entreprises.

En cas de conflit entre les contraintes, la contrainte E prévaut sur les autres. Ainsi, si 100 observations pour une combinaison pays/taille d'entreprise (contrainte A) dépassent en nombre 10 % de l'ensemble des entreprises, ce sont ces 10 % qui définissent la limite supérieure du nombre des observations à effectuer.

Le Tableau II.1 présente le plan de segmentation résultant de cette procédure, par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus).

Tableau II.1 : Plan de segmentation : par pays et taille d'entreprise (tous secteurs d'activité confondus)

Pays	Micro-entreprises (0-9 salariés)	Petites entreprises (10-49 salariés)	Entreprises de taille moyenne (50-249 salariés)	Total
Autriche	107	100	99	306
Belgique	172	99	99	370
Danemark	139	99	100	338
Finlande	103	101	99	303
France	461	100	100	661
Allemagne	493	100	100	693
Grèce	162	100	100	362
Islande	99	97	13	209
Irlande	100	101	100	301
Italie	607	99	100	806
Liechtenstein	139	22	3	164
Luxembourg	100	101	45	246
Pays-Bas	132	101	100	333
Norvège	134	100	99	333
Portugal	164	99	101	364
Espagne	363	100	100	563
Suède	153	99	100	352
Suisse	116	99	99	314
Royaume-Uni	527	100	100	727
Total	4 271	1 817	1 657	7 745

Source : optimisation d'échantillon mise au point par EIM.

La procédure de segmentation produit un échantillon de 4 271 micro-entreprises, 1 817 petites entreprises et 1 657 entreprises de taille moyenne (voir Tableau II.1). Bien que, dans cet échantillon, le nombre de micro-entreprises dépasse largement le nombre des entreprises de plus grande taille, les différences de taille d'échantillon entre les trois différentes classes de taille d'entreprise sont bien moins importantes que celles qui existent dans la population réelle des entreprises européennes. En d'autres termes, les micro-entreprises sont sous-représentées dans notre échantillon, tandis que les petites entreprises sont sur-représentées, et les entreprises de taille moyenne davantage encore.

La « disproportion » de la segmentation concerne également les pays. La taille de l'échantillon varie de 164 entreprises pour le Liechtenstein à 806 pour l'Italie. Ainsi, tandis que la taille de l'échantillon est plus élevée pour les grands pays, les petits pays sont sur-représentés dans l'enquête. Sans cette sur-représentation, il ne serait pas possible de tirer des conclusions valides pour les pays les plus petits.

La sur-représentation de certains pays, secteurs d'activité et tailles d'entreprises est corrigée par la pondération des résultats de l'enquête. En conséquence, tous les pourcentages qui figurent dans le texte et les tableaux du présent rapport font référence à des résultats pondérés.

Annexe III

Noms et adresses des partenaires du consortium

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
KPMG Special Services	B.P. 74500 1070 DB AMSTERDAM Pays-Bas http://www.kpmg.nl	31 20 6567890 31 20 6567700	Renze Hasper hasper.renze@kpmg.nl
EIM Business & Policy Research	B.P. 7001 2701 AA ZOETERMEER Pays-Bas, et : Avenue des Arts 41, box 4 1040 BRUXELLES Belgique http://www.eim.nl	31 79 3430200 31 79 3430204 32 2 5100884 32 2 5100885	Rob van der Horst rvh@eim.nl
Intomart	B.P. 10004 1201 DA HILVERSUM Pays-Bas http://www.intomart.nl	31 35 6258411 31 35 6246532	Dré Koks dre.koks@intomart.nl
ENSR - European Network for SME Research (Réseau européen de recherche sur les PME) www.ensr-net.com			
Autriche			
Austrian Institute for SME Research	Gusshausstrasse 8 1040 VIENNE http://www.kmuforschung.ac.at/en/index.asp	43 1 5059761 43 1 5034660	Thomas Oberholzner t.oberholzner@kmuforschung.ac.at
Belgique			
Research Centre for Entrepreneurship, EHSAL-K.U. Bruxelles	Stormstraat 2 1000 BRUXELLES http://www.svobrussel.be	32 2 2101602 32 2 2101603	Professeur Johan Lambrecht johan.lambrecht@ehsal.be
Danemark			
Oxford Group	Amagertorv 19 1160 COPENHAGUE http://www.oxfordgroup.dk/	45 33 691369 45 33 691333	Leif Jakobsen lej@oxfordresearch.dk
Finlande			
Small Business Institute, Turku School of Economics and Business Administration	Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU http://www.tukkk.fi/sbi	358 2 4814481 358 2 3383393	Dr. Ulla Hytti ulla.hytti@tukkk.fi
France			
Association pour la Promotion et le Développement Industriel (APRODI)	17, rue Hamelin 75783 PARIS cedex 16 http://www.aprodi.com	33 1 47275149 33 1 47275150	Jean-François Papin devpmi@aprodi.com
Allemagne			
Institut für Mittelstandsforschung (IfM)	Maximilianstrasse 20 53111 BONN 1 http://www.ifm-bonn.org	49 228 729970 49 228 7299734	Michael Holz holz@ifm-bonn.org
Grèce			
Université du Pirée Centre de recherche	Ipsilantou 130 LE PIRÉE 185 32 http://www.kep.unipi.gr	30 1 4142280 30 1 4142629	Professeur Petros Livas plivas@unipi.gr
Islande			
Institute for Business Research University of Iceland	Oddi, Sudurgata 101 REYKJAVIK	354 5254500 354 5526806	Kristján Jóhannsson kristjoh@hi.is

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
Irlande The Economic and Social Research Institute (ESRI)	4, Burlington Road DUBLIN 4 http://www.esri.ie	353 1 6671525 353 1 6686231	Dr. Eoin O'Malley eoin.o'malley@esri.ie
Italie CREA 'Furio Cicogna' Università Bocconi	Viale Filippetti 9 20122 MILAN http://www.uni-bocconi.it/eng/res_center.html	39 02 58363709 39 02 58363792	Professeur Giuliano Mussati cscicogna@uni-bocconi.it giuliano.mussati@uni-bocconi.it
Italie Istituto Guglielmo Tagliacarne	Via Appia Pignatelli 62 00178 ROME http://www.tagliacarne.it	39 06 780521 39 06 78052352	Paolo Cortese p.cortese@tagliacarne.it
Liechtenstein Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG)	Dufourstrasse 40a 9000 St. GALLEN http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Walter Weber walter.weber@unisg.ch
Luxembourg Chambre des Métiers du Grand-Duché de Luxembourg	Boîte Postale 1604 1016 LUXEMBOURG http://www.chambre-des-metiers.lu	352 4267671 352 426787	Marc Gross marc.gross@chambre-des-metiers.lu
Pays-Bas EIM Business & Policy Research	B.P. 7001 2701 AA ZOETERMEER http://www.eim.nl/	31 79 3430200 31 79 3430204	Micha van Lin mvl@eim.nl
Norvège Agderforskning/Agder Research (ARF)	Serviceboks 415 Gimlemoen 4604 KRISTIANSAND http://www.agderforskning.no/english/index.htm	47 48 01 05 32 47 38 14 22 01	Dr. Per-Anders Havnes per.a.havnes@agderforskning.no.
Portugal Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI)	Av. Columbano Bordalo Pinheiro, n°86 - 3° 1070-065 LISBONNE http://www.iapmei.pt/	351 21 7232310 351 21 7232392	Carlos Carneiro Pinto carneiro.pinto@iapmei.pt
Espagne Instituto Vasco de Estudios e Investigación (IKEI)	Parque Empresarial Zuatzu Edificio Urumea Planta 1ª Zubiberri Bidea n° 31 20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIAN http://www.ikei.es	34 943 426610 34 943 423501	Iñigo Isusi iisusi@ikei.es
Suède Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS)	B.P. 574 10131 STOCKHOLM http://www.itps.nu/in_english/index.htm	46 8 4566700 46 8 4566701	Joakim Wallenkint joakim.wallenkint@itps.se
Suisse Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen (KMU-HSG); Observa St. Gallen	Dufourstrasse 40a 9000 St. GALLEN http://www.kmu.unisg.ch	41 71 2247100 41 71 2247101	Margrit Habersaat margrit.habersaat@unisg.ch
Suisse Eco'Diagnostic; Observa Genève	32, Rue de l'Athénée 1206 GENÈVE http://www.ecodiagnostic.ch	41 22 7891422 41 22 7891460	Dr. Alain Schoenenberger schoenenberger@ecodiagnostic.ch
Royaume-Uni Centre for Small and Medium Sized Enterprises, University of Warwick	COVENTRY CV4 7AL http://users.wbs.warwick.ac.uk/csme	44 24 76523692 44 24 76523747	Professeur David Storey smeds@razor.wbs.warwick.ac.uk
Royaume-Uni SME Research Services	55, Coventry Road DUNCHURCH Warwickshire, CV22 6NH	44 1788 815079	Julian Hancock julianh@ncock.org

Organisation	Adresse	Téléphone Télécopie	Personne contact
Candidats-membres de l'ENSR - European Network for SME Research Nouveaux Membres et Pays Candidats			
Bulgarie			
Foundation for Entrepreneurship Development FED	18 Doukatska Planina Str. fl. 3 1606 SOFIA http://www.fed-bg.org	359 2 9525758 359 2 9525783	Elena Krastenova krastenova@ttm.bg
Chypre			
Economarket Bureau of Economic and Market Research Ltd.	B.P. 23901 1687 NICOSIE	357 22757311 357 22767209	Dr. Constantinos Papadopoulos economark@cytanet.com.cy
République Tchèque			
Business Development Institute Ltd., en coopération avec la Business School Ostrava	Michálkovická 181 710 00 OSTRAVA http://www.eco.cz	420 59 5228111 420 59 5228199	Dagmar Valkova dagmar.valkova@irp.cz
Estonie			
PRAXIS Center for Policy Studies	Estonie pst. 3/5 10143 TALLINN http://www.praxis.ee	372 6 409004 372 6 409001	Professeur Rainer Kattel rkattel@praxis.ee
Hongrie			
Hungarian Academy of Sciences, Centre for Regional Studies, West Hungarian Research Institute	B.P. 420 9002 GYÖR http://www.rkk.hu/nyuti/indexen.html	36 96 516578 36 96 516579	András Grosz grosza@rkk.hu
Lettonie			
Baltic International Centre for Economic Policy Studies BICEPS	Alberta iela 13 RIGA 1010 http://www.biceps.org	371 7039317 371 7039318	Alf Vanags alf@biceps.org
Lituanie			
Lithuanian Free Market Institute LFMI	J. Jasinskio St. 16a 2001 VILNIUS http://www.freema.org	370 5 2526257 370 5 2526258	Gediminas Galkauskas gediminas@freema.org
Malte			
Economic & Management Consultancy Services Ltd	Level 3, Regional Business Centre University of Heights MSIDA MSD04 http://www.emcs.com.mt	356 21341848 356 21318677	Stefano Mallia stefano.mallia@emcs.com.mt
Pologne			
University of Łódź, Department of Entrepreneurship and Industrial Policy	Matejki 22/26 90-237 ŁÓDŹ http://www.wz.uni.lodz.pl/katpipp/2index.html	48 42 6355192 48 42 6356298	Dr. Anna Rogut rogut@uni.lodz.pl
Roumanie			
Chamber of Commerce and Industry of Romania and Bucharest	2, Octavian Goga Blvd, sector 3, 74244 BUCAREST http://www.ccir.ro	40 21 3275539 40 21 3273468	Mariana Florescu marianaf@ccir.ro
République Slovaque			
National Agency for Development of Small and Medium Enterprises (NADSME)	Prievozská 30, 821 05 BRATISLAVA http://www.nadsme.sk	421 2 53417328 421 2 53417339	Juraj Poledna poledna@nadsme.sk
Slovénie			
Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, University of Maribor, Faculty of Economics and Business	Razlagova 14, 2000 MARIBOR http://epfip.uni-mb.si	386 2 2290254 386 2 2516681	Professeur Miroslav Rebernik rebernik@uni-mb.si
Turquie			
SIBAREN (Systems Sciences Research Center) Industrial Engineering Department Middle East Technical University	Inonu Bulvari 06531 ANKARA http://www.ie.metu.edu.tr	90 312 2102288 90 312 2101268	Professeur Erol R. Sayin sayin@ie.metu.edu.tr

Pour en savoir plus sur la DG Entreprises

On peut obtenir d'autres informations utiles sur le travail du Commissaire Erkki Liikanen et de la Direction générale des entreprises à travers les publications imprimées et sur le web.

Erkki Liikanen, membre de la Commission, responsable de la politique d'entreprise et de la société de l'information:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_fr.htm

DG Entreprises sur le web:

http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise/index_fr.htm

CORDIS (Service communautaire d'information sur la recherche et le développement):

<http://www.cordis.lu>

Programme de travail de la DG Entreprises:

http://europa.eu.int/comm/dgs/entreprise/work_programme_2003.htm

Publications imprimées de la DG Entreprises:

<http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/index.htm>

Publications DG Entreprises

Entreprise Europe est un bulletin d'information gratuit, à parution trimestrielle, publié dans les onze langues de la Communauté par la Direction générale des entreprises. Il couvre tout l'éventail des travaux de la DG Entreprises, annonce les nouvelles initiatives et fournit des renseignements pratiques.

<http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/entreprise-europe/index.htm>

CORDIS focus est publié deux fois par mois en anglais, français, allemand, italien et espagnol. Il présente les principales informations sur tous les aspects liés aux activités d'innovation et de recherche de l'Union européenne, y compris les grandes évolutions politiques, la mise en oeuvre du programme, les appels d'offres et les résultats, les manifestations, les activités législatives et bien d'autres sujets.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovation & Transfert technologique est un magazine publié six fois par an en langues française, anglaise, allemande, italienne et espagnole par le programme « Innovation et PME » du cinquième programme cadre de recherche de la Commission européenne. Le programme « Innovation et PME » a pour objectif de promouvoir l'innovation et d'encourager la participation des PME au cinquième programme cadre. L'accent est mis sur les questions d'actualité en rapport avec ces objectifs et sur les « études de cas » détaillées des projets couronnés de succès.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-fr/home.html>

Euroabstracts est publié six fois par an en anglais par le programme « Innovation et PME » du cinquième programme cadre de recherche de la Commission européenne. Le programme « Innovation et PME » a pour objectif de promouvoir l'innovation et d'encourager la participation des PME au cinquième programme cadre.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/fr/home.html>

Tableau de bord européen sur l'innovation. Le « Tableau de bord » présente des instruments pratiques à l'intention des décideurs européens. Il vise à collecter, mettre à jour régulièrement et analyser les informations sur les politiques de l'innovation aux niveaux national et communautaire. Ce bulletin d'information est publié tous les trimestres en anglais, français et allemand.

Publications éditées par l'Office des publications, Luxembourg, sauf indiqué autrement.

Contact:

Commission européenne, Direction générale Entreprises, Unité information et communication,
Centre de documentation, B-1049 Bruxelles, Belgique

Télécopieur (32-2) 296 99 30

http://europa.eu.int/comm/entreprise/mailbox/request_form_fr.htm

Les publications en vente sont distribuées par l'Office des publications officielles des Communautés européennes (Publications Office) au travers d'un réseau d'agents. La liste la plus récente est disponible sur le site: <http://Publications Office.eu.int/index.htm>

Enterprise Papers

- 16 The development of analytical tools for assessing market dynamics in the knowledge-based economy.**
2004. 140 pp. (EN). Cat. No NB-AE-04-016-EN-C
- 15 The internal market and the relevant geographical market.**
2004. 90 pp. (EN). Cat. No NB-AE-04-015-EN-C
- 14 Entrepreneurship - A survey of the literature.**
2003. 44 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-014-EN-C
- 13 B2B internet trading platforms: Opportunities and barriers for SMEs - A first assessment.**
2003. 44 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-013-EN-C
- 12 Industrial policy in the economic literature: Recent theoretical developments and implications for EU policy.**
2003. 30 pp. (EN). Cat. No NB-AE-03-012-EN-C
- 11 For the customer's sake: the competitive effects of efficiencies in European merger control.**
2002. 88 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-011-EN-C
- 10 Business management factors and performance across countries.**
2002. 54 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-010-EN-C
- 9 Business impact assessment pilot project. Final report - Lessons learned and the way forward.**
2002. 40 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-009-EN-C
- 8 Technology policy in the telecommunication sector - Market responses and economic impacts.**
2002. 46 pp. (EN). Cat. No NB-AE-02-008-EN-C
- 7 Innovation and competitiveness in European biotechnology.**
2002. 112 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-690-EN-C
- 6 Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control.**
2001. 164 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-608-EN-C
- 5 Innovation, technology and risk capital.**
2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-40-01-339-EN-C
- 4 Europe's position in quality competition.**
2001. 66 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-964-EN-C
- 3 External services, structural change and industrial performance.**
2001. 36 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-956-EN-C
- 2 The textile and clothing industry in the EU - A survey.**
2001. 68 pp. (EN). Cat. No NB-38-01-770-EN-C
- 1 Global competitiveness in pharmaceuticals - A European perspective.**
2001. 108 pp. (EN). Cat. No NB-37-01-162-EN-C

Innovation Papers

- 33 Innobarometer 2002.**
2003. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17057-EN-C
- 30 PAXIS - Results and policy recommendations.**
2003. (EN). Cat. No NB-NA-17056-EN-C
- 29 Innovation policy in Europe 2002: European Trend Chart on Innovation.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17053-EN-C
- 28 Innovation Tomorrow.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-037-EN-C
- 24 The development and implementation of European entrepreneurship training curriculums.**
2002. (EN). 259 pp. Cat. No NB-NA-17-047-EN-C
- 22 Innobarometer 2001 - flash Eurobarometer 100.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-045-EN-C
- 21 University spin-outs in Europe - Overview and good practice.**
2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-046-EN-C

20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies.

2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-028-EN-C

19 Corporation tax and Innovation.

2002. (EN). Cat. No NB-NA-17-035-EN-C

18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators.

2001. 300 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-038-EN-C

17 Innovation policy in Europe: European Trend Chart on Innovation.

2001. 52 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-NA-17-044-EN-C

16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges.

2001. 190 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-036-EN-C

15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology.

2001. (EN). € 20 Cat. No NB-NA-17-041-EN-C

14 Interim assessment of the I-TEC pilot project.

2001. (EN). Cat. No NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts.

2001. 48 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship.

2001. 91 pp. (EN). Cat. No NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe.

2001. 67 pp. (EN). € 11.50. Cat. No NB-NA-17-043-EN-C

2003 Observatory of European SMEs

1 Competence development in SMEs.

2003. 64 pp. (DE, EN, FR). Cat. No. NB-AM-03-011-EN-C

2 SMEs and access to finance.

2004. 54 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-AM-03-0121-EN-C

2002 Observatory of European SMEs, volumes 1-8.

(DE, EN, FR). Cat. No NB-14-01-001-008-**-C

SMEs in focus - Main results from the 2002 Observatory of European SMEs: executive summary.

2003. 20 pp. (all Community languages). Cat. No NB-49-02-579-**-C

Competitiveness and Benchmarking

European competitiveness report 2003.

2003. 190 pp. (EN). € 35. Cat. No NB-AK-03-001-EN-C

Benchmarking enterprise policy - Results from the 2003 scoreboard.

2003. 100 pp. (DE, EN, FR). Cat. No NB-55-03-310-EN-C

Good practice in licensing processes in the European Union, Benchmarking papers No. 6, 2002.

2002. 18 pp. (EN). € 7. Cat. No NB-45-02-103-EN-C

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers No. 5, 2002.

2002. 46 pp. (EN). € 7.50. Cat. No NB-43-02-939-EN-C

Best Reports

2 Promoting entrepreneurship amongst women.

No 2, 2004. (EN). Cat. No NB-AL-04-001-EN-C

1 Benchmarking business angels.

No 1, 2003. 52 pp. (EN, FR, DE). Cat. No NB-AL-02-001-**-C

Reports, studies etc.

LeaderSHIP 2015 - Defining the future of the European shipbuilding and shiprepair industry.

2003. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN).

Star 21 - Strategic Aerospace Review for the 21st Century.

2002. Brussels, European Commission, 40 pp. (EN).

Perception of the wood-based industries - A qualitative study.

2002. (EN, FR, DE). Cat. No NB-45-02-507-**-C

The European e-Business Report - A portrait of e-business in 15 sectors of the EU economy.

2003. (EN). NB-51-03-269-EN-C.

Enterprise Guides

Credit insurance for European SMEs. A guide to assessing the need to manage liquidity risk.

2003. Brussels, Enterprise DG. 34 pp. (EN).

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation.

2002. Brussels, Enterprise DG. 16 pp. (EN).

Responsible entrepreneurship - A collection of good practice cases.

2003. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-52-03-037-EN-C

Helping the transfer of businesses: A 'good practice guide'.

2002. 44 pp. (all Community languages). Cat. No NB-47-02-979-**-C

Helping businesses grow: A 'good practice guide' for business support organisations.

2002. 53 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-934-**-C

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

2002. 41 pp. (all Community languages). Cat. No NB-39-01-926-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.

2000. 36 pp. (all Community languages). Cat. No CT-25-99-980-**-C

The acquis of the European Union under the management of Enterprise DG List of measures (the 'pink book').

31 December 2001. 2002, Brussels, European Commission, Enterprise DG, 136 pp. (EN).

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994.

2001. 104 pp. (EN). Cat. No NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres.

2001. 118 pp. (DE, FR, EN). Cat. No NB-33-00-582-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach.

2000. 112 pp. (DE, FR, EN). Cat. No CO-22-99-014-**-C

All languages available at <http://europa.eu.int/comm/enterprise/newapproach/legislation/guide/legislation.htm>

Electrical and mechanical engineering directory.

2000 edition. 133 pp. (EN). Cat. No CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC.

2000. 145 pp. (EN). Cat. No CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC.

1999. 266 pp. (EN). Cat. No CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union.

2000. 36 pp. (EN). Cat. No NB-30-00-059-EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union.

2000, 3 Vol. (EN). Vol. 1: Cosmetics legislation, 74 pp., € 14.50; Vol. 2: Methods of analysis, 187 pp. € 31; Vol. 3: Guidelines, 84 pp., € 16

Eudrallex: The rules governing medicinal products in the European Union.

1998-, (DE, EN, ES, FR, IT), priced

Medicinal products for human use, Vols 1, 2a, 2b, 3. Medicinal products for human and veterinary use, Vol. 4

Veterinary medicinal practice, Vols 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 and 9 not yet published)

On-line version: pharmacos.eudra.org/F2/eudrallex/index.htm

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy

Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: <http://www.libeurop.be>

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 4
DK-2620 Albertslund
Tlf. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athina
Tel. (30) 21 03 25 84 40
Fax (30) 21 03 25 84 99
E-mail: elebooks@books.gr
URL: www.books.gr

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros),
913 84 17 15 (suscripción)
Fax (34) 915 38 21 21 (libros),
913 84 17 14 (suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: <http://www.boe.es>

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tél. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hanna@iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 05 56 48 31
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

Messageries du livre SARL

5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tél. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: <http://www.mdl.lu>

NEDERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlb@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250 -100 Lisboa Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoce@incm.pt
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P./fn (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: akatilaus@akateeminen.com
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

BTJ AB

Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tfn (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44-870) 60 05-522
Fax (44-870) 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: <http://www.tso.co.uk>

ÍSLAND

Bokabud Larusar Blöndal

Engjateigi 17-19
IS-105 Reykjavík
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@simnet.is

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BĂLGARIJA

Europress Euromedia Ltd

59, blvd Vitosha
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mbox.cit.bg
URL: <http://www.europress.bg>

CYPRUS

**Cyprus Chamber of Commerce
and Industry**

PO Box 21455
CY-1509 Nicosia
Tel. (357-22) 88 97 52
Fax (357-22) 66 10 44
E-mail: stal@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Strohalov Prilaz 27
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 660 08 40
Fax (385-1) 660 21 65
E-mail: mediatrade@hi.hinet.hr

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tel. (356) 21 66 44 88
Fax (356) 21 67 67 99
E-mail: info@millermalta.com

POLSKA

Ars Polona

Krakowskie Przedmiescie 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-21) 260 28 82
Fax (40-21) 260 27 88
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR

Námestie Slobody 19
SK-81223 Bratislava 1
Tel. (421-2) 54 41 83 64
Fax (421-2) 54 41 83 64
E-mail: europ@tbb1.cvtisr.sk
URL: <http://www.cvtisr.sk>

SLOVENIJA

GV Založba d.o.o.

Dunajska cesta 5
SI-1000 Ljubljana
Tel. (386) 13 09 1800
Fax (386) 13 09 1805
E-mail: europ@gvzalozba.si
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

Dünya Aktüel A.S

Globus Dünya Basinevi
100, Yil Mahallesi 34440
TR-80050 Bağcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 440 22 27
Fax (90-212) 440 23 67
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Córdoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 19 71 54
E-mail: admin@tekimaging.com.au

BRASIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20043-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tél. (1-418) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 76 00
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
11111 Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: meo@soficom.com.eg
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 47.01, Level 47
Bangunan AmFinance (letter box 47)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 62 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Río Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of
Commerce in Korea**

Suite 2004, Kyobo Bldg.
1 Chongro 1-Ga, Chongro-Gu
Seoul 110-714
Tel. (82-2) 725-9880/5
Fax (82-2) 725-9886
E-mail: eucock@eucock.org
URL: <http://www.eucock.org>

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@sitnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: eiupte@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/
AUTRES PAYS

Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer
Wahl/Please contact the sales office of
your choice/Veuillez vous adresser au
bureau de vente de votre choix

**Office for Official Publications
of the European Communities**

2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. (352) 29 29-42001
Fax (352) 29 29-42700
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: <http://publications.eu.int>

Prix au Luxembourg (TVA exclue): 15 EUR



Office des publications
Publications.eu.int

