

LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PME POUR ACCÉDER AUX MARCHÉS AUX PHILIPPINES ET LE RÔLE DES ASSOCIATIONS COMMERCIALES

DR JAMIL PAOLO FRANCISCO ET TRISTAN CANARE



ASIA PACIFIC
FOUNDATION
OF CANADA

FONDATION
ASIE PACIFIQUE
DU CANADA



ASIAN
INSTITUTE OF
MANAGEMENT

RIZALINO S. NAVARRO
POLICY CENTER
FOR COMPETITIVENESS

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE LA FONDATION ASIE PACIFIQUE DU CANADA	3
À PROPOS DES AUTEURS	4
RÉSUMÉ	5
CONTEXTE ET OBJECTIFS	6
REVUE DE LA LITTÉRATURE	8
<i>A. Problèmes d'accès aux marchés des PME</i>	
<i>B. Avantages des associations et réseaux commerciaux</i>	
MÉTHODOLOGIE	14
<i>A. Qu'est-ce qu'une PME?</i>	
<i>B. Sources de données</i>	
<i>C. Méthode d'analyse</i>	
RÉSULTATS ET RÉFLEXIONS	18
<i>A. Problèmes d'accès aux marchés des PME</i>	
<i>B. Rôle des associations commerciales</i>	
<i>B.1. Résultats du sondage</i>	
<i>B.2. Résultats des entrevues avec les informateurs clés</i>	
<i>C. Analyse statistique de l'appartenance à une organisation commerciale</i>	
SOMMAIRE, CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	38
<i>A. Sommaire et conclusions</i>	
<i>B. Recommandations</i>	
RÉFÉRENCES	43
NOTE DE FIN D'OUVRAGE	46

À PROPOS DE LA FONDATION ASIE PACIFIQUE DU CANADA

La Fondation Asie Pacifique du Canada a pour rôle de renforcer les liens entre le Canada et l'Asie, en se concentrant particulièrement sur l'expansion des relations économiques fondées sur le commerce, les investissements et l'innovation; sur la promotion de l'expertise du Canada en offrant des solutions aux défis que l'Asie doit relever concernant les changements climatiques, les enjeux énergétiques, la sécurité alimentaire et la gestion des ressources naturelles; sur le développement des compétences et des savoir-faire sur l'Asie chez les Canadiens, dont les jeunes; et sur l'amélioration de la compréhension générale des Canadiens sur l'Asie et son influence mondiale grandissante.

La Fondation est reconnue pour ses sondages d'opinion nationaux sur les attitudes des Canadiens au sujet des relations avec l'Asie, dont les investissements asiatiques étrangers au Canada et le commerce entre le Canada et l'Asie. La Fondation accorde une grande place à la Chine et à l'Inde, au Japon et à la Corée du Sud, tout en acquérant de l'expertise sur les marchés émergents de la région, tout particulièrement les économies appartenant à l'ANASE.

Visitez le site Web de la FAP Canada au <http://www.asiapacific.ca/fr>

Le projet APEC-Canada pour l'expansion du partenariat des entreprises (le « Projet ») est une initiative quadriennale à volets multiples mise en place conjointement par la Fondation et le secrétariat de la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC). L'initiative, financée par Affaires mondiales Canada, aide à développer le potentiel des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) de favoriser la réduction de la pauvreté et la croissance économique dans la région de l'APEC.

Le Projet propose des outils fondés sur les pratiques exemplaires, des idées, des connaissances et des liens cruciaux issus de l'expérience canadienne et adaptés aux marchés l'APEC. Il se concentre actuellement sur les économies de l'Indonésie, du Pérou, des Philippines et du Vietnam. Le Projet vise essentiellement à résoudre les principales difficultés auxquelles se heurtent les MPME et les futurs entrepreneurs des économies en développement de l'APEC dans les domaines de la technologie et de l'innovation, de l'accès au marché, du capital humain et de l'entrepreneuriat social, en mettant l'accent sur quelques thèmes transversaux, notamment les femmes, les jeunes, la gouvernance et l'environnement.

Visitez le site du Projet APEC-Canada au <https://apfcanada-msme.ca/>

À PROPOS DES AUTEURS

Dr Jamil Paolo Francisco est le directeur général du Policy Centre for Competitiveness de l'Asian Institute of Management (AIM) Rizalino S. Navarro et professeur agrégé à la faculté de l'économie de l'AIM. Il est l'auteur de nombreux articles publiés dans des revues internationales spécialisées, y compris la Singapore Economic Review, l'International Journal of Consumer Studies, The Southeast Asian Journal of Economics, l'Australasian Journal of Regional Studies et le Jamba Journal of Disaster Risk Studies. Il possède un doctorat et une maîtrise en économie (obtenus respectivement en 2012 et 2006) ainsi qu'un baccalauréat en gestion (obtenu en 2002) de l'Ateneo de Manila University. En 2014, il a participé au programme pour cadres GloColl sur l'apprentissage centré sur le participant offert par la Harvard Business School.

Tristan Canare est gestionnaire de programme et économiste principal au Policy Centre for Competitiveness de l'Asian Institute of Management Rizalino S. Navarro. Précédemment, il a travaillé au service d'institutions comme la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, l'Asia-Pacific Policy Center et l'Institute for Econometric and Development Analysis. Il a par ailleurs agi à titre de consultant auprès d'organisations comme le Philippine Institute for Development Studies, l'Ateneo de Manila School of Government et l'AIM Zuellig Center. Il a entre autres rédigé ou corédigé une multitude d'articles, de chapitres de livres et de documents de travail portant sur des sujets comme les préférences électorales, l'exploitation minière, l'étude d'impact, la concurrence et les dépenses publiques locales. Il possède une maîtrise en économie et en économie du développement de l'University of the Philippines (Diliman) ainsi qu'un baccalauréat en économie de l'University of the Philippines (Los Baños). À l'heure actuelle, il prépare un doctorat en économie à l'Ateneo de Manila University.

Le Policy Center for Competitiveness de l'Asian Institute of Management Rizalino S. Navarro (AIM-RSN PCC), mis sur pied en 1996 dans la foulée de vastes réformes politiques opérées aux Philippines, est un groupe de réflexion axé sur la politique publique et l'organe de recherche de l'Institut. Anciennement appelé l'AIM Policy Center, l'AIM-RSN PCC est chargé de répondre aux nouvelles tendances économiques internationales et aux demandes d'un environnement commercial et financier mondial de plus en plus intégré et concurrentiel. Depuis sa création, il s'est acquitté de son mandat en produisant des politiques avant-gardistes et des travaux de recherche universitaire, en offrant du soutien technique aux organismes et acteurs multilatéraux des secteurs public et privé et en menant des discussions stratégiques fondées sur des données probantes pour soutenir la croissance et le développement des Philippines et de l'Asie.

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent un secteur important aux Philippines. Pourtant, leur productivité reste faible par rapport aux grandes entreprises, en partie à cause de l'accès limité aux marchés. Il a été démontré que les associations de gens d'affaires peuvent aider les PME à renforcer leurs capacités, à accéder au marché et à se développer. À partir d'un sondage mené auprès de 530 PME et d'une série d'entretiens avec des PME et des associations de gens d'affaires, ce document étudie 1) les difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux marchés et 2) le rôle des associations de gens d'affaires dans le développement des PME.

Les résultats de ce sondage montrent que les principaux obstacles à l'accès aux marchés pour les PME des Philippines sont : 1) des activités commerciales inadéquates, 2) des restrictions en matière de ressources humaines, 3) des difficultés à respecter les normes internationales et la réglementation gouvernementale, 4) une incapacité à concurrencer les rivaux, 5) des contraintes de commercialisation et de promotion de la marque, 6) une infrastructure inadéquate et un éloignement des marchés, 7) un manque d'accès aux ressources financières, 8) un manque d'accès aux renseignements commerciaux et 9) des préférences changeantes des consommateurs. L'appartenance à des associations commerciales recèle des avantages : conseils aux entreprises prodigués par des membres, accès à des marchés en pleine expansion, accès accru aux matières et intrants, données sur les prix, soutien en matière de respect des normes internationales et de réglementation gouvernementale, actions de persuasion, stratégies de marque et publicité, réseautage, accompagnement et services partagés. Une simple analyse économétrique sur la relation entre l'appartenance à des associations commerciales et certains indicateurs d'accès aux marchés a en outre été menée pour accompagner l'analyse qualitative. En conclusion, le rapport propose des recommandations sur la façon d'améliorer l'accès aux marchés pour les PME aux Philippines.

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent un secteur économique très important dans les pays en développement, puisqu'elles comptent pour une vaste part du nombre total des entreprises et des emplois. Aux Philippines, environ 99,5 % des entreprises se retrouvent dans la catégorie des micro, petites ou moyennes entreprises. Ensemble, elles représentaient environ deux tiers de l'emploi et 35 % de la valeur ajoutée brute (VAB).

Bien que les PME fassent partie intégrante de l'économie, elles sont souvent victimes de problèmes de productivité et d'efficacité causés par des facteurs comme un accès limité aux ressources financières (Harvie et coll., 2013) et aux ressources humaines (ADB, 2015) et des connaissances techniques ou organisationnelles restreintes (Asasen et coll., 2003). Parmi ces défis, l'accès aux marchés, tant locaux et internationaux, constitue un facteur crucial. L'accès aux marchés constitue une des principales entraves à la croissance et au développement des PME, particulièrement dans les pays en développement (Kiveu et Ofafa, 2013; Abor et Quartey, 2010). Dans des pays peu peuplés et disposant d'un faible pouvoir d'achat, le marché intérieur peut ne pas être suffisant pour qu'une PME réalise son potentiel de croissance. Les PME aux Philippines sont aux prises avec les mêmes problèmes.

En effet, il existe plusieurs facteurs qui expliquent pourquoi les PME aux Philippines – et dans les pays en développement en général – éprouvent des difficultés pour accéder aux marchés. Le mauvais état de l'infrastructure figure parmi ces facteurs. Le pays se place constamment à un rang inférieur de plusieurs classements axés sur la compétitivité quant à la qualité de son infrastructure, y compris les transports, les communications et les installations technologiques. Le piètre état de l'infrastructure de communication restreint les méthodes de marketing technologiques et les ventes en ligne.

Cette situation fait en sorte qu'il est difficile pour les PME de rivaliser avec de grandes entreprises ayant déjà recours à ces méthodes alternatives. Les difficultés d'accès aux ressources financières peuvent en outre aggraver les problèmes compte tenu du fait que les nouvelles plateformes d'accès aux marchés, comme les plateformes de vente en ligne, nécessitent parfois d'importants investissements.

Dans le cadre de la revue de littérature, nous avons recensé plusieurs moyens pour résoudre les problèmes d'accès aux marchés. L'intégration des PME aux chaînes de valeur mondiales est de nos jours populaire (ANBD, 2015), même si l'accès aux marchés intérieurs s'avère aussi important que l'accès aux marchés

internationaux. L'appartenance et la participation aux associations commerciales et chambres de commerce constituent un instrument potentiel d'accès aux marchés pour les PME. Les associations commerciales et les coopératives peuvent aider les PME à lever les obstacles au développement de la chaîne de valeur (ILO, 2012), à approcher fournisseurs et acheteurs (Bennett et Ramsden, 2007) et à obtenir des données et des conseils avisés (Maennig et Ölschläger, 2011). Les associations commerciales peuvent également mettre les PME en contact avec des clients et des marchés potentiels et ouvrir la porte à d'éventuels partenariats et alliances. Ces organisations peuvent par ailleurs parlementer, au nom de leurs membres, avec d'importants acheteurs qui jouissent d'un fort pouvoir de négociation comme des grandes entreprises ou des multinationales.

Ce sondage vise deux objectifs principaux : 1) recenser les difficultés rencontrées par les PME aux Philippines pour accéder aux marchés et 2) déterminer le rôle que jouent les associations commerciales pour aider les PME à surmonter ces difficultés et ultimement contribuer à accroître leur rentabilité et leur croissance. Le sondage s'intéresse en outre aux relations entre l'appartenance aux associations commerciales et plusieurs indicateurs d'accès aux marchés et propose aux PME, aux associations commerciales et au gouvernement, des recommandations sur la façon d'améliorer l'accès des PME aux marchés.

Le présent document est élaboré comme suit : la section sur le contexte et les objectifs est suivie par une revue de la littérature sur : 1) les difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux marchés et 2) le rôle des associations commerciales dans le développement des entreprises. Les détails de la méthodologie définissent ensuite les PME, les sources de données et les méthodes d'analyse. Les résultats sont présentés ultérieurement, suivis par une interprétation ainsi que le détail des répercussions. Un résumé et des recommandations concluent le document.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

A. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PME POUR ACCÉDER AUX MARCHÉS

Bien qu'il y ait peu d'études analysant les données des Philippines, les difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux marchés ont été très bien documentées dans la littérature. Le pays possède certaines caractéristiques qui pourraient créer des difficultés d'accès aux marchés différentes de celles d'autres pays. L'archipel regroupe plus de 7 000 îles et on y parle des dizaines de langues. L'accès aux marchés éloignés est souvent difficile, et les différences culturelles indiquent des variations en matière de goûts et de préférences. Des ajustements aux produits pourraient s'avérer nécessaires pour une entreprise qui souhaite pénétrer un nouveau marché. De plus, le piètre état de l'infrastructure complique l'accès aux marchés dans ces régions. La mesure dans laquelle une entreprise peut accéder à de nouveaux marchés dépend de facteurs comme la disponibilité de l'infrastructure, l'éloignement des marchés, l'accès aux ressources financières, l'étendue des connaissances du propriétaire, la réglementation et les politiques gouvernementales et la concurrence des grandes entreprises (Biswas et Baptista, 2012; The Economist, 2012; Ladzani et van Vuuren, 2002; Siemens, 2010). Les entreprises situées en région urbaine jouissent d'un accès plus aisé aux grands marchés, aux clients et à des infrastructures et services plus modernes comme des services bancaires et une connexion à Internet (Siemens, 2010).

Par contre, pour les entreprises situées loin des grandes villes, la taille plus modeste des marchés limite leur croissance et leur accessibilité aux ressources. Cela est notamment vrai pour les entreprises situées sur de petites îles qui peuvent se heurter à des difficultés d'approvisionnement en matières premières (Camara, 2006; Siemens, 2010). Cette observation illustre particulièrement bien la situation des Philippines, le pays étant composé de milliers d'îles dont un grand nombre sont éloignées et difficiles d'accès.

L'éloignement affecte en outre les relations entre les PME et les organisations et réseaux dont elles sont membres. En dépit du fait que ces organisations aident les PME à accéder aux marchés internationaux, une entreprise située loin du siège social de son association est moins susceptible de viser l'exportation qu'une entreprise située à proximité (Boehe, 2013). Les propriétaires de PME situées en région éloignée ont également moins de temps pour gérer leur entreprise, car les services comme les services bancaires et les autres activités comme les réunions avec les clients nécessitent qu'ils se rendent au centre urbain le plus proche. Ce problème s'amplifie si l'entreprise est incapable de trouver des employés compétents dans la région.

L'éloignement des plus grands marchés, conjugué à l'infrastructure limitée, accroît en outre les dépenses opérationnelles de l'entreprise en raison de coûts de transport et de distribution plus élevés (Siemens, 2010). L'infrastructure est particulièrement essentielle pour la livraison de produits frais comme les poissons et les cultures, et les délais peuvent miner la qualité de ces produits et accroître leur détérioration (Camara, 2006). En région éloignée, les entreprises font aussi face à des défis en matière de commerce électronique. Les régions éloignées ont tendance à avoir une mauvaise connexion Internet par rapport aux zones urbaines (Siemens, 2010).

Le manque de connaissances affecte la capacité d'une PME à pénétrer un nouveau marché et à y rester une fois qu'elle y est entrée (Gentry, Dalziel et Jamison, 2013; Janjuha-Jivraj, Martin et Danko, 2012). Compte tenu de leur manque d'expérience, les PME font face à des incertitudes sur le plan des finances et de la rentabilité. Les connaissances des propriétaires et dirigeants chevronnés à l'œuvre dans des secteurs dynamiques comme les technologies de l'information peuvent également s'avérer obsolètes si ces derniers ne sont pas en mesure de s'adapter à l'environnement commercial en constante évolution (West et Noel, 2009).

La lourdeur de la bureaucratie et l'ingérence des gouvernements ont également une incidence sur l'expansion des PME et leur entrée sur de nouveaux marchés. Zapalska et Edwards (2001) ont écrit que les entreprises ont tendance à croître et à prospérer en contexte de libéralisation et de réforme des économies. Lorsque les représentants gouvernementaux et les bureaucrates s'immiscent dans les affaires des entreprises, les propriétaires et dirigeants ne sont pas en mesure de gérer leur entreprise de manière efficace. Cela est particulièrement vrai dans des économies où les PME sont soumises à une législation et à une réglementation plus restrictives, où il y a peu de lois sur les droits de propriété et où les formalités administratives favorisent les entreprises d'État. Hormis la bureaucratie et l'ingérence des gouvernements, les inefficacités sur le plan de la réglementation, l'absence de concurrence et la corruption découragent aussi les entreprises de percer de nouveaux marchés. L'emprise réglementaire et l'accaparement des ressources par les élites, là où les ressources publiques ne profitent qu'aux amis du pouvoir, découragent les PME de pénétrer les marchés où ces pratiques sont répandues. C'est ce que démontrent de nombreuses études menées dans des pays en développement (Knuth et coll., 2016; Rahman, Uddin et Lodorfos, 2017).

B. LES AVANTAGES POTENTIELS DES ASSOCIATIONS ET RÉSEAUX COMMERCIAUX

Les fonctions d'une association commerciale varient et peuvent dépendre des besoins de ses membres, y compris la mise en œuvre d'actions de persuasion, la collecte de données, la création de mécanismes de protection des marchés, l'offre de services commerciaux et la tenue d'études de marché (ILO, 2012). Bennett et Ramsden (2007) soutiennent que les PME adhèrent à des associations commerciales pour différents motifs, du soutien personnalisé aux groupes d'intérêts spéciaux.

Qui plus est, les organisations attachées à d'autres groupes de différents secteurs peuvent faciliter le réseautage intersectoriel. En adhérant à une association commerciale, une PME peut améliorer son influence sur le marché par le biais de l'achat conjoint d'intrants en collaboration avec d'autres entreprises. Il en va de même pour la pratique de lever des capitaux financiers ou d'autres initiatives conjointes. Les chambres de commerce et l'industrie favorisent l'essor des entreprises locales en offrant des ateliers, des séminaires, des campagnes d'information et des conseils, et ce, en mettant en place des réseaux qui regroupent des dirigeants d'entreprise chevronnés (Maennig et Ölschläger, 2011). Qui plus est, les associations commerciales aident les entreprises à tisser des liens et à renforcer ces relations et connexions. Elles permettent aux entreprises de bâtir des relations à long terme et facilitent la tenue de différentes activités bilatérales et multilatérales (Dalziel, 2006).

Ces associations soutiennent et représentent aussi les intérêts de PME dans l'arène politique. Elles peuvent par exemple approcher des représentants gouvernementaux au nom de leurs membres afin de promouvoir et de protéger les droits de propriété et d'éradiquer la corruption bureaucratique pour faciliter la marche des affaires pour ses membres (Doner et Schneider, 2000; Nguyen, 2014; Over et Henkel, 2013). De plus, une étude sur les entreprises en démarrage et le capital social révèle que l'appartenance à une organisation a un effet positif important sur la rentabilité (Davidsson et Honig, 2003). Il existe en outre une corrélation positive entre l'appartenance d'une PME à une association industrielle et sa tendance à l'exportation (Boehe, 2013).

D'autres facteurs peuvent toutefois fausser l'envergure des avantages offerts par les associations commerciales à leurs membres. L'un d'entre eux est la taille de l'association – plus l'association est grande et plus elle aura une incidence positive sur ses membres. Les associations fragmentées dont les activités recourent celles de groupes semblables n'ont qu'un impact mineur sur le développement des affaires. Néanmoins, cela peut être attribuable à la nature embryonnaire d'un secteur et à son marché hautement localisé (Jain, 2011).

Qui plus est, les associations commerciales dont l'adhésion est volontaire plutôt qu'obligatoire peuvent avoir du mal à trouver suffisamment de fonds pour servir adéquatement leurs membres compte tenu du fait que ceux-ci peuvent se désinscrire à tout moment. La qualité de la gestion, particulièrement au sein de petites organisations, constitue un autre facteur. Les associations mal administrées ont peu de moyens pour assister leurs membres (ILO, 2012).

En plus des services et des avantages directs offerts à leurs membres, les organisations commerciales peuvent aussi générer des retombées positives sur l'économie. Le cadre de travail de Doner et Schneider (2000) énumérait une liste de ces avantages. Ceux-ci ont réparti ces contributions en deux groupes : « activités de soutien du marché » et « activités complémentaires au marché ». Les activités de soutien du marché comprennent la promotion des droits de propriété, de l'infrastructure et de procédures administratives plus efficaces. Il s'agit d'activités qui ciblent les facteurs institutionnels affectant non seulement les entreprises membres, mais aussi l'ensemble de l'écosystème commercial. Les activités complémentaires au marché comprennent la réduction de l'inflation, l'élaboration de normes de production, la formation, la promotion et la conciliation des différends le long des chaînes de valeur. Ces activités ont également des effets sur l'ensemble du secteur d'activité. Similairement, Besser et Miller (2011) se sont aussi penchés sur l'effet d'une adhésion à une association sur la performance sociale. Au moyen de données collectées auprès de 900 entreprises membres de 29 associations, les auteurs ont découvert que les entreprises membres d'une association ont tendance à se conformer à la performance sociale des autres membres.

De plus, les PME tirent certains avantages de leur participation informelle à des réseaux commerciaux, participation s'articulant autour du développement de relations personnelles entre les propriétaires de PME. De tels réseaux fournissent aux PME un capital social, des significations et des interprétations partagées ainsi qu'une structure bien définie (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Lorsque les PME parlent la même langue, ont un récit similaire et respectent les mêmes normes, elles communiquent plus efficacement, et s'ensuivent des collaborations avec d'autres entreprises (Bolino et coll., 2002; Camara, 2006; Johanson et Vahlne, 2009; Lamin, 2013).

Dans le même esprit, les réseaux sociaux sont importants, car ils offrent aux entreprises des conseils et un accès aux ressources, qu'elles peuvent ensuite s'échanger. Ces ressources partagées sont adaptées à leurs besoins et à leur environnement et leur donnent une longueur d'avance sur les autres entreprises

qui ne font pas partie de ces réseaux informels. Les réseaux sociaux permettent en outre aux entreprises d'explorer les occasions et d'obtenir des ressources (BarNir et Smith, 2002).

Parallèlement, les entreprises qui entretiennent des liens étroits peuvent former des alliances stratégiques. Ces alliances donnent l'occasion aux membres de regrouper leurs ressources et compétences et de partager les biens, les coûts, les technologies et l'information (BarNir et Smith, 2002; Forrest, 1990). Celles-ci s'avèrent pratiques pour les PME, particulièrement les petites entreprises à vocation technologique. En forgeant des alliances avec d'autres entreprises technologiques et institutions comme des universités, elles deviennent plus compétitives grâce à l'innovation technologique (Forrest, 1990). Même les PME concurrentes peuvent former des réseaux et s'échanger de l'information et des ressources lorsqu'elles font face à des concurrents de plus grande envergure. Brown et Butler (1995) ont noté que la création de réseaux entre PME rivales peut avoir un effet positif sur la croissance de leur chiffre d'affaires, comme cela a été observé dans l'industrie viticole aux États-Unis.

Réciproquement, les réseaux sociaux aident à atténuer les risques auxquels les entreprises font face lorsqu'elles pénètrent de nouveaux marchés (Camara, 2006). Dans un nouveau marché, les entreprises qui entretiennent des relations solides et déjà établies avec d'autres entreprises peuvent plus facilement obtenir de l'information sur les ressources et les stratégies (Johanson et Vahlne, 2009; Yener, Dogruoglu et Ergun, 2014). En Chine, les entreprises et les entrepreneurs utilisent leurs contacts personnels ou « guanxi » pour mieux surmonter les difficultés que posent les environnements hostiles (Ahlstrom et Bruton, 2002). Les nouvelles entreprises tissent aussi des liens ou des « guanxi » en accordant des faveurs aux fournisseurs et clients potentiels. En établissant ces nouvelles connexions, les entreprises réduisent les incertitudes et les risques liés à des transactions futures (Camara, 2006). Il a été constaté que le recours aux « guanxi » était positivement lié à la performance financière, particulièrement en ce qui a trait au rendement sur les actifs (Opper, Nee et Holm, 2017).

Enfin, Davidsson et Honig (2003) ont constaté que le capital social contribue fortement au succès des entreprises en phase de démarrage. Pour un éventuel entrepreneur, le fait de profiter des encouragements de membres de sa famille ou d'amis en affaires augmente ses probabilités de démarrer une entreprise et accélère la période de gestation de l'entreprise. Au sein d'une PME, on promeut l'éducation et l'innovation par des moyens informels comme des événements de réseautage ou des occasions de mentorat ou d'accompagnement (Saunders et

coll., 2014). Les réseaux sociaux aident aussi les entreprises à obtenir des prêts informels lorsqu'elles n'ont pas accès à des sources officielles de financement (Camara, 2006). Une fois qu'elles ont obtenu le financement et les autres formes de soutien émanant des réseaux sociaux, les entreprises peuvent pénétrer les marchés plus facilement et accéder aux ressources et aux intrants à moindre prix (Janjuha-Jivraj, Martin et Danko, 2012; Pathak et Muralidharan, 2016).

MÉTHODOLOGIE

A. QU'EST-CE QU'UNE PME?

Aux Philippines, il existe deux définitions d'une PME – la première a trait à la taille de son actif, la seconde à la taille de son effectif. Une entreprise peut être considérée comme une microentreprise si elle emploie moins de 10 employés ou si son actif s'élève à au plus 3 millions PHP (environ 60 000 USD). Une petite entreprise emploie entre 10 et 99 employés ou possède un actif entre 3 et 15 millions PHP (environ 300 000 USD), tandis qu'une moyenne entreprise emploie entre 100 et 199 employés et possède un actif entre 15 et 100 millions PHP (environ 2 millions USD). Une grande entreprise emploie pour sa part un minimum de 200 employés et possède un actif supérieur à 100 millions PHP.

B. SOURCES DE DONNÉES

Le présent sondage a utilisé deux ensembles de données primaires. Le premier ensemble est issu d'un sondage mené en 2017 auprès de 530 PME de la région métropolitaine de Manille, aux Philippines, et met principalement l'accent sur les liens entre les PME et les plus grandes entreprises et sur la façon dont les PME perçoivent la concurrence et y sont soumises. Le sondage comprenait aussi des questions sur l'appartenance à des associations commerciales, sur l'importance et les avantages de telles associations et sur l'étendue de l'accès aux marchés.

Les répondants au sondage ont été sélectionnés aléatoirement et filtrés afin de respecter les définitions ayant trait à la taille de l'actif et à la taille de l'effectif d'une PME. La randomisation a été effectuée par l'intermédiaire d'un échantillonnage systématique ou d'une liste d'entreprises fournie par les autorités municipales de la région métropolitaine de Manille¹. Les 530 répondants ont été répartis de façon égale entre petites et moyennes entreprises et provenaient de différents secteurs. La majorité des répondants dans cette région étaient des entreprises œuvrant dans le secteur des services (91,5 %); les autres provenaient de secteurs comme la fabrication et la construction. Un résumé des profils des répondants figure au tableau 1.

Tableau 1. Profil des répondants

Taille et autres renseignements	
Taille de l'actif moyen	PhP 20,7 M (USD 414 000)
Nombre moyen d'employés	51,5
Âge moyen du propriétaire ou du propriétaire majoritaire	53
Part d'entreprises avec un propriétaire ou un propriétaire majoritaire de sexe masculin	72,3%
Composition sectorielle	
Industrie	8,5%
Services	91,5%
Commerce de détail	36,6%
Hôtels et restaurants	20,1%
Autres services	34,8%
Année d'établissement	
Années 2010	35,0%
Années 2000	35,0%
Années 1990	14,7%
Années 1980	6,5%
Années 1970 ou avant	8,8%

Source: AIM Policy Center Survey of SMEs, 2017

La seconde source de données était une série d'entrevues avec les informateurs clés menées auprès de propriétaires ou dirigeants de PME et d'associations commerciales. Ces entrevues mettaient l'accent sur les difficultés rencontrées par les PME aux Philippines pour accéder aux marchés et ont permis de clarifier les rôles potentiels que jouent les associations commerciales pour aider les PME à croître et à surmonter les obstacles à l'accès aux marchés.

Le groupe de répondants ayant participé aux entrevues incluait les propriétaires ou dirigeants de 16 PME ainsi que les représentants de 5 associations commerciales. À l'instar du sondage, ces entrevues portaient sur les PME issues de différents secteurs de la région métropolitaine de Manille. Approximativement 80 % des répondants provenaient du secteur des services comme les soins de santé, le commerce de gros et de détail, l'éducation, les hôtels et les restaurants. Les autres œuvraient dans le secteur industriel, particulièrement la fabrication et la construction. Les entrevues avec les informateurs clés ont également été menées auprès de 5 associations commerciales. Celles-ci comprenaient une organisation commerciale nationale de petites et grandes entreprises de tous les secteurs, une organisation nationale d'exportateurs, une organisation de franchisés et 2 associations du secteur alimentaire.

Les entrevues ont été menées sous forme de rencontres semi-structurées en personne. Le questionnaire qui s'adressait aux PME demandait quels marchés celles-ci tentent-elles d'atteindre et quels obstacles tentent-elles de surmonter pour y accéder, quelles sont les formes de soutien dont elles ont besoin de la part de tierces parties comme les gouvernements ou les associations commerciales et dans quelle mesure les associations commerciales les aident-elles à accéder aux marchés et à être concurrentielles. Le questionnaire qui s'adressait aux associations commerciales comprenait des questions sur les difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux marchés et sur la façon dont l'association aide les PME à relever ces défis.

Tandis que le sondage était de nature plus quantitative, les entrevues avec les informateurs clés misaient sur la collecte de données qualitatives. Bien qu'un nombre inférieur de répondants aient participé aux entrevues par rapport au sondage, celles-ci ont permis de recueillir des réponses plus détaillées. Les réponses ont donc été étudiées de manière approfondie.

C. MÉTHODE D'ANALYSE

Les données provenant des entrevues avec les informateurs clés ont fait l'objet d'une analyse qualitative afin de recenser plusieurs thèmes associés 1) aux difficultés d'accéder aux marchés et 2) au rôle que jouent les associations commerciales pour aider les PME à croître et à surmonter les obstacles à l'accès aux marchés.

Les résultats du sondage ont pour leur part été utilisés pour répertorier les avantages généraux qu'offrent les associations commerciales aux PME. Ils ont aussi servi à mener une analyse économétrique simple pour étudier la corrélation entre l'appartenance à une association commerciale et les différents indicateurs de marchés comme les efforts d'expansion des PME, leur accès au crédit ainsi que la façon dont elles se perçoivent par rapport à leurs concurrents.

RÉSULTATS ET RÉFLEXIONS

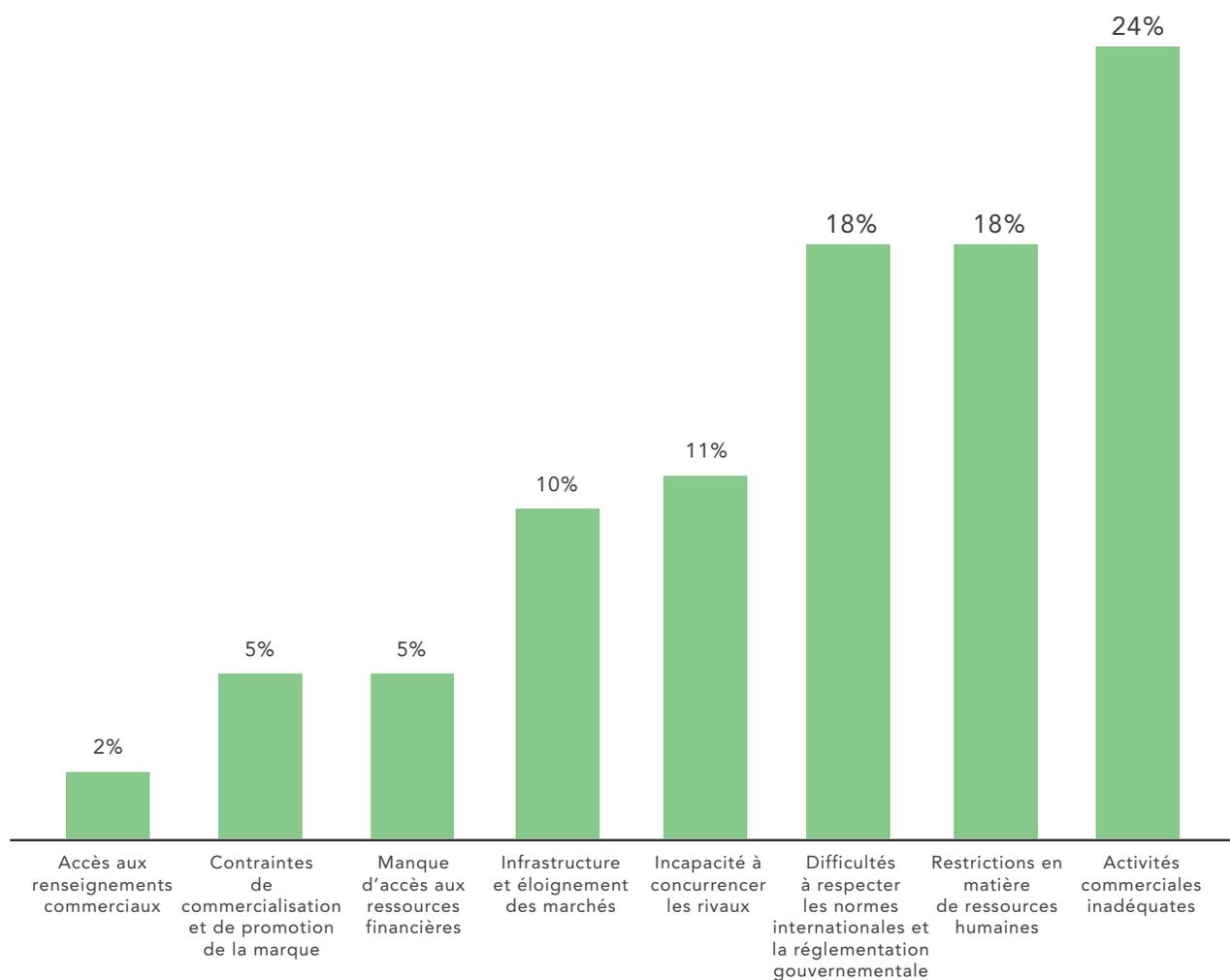
A. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES PME POUR ACCÉDER AUX MARCHÉS

Dans le cadre des entretiens avec les informateurs clés menés auprès des PME et des organisations commerciales, on a posé aux répondants des questions au sujet des difficultés d'accès aux marchés locaux et nationaux et du rôle des organisations commerciales dans la résolution de ces problèmes. En nous appuyant sur la littérature existante, nous avons recensé des thèmes liés aux difficultés d'accès aux marchés rencontrés par les PME et les avons validés avec les réponses données lors des entretiens avec les informateurs clés. Nous avons en outre inventorié des thèmes émergents lors du processus de codification des réponses données lors des entretiens.

Selon les réponses fournies par les PME, les thèmes récurrents liés aux enjeux en matière d'accès aux marchés et d'expansion sont : 1) des activités commerciales inadéquates, 2) des restrictions en matière de ressources humaines, 3) des difficultés à respecter les normes internationales et la réglementation gouvernementale, 4) une incapacité à concurrencer les rivaux, 5) des contraintes de commercialisation et de promotion de la marque, 6) une infrastructure inadéquate et un éloignement des marchés, 7) un manque d'accès aux ressources financières, 8) un manque d'accès aux renseignements commerciaux et 9) des préférences changeantes des consommateurs.

La figure 1 montre les difficultés les plus couramment rencontrées par les PME pour accéder aux marchés selon les réponses obtenues lors des entretiens avec les informateurs clés menés auprès des dirigeants et propriétaires de PME.

Figure 1. Difficultés couramment rencontrées pour accéder aux marchés selon les PME



Source : Analyse des entrevues avec les informateurs clés effectuée par les auteurs

1. Activités commerciales inadéquates

Les activités commerciales inadéquates représentent le défi en matière d'expansion des marchés le plus souvent mentionné par les PME. Cela comprend différents aspects liés à l'exploitation efficace d'une entreprise comme le fait d'avoir accès à des installations et à des technologies appropriées. Plusieurs perçoivent les activités commerciales en ligne comme une manière stratégique d'élargir l'accès aux marchés de certaines entreprises. L'exploitation d'entreprises en ligne requiert toutefois une approche ou un modèle d'affaires différent. Un répondant déjà actif dans la vente en ligne a mis l'accent sur la nécessité d'asseoir sa crédibilité en ligne pour inciter les clients à acheter de nouveaux produits. Un autre répondant propriétaire d'une blanchisserie a indiqué qu'il considère les médias sociaux comme une plateforme lui permettant de solliciter un plus grand nombre de clients. Toutefois, puisque son entreprise est de nature traditionnelle, il n'a pas encore trouvé de façon de conquérir de nouveaux marchés.

2. Restrictions en matière de ressources humaines

Trouver de bons employés constitue une préoccupation majeure pour les répondants issus des PME. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée fait obstacle à l'accès aux marchés pour les PME puisqu'elle affecte l'ensemble des activités de l'entreprise. La pénétration de nouveaux marchés peut en outre demander des efforts en matière de marketing et d'innovation ainsi que l'amélioration des produits existants ou la mise au point de nouveaux produits, ce qui peut s'avérer difficile sans employés qualifiés. Un répondant a indiqué que la majorité des travailleurs de son secteur sont généralement âgés de 50 ans et plus, une situation qui menace la continuité des activités et la santé de l'ensemble du secteur. Selon un autre répondant à l'œuvre dans le secteur du commerce de gros et de détail, la pénurie de main-d'œuvre est attribuable au fait que de nos jours, les gens sont moins enclins à occuper un emploi de col bleu. Un autre répondant a indiqué que le secteur de l'éducation est aux prises avec une pénurie d'enseignants possédant les qualifications requises.

3. Difficultés à respecter les normes internationales et la réglementation gouvernementale

Le respect de la réglementation et des politiques gouvernementales empêchent aussi les PME d'accéder aux marchés. Parmi ces inefficacités, mentionnons les nombreux formulaires et exigences, la corruption ainsi que la lourdeur des procédures d'enregistrement des entreprises, lesquelles compromettent la croissance et l'expansion des PME vers de nouveaux marchés.

Le respect de la réglementation et des politiques gouvernementales constitue en outre la difficulté d'accès aux marchés la plus fréquemment citée par les répondants issus d'organisations commerciales. La plupart des représentants d'organisations commerciales interviewés ont mentionné que les exigences et processus gouvernementaux (par ex., nombre d'étapes, de formulaires et de documents demandés) compliquent les activités des PME et les empêchent d'élargir leurs marchés. Les propriétaires d'entreprises informelles peuvent

profiter des avantages que présente l'enregistrement de leur entreprise, cette pratique leur permettant d'accroître leur visibilité auprès de clients potentiels. Toutefois, une fois enregistrées, ces entreprises auront plus de difficulté à élargir leurs activités vers d'autres villes et provinces. Aux Philippines, c'est la ville ou la municipalité qui est chargée de l'octroi de permis aux entreprises. L'expansion de la portée commerciale par l'intermédiaire d'une boutique ou d'un bureau satellite installé dans une autre ville ou municipalité requiert par conséquent que l'entreprise passe par d'autres rondes de demandes de permis et licences.

Les PME éprouvent aussi des difficultés à se conformer aux normes internationales leur permettant de pénétrer les marchés mondiaux. De nombreux acheteurs internationaux exigent certaines certifications de qualité des fournisseurs étrangers. Qui plus est, il existe des lois sur l'utilisation de certains intrants et technologies, et les PME exportatrices potentielles doivent adhérer à ces politiques pour vendre leurs produits ou services sur ces marchés. Beaucoup de PME ne disposent pas du capital financier et des technologies nécessaires pour respecter ces normes.

4. Incapacité à concurrencer les rivaux

Un autre thème récurrent figurant parmi les réponses des PME au sujet des difficultés d'accès aux marchés est l'incapacité à concurrencer les entreprises bien établies. Rivaliser avec les géants et les entreprises étrangères n'est pas une mince affaire. Bien que les PME tentent d'adapter la qualité de leurs produits à celle de leurs concurrents, les plus grandes entreprises sont généralement en mesure de vendre à un prix moindre en raison des économies d'échelle. Un répondant a mentionné qu'un important concurrent qui vend les mêmes produits et services que lui offre des produits gratuits lorsque les clients font affaire avec lui.

Lorsque les PME ne sont pas en mesure de faire concurrence aux autres, elles perdent des parts de marché au profit de leurs concurrents. Il existe deux manières de soutenir la concurrence – la différenciation des prix et la différenciation des produits. Les PME sont généralement désavantagées sur le plan des prix, car les plus grandes entreprises bénéficient d'économies d'échelle. Les PME peuvent soutenir la concurrence grâce à la différenciation des produits par rapport à ceux de leurs concurrents. Il faut toutefois du temps et des investissements considérables pour mettre au point un produit nouveau ou amélioré.

5. Contraintes de commercialisation et de promotion de la marque

L'adoption de stratégies de commercialisation et de promotion de la marque efficaces est essentielle pour pénétrer de nouveaux marchés. Toutefois, nombre de PME en sont incapables. En effet, elles n'ont pas les compétences nécessaires pour indiquer à leurs clients en quoi leur produit se distingue des autres au moyen d'emballage, d'étiquette et de publicité. Les dirigeants et propriétaires de PME doivent développer de solides compétences en matière de marketing et de promotion de la marque pour attirer des acheteurs potentiels.

6. Infrastructure inadéquate et éloignement des marchés

Les problèmes d'infrastructure et d'éloignement figurent parmi les thèmes qui affectent l'expansion des PME vers d'autres marchés les plus souvent mentionnés. Une PME interviewée a exprimé son intérêt à élargir ses activités à l'extérieur de Manille. Toutefois, l'infrastructure limitée et les problèmes liés à la distance l'en empêchent, ses activités étant tributaires de la rapidité de livraison. Un autre répondant a indiqué que son entreprise est actuellement située relativement loin de sa clientèle cible. L'éloignement empêche son entreprise d'atteindre plus de clients.

Les Philippines se classent à un rang inférieur à celui de ses voisins de l'ANASE sur plusieurs classements en matière d'infrastructure. Lorsque l'infrastructure de transports est en piètre état, le transport des biens s'en retrouve plus coûteux et l'accès aux marchés cibles plus complexe. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises dont les installations de production sont situées loin de leurs marchés visés (par ex., fermes, usines de fabrication). L'infrastructure des communications comme les lignes téléphoniques et l'Internet sont tout aussi indispensables, puisque de nombreux vendeurs ont aujourd'hui recours à différentes plateformes de vente en ligne pour atteindre certains de leurs marchés cibles. Sans connexion adéquate, la portée commerciale des PME est limitée.

7. Manque d'accès aux ressources financières

Penetrating new markets often requires additional capital to develop new products, improve existing ones, and comply with regulations and standards in target markets. SMEs often lack access to finance or are too risk averse to seek external financing. Because of their small size and lack of fixed assets, SMEs usually do not have access to common collateral such as land and buildings. Also, lenders do not have access to credit history of SMEs or information that could prove a business's creditworthiness. This is because many SMEs are unable to maintain proper and accurate financial statements.

8. Manque d'accès aux renseignements commerciaux

Les PME ont un accès limité aux renseignements sur les préférences, les besoins, le pouvoir d'achat et la disposition à payer des acheteurs potentiels au sein de leurs marchés cibles. Pour accroître leur portée commerciale, les PME doivent déterminer les endroits où il y a une demande pour leurs produits. Par exemple, une PME qui projette d'exporter doit non seulement respecter les normes de qualité internationales et la réglementation du pays cible, mais aussi savoir si ses produits répondent aux goûts et préférences des consommateurs. Elle doit aussi savoir si les revenus des consommateurs sont suffisamment élevés pour leur permettre de s'offrir son produit. Ces renseignements sont coûteux à obtenir et ne sont généralement pas accessibles aux PME.

9. Préférences changeantes des consommateurs

Le deuxième thème le plus récurrent chez les répondants d'organisations commerciales a trait aux préférences des consommateurs. Certaines PME

possèdent de l'équipement à haute spécificité utilisé pour produire des produits bien précis.

Lorsque la demande des marchés évolue et que les préférences des consommateurs changent, les PME n'arrivent pas à s'adapter en raison du coût élevé lié à l'acquisition de nouveaux actifs. La préférence des consommateurs du marché intérieur pour les produits étrangers au détriment des produits locaux constitue un obstacle connexe. Les PME locales ne peuvent parfois pas rivaliser avec les marques étrangères en raison de cette propension, ce qui limite le potentiel de leur marché intérieur.

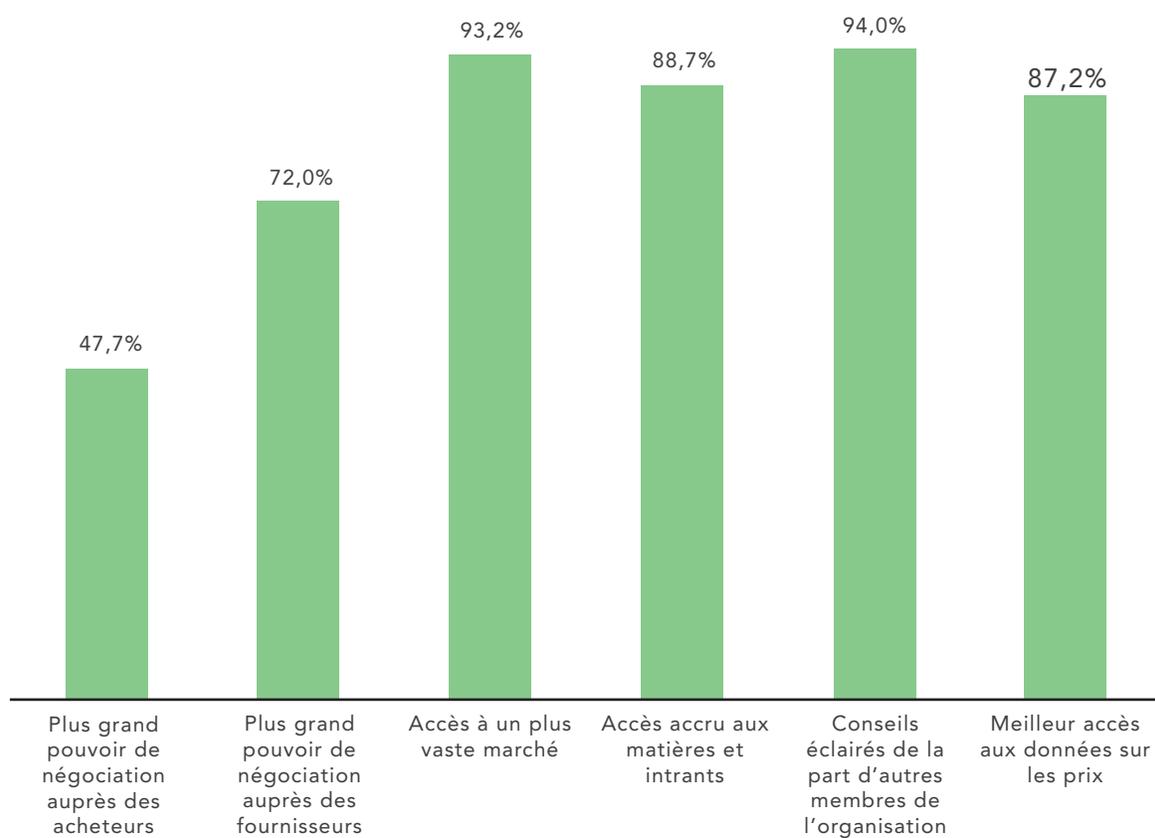
B. LE RÔLE DES ASSOCIATIONS COMMERCIALES

B.1 Résultats du sondage

Les résultats du sondage montrent que 25,1 % des 530 répondants étaient membres d'au moins une organisation commerciale. Parmi ces membres, 60,9 % ont indiqué que ces organisations leur étaient importantes et 30,8 % très importantes. Les 8,3 % restant ont indiqué qu'elles étaient peu importantes ou aucunement importantes.

Le sondage a aussi fourni des données sur les avantages autodéclarés qu'une appartenance à ces associations commerciales procure aux membres. Une grande majorité de membres, soit 94 %, ont mentionné que les conseils reçus par les membres de l'organisation constituaient un avantage découlant de cette appartenance. Le deuxième avantage le plus courant était l'accès à un plus vaste marché et a été identifié par 93,2 % des répondants membres d'une association, suivi par un accès accru aux matières et intrants (88,7 %), un meilleur accès aux données sur les prix (87,2 %), un plus grand pouvoir de négociation auprès des fournisseurs (72 %) ainsi qu'un plus grand pouvoir de négociation auprès des acheteurs (47,7 %). Ces avantages sont présentés dans la figure 2.

Figure 2. Pourcentage des répondants qui ont identifié les éléments suivants comme des avantages découlant d'une appartenance à une association commerciale

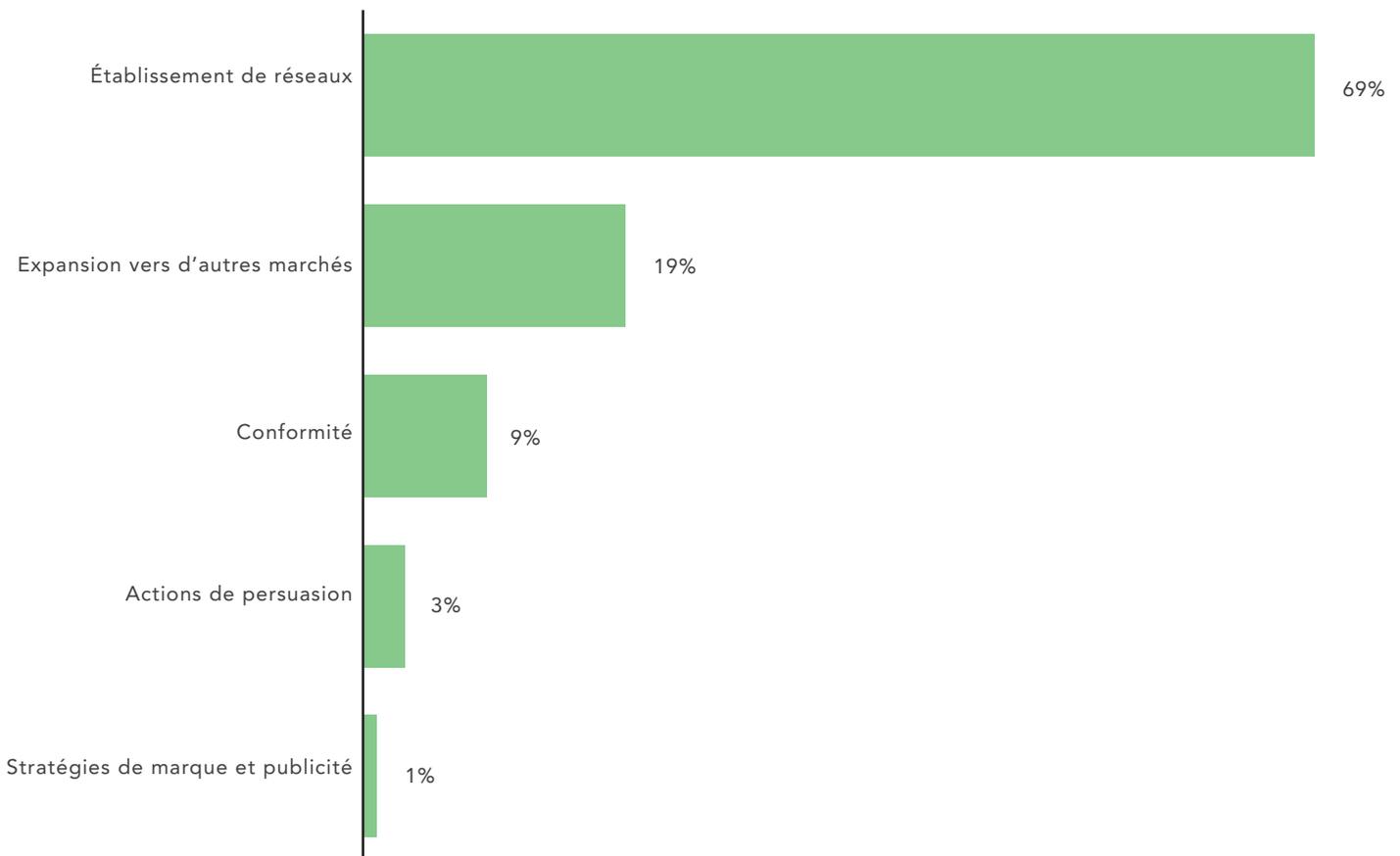


Source: AIM Policy Center Survey of SMEs, 2017

B.2 Résultats des entrevues avec les informateurs clés

Toutes les PME sondées étaient membres d'une ou de plusieurs organisations commerciales. Nous leur avons demandé de décrire les rôles que jouent les organisations commerciales pour les aider à croître et à surmonter les obstacles à l'accès aux marchés. La figure 3 illustre les 5 thèmes les plus récurrents quant aux avantages procurés par les organisations commerciales.

Figure 3. Avantages courants que procurent les organisations commerciales aux PME



Source: Analyse des entrevues avec les informateurs clés effectuée par les auteurs

1. Établissement de réseaux et avantages informels

Le réseautage est en tête de liste : occasions d'accompagnement et de mentorat professionnels, ateliers de formation, occasions de réseautage, services partagés et contacts professionnels et personnels.

Grâce aux organisations commerciales, les PME ont noué des partenariats avec d'autres PME, grandes entreprises et entreprises étrangères, ce qui les a aidées à repérer et à pénétrer de nouveaux marchés plus aisément. Parmi les autres avantages cités, mentionnons les programmes d'accompagnement, de formation et de mentorat professionnels s'adressant aux PME. Certains des répondants ont indiqué que la formation leur permettait d'obtenir de précieux renseignements sur les tendances commerciales actuelles et des idées nouvelles et de tisser des liens avec des entreprises similaires par l'intermédiaire de rencontres et d'événements de réseautage. Les programmes de mentorat ont également permis aux PME d'apprendre sur la croissance des grandes entreprises et de demander des conseils sur la façon de favoriser leur propre essor. Certains répondants ont mentionné qu'ils ont été en mesure, par l'intermédiaire des services partagés, d'accéder à des installations à des prix plus bas par rapport aux membres d'autres organisations. Un répondant a dit que son organisation avait ouvert une installation de services partagés et acheté de l'équipement de cordonnerie de haute technologie accessible à ses membres à des coûts raisonnables. Cela accroît l'efficacité de certains aspects liés au développement et à la fabrication de produits.

Ces avantages en matière de réseautage peuvent être de nature formelle ou informelle. Les avantages informels incluent la création et le maintien de réseaux interpersonnels, les recommandations et la constitution d'un capital social. La plupart des répondants ont signalé avoir noué de précieuses relations à l'extérieur du cadre formel d'une rencontre ou d'un événement organisé par une organisation commerciale. Selon certains répondants, le fait d'adhérer à des organisations commerciales et de participer à des activités leur a permis d'établir de bonnes relations avec d'autres membres, dont certains sont devenus des amis ou même des partenaires d'affaires. Cela signifie que lorsqu'un membre était dans le besoin, les autres étaient prêts à l'aider quand ils le pouvaient.

2. Expansion vers d'autres marchés

L'expansion vers d'autres marchés était le deuxième thème le plus couramment cité. Selon les répondants, les organisations commerciales leur ont fourni des données pertinentes sur les marchés et les ont aidées à trouver des débouchés, les rendant plus concurrentielles au moment d'élargir leur portée. Chaque association commerciale avait sa propre façon de remplir ce rôle, que ce soit par l'intermédiaire de magazines informatifs, de comités visant à favoriser l'expansion possible des entreprises ou d'efforts de sensibilisation aux normes commerciales, tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

3. Conformité

D'après les répondants, les organisations commerciales les ont aussi aidés à respecter la réglementation, les politiques et les normes locales et internationales. Les associations commerciales ont partagé, avec les PME en démarrage, leurs connaissances et expertise en matière de formalités administratives, procédures que ces entreprises ne comprenaient pas ou ne connaissaient pas encore. Elles ont aidé les PME à respecter les exigences en matière de conformité et de certification et à s'acquitter des formalités administratives, tant dans un contexte d'enregistrement local que d'expansion internationale.

4. Actions de persuasion

Compte tenu de leur taille, les PME n'ont souvent pas la capacité d'exercer des pressions pour leur propre compte et ont besoin de l'aide d'organisations de plus grandes envergure et influence. Les associations commerciales ont soutenu les PME en plaidant en faveur de politiques et de programmes leur étant profitables.

5. Stratégies de marque et publicité

Les associations commerciales peuvent aussi aider les PME à promouvoir et commercialiser leurs produits, et ce, en usant de leurs réseaux et de leurs contacts. Les associations organisent des événements comme des salons commerciaux, des expositions et d'autres plateformes.

6. Perspective des organisations commerciales

Nous avons interrogé les organisations commerciales au sujet de leur rôle dans le développement des PME en général et dans leur accès aux marchés en particulier. Parmi les thèmes récurrents, mentionnons les suivants : 1) l'établissement de réseaux, y compris les liens avec les organismes gouvernementaux et autres entreprises et organisations pertinentes, l'accompagnement professionnel, le mentorat, les ateliers, les séminaires, l'aide en matière de participation au commerce local et international et les services partagés, 2) la conformité, 3) les stratégies de marque et la publicité, 4) l'expansion vers d'autres marchés et 5) les actions de persuasion. Les PME sondées ont mentionné des avantages similaires. Nous avons interrogé les organisations commerciales au sujet de leur rôle dans le développement des PME en général et dans leur accès aux marchés en particulier. Parmi les thèmes récurrents, mentionnons les suivants : 1) l'établissement de réseaux, y compris les liens avec les organismes gouvernementaux et autres entreprises et organisations pertinentes, l'accompagnement professionnel, le mentorat, les ateliers, les séminaires, l'aide en matière de participation au commerce local et international et les services partagés, 2) la conformité, 3) les stratégies de marque et la publicité, 4) l'expansion vers d'autres marchés et 5) les actions de persuasion. Les PME sondées ont mentionné des avantages similaires.

C. ANALYSE STATISTIQUE DE L'APPARTENANCE À UNE ORGANISATION COMMERCIALE

Pour accompagner et valider les résultats des entrevues, nous avons procédé à une analyse de régression des données recueillies dans le cadre du sondage de 2017 et avons étudié la relation entre l'appartenance à une organisation commerciale et certains facteurs essentiels au développement des PME. Plus précisément, la corrélation entre l'appartenance à une organisation commerciale et chacune des variables suivantes (nom des variables entre parenthèses) a été analysée : 1) l'accès aux marchés géographiques (geogmkt_sum et geogmkt_order), 2) la participation à des partenariats formels avec de grandes entreprises nationales et étrangères (partnership), 3) l'appartenance à un réseau de production d'envergure mondiale (globalprod) et 4) l'exportation ou l'intention d'exporter (export). Ces variables ont été soumises à une régression avec une variable fictive indiquant l'appartenance à une organisation commerciale et plusieurs autres variables de contrôle comme le secteur, l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le nombre d'employés, l'intensité de la concurrence affrontée et le niveau de scolarité du propriétaire ou du propriétaire majoritaire (le tableau 2 présente une description des variables). La variable indépendante considérée est orgmember, une variable fictive qui prend la valeur de 1 si le répondant est membre d'une organisation commerciale et de 0 dans le cas contraire.

La variable export est une variable fictive pour les répondants qui exportent ou qui prévoient exporter dans les deux prochaines années. La variable globalprod est une variable fictive pour les répondants qui font partie d'un réseau de production d'envergure mondiale. La variable partnership est une variable fictive pour les répondants qui participent à des partenariats formels avec de grandes entreprises nationales ou des entreprises étrangères. Ces partenariats sont externalisés ou sous-traités par une grande entreprise locale ou une entreprise étrangère qui les autorise à fabriquer un produit et à former une coentreprise, une alliance stratégique ou un consortium avec une grande entreprise locale ou une entreprise étrangère.

Contrairement aux variables dépendantes, export, globalprod, et partnership, qui sont des variables fictives, les deux variables qui mesurent l'accès aux marchés géographiques, geogmkt_sum et geogmkt_order, sont des variables de comptage. Le sondage questionnait les répondants au sujet de la portée géographique de leurs produits en proposant les options suivantes (plusieurs réponses possibles) : à l'intérieur de la ville, dans la région métropolitaine de Manille, mais à l'extérieur de la ville, à l'intérieur des Philippines, mais à l'extérieur de la région métropolitaine de Manille, à l'intérieur de l'ANASE, mais à l'extérieur des Philippines et à l'extérieur de l'ANASE. La variable dépendante geogmkt_sum a été générée en calculant le nombre de marchés géographiques

percés par l'entreprise. Par exemple, si une entreprise A a accédé aux marchés à l'intérieur de la ville et à l'intérieur des Philippines, mais à l'extérieur de la région métropolitaine de Manille, la valeur de la variable `geogmkt_sum` pour l'entreprise A est de 2. Si l'entreprise B a accédé aux marchés à l'intérieur de la ville, à l'intérieur de l'ANASE, mais à l'extérieur des Philippines et à l'extérieur de l'ANASE, la valeur de la variable `geogmkt_sum` pour l'entreprise B est de 3. La variable dépendante `eogmkt_order` a pour sa part été générée comme une variable ordonnée. On lui attribue une valeur de 0 si l'entreprise a accédé aux marchés à l'intérieur de la ville ou de la région métropolitaine de Manille, une valeur de 1 si l'entreprise a accédé aux marchés à l'intérieur du pays, mais à l'extérieur de la région métropolitaine de Manille et une valeur de 2 si l'entreprise a accédé aux marchés à l'extérieur des Philippines.

Puisque les variables `partnership`, `globalprod` et `export` sont des variables binaires, on a eu recours à un modèle de régression logit dans les analyses qui les contenaient comme variable dépendante. On a utilisé un modèle de régression logit ordonné pour la variable `geogmkt_order` puisqu'il s'agissait d'une variable ordonnée, et la régression de Poisson pour la variable `geogmkt_sum` puisqu'il s'agissait d'une variable de comptage. Le tableau 3 contient les résultats de ces régressions.

Tableau 2. Statistiques sommaires

Nom de la variable	Type	Moyenne	Dév. std	Min	Max
<i>geogmkt_order</i>	Dépendante	0,49	0,55	0	2
<i>geogmkt_sum</i>	Dépendante	2,18	0,94	1	5
<i>partnership</i>	Dépendante	0,15	0,35	0	1
<i>globalprod</i>	Dépendante	0,15	0,36	0	1
<i>export</i>	Dépendante	0,10	0,30	0	1
<i>expandsum</i>	Dépendante	3,80	1,52	0	7
<i>newprod</i>	Dépendante	0,67	0,47	0	1
<i>imprvprod</i>	Dépendante	0,88	0,33	0	1
<i>mkt_dom</i>	Dépendante	0,72	0,45	0	1
<i>mkt_asean</i>	Dépendante	0,09	0,28	0	1
<i>mkt_world</i>	Dépendante	0,06	0,23	0	1
<i>equip</i>	Dépendante	0,61	0,49	0	1
<i>addemploy</i>	Dépendante	0,80	0,40	0	1
<i>adv_sum</i>	Dépendante	2,37	2,29	0	7
<i>price</i>	Dépendante	0,23	0,42	0	1
<i>feature</i>	Dépendante	0,35	0,48	0	1
<i>quality</i>	Dépendante	0,45	0,50	0	1
<i>randd</i>	Dépendante	0,37	0,48	0	1
<i>marketing</i>	Dépendante	0,36	0,48	0	1
<i>delivery</i>	Dépendante	0,34	0,47	0	1
<i>finstab</i>	Dépendante	0,27	0,45	0	1
<i>creditconst</i>	Dépendante	0,11	0,31	0	1
<i>orgmember</i>	Indépendante (variable d'intérêt)	0,25	0,44	0	1
<i>services</i>	Indépendante (contrôle)	0,92	0,28	0	1
<i>firmage</i>	Indépendante (contrôle)	15,43	14,15	2	93
<i>medium</i>	Indépendante (contrôle)	0,50	0,50	0	1
<i>employees</i>	Indépendante (contrôle)	51,63	57,83	10	199
<i>medium_comp</i>	Indépendante (contrôle)	0,38	0,48	0	1
<i>high_comp</i>	Indépendante (contrôle)	0,46	0,50	0	1
<i>college</i>	Indépendante (contrôle)	0,79	0,40	0	1
<i>postgrad</i>	Indépendante (contrôle)	0,10	0,30	0	1
<i>newproduct</i>	Indépendante (contrôle)	0,67	0,47	0	1
<i>loan</i>	Indépendante (contrôle)	0,17	0,38	0	1
<i>hotelsrestau</i>	Indépendante (contrôle)	0,20	0,40	0	1
<i>retail</i>	Indépendante (contrôle)	0,38	0,48	0	1
<i>industry</i>	Indépendante (contrôle)	0,08	0,28	0	1

Tableau 3. Coefficients de régression - appartenance à une association commerciale et accès aux marchés

Variables	(1) geogmkt_order	(2) geogmkt_sum	(3) partnership	(4) globalprod	(5) export
<i>orgmember</i>	0,387* (0,214)	0,0736* (0,0432)	0,875*** (0,283)	0,378 (0,278)	1,031*** (0,325)
<i>services</i>	-0,323 (0,328)	-0,0339 (0,0608)	-0,865** (0,419)	-0,564 (0,420)	-0,762 (0,468)
<i>firmage</i>	0,00762 (0,00651)	0,00127 (0,00114)	-0,0249** (0,0120)	0,000802 (0,00866)	-0,00619 (0,0116)
<i>medium</i>	0,328 (0,202)	0,0805* (0,0419)	0,550* (0,300)	0,407 (0,290)	0,169 (0,364)
<i>employees</i>	0,00635*** (0,00178)	0,00125*** (0,000275)	-0,000611 (0,00248)	0,00433** (0,00218)	0,00312 (0,00271)
<i>medium_comp</i>	-0,128 (0,280)	0,0108 (0,0616)	0,846* (0,494)	0,0550 (0,401)	-0,311 (0,455)
<i>high_comp</i>	0,118 (0,270)	0,0459 (0,0604)	1,082** (0,483)	0,246 (0,385)	-0,391 (0,448)
<i>college</i>	0,261 (0,320)	0,0682 (0,0756)	0,107 (0,455)	0,561 (0,509)	0,447 (0,578)
<i>postgrad</i>	0,996** (0,424)	0,178* (0,0932)	-0,303 (0,652)	1,108* (0,599)	0,444 (0,752)
<i>newproduct</i>	0,347* (0,203)	0,0512 (0,0415)	0,637* (0,329)	0,205 (0,289)	1,713*** (0,544)
<i>loan</i>	0,436* (0,249)	0,0713 (0,0525)	-0,312 (0,401)	0,526 (0,323)	0,497 (0,412)
Constant cut1	1,212** (0,495)				
Constant cut2	4,807*** (0,573)				
Constant		0,504*** (0,104)	-2,599*** (0,746)	-2,783*** (0,719)	-3,718*** (0,902)
Observations	500	500	500	500	500
Méthode	Logit ordonné	Poisson	Logit	Logit	Logit

Écarts types entre parenthèses

* Significatif à 10 %; ** significatif à 5 %; *** significatif à 1 %

Outre les marchés géographiques, nous avons aussi étudié la relation entre l'appartenance à une association commerciale et d'autres variables d'importance, particulièrement l'expansion, les contraintes en matière de crédit et la façon dont l'entreprise se perçoit par rapport à ses concurrents. Dans le sondage, on a interrogé les répondants au sujet des stratégies d'expansion qu'ils avaient mises en œuvre au cours des 2 dernières années. On a testé 7 catégories d'expansion relativement à l'appartenance à une association commerciale si la PME : a introduit un nouveau produit ou service (newprod), a amélioré un produit ou service existant (imprvprod), a cherché de nouveaux marchés intérieurs (mkt_dom), a cherché de nouveaux marchés à l'intérieur de l'ANASE (mkt_asean), a cherché de nouveaux marchés à l'extérieur de l'ANASE (mkt_world), a ajouté un nouvel équipement ou espace (equip) et a embauché des employés additionnels (addemploy). La huitième variable, expandsum, a trait à la somme du nombre de catégories d'expansion tentées par le répondant. On a utilisé un modèle de régression logit pour estimer la relation entre les variables individuelles et l'appartenance à une association commerciale et la régression de Poisson lorsqu'expandsum était la variable dépendante. Le tableau 4 contient les résultats de ces régressions.

Tableau 4. Coefficients de régression - appartenance à une association commerciale et expansion

Variables	(1) expansum	(2) newprod	(3) imprvprod	(4) mkt_dom	(5) mkt_asean	(6) mkt_world	(7) equip	(8) addeploy
<i>orgmember</i>	0,104*** (0,0366)	0,435* (0,238)	0,0813 (0,346)	0,517** (0,258)	0,815** (0,340)	1,069*** (0,402)	0,335 (0,223)	0,0127 (0,272)
<i>services</i>	-0,156*** (0,0498)	-0,786** (0,397)	-1,305* (0,751)	-0,675* (0,405)	-1,070** (0,480)	-0,683 (0,610)	-0,507 (0,353)	0,111 (0,396)
<i>firmage</i>	-0,00272** (0,00123)	-0,00453 (0,00683)	0,000262 (0,0106)	-0,00270 (0,00738)	-0,0155 (0,0131)	-0,0271 (0,0177)	-0,0136** (0,00655)	-0,0187** (0,00752)
<i>medium</i>	0,0396 (0,0372)	-0,242 (0,213)	-0,275 (0,308)	0,541** (0,225)	0,549 (0,370)	0,592 (0,433)	-0,131 (0,205)	0,367 (0,251)
<i>employees</i>	0,00116*** (0,000254)	0,00663*** (0,00214)	0,0134*** (0,00472)	0,00602** (0,00243)	0,00170 (0,00283)	-0,00446 (0,00411)	0,00424** (0,00190)	0,00881*** (0,00303)
<i>medium_comp</i>	0,0788 (0,0492)	0,408 (0,289)	0,386 (0,438)	0,391 (0,297)	0,761 (0,594)	0,217 (0,633)	-0,0771 (0,279)	0,392 (0,334)
<i>high_comp</i>	0,0632 (0,0503)	0,203 (0,275)	-0,0146 (0,399)	0,402 (0,286)	0,950 (0,580)	0,486 (0,607)	0,0270 (0,271)	0,164 (0,315)
<i>college</i>	0,00769 (0,0550)	-0,437 (0,342)	0,732* (0,393)	0,593* (0,322)	0,585 (0,648)	1,321 (1,052)	-0,336 (0,322)	-0,873* (0,462)
<i>postgrad</i>	0,0280 (0,0763)	-0,589 (0,442)	0,798 (0,600)	0,552 (0,447)	0,683 (0,794)	2,173* (1,129)	-0,0525 (0,429)	-0,945* (0,568)
<i>loan</i>	-0,0101 (0,0486)	-0,464* (0,255)	-0,418 (0,347)	0,271 (0,283)	0,379 (0,418)	0,485 (0,477)	-0,0954 (0,251)	0,0558 (0,311)
Constant	1,347*** (0,0720)	1,455*** (0,528)	2,206*** (0,853)	0,0360 (0,512)	-3,258*** (0,893)	-4,053*** (1,260)	1,227** (0,487)	1,615*** (0,605)
Observations	499	500	500	500	499	499	500	500
Méthode	Poisson	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit

Écart types robustes entre parenthèses

* Significatif à 10 %; ** significatif à 5 %; *** significatif à 1 %

Dans le cadre du sondage, on a interrogé les répondants sur la manière dont ils se comparaient à leurs concurrents, notamment sur le plan du prix (price), des caractéristiques de leurs produits et services (feature), de la qualité de leurs produits et services (quality), de la recherche, du développement et de la conception (randd), du marketing et de la promotion de la marque (marketing), de leurs délais de livraison (delivery) et de leur stabilité financière (finstab). Les réponses possibles étaient « notre entreprise est désavantagée », « plus ou moins semblable », « notre entreprise est avantagée » et « ne sait pas ». Les variables price, feature, quality, randd, marketing, delivery, et finstab prennent la valeur de 1 si le répondant indique que son entreprise est avantagée et de 0 dans le cas contraire. Une autre variable dépendante, adv_sum, a trait à la somme du nombre de catégories pour lesquelles le répondant a indiqué que son entreprise était avantagée.

Enfin, nous avons étudié la relation entre l'appartenance à une association commerciale et les contraintes en matière de crédit. On a demandé aux répondants s'il avait contracté un prêt dans les 2 dernières années. Pour ceux qui ont répondu oui, une question de suivi leur était posée quant à la source du prêt. Pour ceux qui ont répondu non, une question de suivi leur était posée quant à la raison pour laquelle ils n'avaient pas obtenu de prêt. Un répondant est soumis à des contraintes de crédit si 1) l'entreprise n'a pas obtenu de prêt pour toute autre raison que la non-nécessité ou 2) si elle a contracté un prêt auprès de prêteurs informels. La variable dépendante creditconst prend la valeur de 1 si le répondant a indiqué être soumis à des contraintes de crédit et de 0 dans le cas contraire. On a utilisé un modèle de régression logit pour estimer la relation entre le fait d'être soumis à des contraintes de crédit et l'appartenance à une association commerciale. Le tableau 5 contient les résultats des régressions comportant les indicateurs de la façon dont les PME se perçoivent par rapport à leurs concurrents. Le tableau 6 contient les résultats de la régression relative au fait d'être soumis à des contraintes de crédit.

Tableau 5. Coefficients de régression - appartenance à une association commerciale et perception du rendement par rapport aux concurrents

Variables	(1) adv_sum	(2) price	(3) feature	(4) quality	(5) randd	(6) marketing	(7) delivery	(8) finstab
<i>orgmember</i>	0,127 (0,0959)	0,0697 (0,245)	0,476** (0,217)	0,395* (0,212)	-0,192 (0,222)	0,0860 (0,222)	0,207 (0,221)	0,336 (0,232)
<i>services</i>	0,0144 (0,154)	0,178 (0,398)	0,238 (0,352)	-0,218 (0,331)	-0,429 (0,329)	-0,0413 (0,341)	-0,0704 (0,344)	0,680 (0,425)
<i>firmage</i>	0,00503* (0,00265)	0,00254 (0,00737)	0,00385 (0,00672)	0,00421 (0,00649)	0,00529 (0,00659)	0,0153** (0,00665)	0,0108 (0,00665)	0,0159** (0,00690)
<i>medium</i>	0,112 (0,0967)	0,0775 (0,234)	0,0993 (0,212)	0,139 (0,202)	0,153 (0,207)	0,358* (0,210)	-0,0388 (0,212)	0,465** (0,227)
<i>employees</i>	0,000580 (0,000790)	0,000744 (0,00201)	0,00248 (0,00181)	0,00183 (0,00178)	0,00179 (0,00180)	-0,000362 (0,00185)	0,000982 (0,00186)	-0,00113 (0,00196)
<i>medium_comp</i>	-0,156 (0,126)	0,417 (0,335)	-0,386 (0,282)	-0,454* (0,274)	-0,286 (0,279)	-0,493* (0,281)	-0,140 (0,287)	-0,211 (0,301)
<i>high_comp</i>	-0,0840 (0,117)	0,307 (0,328)	-0,303 (0,271)	-0,239 (0,264)	-0,110 (0,268)	-0,271 (0,269)	0,0578 (0,275)	-0,296 (0,292)
<i>college</i>	0,158 (0,159)	-0,188 (0,351)	-0,00232 (0,327)	0,581* (0,323)	0,324 (0,327)	0,217 (0,328)	0,253 (0,332)	0,434 (0,380)
<i>postgrad</i>	-0,0888 (0,215)	-0,105 (0,465)	-0,196 (0,439)	0,446 (0,423)	-0,0620 (0,441)	-0,672 (0,470)	-0,376 (0,462)	-0,103 (0,506)
<i>newproduct</i>	0,0406 (0,0979)	0,0140 (0,231)	0,276 (0,212)	0,264 (0,200)	0,103 (0,205)	0,0187 (0,208)	-0,302 (0,206)	0,0432 (0,225)
<i>loan</i>	-0,139 (0,121)	-0,267 (0,301)	-0,424 (0,275)	-0,0617 (0,250)	0,00825 (0,256)	-0,496* (0,274)	0,00398 (0,260)	-0,318 (0,293)
<i>Constant</i>	0,607*** (0,229)	-1,582*** (0,578)	-1,033** (0,516)	-0,745 (0,494)	-0,549 (0,496)	-0,738 (0,508)	-0,837 (0,512)	-2,261*** (0,611)
Observations	500	500	499	500	500	500	500	499
Méthode	Poisson	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit	Logit

Écarts types robustes entre parenthèses * Significatif à 10 %; ** significatif à 5 %; *** significatif à 1 %

Tableau 6. Coefficients de régression - appartenance à une association commerciale et fait d'être soumis à des contraintes de crédit

Variables	(1) creditconst
<i>orgmember</i>	-0,685* (0,390)
<i>hotelsrestau</i>	-0,111 (0,429)
<i>retail</i>	-0,01000 (0,351)
<i>industry</i>	0,262 (0,498)
<i>firmage</i>	0,0151 (0,00996)
<i>medium</i>	0,0362 (0,314)
<i>employees</i>	-0,0159*** (0,00516)
<i>college</i>	0,374 (0,478)
<i>postgrad</i>	-0,973 (0,868)
<i>newproduct</i>	0,806** (0,343)
Constant	-2,449*** (0,588)
Observations	519
Méthode	Logit

Écarts types entre parenthèses

* Significatif à 10 %; ** significatif à 5 %; *** significatif à 1 %

Les résultats de l'analyse de régression suggèrent que l'appartenance à une association commerciale est liée à un meilleur accès aux marchés. Une fois les autres facteurs neutralisés, les membres d'une association commerciale ont accès à davantage de marchés géographiques selon les indicateurs des variables ordonnées et de sommation. Ils sont plus susceptibles de prendre part à des partenariats informels avec une grande entreprise nationale ou une entreprise étrangère sous les formes suivantes : sous-traitance, externalisation, autorisation de fabrication d'un produit, coentreprise, alliance stratégique ou consortium. Ils sont également plus enclins à exporter ou à tout le moins à tenter d'exporter.

L'appartenance à une organisation commerciale est en outre liée à plusieurs autres variables importantes, particulièrement la tendance à l'exportation. Les membres d'organisations commerciales sont plus susceptibles d'introduire un nouveau produit et de chercher de nouveaux marchés nationaux et internationaux que les non-membres. En revanche, l'appartenance à une organisation commerciale n'est pas liée à une expansion par l'amélioration d'un nouveau produit, par l'acquisition d'équipement et par l'embauche d'un plus grand nombre d'employés. Les membres d'associations commerciales sont par ailleurs moins susceptibles d'être soumis à des contraintes de crédit.

Ces résultats appuient certaines des conclusions précédemment citées et issues du sondage et des entrevues avec les informateurs clés. Ils soutiennent également, de manière empirique, les arguments de la littérature conceptuelle qui mettent l'accent sur la façon dont les organisations commerciales profitent à leurs membres. Bien qu'il soit complexe d'établir un lien direct au moyen de ces régressions, elles servent à corroborer les réponses recueillies lors du sondage et des entrevues. Ces résultats peuvent aussi contribuer à la formulation de recommandations permettant aux PME de surmonter les difficultés d'accès aux marchés.

SOMMAIRE, CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

A. SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

Les petites et moyennes entreprises représentent un secteur très important de l'économie des Philippines, puisqu'elles comptent pour la vaste majorité des entreprises et environ deux tiers de l'emploi. Celles-ci souffrent toutefois d'une faible productivité par rapport aux grandes entreprises. Le manque d'accès aux marchés constitue un des principaux facteurs qui contribuent à cette situation. Les entrevues avec les informateurs clés suggèrent des difficultés d'accès aux marchés d'origine commune : activités commerciales inadéquates (comme le manque d'accès à des installations et à des technologies appropriées), restrictions en matière de ressources humaines, difficultés à respecter les normes et la réglementation, incapacité à concurrencer les rivaux, infrastructure inadéquate et éloignement des marchés, contraintes de commercialisation et de promotion de la marque, manque d'accès aux ressources financières, manque d'accès aux renseignements commerciaux et préférences changeantes des consommateurs.

Cette étude a également examiné l'influence générale des organisations commerciales sur le développement des PME aux Philippines avec un accent particulier sur les difficultés d'accès aux marchés. Dans le cadre d'un sondage aléatoire mené auprès de 530 PME situées dans la région métropolitaine de Manille aux Philippines, 90 % des répondants qui étaient membres d'une organisation commerciale ont indiqué que cette appartenance leur était importante ou très importante. Les avantages découlant de l'appartenance à une association commerciale les plus souvent cités sont les conseils des membres de l'organisation, l'accès à des marchés élargis, un meilleur accès aux matières et aux intrants, un meilleur accès aux renseignements sur les prix et un pouvoir de négociation accru sur les fournisseurs.

Les informateurs clés ont en outre révélé que l'appartenance à une organisation commerciale les avait aidés à respecter les normes internationales et la réglementation gouvernementale, et épaulés dans les volets suivants : actions de persuasion, stratégies de marque et publicité, réseautage, accompagnement et services partagés.

Pour accompagner et valider les résultats des entrevues, on a procédé à l'analyse statistique de la relation entre l'appartenance à une organisation commerciale et des indicateurs d'accès aux marchés et d'autres variables essentiels au développement des PME.

Les résultats de l'analyse suggèrent que l'appartenance à une association commerciale est effectivement liée à un meilleur accès aux marchés. Les membres d'une association commerciale ont accès à un plus grand nombre de marchés géographiques, sont plus susceptibles de prendre part à des partenariats informels avec une grande entreprise nationale ou une entreprise étrangère et sont plus enclins à exporter ou à tout le moins à tenter d'exporter.

B. RECOMMANDATIONS

En nous appuyant sur les réflexions et les analyses, nous avons formulé des recommandations sur la façon d'améliorer l'accès aux marchés pour les PME aux Philippines. Ces recommandations s'adressent aux propriétaires et dirigeants de PME des Philippines et aux institutions tierces qui participent au développement des PME, c'est-à-dire les organismes gouvernementaux et les organisations commerciales.

1. Les PME devraient tirer parti des marchés alternatifs, particulièrement en ligne.

Bien que le recours à des plateformes de vente en ligne puisse nécessiter d'importants investissements ainsi qu'une expertise marketing et des compétences relativement différentes, les PME ne peuvent tirer profit d'un marché en pleine croissance si elles ne font pas la distribution et la promotion de leurs produits en ligne. Les PME peuvent commencer avec des plateformes simples et abordables comme des sites de vente en ligne pour ensuite se tourner progressivement vers des plateformes plus complexes comme un site Web propre à l'entreprise avec capacité de vente.

Les associations commerciales peuvent fournir de l'information et du soutien aux PME et les aider à vendre leurs produits et services en ligne. Pour les PME nouvellement créées, ce soutien comprend la familiarisation avec des sites sur lesquels les détaillants peuvent vendre leurs produits. Pour les PME bien établies, cela comprend l'offre de formation axée sur le marketing en ligne et sur la tenue d'une plateforme de vente en ligne. Si l'exploitation d'un site Web est trop dispendieuse pour une PME, l'organisation commerciale peut regrouper des PME aux activités similaires et les aider à mettre au point une plateforme en ligne commune où chacune d'entre elles peut vendre ses produits. Les associations commerciales peuvent ne pas être les seules à lancer cette initiative; le gouvernement peut aussi y participer.

2. Renforcer les capacités des PME aux fins de respect de la réglementation et des normes de qualité.

Cette recommandation s'applique particulièrement dans le cas de marchés internationaux. De nombreuses PME ne sont pas en mesure de respecter les normes en matière de qualité ou de réglementation. Il s'agit pourtant de la première étape pour pénétrer les marchés d'exportation. Cette situation

s'explique principalement par le manque de financement, de savoir-faire technique et d'accès aux technologies. Les organismes gouvernementaux et les organisations commerciales peuvent contribuer à la résolution de ce problème en offrant une formation sur la conformité ainsi que des séminaires d'information. Bien que la conformité et la technologie puissent représenter des coûts importants, les organismes gouvernementaux et les organisations commerciales peuvent aider les PME à mettre leurs ressources en commun pour acquérir des connaissances et des technologies au profit de tous. Les associations commerciales et les institutions gouvernementales pourraient aussi se porter garantes si les PME ont besoin de financement pour acquérir ces technologies.

3. Chercher les nouveaux créneaux de marché où la concurrence n'est pas trop féroce.

De nombreuses PME ont du mal à rivaliser avec les grandes entreprises bien établies. Bien que les Philippines aient récemment adopté une loi sur la concurrence, les PME ont encore tout intérêt à conquérir de nouveaux marchés et à obtenir l'avantage du premier arrivé. Ces nouveaux marchés peuvent être aussi bien des nouveaux marchés géographiques que des marchés pour des produits nouveaux et légèrement modifiés.

Toutefois, comme nous l'avons précédemment indiqué, les PME possèdent une capacité limitée pour y parvenir, et c'est là où les organisations commerciales peuvent être utiles. Grâce à leurs réseaux et à leurs membres, les associations commerciales peuvent fournir de l'information au sujet de créneaux de marché encore inexploités ou encore financer des études de marché examinant les produits et les régions qui recèlent un potentiel de croissance.

4. Explorer les services partagés.

Les PME peuvent collaborer en vue d'utiliser ou de mettre sur pied une banque de services partagés comprenant des intrants, de l'équipement ou des services accessibles à plus d'une entreprise. Par exemple, il peut être dispendieux, pour une seule entreprise, d'obtenir des renseignements sur la demande, les goûts, les préférences et le pouvoir d'achat des consommateurs. Toutefois, si les PME aux produits similaires partagent ces renseignements, le coût par entreprise s'en retrouve réduit. C'est tout aussi vrai pour la livraison de produits par des entreprises similaires dont les installations de production sont situées à proximité, mais éloignées de leurs marchés. Ces entreprises peuvent faire l'achat ou la location d'un gros véhicule de livraison et ainsi répondre aux besoins de transport de plusieurs entreprises. Le partage des technologies et de l'équipement est également possible.

Les associations commerciales peuvent aider. Grâce à leurs réseaux et à leurs membres, elles peuvent faciliter la formation de groupes de PME suffisamment importants et semblables pour partager des services. Les PME seules peuvent ne pas avoir accès aux réseaux qui peuvent créer ces groupes.

5. Promouvoir les liens et les partenariats entre les PME et les grandes entreprises ou les entreprises étrangères.

Les grandes entreprises représentent d'importants marchés, puisqu'elles achètent en grande quantité. Malheureusement, bon nombre de PME ne tirent pas parti du marché des grandes entreprises (Canare, Francisco, et Price, 2017). Il serait utile de mettre sur pied une plateforme où les grandes entreprises pourraient afficher leurs besoins en matière d'externalisation et de sous-traitance et où les PME pourraient afficher leur profil ainsi que les produits et services qu'elles offrent. Les entreprises pourraient également y afficher des occasions de partenariat, d'alliance stratégique et de coentreprise. Une entreprise seule pourrait ne pas avoir les moyens financiers pour mettre une telle plateforme sur pied; l'intervention du gouvernement ou d'organisations commerciales pourrait alors être nécessaire.

6. Joindre les organisations commerciales et tirer parti du soutien qu'offre le gouvernement.

Il existe des programmes de soutien gouvernementaux pour les PME comme des programmes de mentorat, des salons commerciaux et d'autres programmes de renforcement des capacités. Les entreprises et les associations industrielles peuvent aider les PME à élargir leurs perspectives de marchés.

7. Viser d'abord l'exportation indirecte.

Pour les PME, il est très difficile et exagérément coûteux de percer les marchés internationaux, et ce, pour une multitude de raisons. Beaucoup d'entre elles ne parviennent pas à augmenter leur production suffisamment (l'exportation en petites quantités n'est pas rentable), n'ont pas accès aux renseignements sur les préférences et les goûts ou peinent à se retrouver à travers les processus douaniers et formalités administratives. L'exportation indirecte peut contribuer à résoudre ces difficultés et permettre aux PME d'accéder aux marchés internationaux même avec une production à petite échelle. Les PME peuvent se tourner vers l'exportation indirecte en fournissant des intrants aux entreprises exportatrices ou en vendant leurs produits à des groupeurs. Ces groupeurs achètent les produits de grande qualité aux petites entreprises qui sont incapables d'augmenter leur capacité de production et les exportent vers les pays où il existe un marché pour ces produits. Ce sont également eux qui assument tous les risques et les coûts d'exportation, ce qui permet aux petits producteurs de pénétrer les marchés internationaux.

8. Alléger le fardeau réglementaire associé aux prêts accordés aux PME.

L'accès aux ressources financières fait partie des sources de difficultés rencontrées par les PME pour accéder aux marchés, et celles-ci sont réticentes à contracter des prêts. Le gouvernement pourrait mettre en place des politiques qui améliorent les conditions de crédit offertes aux PME comme des plans de remboursement plus flexibles et des délais de grâce plus longs.

9. Améliorer l'infrastructure physique et liée aux TIC.

L'amélioration de l'infrastructure ne peut se faire à court ou à moyen terme. Cela nécessite la coordination d'un large éventail d'institutions publiques et privées. Ce volet est toutefois trop important pour être écarté, même dans le cadre d'un document d'orientation qui se penche sur des solutions à court et moyen terme.

10. Faciliter la façon de faire des affaires.

Les Philippines se classent à un rang inférieur à celui de ses voisins de l'ANASE au chapitre de la facilité à faire des affaires.

L'adoption de réformes facilitant l'enregistrement et l'exploitation des entreprises favorisera la croissance des PME et les aidera à devenir plus concurrentielles. L'enregistrement d'une entreprise en ligne et en temps opportun, comme cela se fait dans de nombreux pays développés, améliorera grandement le processus de création d'une entreprise, puisque cette pratique allège les nombreuses formalités administratives et limite les possibilités de corruption.

RÉFÉRENCES

- Abor, J. et P. Quartey, « Issues in SME Development in Ghana and South Africa », *International Research Journal of Finance and Economics* 39 (2010), p. 218-228.
- Ahlstrom, D. et G. Bruton, « An Institutional Perspective on the Role of Culture in Shaping Strategic Actions by Technology-Focused Entrepreneurial Firms in China », *Entrepreneurship Theory and Practice* 26, no. 4 (2002), p. 53-69.
- Asasen, C., K. Asasen et N. Chuangcham, « A Proposed ASEAN Policy Blueprint for SME Development 2004-2014 », *Regional Economic Policy Support*
- Asian Institute of Management R.S. Navarro, Center for Competitiveness, 2017, « Survey of Small and Medium Enterprises ».
- Banque asiatique de développement (BAD), « Integrating SMEs Into Global Value
- BarNir, A. et K. Smith, « Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks », *Journal of Small Business Management* 40, no. 3 (2002), p. 219-232.
- Bennett, R., « Business Associations and Their Potential Contribution to the Competitiveness of SMEs », *Entrepreneurship & Regional Development* 10, no.3 (1998), p. 243-260.
- Bennett, R. J. et M. Ramsden, « The Contribution of Business Associations to SMEs: Strategy, Bundling, or Assurance? », *International Small Business Journal* 25, no. 1 (2007), p. 49-76.
- Besser, T. et N. Miller, « The Company They Keep: How Formal Associations Impact Business Social Performance », *Business Ethics Quarterly* 21, no. 3 (2011), p. 503-525.
- Biswas, P. et A. Baptista, « Institutions and Micro-enterprises Demography: A Study of Selected EU Countries, 1997-2006 », *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 25, no. 3 (2012), p. 283-306.
- Boehe, D., « Collaborate at Home to Win Abroad: How Does Access to Local Network Resources Influence Export Behavior? », *Journal of Small Business Management* 51, no. 2 (2013), p. 167-182.
- Bolino, M.C., W.H., Turnley et J.M. Bloodgood, « Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations », *Academy of Management Review* 27, no. 4 (2002), p. 505-522.

- Brown, B. et J. Butler, « Competitors as Allies: A Study of Entrepreneurial Networks in the U.S. Wine Industry », *Journal of Small Business Management* 33, no. 3 (1995), p. 57-66.
- Camara, F., « Export and Social Networking as a Resource Control Strategy: A Case Study from the Azores », *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 19, no. 4 (2006), p. 395-408.
- Canare, T., J.P. Francisco et N. Price, « An Empirical Analysis of SME and Large Business Linkages: Evidence from the Philippines », *Asian Institute of Management R.S. Navarro Policy Center for Competitiveness, Working Paper*, p. 17-007 (2017).
- Chains: Challenges and Policy Actions in Asia », Mandaluyong City, Banque asiatique de développement, 2015.
- Dalziel, M., « The Impact of Industry Associations: Evidence from Statistics Canada », *Innovation, Management, Policy & Practice* 8, no. 3 (2006), p. 296-306.
- Davidsson, P. et B.Honig, « The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing* 18, no. 3 (2003), p. 301-331.
- Doner, R. et B. Schneider, « Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others? », *Business and Politics* 2, no. 3 (2000), p. 261-288.
- Facility (REPSF) of the ASEAN-Australia Development Cooperation Program Project 02/005 (2003).
- Forrest, J., « Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm », *Journal of Small Business Management* 28, no. 3 (1990), p. 37-45.
- Gentry, R., T. Dalziel et M. Jamison, « Who Do Start-Up Firms Imitate? A Study of New Market Entries in the CLEC Industry », *Journal of Small Business Management* 51, no. 4 (2013), p. 525-538.
- Harvie, C., S. Oum, et D. Narjoko, « Small and Medium Enterprises' Access to Finance: Evidence from Selected Asian Economies », *ERIA Discussion Paper Series*, No. 2013-23 (2013).
- Jain, A., « Knowledge Distribution Nodes and Home Based Businesses: Role of Local Business Associations and Local Council in Casey LGA », *Australasian Journal of Regional Studies*, 17, no. 2 (2011), p. 122-145.

- Janjuha-Jivrah, S., L. Martin et A. Danko, « Internationalization of a 'Born-again Global': How a Family-led Crisis Enabled the Realization of Internationalization Opportunities », *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 25, no. 2 (2012), p. 201-215.
- Johanson, J. et J. Vahlne, « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership », *Journal of International Business Studies*, 40 (2009), p. 1411-1431.
- Kiveu, M. et G. Ofafa, « Enhancing Market Access in Kenyan SMEs Using ICT », *Global Business and Economics Research Journal* 2, no. 9 (2013), p. 29-46.
- Knuth, A., O. Krasovska, O. Pliva et R. Giucci, « Linking Competition Policy with Development in Ukraine », Berlin, BE Berlin Economics GmbH, 2016, <http://ukraine.fnst.org/sites/default/files/uploads/2016/10/24/2016competitionpolicyeng4web.pdf>.
- Ladzani, W. et J. Van Vuuren, « Entrepreneurship Training for Emerging SMEs in South Africa », *Journal of Small Business Management* 40, no. 2 (2002), p. 154- 161.
- Lamin, A., « Business Groups as Information Resource: An Investigation of Business Group Affiliation in the Indian Software Services Industry », *Academy of Management Journal* 56, no. 5 (2013), p. 1487-1509.
- Maennig, W. et M. Ölschläger, « Innovative Milieux and Regional Competitiveness: The Role of Associations and Chambers of Commerce and Industry in Germany », *Regional Studies* 45, no. 4 (2011), p. 441-452.
- Minh, T.T. et C.N. Hjortso, « How Institutions Influence SME Innovation and Networking Practices: The Case of Vietnamese Agribusiness », *Journal of Small Business Management* 53, no. S1 (2015), p. 209-228.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal, « Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage », *The Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998), p. 242-266.
- Nguyen, T., « Business Associations and the Politics of Contained Participation in Vietnam », *Australian Journal of Political Science* 49, no. 2 (2014), p. 334-349.
- Opper, S., V. Nee et H. Holm, « Risk Aversion and Guanxi Activities: A Behavioral Analysis of CEOs in China », *Academy of Management Journal* 60, no. 4 (2017), p. 1504-1530.

- Organisation internationale du Travail, « The Role of Cooperatives and Business Associations in Value Chain Development », ILO Value Chain Development Briefing Paper 2 (2012).
- Over, A. et J. Henkel, « SME Promotion and Development in Germany : The Role of Business Membership Organizations », New Delhi : Deutsche Gesellschaft fur Internationale Zusammenarbeit GmbH, 2013, <https://www.giz.de/de/downloads/giz2013-en-sme-promotion-and-development-germany.pdf>.
- Pathak, S. et E. Muralidharan, « Informal Institutions and Their Comparative Influences on Social and Commercial Entrepreneurship: The Role of In-Group Collectivism and Interpersonal Trust », *Journal of Small Business Management* 54, no. S1 (2016), p. 168-188.
- Rahman, M., M. Uddin et G. Lodorfos, « Barriers to Enter into Foreign Markets: Evidence from SMEs in Emerging Market », *International Marketing Review*, 34, no. 1 (2017), p. 68-86.
- Saunders, M.N.K., D.E. Gray et H. Goregaokar, « SME Innovation and Learning: The Role of Networks and Crisis Events », *European Journal of Training and Development* 38, no. ½ (2014), p. 136-149.
- Siemens, L., « Challenges, Responses and Available Resources: Success in Rural Small Businesses », *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 23, no. 1 (2010), p. 65-80.
- The Economist, « Let them eat cake » *The Economist*, le 4 février 2012, <https://www.economist.com/node/21546069>,
- West, G.P. et T. Noel, « The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance », *Journal of Small Business Management* 47, no. 1 (2009), p. 1-22.
- Yener, M., B. Dogruoglu et S. Ergun, « Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey », *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150 (2014), p. 2-11.
- Zapalska, A. et W. Edwards, « Chinese Entrepreneurship in a Cultural and Economic Perspective », *Journal of Small Business Management* 39, no. 3 (2001), p. 286-292.

Note de fin d'ouvrage

¹ La région métropolitaine de Manille se compose de 17 villes. Elle représente environ 13 % de la population des Philippines, 37 % du produit intérieur brut (PIB) et 21 % des entreprises.

