HAL
open science

Les caractéristiques et les contraintes des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang

Simin Lin

To cite this version:

Simin Lin. Les caractéristiques et les contraintes des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang. 5ème Colloque de l'IFBAE (Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises), 2009, France. pp.28. halshs-00692457

HAL Id: halshs-00692457

https://shs.hal.science/halshs-00692457

Submitted on 30 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang

Simin LIN
Doctorante en Sciences de Gestion
Centre de Recherche Magellan
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3
lyncn@hotmail.fr

Résumé
Dans le contexte compétitif de la mondialisation, l'internationalisation est perçue comme une stratégie de croissance et un moyen de survie incontournable pour un nombre grandissant de PME. Toutes les tendances récentes de l'économie et des pratiques nouvelles des entreprises chinoises convergent autour du concept d'internationalisation qui suggère l'arrivé de nouvelles opportunités et de nouveaux challenges pour le développement des PME chinoises. L'objet de cet article est d'étudier les contraintes principales rencontrées par les PME chinoises dans le processus d'internationalisation en prenant la province du Zhejiang comme un cas. A partir d'une présentation des caractéristiques des PME chinoises montrées au cours des années de développement international, nous essaierons d'analyser les contraintes principales pour les PME chinoises dans le processus d'internationalisation. Nous proposerons en conclusion des angles de réflexion sur les stratégies d'internationalisation qui pourront être développés par les PME chinoises.
Mots clés : PME, internationalisation, contrainte, Chine

Introduction

Dans le contexte compétitif de la mondialisation, l'internationalisation est perçue comme une stratégie de croissance et un moyen de survie incontournable pour un nombre grandissant de PME, quelque soit leur secteur d'activité. L'internationalisation n'est plus un choix stratégique accessible seulement pour les grands groupes mais intéresse désormais également les PME qui ne possèdent pas autant de ressources que les entreprises multinationales. Saporta (1993) propose même que l'internationalisation puisse être envisagée dès la création d'une entreprise.

La tendance à l'internationalisation des PME s'est renforcée au fur et à mesure au cours des dernières décennies et revient au centre des préoccupations de la communauté de recherche internationale. En effet, les PME occupent une place significative dans toutes les économies et représentent la grande part des entreprises évoluant dans le monde. Elles constituent souvent la plus importante source d'emploi et de développement économique (Julien, 2002). Par exemple, jusqu'à la fin de l'année 2005, la Chine comptait plus de 40 millions de PME. La valeur qu'elles créent représente 59% du PIB du pays et 70% des exportations. Par ailleurs, elles détiennent deux tiers des brevets d'innovation et créent 75% des emplois urbains[1].

Dans cet article, nous nous interrogerons sur les principales contraintes rencontrées par les PME chinoises de la province du Zhejiang dans leurs processus d'internationalisation. Nous présenterons dans un premier temps les principales caractéristiques des PME chinoises dans leur processus d'internationalisation au cours des dernières années. Dans un second temps, nous discuterons des obstacles à l'internationalisation des PME. Cela nous conduira à identifier et à analyser les principales contraintes que les PME chinoise affrontent dans leur processus d'internationalisation. Nous proposerons en conclusion des angles de réflexion sur les stratégies d'internationalisation qui pourront être développés par les PME chinoises.

Notre démarche est, à la fois, exploratoire et analytique ; exploratoire tout d'abord parce que les études et les recherches concernant l'internationalisation des PME chinoises restent encore limitées. Nous allons dans le cadre de la première partie de cet article présenter de manière synthétique les principales caractéristiques des PME chinoises de la province du Zheijiang dans leur processus d'internalisation. Cette présentation est établie sur la base d'un ensemble de rapport et d'études économiques concernant la province. En plus, notre travail est analytique dans la mesure où nous essayerons dans une deuxième partie d'analyser les principales contraintes rencontrées par ces entreprises dans leur processus d'internationalisation en vue de dégager quelques pistes de réflexions. Ce travail contribuera à la réflexion générale sur les stratégies d'internationalisation des PME chinoises dans ce contexte de mondialisation.

[1] Source : China International Cooperation Association of Small and Medium Enterprises, disponible sur le web: http://www.chinasme.org.cn/org/download.asp?column_cat_id=38

1. Caractéristiques principales des PME de la province du Zhejiang dans le processus d'internationalisation

Tout d'abord, et avant de présenter les caractéristiques des PME de la province du Zhejiang, nous présentons les critères selon lesquels une PME est définie en Chine. Les PME n'existent véritablement en Chine que lorsque l'Assemblée populaire nationale de Chine a voté en juin 2002 un texte législatif entérinant leur rôle économique croissant et encourageant leur développement. Au début de 2003, un règlement administratif provisoire donne une définition un peu complexe des PME. Elles sont classées en sept secteurs d'activité tels que l'industrie, la construction, le commerce de gros, le commerce de détail, le transport, la poste et l'administration, le logement et l'hôtellerie, chacun ayant ses propres critères divers (Sun, 2007). Pour le secteur de l'industrie, les PME sont définies comme étant des entreprises qui ont soit le nombre d'employés inférieur à 2000, soit le chiffre d'affaire inférieur à trois cents millions d'euro, soit le capital social inférieur à quarante millions d'euro. Pour tenter d'être plus précis, les petites entreprises sont celles ayant soit le nombre d'employés inférieur à 300, soit le chiffre d'affaire inférieur à trois cents millions euros, soit le capital social inférieur à quarante millions d'euro (voir Tableau en annexe).

Depuis le lancement de la politique de la réforme et de l'ouverture mise en place par le gouvernement chinois en 1978, Zhejiang est l'une des provinces chinoises les plus dynamiques et les plus ouvertes qui se développent selon un rythme accéléré. En 2007, le PIB de la province du Zhejiang a atteint 1864 milliards de yuan (255 milliards US Dollars) pour une population totale de 50.6 millions d'habitants, soit un PIB de 4883 US Dollars par habitant. Ses importations et exportations représentaient 177 milliards US Dollars dont 80% ont été réalisées par les PME privées. Les PME représentaient 70% de l'activité économique dans la province du Zhejiang.[2] En 2005, plus de 71% du PNB total du Zhejiang était généré par des PME. Selon la Fédération des Entreprises de Chine, la province possédait 203 des 500 entreprises les plus importantes de Chine[3]. D'après l'Académie Chinoise des Sciences Sociales, les PME du Zhejiang représentaient 108 des 500 entreprises les plus compétitives de Chine en 2006[4].

Bien que le développement international des PME de la province du Zhejiang joue un rôle exemplaire et pionnier parmi leurs homologues en Chine, elles subissent quand même de nombreuses difficultés et contraintes en termes de capacité d'internationalisation et de ce fait elles accumulent un retard majeur sur leur processus d'internationalisation. A ce propos, Torres (1999) constate que la faiblesse des PME n'est pas une réalité inaltérable et qu'il est possible de trouver des remèdes pour assurer leur survie. Ainsi, élaborer des stratégies d'internationalisation pertinentes et efficaces passe inévitablement par l'identification et

[2] Source : Zhejiang provincial Bureau of Statistics, disponible sur le web : http://data.acmr.com.cn/freesource/zixunshow.asp?id=11136

[3] Source : Economic and Trade Commision of Zhejiang Province, disponible sur le web: http://www.zjjmw.gov.cn/zjjmyx/2006/07/31/2006073100018.shtml

[4] Source: China Economic Daily News, disponible sur le web : http://database.ce.cn/gqzlk/sgl/zj/zjgk/200711/12/t20071112_13562199_2.shtml

l'analyse aussi bien des principales difficultés que des principaux atouts et forces des PME. Dans ce qui suit, nous présenterons les principales caractéristiques des PME de la province Zhejiang. Cette présentation constituera par la suite la base de notre analyse des principales contraintes rencontrées dans le processus d'internationalisation.

1.1. Une grande exportation des produits à fort besoin de main d'œuvre

Au cours des trente dernières années, la Chine a connu une croissance économique très rapide. La principale particularité du développement économique de la Chine est qu'elle est apparue dans un contexte de mondialisation. La Chine a progressivement ouvert son marché depuis les années 1980 et est entrée à l'Organisation Mondiale de Commerce (OMC) en 2001. En 2007, la part des échanges extérieurs dans l'ensemble des échanges en Chine s'élevait à 80 % et les exportations et les importations contribuaient à hauteur d'environ 66.8 % du PIB[5].

Dans ce contexte d'ouverture économique, les PME dans la province du Zhejiang sont arrivées à saisir les avantages d'une main-d'œuvre abondante et pas chère. Cela a permis aux PME de la province d'exporter des produits à fort besoin de main-d'œuvre (labour intensive) sur les marchés internationaux. Selon Régnier (2007), « Qu'il s'agisse de fournitures directes ou de sous-traitances à niveaux multiples en amont des activées des transnationales, ou encore en aval sous la forme d'intermédiations diverses (conditionnement, distribution, transport, etc.), le rôle des PME n'est pas négligeable dans certains segments des chaînes globales de production de biens ou de services ». En effet, pendant les années 1990, grâce à la reconstruction de la structure industrielle au niveau mondial, les PME de la province du Zhejiang ont acquis une grande partie du marché international dans les secteurs à fort besoin de main-d'œuvre tels que le textile, l'habillement et l'industrie des jouets et ont ainsi crée le surplus économique pour leur développement international.

D'après le tableau ci-après fournis par le Bureau de Commerce et de Coopération économique du Zhejiang, les produits principaux exportés par la région appartiennent aux secteurs du textile, de l'habillement et de l'électroménager.

Tableau : Exportation des secteurs de la Province du Zhejiang (2001-2004)[6]

Année	**2001**		**2002**		**2003**		**2004**	
Intitulé	Exp.	% total d'Exp.	Exp.	% total d'Exp.	Exp.	% total d'Exp.	Exp.	% total d'Exp.
Fabrication d'électroménagers	7.26	31.59	9.67	32.93	14.32	34.43	21.71	37.33
Fabrication de vêtements	5.86	25.51	6.72	22.85	9.14	21.97	10.76	18.51
Industrie du textile	2.86	12.47	4.09	13.9	6.39	15.35	8.89	15.29
Autres	6.99	30.43	8.91	30.32	11.75	28.25	16.79	28.87

Exp. : Exportation en Milliards de US Dollars

[5] Source : National Bureau of Statistics of China, disponible sur le web : http://www.chinareviewnews.com/doc/1007/8/1/3/100781325.html?coluid=7&kindid=0&docid=100781325

[6] Source : Zhejiang Trade and Economic Cooperation Bureau, disponible sur le web : http://www.zftec.gov.cn/ggzh/tjsj/

Pendant la période allant de 2001 à 2004, ces trois secteurs occupent presque 70% des exportations. Néanmoins, nous observons une petite croissance d'export électroménager et un léger déclin de fabrication des vêtements. Le premier constat est dû grâce au développement des usines spécialisées en pièces de recharge sous l'effet des clusters dans la région pendant ces années. Le deuxième constat pourrait être expliqué en partie par l'augmentation de la valeur de la monnaie chinoise, de l'augmentation du coût des matériaux et de la main-d'œuvre et des politiques telles que la baisse du retour de la taxe d'exportation.

1.2. Une forte croissance dans un contexte d'internationalisation

Pendant la période écoulée entre 1978 (année de l'ouverture) et 2005, l'économie chinoise s'est développée à un rythme moyen de croissance annuelle de 10% environ. En plus, des données de la Banque Mondiale montrent que depuis l'adhésion de la chine à l'OMC en 2001, le taux moyen de la contribution de sa croissance économique au développement économique mondial a atteint 13%. Cette croissance rapide est l'une des caractéristiques les plus remarquables des PME chinoises et en particulier des PME de la province du Zhejiang.

Cette tendance a crée les conditions favorables pour les PME dans cette région pour dépasser les frontières du marché national et pour participer à la concurrence internationale. Elles ont pu garder pendant des années consécutives le record de la croissance la plus rapide en Chine. Le rapport statistique réalisé par la Communauté Nationale du Développement et de la Réforme en 2003 (Yu, 2004) a montré que les PME de la province du Zhejiang ont occupé pendant six ans le premier rang du pays sur les six indicateurs importants en terme de productivité, de chiffre d'affaire, de contribution aux impôts, de bénéfice brut, de valeur ajoutée industrielle et d'exportation. Parmi ces six critères, au niveau national, le plus haut représente 23 % et le plus bas représente 14 %.

Selon le même rapport, la Communauté Nationale du Développement et de la Réforme et l'Institut National de la Statistique ont nommé 2933 PME qui ont la croissance la plus rapide, parmi lesquelles comptent 914 PME de la province du Zhejiang, soit 31.16 % du pays. La province possède également 108 PME parmi les 500 meilleurs entreprises à forte croissance au niveau national. Ainsi, les PME de la province du Zhejiang se classent deux fois au premier rang dans ces deux derniers classements significatifs.

En 2007, les PME représentaient 99.2 % des entreprises industrielles dans la région, réalisant ainsi 84.9 % de la valeur globale de la production industrielle et 86.1% de la contribution aux impôts. Sur la période 2003-2007, les PME ont effectué une augmentation de la valeur ajoutée de 456 milliards RMB (57.4 milliards US Dollars) à 865 milliards RMB (108.8 milliards US Dollars), soit une croissance de 90 % au cours de cinq ans et de 13.7 % annuellement, représentant 46 % du PIB de la province. Le nombre de PME industrielles a lui aussi augmenté de 19 909 à 51 500, soit une croissance de 159 % au cours des cinq ans et de 21 % annuellement. Pendant la même période, les effectifs salariés des PME se sont accrus de 13 530 000, comparés aux 10 830 000 emplois au début de l'année 2003, soit 2 700 000 emplois créés[7].

[7] Source : Counsellor's Office of the State Council of China, disponible sur le web :

1.3. Une amélioration des compétences au sein des clusters

Selon Porter (1980), les PME sont incontestablement un acteur clé au sein des clusters. Lorsqu'elles se regroupent autour de marché et de métiers similaires, elles forment un «cluster horizontal». Il s'agit d'un ensemble d'entreprises parfois en concurrence dans des niches de marchés complémentaires. Lorsque la relation entre les entreprises est de type client-fournisseur, elles forment un «cluster vertical» où une partie de la chaîne de valeur ajoutée est associée à un marché ou à un secteur d'activité. Lorsque de grandes entreprises sont associées à un ensemble de PME actives, elles forment des «clusters concentriques».

La notion de cluster est étroitement liée à celle de concentration géographique d'activités. Elle concerne souvent une communauté d'acteurs qui sont géographiquement proches. On trouve souvent dans un cluster un ensemble d'entreprises localisées dans une même région et maîtrisant des métiers, technologies, secteurs ou marchés de type complémentaires ou similaires. La finalité d'un cluster est d'apporter à ses membres de la valeur ajoutée ainsi qu'une source de compétitivité. Les membres d'un cluster peuvent également partager certains risques tels que ceux liés à la pénétration d'un nouveau marché étranger ou au développement en commun de nouveaux produits (Porter 1990).

Dans la province du Zhejiang, un grand nombre des PME sont réunies sous l'influence de l'effet d'agglomération depuis des années et bénéficient ainsi des avantages générés par les clusters en termes de compétitivité internationale face à la concurrence mondiale. Plusieurs preuves dans les secteurs du textile ont été observées pour leurs capacités d'innovation incitée par les clusters. Premièrement, les capacités d'innovation technologique sont renforcées au sein des « clusters horizontaux » dans la province relativement à ce qu'elles étaient avant. En raison d'une plus grande fluidité d'informations au sein de ces clusters, la rencontre de compétences complémentaires en termes d'*apprentissage individuel et collectif* (Doz & Hamel, 1998 ; Gulati, 1999) est largement évoqué au sein de ces PME. La capacité d'innovation technologique et de réaction aux nouvelles attentes des marchés est ainsi améliorée. Par ailleurs, au sein des « clusters verticaux », les PME peuvent se spécialiser sur leurs métiers de base en s'appuyant sur leurs partenaires. Cela permet à chacun de se focaliser sur les compétences clés pour lesquelles l'entreprise bénéficie de réels avantages concurrentiels (Hamel & Prahalad, 1990).

Deuxièmement, certains clusters qui se réunissent dans la province en raison des achats directs par des firmes multinationales (FMN) bénéficient des avantages de transfert technologique au travers d'externalités positives (ou « spillovers » selon la terminologie de Blomström (1989)) diffusées par les filiales des FMN dans la région. D'une manière générale, la technologie des PME de la province du Zhejiang évolue lorsque des entreprises étrangères entrent dans le marché et apportent un savoir-faire et des technologies nouvelles. En plus, la pression compétitive exercée par les filiales des FMN oblige les PME locales à opérer plus efficacement et à introduire de nouvelles technologies dans leur processus de production.

http://www.raresd.com/raresdin/brownew.asp?n_ID=5701

2. Analyse des principales contraintes relatives au processus d'internationalisation

Les PME rencontrent de nombreuses difficultés tout comme les grands groupes dans leur processus d'internationalisation. Cependant les PME ne présentent pas les mêmes caractéristiques que les grandes entreprises. Les principaux obstacles qui freinent l'internationalisation des PME chinoises dans la province du Zhejiang sont essentiellement liés aux problématiques suivantes :

2.1. Un manque de compétences internes des entrepreneurs et des managers

Dans le contexte spécifique des PME, le rôle de l'entrepreneur dans la gestion de l'entreprise est un élément clé pour le développement international de l'entreprise. Une étude statistique réalisée par St-Pierre et al. (2003) a indiqué que l'entrepreneur exerçait un impact significatif sur les orientations de l'entreprise et le modèle d'affaire auquel il adhère, à partir de la définition de ses objectifs stratégiques, sa volonté de croissance et son ouverture vers l'extérieur. Selon cette étude, les entrepreneurs affichant une vision ouverte à l'extérieur sont comparativement hautement scolarisés, « pro-actif dans leur choix stratégiques, autant en termes d'introduction de nouvelles technologies que de nouveaux produits».

Au sein des PME de la province du Zhejiang voire des autres régions en Chine, on trouve souvent dans les années récentes un phénomène dissonant en terme de compétences des entrepreneurs et le développement des PME. Bien que la taille de l'entreprise augmente rapidement et que le système administratif de l'entreprise s'améliore de manière innovante, un épanouissement des compétences fait quand même défaut parmi les entrepreneurs chinois. Actuellement, la première génération de dirigeants et de gestionnaires des PME est entrée en retraite après une vingtaine d'années d'activité. Cette génération est en train de passer le relais de décisions à leurs successeurs. Néanmoins, on observe de façon générale que la compétence des jeunes entrepreneurs de la deuxième génération ne peut pas satisfaire la vitesse et le niveau du développement de l'entreprise.

Les compétences internes des entrepreneurs et des managers apparaissent comme un facteur essentiel à la réussite de l'internationalisation de l'entreprise. L'engagement dans le développement international demande des compétences supplémentaires par rapport à celles nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie nationale. Ces compétences supplémentaires sont multiples et complexes. Elles concernent tous les échelons de l'entreprise et concernent plusieurs domaines tels que l'utilisation de plusieurs langues de travail, l'entretien de relations avec les clients internationaux, la connaissance des conditions de travail et des différents marchés, la compréhension de diverses cultures, etc. L'expérience du dirigeant est extrêmement importante pour le développement international des PME, notamment dans son rôle moteur d'internationalisation et de guide fournissant les outils de bases nécessaires à la réussite sur les marchés étrangers. (Lecerf, 2006)

Généralement, au démarrage, les PME de la province du Zhejiang sont des entreprises familiales. Leurs réseaux commerciaux sont souvent étroitement connectés à des réseaux

relationnels de type familial ou quasi-familial. Puisque le succès des PME chinoises aux premiers temps reposait largement sur ce type de « relations personnelles » (Montagu-Pollock 1991) et sur une importante main-d'oeuvre peu coûteuse issue de la famille, le mode de gestion au sein de ces PME est ainsi lié à ce système de « relations personnelles » basée sur une certaine confiance entre les individus qui permet de développer une organisation de type patriarcal.

Ce type de « relations personnelles » permet aux entrepreneurs chinois de saisir au plus vite les opportunités de marché grâce à une circulation fluide de l'information quand les jeunes PME commencent à démarrer leurs affaires dans un environnement économique précoce. La gestion interne de l'entreprise basée sur la confiance de la famille au lieu de relation contractuelle garantit la mise en place de la solidarité hiérarchique au sein d'une entreprise de petite taille. Néanmoins, l'internationalisation est une orientation qui demande de nombreuses compétences managériales en vue de coordonner et gérer les ressources internes de façon efficace. Quand les activités des PME chinoises dépassent les bords du marché national et que la taille de l'entreprise augmente, l'ancien mode de gestion perd sa validité de contrôle car l'environnement de gestion devient complexe. L'efficacité de l'entreprise dépend de ses ressources humaines et de ses compétentes qui sont au coeur de son activité. A comparer avec le mode de gestion basé sur la confiance familiale lors de la première phase du démarrage, les PME chinoises grandissantes ont besoin de recruter du personnel qualifié et de les mettre aux postes managériales importantes afin que les PME puissent s'adapter aux processus de développement international.

En plus, l'internationalisation requiert une vision stratégique de l'entrepreneur sur les marchés internationaux. Si les entrepreneurs chinois disposent une majorité de temps à la gestion des affaires quotidiennes de l'entreprise dans l'ancien mode de la gestion, il leur manquait une orientation globale orientée par la vision stratégique sur le développement international de l'entreprise. Les différences entre les marchés nationaux et internationaux augmentent la difficulté de discernement et de jugement des entrepreneurs et affaiblissent ainsi les compétences des entrepreneurs chinois et la compétitivité internationale de leur PME.

2.2. Une difficulté financière accrue

Selon une enquête menée par Donckets et Aerts (1992), 31 % des PME concernées signalent la difficulté de financement comme étant une contrainte non négligeable à l'internationalisation. Plus les PME s'engagent dans des activités tournées vers l'extérieur et plus elles subissent de contraintes liées au financement. «Les PME n'exerçant pas encore d'activités internationales ne considèrent pas le manque de capital comme un frein essentiel au développement des activités à l'étranger. Les capitaux ne sont donc considérés comme un obstacle réel qu'à partir du moment où la PME commence à s'internationaliser. On constate également que les secteurs fortement internationalisés sont ceux qui souffrent les plus manque de capitaux. » (Lecerf, 2006)

Si les PME chinoises peuvent réaliser l'autofinancement avec une rentabilité excédentaire au début de leur internationalisation, elles ont un besoin de financement externe important pour

surmonter les contraintes de fonds afin de développer les activités au niveau international. Si elles n'arrivent pas à trouver de solutions financières, elles ne peuvent pas se permettre de s'internationaliser. Selon Desrochers et Yu (1995), « Une des grandes difficultés que peuvent rencontrer toutes les entreprises dans leur croissance internationale est le manque de capital pour financer leurs activités économiques. Le faible niveau de fonds propres et l'impossibilité de fournir des garanties suffisantes sont les principaux obstacles pour les PME qui souhaitent emprunter le montant nécessaire auprès des banques. » Il apparaît que plus l'entreprise est petite et plus elle a un besoin de financement externe important. Actuellement, les PME de la province du Zhejiang souffrent des freins de financements à l'internationalisation comme d'autres PME en Chine. Les principales raisons pour la difficulté de financement sont les suivantes.

Premièrement, les flux d'informations constituent des problèmes pour les PME. La communication apparaît comme un frein majeur à l'obtention d'un prêt. Les PME chinoises ne possèdent pas toujours les informations pertinentes afin d'obtenir un prêt. Elles sont généralement très impliquées dans le quotidien et ignorent qu'elles doivent établir des informations générales ou stratégiques. Ces informations n'existent quelquefois même pas sur aucun document ou rapport dans les entreprises. Pourtant, la fourniture de l'ensemble des documents requis est une condition indispensable pour l'accord d'un prêt bancaire. Dans le cas où les PME ont des difficultés pour fournir tous les documents demandés par les banques, ces dernières accorderont le prêt difficilement.

Deuxièmement, le système de garanties pour les banques n'est pas encore complètement développé dans la région. Les banques sont toujours « timides en prises de risques » et « toujours prêtes à faire payer » (Descochers et Yu, 1995). Si la banque n'est pas satisfaite des performances de la PME, elle est réticente à prendre des risques. Actuellement, les PME de la province du Zhejiang manquent de garantie nécessaire pour obtenir des prêts bancaires. Bien qu'il y ait 125 organismes de garanties dans la province, seulement 85 organismes peuvent supporter les risques de garantie indépendamment. Par ailleurs, le système de compensation et de contrôle pour ces organismes n'est pas encore établi. Maintenant, seulement 27 organismes de garanties dans la province bénéficient des compensations du gouvernement et le fond de cette compensation reste assez limité (Yu, 2004).

2.3. Une faible capacité d'innovation technologique

Actuellement, les connaissances scientifiques et techniques évoluent selon un rythme accéléré (Mayer, 2002) ; le changement rapide des technologies disponibles sur le marché, les nouvelles technologies utilisées par les concurrents ainsi que les exigences liées à la demande des clients exigent des efforts menés par les entreprises concernant l'adoption et le lancement d'innovations technologiques (Christensen, 2000). « L'innovation dans les produits, le renouvellement des technologies des productions et de gestion sont considérés aujourd'hui comme des éléments de base de cette compétitivité » (D'Iribarne, 1986). Les efforts mis en place par les entreprises sont essentiels pour assurer cette compétitivité et leurs existences (Swann, 1993).

Contrairement aux grandes entreprises, les PME s'exposent à une grande vulnérabilité face aux contraintes de l'environnement dans lequel elles évoluent (Marchesnay, 1991). En ce sens, l'adoption et le lancement d'innovations technologiques au sein des PME sont cruciales, notamment pour les PME engagées dans des processus d'internationalisation. Pour nombre de PME, la capacité à mettre en oeuvre des stratégies de développement international dépend largement de « leur aptitude à mobiliser des ressources et à se soustraire à la contrainte environnementale » et « l'innovation technologique associée à l'internationalisation est un facteur de performance d'autant qu'elle va s'inscrire dans une stratégie concurrentielle globale » (Gueguen, Peyroux, Thorrès, 2007).

Les PME de la province du Zhejiang engagées dans des activités internationales sont majoritairement des PME exportant des produits à fort besoin de main d'œuvre. Elles sont essentiellement dans les secteurs de traitement et ainsi ne possèdent pas une forte capacité d'innovation technologique. D'après une enquête menée par l'institut régional de la propriété industrielle en 2006[8], 95 % des PME dans la province du Zhejiang n'ont jamais postulé pour établir leurs propres brevets. La plupart des brevets déposés par les PME dans la province sont des brevets sur les designs de l'aspect de produit ou sur les fonctions appliquées de produit. La carence de capacité d'innovation indépendante se trouve dans 80% des PME enquêtées et 55% de celles-ci renouvellent leurs produits plus que tous les deux ans.

A cause des longs délais de rémunération visible et du risque des activités de nature immatérielle lié à l'incertitude, l'innovation technologique requiert des ressources financières qui ne sont pas facilement accessibles aux PME. De même, les marchés financiers ne sont pas toujours prêts à financer les activités d'innovation des PME, parce qu'ils sont souvent incapables de déterminer le niveau de risque réel dans le processus de développement d'innovation (Beaudoin et St-Pierre, 1999). Les PME chinoises semblent manquer de moyens financiers pour assurer leurs investissements en recherche et en équipements. Dans une enquête réalisée par le Bureau des PME de la province du Zhejiang en 2004[9], les PME dans la province investissent très faiblement en R&D, la proportion de celui-ci est inférieure à 0.2% de la revenue de vente. Même au sein des PME de type scientifique, la proportion est seulement de 1%, qui est non seulement inférieur à celle des pays développés mais aussi inférieur au niveau moyen national chinois. Elles sont généralement incapables de réaliser des activités de R&D à haut niveau ou des innovations indépendantes.

Selon Karlsson et Olsson (1998), l'innovation se génère dans un environnement où la circulation d'informations est fluide, les connaissances sont diffusées et les compétences sont présentes. Le développement de l'innovation technologique requière des connaissances et des compétences particulières qui peuvent être au centre des activités d'innovation. Dans une enquête effectuée par le Bureau des PME de la province du Zhejiang en 2004[10], 57.7% des PME de la province ont mentionné la capacité des PME à attirer du personnel qualifié comme un frein à leur taux d'innovation technologique. Dans cette enquête, les personnels diplômés

[8] Source : Zhejiang SME Bureau, disponible sur le web : http://www.zjsme.gov.cn/list.asp?id=3518

[9] Source: Zhejiang SME Bureau, disponible sur le web : http://www.zjsme.gov.cn/list.asp?id=3589

[10] Source: Zhejiang SME Bureau, disponible sur le web : http://www.zjsme.gov.cn/list.asp?id=3589

en technologies occupent seulement 3,88% de la population des employés totaux au sein des PME de la province du Zhejiang. Ce pourcentage est certainement largement inférieur à celui dans les pays développés mais aussi inférieur à celle des autres provinces du pays. Par ailleurs, la majorité de la main d'oeuvre vient des campagnes ou des régions rurales ce qui pose aussi un problème sur l'efficacité de l'innovation technologique au sein des PME chinoises parce que cette population est moins éduquée en termes d'éducation formelle ou de formation professionnelle. On constate que l'absence de personnel spécialisé en technologie et de main d'œuvre qualifiée restreint le développement de l'innovation technologique au sein des PME chinoises de la province du Zhejiang.

Par ailleurs, tandis que l'amélioration des capacités d'innovation technologique a été montrée au sein des PME chinoises appartenant aux clusters dans la province, ces PME sont toujours en aval de la chaîne de production internationale dominée par les FMN qui ont d'avantages de ressources financières pour attirer des employés qualifiés et financer des projets d'innovation. Les PME exportatrices de la province du Zhejiang sont majoritairement des entreprises d'OEM et ainsi ont plus de difficulté à obtenir des investissements et à bénéficier de transfert de technologies à haut niveau délivré par les FMN investies en Chine. Cette faible capacité d'innovation technologique au sein des PME de la province est en disproportion de leur haute contribution au PIB du pays.

2.4. Un manque d'information sur les nouveaux marchés

L'ouverture du marché à l'international donne l'accès à de nombreuses opportunités de développement. « Pour devenir compétitives les PME/PMI, et notamment celles des pays émergeants, doivent sortir de leur marché local et se hisser sur des marchés transnationaux voir internationaux. » (Lesca, 2005). Pour nombre de PME, l'internationalisation est perçue comme une stratégie d'extension des activités lorsque le marché national ne suffit plus à assurer leur développement ou à garantir leur survie.

Desreumaux (1993) considère que les interactions entre les entreprises et l'environnement, ainsi que le déploiement de ressources par les entreprises sont des sujets constamment pris en compte au regard des stratégies internationales. Pour les PME, la capacité à mettre en oeuvre des stratégies internationales dépend largement de leur aptitude à mobiliser des ressources disponibles et à identifier leur relation avec l'environnement. Par conséquent, les informations et les connaissances sur l'environnement, sur les marchés étrangers et sur les partenaires ou clients potentiels sont significatives pour les PME dans leurs processus d'internationalisation.

Le manque d'informations sur les possibilités de coopération avec les partenaires étrangers et les difficultés d'évaluer les changements des marchés internationaux ne sont pas des nouvelles contraintes pour les PME de la province du Zhejiang dans leurs processus d'internationalisation. Les informations utiles sont souvent absentes au sein des PME chinoises n'ayant pas de personnels qualifiés capables de chercher des données de divers types concernant les nouvelles politiques du gouvernement ou les nouvelles réglementations sur les marchés internationaux différentes de celles de leur pays. Le manque de connaissances des opportunités ou des menaces des marchés étrangers mène parfois les PME chinoises à

surestimer ou à sous-estimer les difficultés relatives à ces aspects. En plus, l'insuffisance de l'évaluation des changements des marchés internationaux présentent aussi un frein aux PME chinoises dans l'identification des tendances de leur secteur et de leurs partenaires internationaux.

Conclusion

Toutes les tendances récentes de l'économie et des pratiques nouvelles des entreprises chinoises convergent vers le concept de l'internationalisation qui suggère l'arrivée de nouvelles opportunités et de nouveaux challenges pour le développement des PME chinoises. Les démarches d'internationalisation des PME chinoises sont souvent marquées par un manque de planification. Elles ne se manifestent pas selon une stratégie de long terme ou du moins suffisamment préparées en fonction de buts ou de processus précis. Cela requiert en premier lieu une réflexion sur les performances des PME dans leur processus d'internationalisation afin d'élaborer en deuxième lieu des stratégies d'internationalisation adaptées à la réalité du développement international. L'objectif de cet article est d'essayer d'éclairer la réflexion qui pourrait être des études basées sur des preuves empiriques plus approfondies.

Les caractéristiques des PME chinoises présentées dans cet article ont révélé un portrait général du développement international des PME de la province du Zhejiang. Si ces caractéristiques sont spécifiquement liées à l'internationalisation des PME de la province du Zhejiang, les contraintes principales liées à l'internationalisation sont plus représentatives. Dans un certain sens, elles sont également le reflet des difficultés des PME chinoises dans d'autres provinces dont le tissu économique est proche de celui de la province du Zhejiang, telles que la province du Guangdong ou de Jiangsu en Chine. Ces difficultés influencent fortement les PME chinoises dans leurs décisions d'extension sur les marchés internationaux et dans leurs capacités à être performantes sur le long terme.

Cependant, il convient de ne pas oublier les moyens à la disposition des PME chinoises et les incitations qu'elles peuvent avoir pour atténuer les effets des difficultés rencontrées dans leur processus d'internationalisation. Le développement de certaines activités par les PME candidates à l'internationalisation permettra au fur et à mesure de surmonter les quatre contraintes principales citées précédemment.

Tout d'abord, les dirigeants des PME chinoises verront leurs compétences évoluer avec l'accumulation de leurs expériences professionnelles. Toutefois, ils doivent être plus ouverts à un esprit dynamique au sens de l'augmentation du besoin d'expertise en entreprise. En effet, l'internationalisation signifie l'ouverture sur l'extérieur et par conséquent les PME traditionnelles et notamment familiales doivent changer leur politique de recrutement basée quasi-exclusivement sur la confiance entre les connaissances familiales. Elles doivent également adopter une politique de rémunération adéquate et une volonté réelle de réalisation de satisfaction des employés afin de réussir sur le plan de l'embauche de personnel qualifié. En plus, comme l'engagement et la performance de l'entreprise dans son processus

d'internationalisation dépendent plus ou moins du degré de la motivation de son dirigeant, une attitude positive de la part de ce dernier permettrait d'assurer le succès de ce processus d'internationalisation.

Du côté financier, il est nécessaire, en premier lieu, pour les PME chinoises d'établir un système de gestion des documents indispensables pour les prêts bancaires. Ce système doit gérer les flux d'informations qui sont couramment demandés par les banques pour l'octroi de prêts. En plus d'une information générale sur la performance de l'entreprise tels que le bilan et le compte de résultat, il pourra aussi fournir des informations financières mises à jours ainsi que des informations stratégiques. Le contrôle des informations générales et financières permettra de diminuer les risques et augmenter les chances d'obtention des prêts bancaires. En deuxième lieu, bien que le marché financier chinois se soit développé très rapidement au cours de ces dernières années, les PME chinoises ne parviennent toujours pas à trouver un financement qui leur convient. Le gouvernement local doit continuer à mettre les efforts pour améliorer le système de garantie pour les banques et pour les PME.

La technologie est un facteur clé en matière de décision stratégique. Les PME chinoises peuvent compter sur les avantages menés par les clusters afin de renforcer leur capacité d'innovation technologique. L'absence de personnel qualifié pourrait être compensée par des activités de formation adaptées aux besoins de l'innovation ou par des collaborations spécifiques avec des centres de recherche ou des universités dans le cadre des clusters. Les alliances technologiques entre les PME permettront de diminuer les risques liés à l'innovation technologique et de partager les coûts de R&D. Les organismes de soutien régionaux ou nationaux pourront offrir des aides financières à l'innovation technologique et suppléer à l'absence de connaissance au sein des PME.

Enfin, il est fortement conseillé de créer pour les PME chinoises, au sein des clusters ou dans la région, des centres d'information ou des bureaux d'intelligence économique consacrés à la recherche et à la collecte des nouvelles ou des données commerciales sur les marchés internationaux. Ils permettront de coordonner la diffusion des informations ou des outils et pratiques de l'intelligence économique pour les entreprises. Les PME au sein d'un même cluster peuvent partager les frais d'opération de ce genre d'organisme. En plus, ces organismes pourront également fournir aux PME les services de consultation en matière des législations basiques ou des connaissances juridiques des pays étrangers en leur accompagnant tout au long de leur processus d'internationalisation.

Bibliographie

BEAUDOIN, R., ST-PIERRE, J. (1999), *Le financement de l'innovation chez les PME, Rapport de chercher*, Institut de recherche sur les PME, disponible sur le web : https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/pls/public/docs/GSC124/F1300469280_Financement_innovation.pdf

BLOMSTROM, M. (1989), *Foreign investment and spillovers*, Routledge, London.

CHRISTENSEN, C. M. (2000), *The Innovator's Dilemma*, New York, HarperCollins.

CZINKOTA, M.R. et W.J. JOHNSTON (1983), "Exporting: does sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, no.1, p. 147-153.

DESREUMAUX, A. (1993), *Stratégie*, Paris, Précis Dalloz

DESROCHERS J., YU H. (1995), "Gestion financière de l'exportation", p. 163-177, in *"PME et grands marchés"*, sous la direction de Julien, Léo et Philippe, L'Harmattan

D'IRIBARNE, A. (1986), "PME, innovations technologiques et compétitivité économique", *Renue d'économie industrielle*, Vol.38, no.1, pp.1-12

DONCKELS R., AERTS R. (1992), *Les PME et l'internationalisation*, Small Business Research Institute, Bruxelles Logiques Economiques

DOZ,Y., & G. HAMEL (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partenering*, Havard Business School Press, Cambridge MA.

GUEGUEN,G., PEYROUX, C. TORRE, O. (2007), "Degré d'internationalisation et pratiques d'innovation: le cas de PME polonaises", *XIII Conférence Internationale du réseau PGV*, Lisbonne

GULATI, R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol.20, no.5, pp. 397-420.

HAMEL, G., & C.K., PRAHALAD (1990), "The core competences of organizations", Havard Business Review

JULIEN, P.A. (2002), *L'importance des PME à forte croissance dans l'économie*, Presse de l'Université du Quebec

JULIEN, P.A., JOYAL, A. et DESHAIES, L. (1994), "SMEs and international competition: free trade agreement or globalization?", *Journal of Small Business Management*, vol.32, no.3, pp.52-64.

KARLSSO, C. et O. OLSSON. (1998), *Innovation, creativity and success*, Small Business Economics, vol.10, pp.263-272.

LECER, M. (2006), *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, l'Harmattan, Paris

LESCA, H (2005), "La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes volant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales", *3ème colloque de l'IFBAE*

MARCHESNAY, M. (1991), "Mintzberg on PME – à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 4, no. 1, p. 131-138.

MAYER, H.A. (2002), *"Encourager l'innovation dans les PME françaises"*, GPA Entrepreneur-GPA Recherche et Innovation, Disponible sur le Web : http://www.medef.fr/staging/medias/upload/8654_FICHIER.pdf

MIHAIL, D. M. (2004), "Labour flexibility in Greek SMEs", *Personnel Review*, vol.33, no.5,

pp.549-560.

MONTAGU-POLLOCK, M. (1991), All the right connections, Chinese management has amazed advantages over "modern" methods, *Asian Business*, vol.27, n°1, january, pp.20-24

PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

PORTER, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The MacMillan Press Ltd, London

REGNIER, P (2007), "Mondialisation des liens entre firmes et PME locales : les champs d'investigation et la crise asiatique ? ", *Entrepreneuriat et innovation*, Paris L'Harmattan

SAPORTA, B. (1993), "Les enjeux de l'ouverture internationale des PME ", *colloque international "PME-PMI, développement international"*, Aix-en-province, p. 811-826.

ST-PIERRE, J., AUDET, J. et C. MATHIEU(2003), *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières : une étude exploratoire*, Rapport de recherche, Institut de recherche sur les PME, Disponible sur le Web :
https://oraprdnt.uqtr.uquebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14877/3/F1234559791_InfoPME_v3n1.pdf

SUN, Y.F. (2007), *China-EU SMEs: Cooperation and Development*, University of International Business and Economics Press, Beijing

SWANN, P. (1993), *New Technologies and the Firm: Innovation and Competition*, London: Routledge.

TETHER, B.S. (2002), "Who co-operates for innovation, and why : An empirical analysis", *Research Policy*, no.31, pp.947-967.

THERIN, F. (1995), "L'implication à l'export des PME/PME : les cas des sous-traitants de l'industrie aéronautique civile en Midi-Pyrénées ", *Revue Internationale PME*, vol. 8, no.2, pp. 119-146.

TORRES, G. (1999), *Les PME*, Paris, Flammarion

YU, Y. (2004), "On Zhejiang's SME International Competitive Advantage Construction Strategies, *Business Economics and Administration*, no.12, pp.1-4

Annexe :

Tableau : Critères provisoires de classification des entreprises

Secteur d'activité	Critères	Unité	Grandes entreprises	Moyennes entreprises	Petites entreprises
Industrie	Emploi	Employés	2000 et plus	300-2000	Moins de 300
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
	Actif	10^6 yuan	400 et plus	40-400	Moins de 40
Construction	Emploi	Employés	3000 et plus	600-3000	Moins de 600
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
	Actif	10^6 yuan	400 et plus	40-400	Moins de 40
Commerce de gros	Emploi	Employés	200 et plus	100-200	Moins de 100
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
Commerce de détail	Emploi	Employés	200 et plus	100-200	Moins de 100
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
Transport	Emploi	Employés	3000 et plus	500-3000	Moins de 500
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
Postes et administration	Emploi	Employés	1000 et plus	400-1000	Moins de 400
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
Postes et Administration	Emploi	Employés	1000 et plus	400-1000	Moins de 400
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	300 et plus	30-300	Moins de 30
Logement et hôtellerie	Emploi	Employés	800 et plus	400-800	Moins de 400
	Chiffre d'affaires	10^6 yuan	150 et plus	30-150	Moins de 30