

FEMISE RESEARCH PROGRAMME

*Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens :
les accords comme modes d'acquisition de capacités
organisationnelles et technologiques.*

*Bertrand Bellon et alii
ADIS (Université de Paris Sud), CEDEJ(CNRS, le Caire),
GREP (Université de Tunis III)*



July 2000

**Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens :
les accords comme modes d'acquisition de capacités
organisationnelles et technologiques.**

*Etude pour le Compte de la FEMISE
(Contrat N°990101)*

Juillet 2000

*ADIS (Université de Paris Sud), CEDEJ(CNRS, le Caire),
GREP (Université de Tunis III).*

*BELLON Bertrand, BEN YOUSSEF Adel, CLEMENT Françoise, COTTENET Hélène
PLUNKET Anne, SAID Karim, GOUIA Ridha.*

Mots clés : Rattrapage technologique, Spécificités des actifs (équipements, savoir-faire, et gestion), acquisition de compétences technologiques, organisationnelles et Managériales.

Classification du JEL : D 43 - C 72 - F 18.

**ADIS, Université Paris Sud, Faculté Jean Monnet,
54, boulevard Desgranges, 92331 Sceaux Cedex**

**Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens :
les accords comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et
technologiques.**

Un rapport pour la Femise.

L'équipe de recherche qui a collaboré sur cette étude et à la préparation du rapport est constituée de :

Bertrand Bellon, Adel Ben Youssef, Anne Plunket et Karim Saïd (ADIS, Paris Sud)

Helène Cottenet et Françoise Clément (Cedej, CNRS, Le Caire)

Ridha Gouia (Grep, Faculté d'Economie et de gestion de Tunis, Tunisie)

Le travail des différentes équipes a été coordonné à l'ADIS par Bertrand Bellon et Anne Plunket.

Table des matières

Résumés et recommandations	5
1. Introduction.	
Ouverture des marchés et effets dynamiques des alliances : fondements microéconomiques du développement.	9
1.1. Le décollage des Investissements Directs à l'étranger	11
1.2. La zone de libre échange et la croissance de la productivité dans les pays du Sud	11
1.3. La zone de libre échange comme moyen d'accroître la compétitivité : vers la restructuration du tissu industriel	12
1.4. Alliances industrielles comme moyen de consolider les effets dynamiques	13 14
1.5. Problématique de la recherche	16
1.6. Plan de l'étude	
2. Alliances inter-firmes comme mode d'acquisition de compétences technologiques et managériales : attendus théoriques	
	17
2.1. Définition et analyse théorique des alliances	17
2.2.1. Définition générale des alliances	
2.1.2. Outils théoriques d'analyse des alliances	18
2.2. La gouvernance structurelle des accords Nord-Sud : incitations et risque d'opportunisme	20
2.2.1. Le choix de la forme des accords Nord-Sud	21
2.2.2. Les incitations à coopérer pour les firmes du Nord et du Sud	24
2.3. Le contenu technologique et managérial des alliances Nord-Sud	25
2.3.1. Les modes de transferts de technologie	25
2.3.2. La dynamique des changements induits par les alliances	27
2.3.2.1. Rôle et mécanismes d'apprentissage	27
2.3.2.2. L'acquisition de capacités technologiques et managériales	29

3. Protocole de recherche : études de cas et analyse factorielle	32
3.1. Introduction	32
3.2. Méthodologie quantitative de collecte de données : le questionnaire	34
3.2.1. L'analyse factorielle	35
3.2.2. L'analyse typologique	36
3.3. Méthodologie qualitative	37
4. Analyse des résultats.	
Les accords euro-méditerranées : le cas de l'Egypte et de la Tunisie	43
4.1. Description de l'échantillon des accords et des entreprises du Sud.	43
	47
4.2. La gouvernance structurelle des alliances Nord-Sud	
4.2.1. Le choix de la forme de l'accord	47
(a) Les capacités et l'engagement financiers	50
(b) La taille des partenaires	51
4.2.2. Les incitations à coopérer et les stratégies des firmes	51
4.2.2.1. Production pour le marché local et/ou l'exportation	51
(a) Stratégies des firmes du Nord et du Sud	53
(b) Le rôle des protections douanières : le cas de l'Egypte	55
(c) L'impact de l'ouverture des marchés	56
4.2.2.2. Production de produits finis ou de produits semi-finis	57
4.2.3. Risques opportunistes : expropriation des technologies et des résultats	59
	60
4.3. Acquisition de compétences technologiques et managériales	64
4.3.1. Les transferts de capacités technologiques et managériales	64
4.3.2. Les mécanismes formels de transferts	66
(a) Les relations de sous-traitance	67
(b) Les relations de licence	68
(c) Les joint venture	
4.3.3. Les mécanismes informels tels que les achats d'équipements et l'assistance technique et commerciale.	71
	72
4.3.3.1. Aspects culturels et complexité de l'accord	
4.4. Conclusions et recommandations	79
	85
Bibliographie	94
Annexe 1. Les questionnaires	137
Annexe 2. Les études de cas Tunisie (Grep, Tunis) . Données brutes	
Annexe 3. Les études de cas Egypte (Cedej, Le Caire). Données brutes	

Résumé et recommandations

La signature des accords de libre-échange entre l'Union Européenne et certains pays du pourtour méditerranéen impose de nombreuses contraintes aux firmes du Sud. Elles sont amenées à confronter leurs homologues du Nord et donc à relever le défi de la compétitivité. Le recours aux alliances industrielles constitue de ce point de vue un moyen efficace de rattrapage technologique et organisationnel. Si les alliances Nord-Nord reposent sur la mise en commun de connaissances complémentaires et/ou similaires, les accords Nord-Sud sont le plus souvent caractérisés par un transfert unilatéral en faveur du partenaire du Sud.

L'objet de l'étude « Alliances et réseaux industriels euro-méditerranéens : les accords comme modes d'acquisitions de capacités organisationnelles et technologiques » consiste à examiner à partir d'un échantillon de 56 accords de coopération euro-méditerranéens (Tunisie et Egypte) les modalités de transferts de capacités technologiques et managériales inter-firmes. Bien qu'essentiellement exploratoire, l'investigation nous a permis de mettre en évidence les spécificités des accords euro-méditerranéens. Contrairement aux hypothèses de la théorie néoclassique, l'importation de technologie est loin de correspondre à une diffusion d'information parfaite sans coût. Bien au contraire, nous montrons qu'elle suppose une implication active dans des activités d'apprentissage au sein des entreprises. Par ailleurs, sans un investissement dans l'éducation et la formation, les activités telles que la R&D, source majeure de croissance, ne peut être mise en place. Il faut une politique active pour importer et apprendre à utiliser de nouvelles technologies de même qu'un apprentissage intensif au niveau de la firme.

La grille de lecture analytique choisie pour analyser les accords Nord-Sud s'appuie sur la théorie des coûts de transactions, la théorie des compétences et la théorie évolutionniste de la firme et se compose de deux volets : d'une part, la gouvernance structurelle de l'alliance identifie le degré de formalisation de l'accord, les incitations à coopérer et les risques d'opportunisme ; d'autre part, le contenu technologique et managérial des accords notamment en examinant la nature de la technologie employée, les modes de transfert, l'existence ou non de capacités d'absorption technologiques dans les firmes de nord.

L'échantillon choisi est supposé représenter les différents types d'accords recensés dans les statistiques officielles (pour la Tunisie) ou connus par les ambassades européennes (pour l'Egypte). Evidemment, les proportions sont toutes relatives car les statistiques officielles ne comportent pas toute l'information relative aux alliances en particulier celles qui n'ont qu'une nature contractuelle (sans prise de participation, sans IDE et sans aides de l'Etat du Sud tels

que des programmes de Mise à Niveau). Il est toutefois raisonnable, compte tenu des caractéristiques des accords du Sud (en termes de retards en matière technologique et managériale) de penser que la plupart des accords sont des accords de sous-traitance, de licence ou des joint-venture et dans bon nombre des cas des combinaisons diverses de ces trois formes.

L'étude montre que les motivations des entreprises tunisiennes et égyptiennes à contracter avec un partenaire étranger semblent différentes. En effet, les entreprises égyptiennes recherchent essentiellement à travers le partenariat à renforcer leurs positions concurrentielles sur leur marché local alors que leurs homologues tunisiennes veulent davantage accroître leurs débouchés sur le marché européen. On constate que l'effet d'apprentissage est plus prégnant dans les entreprises tunisiennes. Ceci s'explique par une proximité culturelle et géographique qui a joué un rôle de catalyseur. Il est dans cette perspective intéressant de souligner que la plupart des accords de coopération ont été contractés préalablement à la signature de l'accord de libre-échange. La nature du transfert entre les partenaires évolue avec le temps. Si dans un premier temps, le transfert semble le plus souvent se réduire au volet technologique, le volet managérial ne semble intervenir que dans un second temps. La faiblesse du transfert organisationnel peut s'expliquer par le fait que celui-ci relaye le transfert technologique. L'ordonnancement de la séquence transfert technologique comme préalable à un transfert managérial a réduit considérablement les effets du transfert. Cependant certains grands groupes européens accompagnent le transfert technologique par un transfert organisationnel.

Comme nous l'avons suggéré au cours de la première partie de cette synthèse, les entreprises qui ont les perspectives de développement et de croissance les plus fortes sont celles qui peuvent acquérir ou conserver une certaine autonomie et savoir-faire en matière de technologie et de gestion. Il s'agit en particulier:

- des firmes qui produisent sous leur propre marque et sous la marque de leur partenaire. Dans la mesure où ces entreprises sont déjà engagées dans un certain type d'activité, on peut supposer qu'elles disposent d'une forte capacité d'absorption. Elles bénéficieront donc très largement de l'expertise de leur partenaire dont elles peuvent bénéficier à l'intermédiaire de l'accord et la production de ses produits.
- des firmes qui bénéficient des programmes combinés de transferts de technologie et d'une assistance en matière technologique et managériales.
- Des firmes qui disposent d'une forte autonomie de gestion et qui bénéficient par ailleurs d'un transfert de technologie.

Par ailleurs, les perspectives de développement et de croissance de ces entreprises dépend

de leur capacité à faire face à la concurrence extérieure, en réduisant leurs coûts, en diversifiant et en réorientant leur production vers l'exportation, en renforçant leur position sur le marché local. Les alliances avec de grandes firmes extérieures constituent la meilleure solution pour accéder à leurs marchés internationaux. Le partenaire local doit être capable de faire les concessions nécessaires sur le partage du revenu et le pouvoir de décision des alliances antérieures (rendues possibles par les protections douanières en Egypte) de façon à assurer une intégration rapide dans la stratégie des partenaires extérieurs. L'harmonisation des réglementations de la concurrence, des normes d'hygiène et de sécurité, entre les pays du Sud de la méditerranée et l'Europe, devrait favoriser le développement des alliances basées sur un transfert de technologie aux normes européennes.

Notre étude permet enfin d'établir trois types de recommandations.

D'une part au niveau des pays du pourtour méditerranéen, en particulier en Tunisie et en Egypte :

- Généraliser les programmes de mise à niveau global de l'entreprise du sud tant sur le plan technique que managérial.
- Inciter les entreprises du Sud à mettre en place des programmes de normalisation tant au niveau des produits qu'au niveau des procédures de travail qui doivent être certifiées.
- Simplifier des procédures et des démarches administratives à travers notamment la politique du guichet unique.

D'autre part au niveau des instances européennes :

- Créer un observatoire de suivi des alliances d'assistance et d'encadrement susceptible d'intervenir en cas de litiges à titre consultatif.
- Accorder des crédits à taux réduit aux entreprises au fur et à mesure que leur horizon de collaboration se prolonge dans le temps.
- Aider en priorité les accords en faveur des PME qui mettent la priorité sur les transferts de savoir-faire de technologies avancées.
- Encourager les espaces de rencontres à l'instar des foires mais également à travers des associations et les clubs pour favoriser l'échange ainsi qu'une meilleure diffusion de l'information.

Enfin au niveau des entreprises du sud :

- Favoriser la création de firmes de recherche et développement et de laboratoires publics de recherche orientés vers les activités technologiques pour aider les entreprises à développer de nouveaux produits et procédés.
- Créer des infrastructures pour soutenir les activités de recherche et développement telles que un accès aisé à l'information scientifique, à des bibliothèques et des bases de données techniques et scientifiques, des services de conseils et de consulting.
- Développer la formation du personnel, notamment des ingénieurs, des techniciens ainsi que des stages de formation au niveau des cadres supérieurs mais également au niveau des cadres intermédiaires pour améliorer la capacité d'absorption de l'entreprise du sud et ainsi réduire les obstacles au transfert technologique et organisationnel.

1. Introduction

Ouverture des marchés et effets dynamiques des alliances : fondements microéconomiques du développement.

Les raisons qui ont conduit l'Union Européenne à partir des années 90 à proposer la création d'une zone de libre-échange (ZLE) à l'horizon 2010 aux pays de la rive sud de la Méditerranée afin de remplacer les politiques commerciales préférentielles jusque là mises en œuvre reposent sur trois arguments :

- La recherche d'un nouveau sentier de croissance pour l'ensemble des partenaires sur la base d'une meilleure exploitation des marchés acquis.
- L'élargissement et la consolidation de l'espace européen afin de créer une dynamique régionale calquée sur celle proposée par les Etats-Unis dans le cadre de l'ALENA⁽¹⁾.
- La prise en compte des particularités socio-culturelles de manière à accorder une attention particulière aux flux migratoires.

Les raisons pour lesquelles les pays du pourtour méditerranéen (Tunisie, Maroc, Turquie, Israël, Jordanie, Algérie) ont eut intérêt à conclure des accords de libre-échange avec l'Union Européenne sont multiples et relativement aisées à comprendre. Trois d'entre elles doivent être rappelées :

- L'opportunité d'intégrer le bloc régional le plus important et le plus ouvert sur l'extérieur.
- La Z.L.E constitue une alternative aux Politiques d'Ajustement Structurel (PAS) parce qu'elle permet de faire "disparaître" les entreprises peu compétitives et renforce en revanche les entreprises exportatrices.
- L'existence d'effets de taille dès lors que le marché interne d'un pays comme la Tunisie est relativement faible alors que l'espace économique de la Z.L.E devrait permettre aux investisseurs de récupérer plus facilement les coûts fixes d'entrée sur un tel marché.

Les effets réels d'une telle opération ne sont ni évidents ni aisés à établir. Du point de vue théorique, un auteur comme P.Krugman (1993) conclut que l'établissement d'une Z.L.E entre pays aux développements économiques inégaux n'admet pas de justification analytique unique et que les réponses sont de nature différente suivant les pays et les marchés concernés. Ces

⁽¹⁾ L'accord de Libre Echange Nord Américain entre le Canada, les Etats-Unis et le Mexique.

derniers doivent être traités au cas par cas. Des raisons géopolitiques comparables à celles qui ont prévalu lors de l'intégration de la Grèce, du Portugal et de l'Espagne à l'espace économique européen ne sont pas à exclure. Plus précisément les facteurs ayant prévalu à l'élargissement de l'Union Européenne aux pays précédents concernent essentiellement soit, la stabilité politique de certains d'entre eux, soit la volonté d'éviter des accords bilatéraux ou multilatéraux privilégiés, où encore le rattachement de certains d'entre eux à d'autres zones économiques d'échange que la C.E.E. De plus, si des raisons spécifiquement et strictement économiques avaient été envisagées, les écarts de développement entre la plupart de ces pays et les neuf nations membre de la C.E.E à cette époque, auraient du conduire à conclure à leur non intégration. A.Chevalier et G.Kebabdjian (1997) vont dans le même sens. Ils insistent sur le faible poids économique du pourtour méditerranéen (5% du PIB européen dont la moitié de la production est assurée par Israël et la Turquie. Ainsi même la comparaison avec la dynamique de l'ALENA devrait être relativisée.

Deux types d'effets sont attendus de la ZLE. D'une part, des effets macro-économiques statiques et des effets sectoriels et micro-économiques de nature dynamiques.

Les premiers concernent les effets mécaniques directs sur le bien-être agrégé mais aussi sur l'emploi et la croissance économique générés par la création et la diversion des échanges dans la région; la perte des revenus issus des droits de douanes. Ces effets ont été au centre de nombreuses publications et de recherches. Les simulations effectuées à l'aide de modèles d'équilibre généraux calculables, à court et moyen terme, conduisent à mettre en évidence des résultats peu encourageants. (Pour la Tunisie, en terme d'emploi et de croissance,⁽²⁾ + 0,7% pendant 12 à 15 ans (G.Kebabdjian (1994)). Notons que ces résultats sont peu différents de ceux proposés par L.Fontagné et N.Péridy (1995) concernant l'impact des accords du GATT sur les pays nord-africains ; ceux-ci tendant à confirmer cela. E.Ekholm et alii (1996) montrent que le potentiel de croissance des échanges entre les deux rives est assez faible. A long terme, ce dernier ne peut être modifié de manière significative que si le taux croissance des pays du pourtour de la Méditerranée devient comparable à celui des pays asiatiques. Plus récemment P.Augier et M.Gasiorek (2000) montrent à l'aide de nombreuses simulations que l'impact de la ZLE sur les pays du pourtour méditerranéen sera faible. Pour certains pays on constate une perte de bien-être.

Ainsi, la majorité des études menées en termes macro-économiques convergent vers la délicatesse de l'opération d'ouverture opérée par les pays du Sud. Ces résultats peuvent être compris aisément puisque la ZLE proposée par l'Union européenne n'apportent rien de

⁽²⁾Les résultats de ces études essentiellement macro-économiques, sont à envisager avec précaution. Ils ne prennent pas en compte les gains des consommateurs et la dynamique intersectorielles ainsi qu'une plus grande attractivité pour les investissements étrangers et les mouvements de délocalisations en vers la Tunisie.

nouveau pour les pays du sud en termes commercial. Ces derniers bénéficiaient d'un traitement de faveur et d'une facilité d'accès au marché européen. Elle instaure en revanche le principe de réciprocité et donc l'accès libre des marchés du sud aux firmes du nord.

Ce constat est relativisé dès lors que l'on considère les effets dynamiques censés accompagner la ZLE. Une stimulation des IDE accompagné de gains de productivité et d'une amélioration de la compétitivité des économies du pourtour de la Méditerranée devraient en théorie accompagner la ZLE. Il convient de les examiner avant de voir en quoi les alliances industrielles nord-sud permettent de renforcer ces effets dynamiques et donc de contrebalancer les effets statiques.

1.1. Le décollage des Investissements Directs à l'étranger.

L'instauration de la ZLE est en général perçue comme un signe fort de la part des pays du pourtour méditerranéen dans la poursuite de politiques structurelles et de stabilité macro-économique. L'avantage des coûts de production et la proximité du marché européen couplé à l'argument exposé devraient amener un renforcement de l'attractivité de la région. De nombreux auteurs attribuaient aux accords de libre-échange un rôle de catalyseur et de stimulant potentiel des IDE (Page et Underwood 1997, Galal et Hoekman, 1997 Bellon et Gouia 1997). Ce processus théorique, à la base de la signature des accords tarde à se mettre en place. Alors même que les IDE ont progressé de manière notable dans les pays émergents ces dernières années, le processus de Barcelone n'a pas été accompagné par une véritable augmentation des IDE. Ces derniers se cantonnent encore aux secteurs classiques (énergie, tourisme, textile...) et progressent faiblement dans les secteurs industriels porteurs. Les explications macro-économiques standards telles que la faible taille du marché intérieur, l'absence d'une dynamique d'intégration Sud-Sud, l'élargissement de l'Union européenne vers l'Est ou encore la faiblesse des infrastructures ne sont pas suffisants pour comprendre un tel phénomène. La recherche d'hypothèses micro-économiques et institutionnelles explicatives semble être une voie de recherche privilégiée ces dernières années.

1.2. La ZLE et la croissance de la productivité dans les pays du Sud.

Les nouvelles théories de la croissance (G.Grossman et E.Helpman 1991 et 1994), D.Coe et E.Helpman (1995), J.Eaton et S.Kortum (1999) ont montré le rôle du commerce international dans la diffusion des technologies et donc sur la croissance des pays. Ainsi, la dynamique de libre-échange, conformément à ce raisonnement, devrait amener les pays signataires (notamment du Sud) à mieux intégrer les technologies de pointe. Le processus n'est toutefois pas détaillé de sorte que peu d'études montrent réellement la manière dont ces technologies sont créées, partagées et mises en place.

Mais alors que le schéma généralement évoqué consiste à supposer que les pays hôtes sont des pays récepteurs de technologies créées dans le Nord, de nouveaux travaux montrent que les pays du Sud en général présentent de réelles opportunités pour développer certaines technologies et les enrichir. De plus, les coûts de R&D ou encore l'existence de savoirs-faire locaux peuvent inciter les multinationales à développer leurs projets dans les pays émergents. A titre d'exemple, IBM a investi 33 millions de dollars dans une joint-venture avec le groupe indien Tata pour fabriquer des ordinateurs personnels. Nestlé a localisé trois grands centres de recherche à Singapour, Hong-Kong et en Côte d'Ivoire. B.Navaretti et C.Carraro (1999) montrent que lors de partenariat entre les entreprises du Sud et des entreprises du Nord, les premières passent par une période d'apprentissage et donc d'un statut de «récepteur»de technologies à un statut de partenaire dans le développement de ces mêmes technologies. Les auteurs ont testé cette hypothèse sur 632 accords de coopération⁽¹⁾ entre firmes du Nord et firmes du Sud et confirment l'existence d'effets d'apprentissage.

La coopération menée en termes d'alliances au stade de la R&D admet de nombreuses motivations. D'une part, un accès à des talents et des connaissances technologiques peu coûteux. D'autre part, la coopération dans le stade de la R&D permet de la stabiliser de la rendre moins agressive. Enfin, elle permet d'internaliser pleinement les effets de diffusion même si les partenaires sont asymétriques.

1.3. La ZLE comme moyen d'accroissement de la compétitivité : vers la restructuration du tissu industriel.

Les pays du sud, notamment la Tunisie, voient dans la ZLE un moyen de rendre compétitif le tissu industriel. Elle permet de compléter la politique d'ajustement structurel (PAS) et «d'éliminer les canards boiteux». En effet, les accords auront un impact fort sur la composition du tissu industriel. Alors que dans les PVD on constate la forte présence de PME/PMI, voire des micro-entreprises informelles, ces firmes n'opèrent pas avec une taille optimale et donc sont inefficaces. Les firmes du sud exploitent faiblement les économies d'échelle. L'ouverture des marchés pourrait amener les firmes domestiques à éliminer les gaspillages, adopter de meilleures technologies, et à exploiter les économies d'échelle afin d'atteindre une taille optimale. De nombreuses études montrent que la libéralisation commerciale conduit à augmenter le niveau d'efficacité des firmes (J.Tybout, J.de Melo et V.Corbo, 1991, M.Haddad 1993, M.Haddad et A.Harrison 1993, J.Tybout et D.Westbrook 1995, A.Harrison 1996). Cette hypothèse mérite d'être testée dans le cadre de la ZLE euro-med.

⁽¹⁾ Cet échantillon est pris dans la base de données MERIT/CATI.

Par ailleurs, un auteur comme J.Rauch (1991) signale que la libéralisation commerciale permet d'opérer un processus de sélection parmi les entrepreneurs. Alors que les entrepreneurs les plus talentueux seront capables d'augmenter leur échelle de production et de faire face au processus de modernisation de leurs entreprises afin d'exploiter les économies d'échelle, les entrepreneurs les moins talentueux, longtemps épargnés par la concurrence, se voient contraints d'abandonner.

1.4. Alliances industrielles comme moyen de consolider les effets dynamiques.

La thèse selon laquelle, la dynamique institutionnelle enclenchée par les accords de libre-échange devrait s'accompagner d'une dynamique d'alliances industrielles inter-firmes entre les deux rives de la Méditerranée a été au centre de nombreux débats. Ces alliances industrielles devraient ainsi consolider l'interdépendance économique régionale, à travers un réaménagement de la carte des spécialisations, mais surtout permettre un véritable développement économique et un décollage pour les pays méditerranéens. Le rôle des alliances industrielles dans la consolidation des effets dynamiques a été particulièrement souligné au moment de la signature des accords.

En effet, le montant global des IDE dépendra, en partie, de l'ampleur et de la réussite des alliances industrielles, considérées comme des formes coopératives d'investissement. A l'évidence la réussite des alliances en cours peut conditionner les alliances futures et renforcer l'attrait qu'exercera la région aux yeux des investisseurs internationaux. Notre étude permettra ainsi de mieux comprendre les obstacles actuels et les problèmes rencontrés par les investisseurs sur le terrain. Elle aura pour objet de fournir une explication microéconomique du non décollage des IDE régionalement alors même qu'ils continuent de croître ailleurs.

Par ailleurs, l'examen des alliances industrielles nous permettra d'étudier les modalités de transferts technologiques et organisationnels opérés ainsi que les mécanismes d'apprentissage qui ont lieu actuellement. Bien que préliminaire cette étude fournira des indications quant aux mécanismes défaillants d'apprentissage mais aussi la nature et l'ampleur des transferts technologiques ou managériaux opérés. La question concerne ici la place des activités de R&D dans les alliances nord-Sud et les liens entre alliances industrielles et rattrapage technologique des pays du sud.

Enfin, nous examinerons en quoi et comment les alliances industrielles contribuent à transformer le tissu industriel des pays du sud. L'impact des alliances sur l'échelle de

production, la productivité ainsi que l'augmentation de l'intensité capitalistique seront particulièrement évalués.

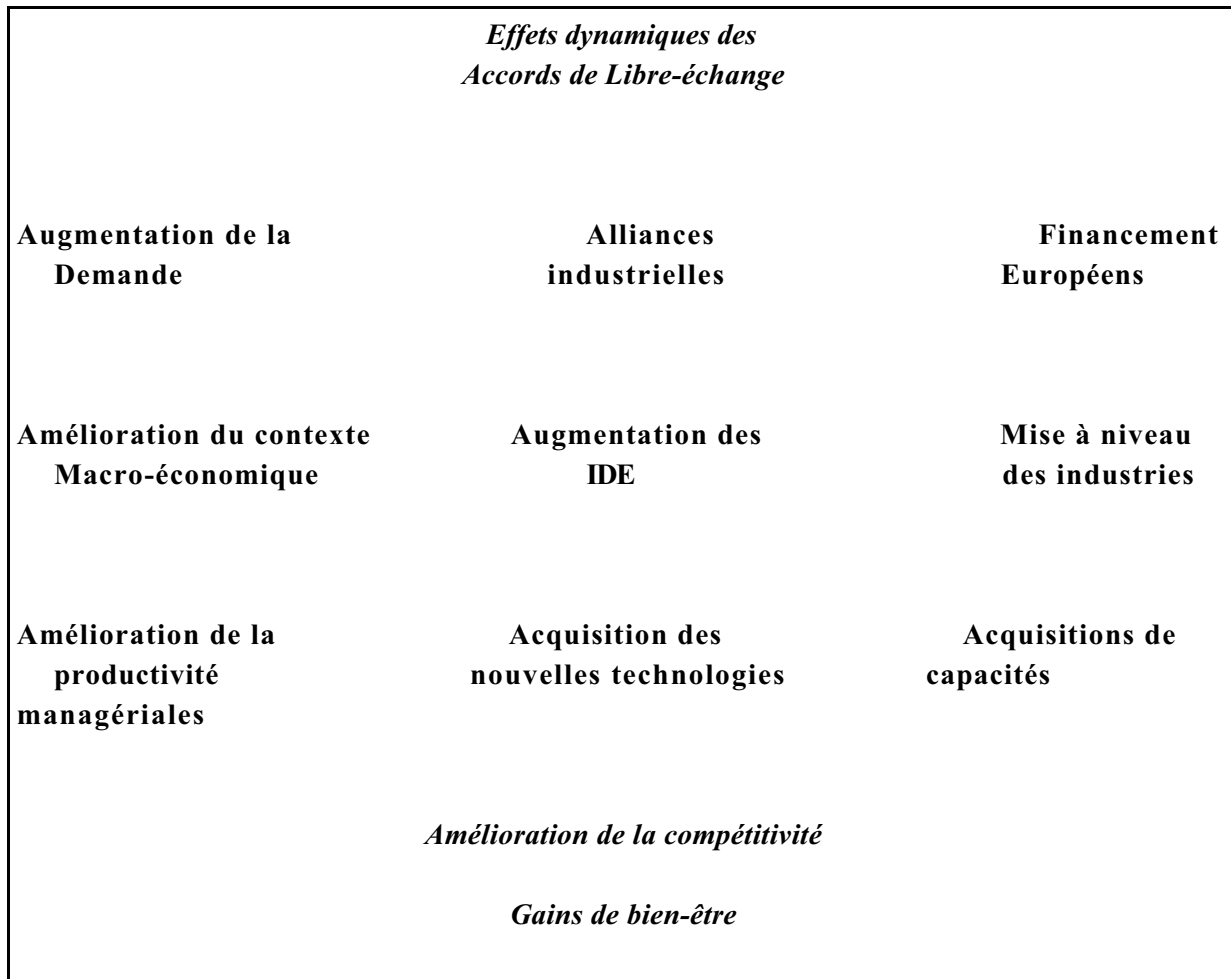


Figure 1 - Effets dynamiques anticipés dus à la mise en place de la Zone de Libre-échange.

1.5. Problématique de la recherche.

L'ouverture des marchés impose un certain nombre de contraintes aux firmes euro-méditerranéennes. Les firmes du Nord de la Méditerranée cherchent au Sud des coûts faibles, des débouchés, une capacité commerciale et financière accumulée depuis une trentaine d'années par des individus et des familles du Sud. Quant aux firmes du Sud, leurs contraintes sont particulièrement fortes. La compétitivité de ces firmes repose sur la capacité à produire sous des standards (tels que ISO 9000), d'adapter leur production et leur processus ainsi que d'innover. Si ces firmes disposent d'un certain nombre d'atouts tels que leur capacité commerciale, une grande flexibilité et une capacité d'adaptation aux changements externes, elles

souffrent également d'un certain nombre de faiblesses telles qu'un manque de capacités organisationnelles, technologiques et managériales.

La première contrainte des firmes du Sud est, par conséquent d'acquérir ces compétences organisationnelles, technologiques et managériales qui leur permettront de profiter de l'ouverture des marchés et de s'intégrer au commerce international. Nous faisons l'hypothèse que les relations inter-firmes euro-méditerranéennes peuvent constituer le moyen pour ces firmes d'accéder à ces compétences. Il importe donc de comprendre comment des relations de marché peuvent avoir des effets induits qui favorisent des transferts de technologie et engendrent des capacités organisationnelles, technologiques et managériales. En effet, à travers l'interaction des partenaires, ces relations inter-firmes engendrent des dynamiques qui peuvent contribuer à modifier le comportement des firmes méditerranéennes en termes de gestion (pré-requis en matières de qualité, de délais de production et de commercialisation, etc.), modification de l'organisation des firmes en termes de division du travail, l'efficacité des ingénieurs, de la formation et des institutions techniques et de recherche. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment ces relations de marché permettent aux firmes de développer de manière endogène ces compétences.

Les relations inter-firmes entre le Nord et le Sud constituent un moyen pour les firmes du Sud de s'intégrer dans l'économie mondiale. La désintégration des chaînes de production a conduit les firmes multinationales à externaliser bon nombre d'activités auprès d'entreprises indépendantes. Ces réseaux ont conduit à la multiplication des relations inter-entreprises (Borras et Zysman, 1997). Ces relations inter-entreprises comprennent des relations à long terme, hiérarchiques ou non entre des firmes où l'une d'elle achète des sous-ensembles, des composants ou des matériaux produits par une firme indépendante localisée dans un autre pays. Il peut s'agir de relation de sous-traitance ou non, de joint-venture, ou de prises de participation unilatérales ou bilatérales par l'intermédiaire des IDE, ou encore des accords de licence, etc. Ce qui importe vraiment, de notre point de vue, c'est le fait que ces relations inter-entreprises peuvent constituer les supports de transferts de technologies et de flux de savoir-faire. Plus précisément, ce qui importe dans la relation c'est le type et l'ampleur des flux de connaissances qui vont du Nord vers le Sud.

L'analyse de ces relations inter-entreprises à travers des études de cas permet de mettre en évidence les potentialités de ces transactions économiques. Elle permet de mettre en évidence les points forts mais également les difficultés rencontrées ce qui nous permet d'en tirer des recommandations de politiques économiques tant en termes de soutien d'activités de production et de développement des entreprises locales et en termes de soutien technologique. Plus spécifiquement les politiques de transfert de technologie dans un contexte de libéralisation

du commerce et des investissements doit permettre aux firmes du sud de passer de procédés et de produits peu élaborés vers des technologies plus complexes. Ces politiques ne peuvent être que des soutiens aux activités de développement d'activités car l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire de même que la modernisation des équipements et des méthodes de gestion ne peuvent se réaliser efficacement qu'à travers des processus d'apprentissage inter-firmes. Ces processus d'apprentissage ne peuvent se réaliser qu'à travers un accès aux marchés et aux technologies ce qui oblige la firme à internaliser les contraintes de la concurrence, les trajectoires technologiques et de leur permettre d'opérer ainsi un rattrapage technologique et finalement d'internaliser des activités technologiquement complexes (Bellon, Plunket, 1998).

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé et cherché, à travers une étude de terrain, à tester les hypothèses suivantes :

- les accords Nord-Sud visent une production qui est orientée vers l'exportation, en Tunisie, et vers le marché local, en Egypte. Dans les deux cas, il s'agit pour la firme du Nord d'une délocalisation de produits arrivés à maturité ou des activités qui sont les moins rentables ;
- les alliances Nord-Sud ont une tendance naturelle à se constituer dans des industries traditionnellement à forte intensité de main-d'œuvre ;
- les alliances portent en majorité sur une amélioration des processus de production en termes de qualité et de productivité ;
- les accords Nord-Sud permettent de transférer des compétences tant technologiques que managériales, condition essentielle d'un rattrapage économique ;

1.6. Plan de l'étude.

Dans un premier, nous présentons une analyse théorique des alliances en tant que mode d'acquisition de compétences technologiques et managériales. Dans un troisième temps, nous proposons d'exposer notre méthodologie d'analyse. Enfin pour finir nous présentons les résultats de nos enquêtes ainsi que les recommandations qui en découlent.

2. Alliances inter-firmes comme mode d'acquisition de compétences technologiques et managériale :

Attendus théoriques.

L'objet de cette section est de présenter les aspects théoriques sous-jacents aux présupposés théoriques sous-jacents à notre analyse. Il s'agit de comprendre, à travers une rapide revue de la littérature récente, les enjeux soulevés par les alliances en général et les accords entre les firmes du Nord et du Sud en particulier en matière de développement et de rattrapage économique.

Dans un premier temps, nous présentons une définition et les théories qui permettent d'appréhender les alliances sous deux aspects : le choix de la forme de coopération (la structure de gouvernance) et le contenu technologique des accords. Dans un second temps, nous développons ces deux aspects pour mettre en évidence, d'une part, les types de coopération Nord-Sud, les stratégies et incitations des firmes du Nord et du Sud de la méditerranée. D'autre part, nous abordons plus précisément les aspects liés aux transferts de technologies et les modes d'acquisition des compétences technologiques et managériales.

2.1. Définition et analyse théorique des alliances

Pour comprendre la spécificité des accords Nord-Sud, nous présentons dans un premier temps les caractéristiques générales des alliances ainsi que les théories économiques pertinentes pour la compréhension de la problématique sous-jacente à cette étude.

2.1.1. Définition générale des alliances

La coopération inter-firmes peut se définir comme une modalité de rapprochement de deux ou plusieurs entreprises, juridiquement indépendantes, ayant pour objet la mise en commun de ressources financières, humaines et de savoir-faire dans le but de réaliser conjointement des activités telles que la production, la commercialisation ou la recherche et développement (R&D). Les firmes passent, ainsi, des accords, c'est-à-dire qu'elles s'entendent sur un objet et

des moyens selon des modalités plus ou moins formelles. Elles peuvent signer des contrats qui régissent les aspects juridiques et économiques de leur alliance, de même que la durée de l'accord. Le plus souvent, dans les accords Nord-Sud, elles choisissent des arrangements plus formels, telles que des filiales communes, des *joint-ventures* pour mettre en œuvre leur dessein commun. En terme de terminologie habituellement employée, la coopération est également qualifiée d'accord, de collaboration, d'alliance, de forme hybride ou encore de partenariat. Nous emploierons ici indifféremment ces différents termes.

Un certain nombre de typologies ont été proposées pour appréhender la diversité des objectifs et des formes de coopération¹. Les partenariats peuvent être distingués selon (a) leur type, (b) leur objet, (c) leur degré de formalisation : (a) ils peuvent être verticaux ou horizontaux ; les accords verticaux se situent le long des filières de production entre utilisateurs et producteurs et s'expliquent par la combinaison de ressources (actifs et savoir-faire) complémentaires. Les accords horizontaux concernent davantage la combinaison de ressources similaires entre des firmes plus directement concurrentes ; (b) les finalités poursuivies peuvent être très différentes : elles peuvent porter sur la recherche et le développement de procédés et de produits, reposer sur des cessions ou des échanges de licences (transfert de technologie en échange de droits), et enfin, toucher la production ou la commercialisation ; (c) les alliances peuvent être tacites, s'appuyer sur des contrats, des prises de participation croisées ou encore sur la création de filiales, généralement. Ces accords peuvent se situer à des stades plus ou moins pré-compétitifs, exploratoires. Dans ce cas, il arrive que les firmes aient recours à la recherche publique menée dans les universités ou d'autres centres de recherche publics (Chesnais, 1988).

Parmi les raisons expliquant le recours croissant aux accords, on trouve l'internationalisation des marchés, la vitesse, la complexité et l'incertitude sous-jacents aux développements technologiques, l'accroissement des coûts de la R&D, la nécessité de gérer un spectre de plus en plus large de technologies différentes (Hagedoorn, 1990, p. 19-20). Si tous les accords ne sont pas à dominante technologique, cet aspect reste néanmoins un élément clé d'une majorité d'entre eux.

2.1.2. Outils théoriques d'analyse des alliances

Deux aspects sont essentiels pour comprendre les alliances stratégiques technologiques : le contenu technologique et les modes de gouvernance ou arrangements institutionnels (Plunket, 1999).

¹ Parmi l'ensemble des typologies existantes, citons celles de Chesnais, (1988), Contractor et Lorange (1988), Hagedoorn (1990).

Les arrangements institutionnels concernent le choix de la structure de gouvernance choisie pour coordonner les transactions et les activités économiques des partenaires. Les arrangements institutionnels permettent d'agir sur les incitations des firmes à coopérer, à respecter leurs engagements, en spécifiant des modalités telles que les droits de propriété qui contribuent à protéger les actifs investis et le surplus dégagé à travers le partenariat. Les modalités d'arbitrage entre les arrangements contractuels ou les arrangements plus formels tels que les joint-venture dépendent largement des coûts de transaction (Williamson, 1985, Pisano, 1990) et de l'incertitude associés à des décisions d'investissements et de la complémentarité d'actifs et d'activités. Les aspects technologiques permettent d'identifier les ressources des firmes, notamment intangibles – savoir-faire, compétences – mais également les processus d'apprentissage, la dynamique coopérative qui permet aux entreprises d'acquérir un nouvelle expertise relative aux stratégies marketing, aux savoir-faire organisationnels et technologiques, aux connaissances tacites ou explicites à l'origine de la création de nouvelles richesses.

Caractéristiques générales des alliances technologiques

<u>GOVERNANCE STRUCTURELLE DE L'ALLIANCE</u>		
<u>Théorie des coûts de transaction</u>		
<u>Forme de l'accord</u>	<u>Incitations</u>	<u>Risques d'opportunisme</u>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Accord avec prise de participation (joint-venture)</u> • <u>Accord contractuel sans prise de participation (contrats non-traditionnels)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Efficacité du processus de production</u> • <u>Qualité et spécifications des produits</u> • <u>Source et délais d'approvisionnement</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Expropriation des technologies</u> • <u>Expropriation des résultats</u>
<u>CONTENU TECHNOLOGIQUE ET MANAGERIAL DE L'ALLIANCE</u>		
<u>Théorie évolutionniste et théorie des compétences</u>		
<u>Objet de l'accord</u>	<u>Caractère nouveau de la technologie</u>	<u>Conditions</u>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Technologie de production (outil de production, procédés de production)</u> • <u>Technologie de produit</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Echange et création de technologie</u> • <u>Transfert unilatéral de technologie existante</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Capacité d'absorption technologique des partenaires</u> • <u>Capacité organisationnelle et managériale</u>

La théorie des coûts de transaction offre une analyse pertinente lorsqu'il s'agit de comprendre le choix de la forme de l'alliance en termes d'incitations à coopérer et de respects des engagements de même que du point du vue des risques d'opportunisme. En revanche,

lorsqu'il s'agit d'étudier les aspects liés aux compétences des firmes et aux processus dynamiques d'acquisition et d'accroissement de nouveaux savoir-faire, les théories des ressources et évolutionnistes offrent une compréhension très fine de ces enjeux. Selon les stratégies poursuivies par les partenaires, ils donneront plus d'importance aux arrangements institutionnels ou aux aspects cognitifs de l'alliances.

Si ces deux cadres théoriques offrent des analyses différentes de la coopération, nous pensons qu'elles analysent des aspects différents d'un même phénomène et en cela elles sont très fortement complémentaires.

2.2. La gouvernance structurelle des accords Nord-Sud : incitations et risques d'opportunisme

La théorie des coûts de transaction constitue une approche pertinente pour comprendre certains aspects du choix de la gouvernance des activités économiques. Si la théorie des coûts de transaction a pour objet principal de rendre compte des choix entre le marché et la hiérarchie, cette approche s'est largement développée en vue d'intégrer ce que Williamson (1991) a qualifié de « formes hybrides » parmi lesquelles les accords inter-firmes.

Décider de mettre en œuvre une alliance implique que les partenaires fassent un choix entre une structure de gouvernance plutôt contractuelle ou plutôt hiérarchique au sens de Williamson (reposant sur des liens de propriété telles que les joint-venture). La mise en œuvre d'une alliance technologique nécessite la mise en commun de moyens pour réaliser des activités ayant un contenu technologique. La gouvernance structurelle des accords comme l'indique la théorie des coûts de transaction peut constituer un moyen d'agir sur les incitations des partenaires et de contrôler leurs tentatives d'opportunisme.

Néanmoins le risque d'expropriation des savoir-faire est souvent limité par le fait que bon nombre des entreprises qui s'allient avec des firmes du sud se limitent à transférer des technologies arrivées à maturité. Cette stratégie leur permet de prolonger le cycle de vie de leurs procédés et de leurs produits tout en conservant pour leurs propres activités celles qui sont à la pointe de la technologie.

Parmi les risques d'opportunisme, deux semblent particulièrement pertinents pour notre cadre d'analyse : le risque d'expropriation des technologies et des résultats. L'expropriation des technologies transférées est fonction de la capacité d'absorption des partenaires du sud. Cette capacité d'absorption ne porte pas tant sur la technologie des produits ou des procédés que sur la capacité de les reproduire et de les adapter aux évolutions technologiques et scientifiques qui permettent à la firme de devenir maître de la technologie de conception des

produits en question. Quant à l'expropriation des résultats, une filiale en coparticipation permet un meilleur contrôle de l'utilisation des moyens, de la production mais également un meilleur contrôle des profits dégagés par l'activité et son partage selon les modalités généralement prévues à l'avance.

Par ailleurs, l'accord permet aux partenaires de partager les risques et les profits. Il permet également à la firme du nord de limiter le problème de la barrière culturelle et de la langue lorsqu'il s'agit d'implanter une nouvelle activité dans un pays en voie de développement. Il importe alors d'inciter les partenaires à respecter leurs engagements. Concernant la firme du nord, elle cherche à contrôler l'efficacité du processus de production, la qualité et la spécification des produits, la source d'approvisionnement et donc le respect des délais d'approvisionnement, des coûts faibles.

En dehors de toute considération d'incitation et d'opportunisme, il y a tout simplement le fait que le partenaire du sud peut ne pas avoir les capacités technologiques, managériales et organisationnelles qui permettent une bonne qualité, un système de production efficace, etc., et, par conséquent, la dépendance du partenaire du sud est très importante et nécessite l'investissement total du partenaire du Nord. Lorsque les routines sont trop éloignées (Doz, 1996) surtout lorsque le partenaire du sud avait l'habitude de produire un bien similaire avec une ancienne technologie qu'il maîtrisait. Il peut ainsi y avoir des conflits entre partenaires.

2.2.1. Le choix de la forme des accords Nord-Sud.

L'analyse qui est habituellement menée sur les alliances et plus généralement les relations inter-firmes allient des entreprises ayant des niveaux de développement similaire ou complémentaire. Pour ce qui concerne les relations entre les firmes du Nord et du Sud, les relations inter-entreprises ne sont pas du même type. Les caractéristiques légales et économiques de ses accords sont largement tributaires des compétences des firmes du Sud en matière de production, d'ingénierie, de développement de produit et de capacité managériale. En somme, les entreprises s'engagent dans une première phase de rattrapage qui consiste en une mise à niveau des équipements, des méthodes de gestion, etc. Le niveau technologique général des firmes du sud est habituellement assez faible. Elles souffrent très largement de retards importants qui portent sur :

- les processus et l'ingénierie de production
- le développement de produit
- la gestion.

Pour compenser ces retards, les firmes du sud ont recours à des entreprises étrangères en participant à différentes formes de partenariats (IDE, joint venture, sous-traitance).

Il y a une importante variété de relations inter-firmes qui lient les entreprises du Nord et du Sud. Ce qui compte dans ces relations, ce n'est pas tant le type de l'accord qu'il s'agisse de formes élaborées de sous-traitance, de joint venture ou d'une firme totalement indépendante, mais c'est le type et l'étendue des transferts de connaissances entre les firmes. En ce sens, ces relations constituent un moyen pour les firmes du sud de passer d'une technologie simple à des processus et des positions technologiques plus complexes sources de valeur ajoutée. Or cette dynamique ne peut se faire que par l'intermédiaire de processus d'apprentissage tant technologiques que managériaux (organisation et marketing).

- **Les IDE et les joint ventures** représentent les supports de transferts les plus courants. Pour bon nombre d'entreprises du Sud, l'entrée dans le réseau d'une entreprise transnationale du Nord est une source importante de restructuration et de croissance. Selon les cas, l'entreprise du Sud doit prendre en charge les coûts de développement technologique ou de marketing et mais surtout, elle dispose d'un réseau organisationnel et de compétences qui lui permet un apprentissage rapide.

Les IDE se traduisent par des ensembles d'actifs et de produits intermédiaires tels que du capital, de la technologie, des capacités managériales, un accès au marché et à l'entrepreneuriat. Eden (1991) propose une taxonomie des stratégies de localisation des IDE : la recherche de ressources naturelles, la réduction de coût et l'accèsion à des marchés étrangers. Pour notre objet, les deux derniers semblent particulièrement pertinents.

- les IDE dont l'objet est de réduire les coûts représentent des firmes offshore utilisées pour leurs faibles de coûts de main-d'œuvre ou de matières pour produire des composants ou assembler des produits pour la firme mère.
- Les IDE orientés vers les marchés permettent généralement aux firmes du Nord de trouver de nouveaux débouchés en contournant les frais de douanes, en supprimant les coûts de transports, tout en produisant sur la base de la réglementation locale qui est généralement moins exigeante que les législations du Nord notamment européennes. Ainsi, la production répond avant tout aux caractéristiques de la demande locale.

Dans bon nombre de cas, la joint venture peut s'assimiler à une filiale détenue pour partie par l'entreprise du Nord. Bon nombre de ces joint-venture ont pour objet de produire des ensembles de composants pour l'exportation ou des produits finis pour le marché local. Il s'agit généralement pour la firme du Nord de réduire les coûts. Evidemment pour ce type d'activité, il n'est pas nécessaire de recourir à une joint venture. Une simple relation de sous-traitance suffit. Il convient de s'interroger sur le choix de cette forme d'organisation. Le choix de cette forme d'organisation s'explique essentiellement par :

Le production de bien complexes et spécifiques ;

Des processus de technologies complexes et spécifiques ;

Des relations systémiques entre les entreprises. Dans ce cas, des innovations à un endroit de la chaîne de valeur vont se répercuter sur les autres maillons de cette chaîne (cf. l'apprentissage interactif).

- **La sous-traitance** peut représenter un mécanisme informel de transfert de technologie. En terme organisationnel, la sous-traitance peut s'assimiler à de la quasi-intégration, ce qui signifie que le sous-traitant est intégré dans une relation beaucoup plus spécifique que celle d'une simple relation de marché (Aoki, 1988).

La sous-traitance permet à la firme du sud de compenser non seulement des retards en matière de développement de production et de processus de production, mais ils permettent aussi de compenser des faiblesses en matière de débouchés et de marketing puisque c'est la firme du Nord qui apporte le marché. Pour la firme du Nord, elle permet également d'accéder à des coûts plus faibles ou à contourner des barrières à l'entrée.

La caractéristique la plus courante de la sous-traitance est qu'elle associe l'exportation et la technologie. Elle représente le moyen d'accéder à de la connaissance et des savoir-faire à travers les spécifications de la production et les exigences de la firme du nord.

Le recours à la sous-traitance pour la firme du Nord peut s'expliquer par des raisons :

- économique : la baisse des coûts ;
- managériale : la dispersion des risques, la protection contre les fluctuations ;
- technologique : les bénéfices technologiques qui proviennent de fournisseurs technologiquement hautement spécialisés.

Ces facteurs fonctionnent souvent de manière combinée.

Il existe au moins trois types de sous-traitance (Nishiguchi, 1994) : l'assemblage et le sous-assemblage, la production de composants, la production ponctuelle. Le premier type est celui pour lequel la spécificité des actifs (voir plus loin) est la plus forte. Ils requièrent une combinaison de technologies spécifiques et d'une expertise spécifique des clients. L'assemblage total requiert l'intégration la plus forte avec des équipements hautement spécifiques. L'exemple de l'Asie du Sud-Est a montré l'importance de la sous-traitance dans le développement et le rattrapage économique de pays tels que la Corée du Sud par exemple (Kim, 1999). Bon nombre de grandes entreprises telles que Hyundai par exemple, sont passés de la sous-traitance simple, à la conception des produits et des procédés, pour aboutir à la production de biens sous leur propre marque. Une des questions essentielles relative à ce passage d'une phase à l'autre est liée à la part importée des composants intervenants dans

l'assemblage. Plus cette part est importante et moins l'avantage des entreprises sera grand.

Les transferts de technologie entre firme principale et sous-traitants peuvent se réaliser au niveau de :

- la conception et l'adaptation des produits
- les processus de production et la gestion organisationnelle de l'entreprise.

Ces transferts peuvent se réaliser à travers :

- les licences ou les brevets
- les transferts de savoir-faire
- le transferts ou vente d'équipements d'occasion
- l'assistance technique
- le contrôle de la qualité
- la formation
- l'accès à des informations techniques.

Il y a peu de différences entre la dépendance qui peut résulter de la sous-traitance et celle qui peut résulter d'un accord de licence. Dans les deux cas, il y a une dépendance à l'égard des capacités technologiques de la firme du Nord. Ceci est particulièrement vrai si la motivation essentielle de la firme du Nord porte sur la faiblesse des coûts de production.

2.2.2. Les incitations à coopérer pour les firmes du Nord et du Sud

Les avantages de coûts sont particulièrement importants dans les activités telles que le vêtement, la chaussure, le textile. Les activités telles que le vêtement sont très intensive en main-d'œuvre qui peut représenter jusqu'à 80 % de la valeur ajoutée. Mais les coûts ne sont généralement pas l'unique intérêt pour la firme du Nord. Il y a également la qualité et les délais de livraison.

La recherche de la technologie : les progrès dans les techniques organisationnelles, des coûts de transport plus faibles et l'émergence de nouvelles sources de produits intermédiaires de même que les avancés dans les technologies de l'information ont conduit aux développements des relations inter-entreprises à fort contenu technologique. Ainsi, dans le cas de l'industrie du vêtement, les activités de pré-assemblage sont communiqués par les réseaux informatiques. On communique ainsi de manière internationale le design, les couleurs, les spécifications des coupes à la firme du Sud sans passer par des douanes.

Par ailleurs, ce système implique que l'entreprise du Sud s'adapte au fur et à mesure aux

nouveaux procédés et produits.

Motivation de la firme du Nord :

- * prolonger le cycle de vie des produits qui sont devenus obsolètes sur leurs marchés d'origine
- * trouver de nouveaux marchés, des marchés en croissance
- * assurer leur survie en localisant certains segments de production dans des pays moins développés pour bénéficier de coûts de main-d'œuvre plus faibles
- * le risque est de détériorer leur propres industries et emplois

Motivation pour les entreprises du sud :

L'accès au marché et l'accès aux technologies

- * de nouveaux produits et procédés
- * gagner des parts de marché à l'exportation
- * l'inconvénient est la possible dépendance économique et technologique à l'égard des pays développés.

2.3. Le contenu technologique et managérial des alliances Nord-Sud

2.3.1. Les modes de transferts de technologie

Comme indiqué plus haut, les alliances technologiques portent sur des accords construits autour des technologies incorporées à des équipements ou non incorporées, sous la forme de connaissances technologiques. Ces accords reposent sur des transferts de technologie unilatéraux ou bilatéraux. Les différentes configurations d'alliances dépendent essentiellement du degré de connaissances technologiques nouvelles apportées ou créées au cours du partenariat.

La théorie des compétences et la théorie évolutionniste constituent des approches complémentaires pour analyser le contenu technologique des alliances. La première approche est particulièrement adaptée pour comprendre le type d'alliance qui sera formé. Cette approche considère la firme comme un ensemble de ressources constituées d'actifs tangibles (i.e. physique) et intangibles. Les actifs intangibles représentent la base de connaissances des entreprises ; celle-ci est constituée de compétences qui se définissent comme un ensemble de savoir-faire, des « capacités » (Carlsson, Eliasson, 1994). Ces capacités permettent de mettre en évidence la capacité d'absorption technologique des partenaires (Cohen et Levinthal, 1990) : cette notion s'appuie sur la distinction entre les connaissances codifiées et les connaissances tacites. Les premières sont formelles et se diffusent dans le domaine public par

le biais de publications et des manuels. Les connaissances tacites sont difficilement transmissibles parce que hautement spécifiques à l'organisation qui les a créées, par conséquent, elles ne peuvent être acquises facilement. Pour que les connaissances soient transférables, elles doivent être clairement articulées et compréhensibles par un groupe de personnes. Ainsi, les connaissances codifiées ne peuvent être transférées qu'à l'aide d'une interaction étroite entre les partenaires. De plus, il doit y avoir des incitations à l'acquisition sans qu'il n'y ait de barrières à la communication.

Dans les accords Nord-Nord, les alliances peuvent être horizontales ou verticales. Dans le cas des accords horizontaux, les entreprises disposent généralement de connaissances technologiques similaires dans la mesure où elles agissent dans des domaines d'activité proches. Les entreprises chercheront à mettre en commun leurs savoirs et savoir-faire ainsi que des ressources financières afin de développer des composants ou des procédés qui leur sont nécessaires ou ils choisissent de développer ensemble un produit commun qu'ils mettront sur le marché sous des modalités différentes (production en commun avec partage de profits, partage de la production et du monde en zones géographiques, etc.). Ces alliances portent généralement sur des aspects strictement technologiques, c'est-à-dire, l'accroissement de la connaissance technologique (au niveau de la R&D). Il s'agit donc d'un accroissement de connaissances par coopération plutôt que par transfert de connaissances qui peut également concerner l'industrialisation, c'est-à-dire, la mise en production d'un produit ou d'un procédé.

Dans le cas des alliances verticales, il s'agit d'accords entre des firmes dont le métier est différent. Elles se situent généralement à des positions différentes de la chaîne de valeurs d'une filière de production. Dans ce cas, les recherches s'orientent autour du développement des composants ou de procédés nécessaires à la mise au point d'un produit final pour le partenaire qui se situe en aval du processus. Dans ce cas, s'il y a effectivement un processus commun aux partenaires d'accroissement de connaissances, ce type d'accord se construit d'abord sur l'échange de connaissances existantes comme support à la création de connaissances nouvelles. Ainsi, lorsqu'il s'agit de développer un procédé nouveau (ou modifié), ou un composant nécessaire au développement d'un nouveau bien final. L'utilisateur final n'a pas nécessairement pour objet d'acquérir ou de maîtriser la technologie de son partenaire ; son intérêt est de participer à la spécification du composant ou du procédé. Ce type de relation très courante est qualifiée d'accord « producteur-utilisateur » (Lundvall, 1988).

Dans les alliances technologiques Nord-Sud, le type d'accord et le degré de connaissances nouvelles créées dépend de la capacité d'absorption du partenaire du sud. Ainsi, plus la capacité d'absorption du partenaire du sud est faible et plus l'accord s'appuiera sur un transfert unilatéral de technologies existantes et plus la technologie sera incorporée dans des

équipements ou des composants à assembler. Ainsi, selon le degré de développement des entreprises du sud, les accords suivent un continuum allant de transferts d'équipements permettant l'assemblage de produits conçus au nord, vers des accords s'appuyant sur la conception commune des biens, puis la conception indépendante des biens qui permet des alliances de création de technologies (Kim, 1999, chapitre 8).

2.3.2. La dynamique de changements induits par les alliances

Le rattrapage dépend très largement de la stratégie de la firme du Nord et de l'implication de la firme du Sud en termes d'exploitation de technologies intensives en connaissance et intensives en capital.

Dans le cas des firmes d'électronique de l'est asiatique, Hobday (1995) montre que le processus d'acquisition de technologie est passé par différentes phases. Elle a commencé par de simples tâches telles que l'assemblage très intensif en main-d'œuvre et a abouti à de la R&D formalisée. Les innovations de processus ont pu intervenir une fois que les compétences en matières de production étaient assimilées (Hobday, 1993). Plus généralement, on peut montrer que les modèles de développement microéconomique reposent souvent sur un processus qui passe de la production au design avant d'aboutir aux capacités de R&D (Kim, 1999).

Radosevic (1999) montre que ces dynamiques sont largement tributaires de contraintes institutionnelles et financières spécifiques de même que des compétences technologiques disponibles. Bon nombre de ces contraintes sont non technologiques et portent davantage sur des questions de débouchés, d'insuffisance d'économie d'échelle dans l'organisation, de management et de finance.

l'acquisition de capacités se fait par le biais de l'assistance en matière :

- de technologie
- de gestion
- d'organisation.

2.3.2.1 Rôle et mécanisme d'apprentissage.

Arriffin et Bell (1997) ont développé une taxonomie des relations entre filiales et firmes transnationales qui est particulièrement pertinente pour les relations entre les firmes du Nord et du Sud. Leur analyse distingue les liens qui portent avant tout sur les transactions de marché et ceux qui sont davantage liés à l'innovation et une distinction entre les liens fondés sur l'utilisation des compétences que les firmes possèdent déjà et ceux qui contribuent à la

création de nouvelles compétences :

- les liens marketing/production correspondent sur des relations de marché reposant sur l'utilisation de capacité de production existantes ;
- les liens d'apprentissage orientés vers la production reposant sur l'apprentissage qui sont utilisés par les firmes pour créer ou accroître les compétences en matière de production ;
- les liens d'innovation où les firmes collaborent en recherche et développement mais également sur la conception de nouveaux produits et procédés ;

les liens d'apprentissage orientée vers l'innovation où les firmes créent de nouvelles capacités d'innovation.

Les firmes qui participent à des accords de partenariat se caractérisent par des capacités d'apprentissage et d'exploitation des opportunités d'innovation différentes. Les connaissances dont elles disposent et qu'elles doivent combiner leur sont plus ou moins spécifiques. Le processus coopératif va reposer sur au moins trois types d'apprentissage : le *learning-by-doing*, le *learning-by-using* et le *learning-by-interacting*. Si ces types d'apprentissage ne sont pas spécifiques à la coopération, exception faite de l'apprentissage interactif peut-être, chacun joue un rôle spécifique dans le processus de coopération.

Le *learning-by-doing*, permet aux firmes d'acquérir, en pratiquant une nouvelle activité et en l'expérimentant, des savoirs spécifiques et plus ou moins tacites. Le *learning-by-doing* fait partie de ce que l'on pourrait qualifier d'apprentissage technologique organisationnel (Le Bas, Zuscovitch, 1993), qui caractérise en particulier le travail dans les ateliers de production. Il est possible d'en analyser deux variantes. La première pour laquelle l'unité élémentaire d'apprentissage est l'individu (approche du *learning-by-doing*), la seconde pour laquelle le niveau d'apprentissage est l'organisation ou la firme (approche par la *learning curve*). La première s'inscrit dans les perspectives originellement formalisées par Arrow (1962) et la seconde est ancrée dans les monographies industrielles. Les exemples d'apprentissage fondés sur l'expérience directe se trouvent dans les effets de la production cumulée et de sa productivité. Les recherches sur la production d'avions, dans les années trente et pendant la seconde guerre mondiale ont montré que le coût direct de travail diminuait avec le nombre cumulé d'avions produits.

Le learning-by-using complète le premier type d'apprentissage et caractérise en particulier les accords de coopération verticaux. Dans ces partenariats, une firme développe un produit, un procédé intermédiaire ou un équipement pour un partenaire. Seule l'utilisation de ce bien permettra aux deux firmes de déterminer les spécifications propres à l'utilisateur qui sont fonction de sa propre activité. Ce type d'apprentissage est particulièrement critique dans les cas où il y a des innovations systémiques, c'est-à-dire des innovations qui ont un impact sur

les filières de production amont et aval (Teece, 1986). Dans ces conditions, les différentes parties de la chaîne de valeur sont obligées de s'adapter les unes aux autres. Le *learning-by-using* est un concept développé par Rosenberg (1982). Sa définition repose sur la distinction entre les gains tirés de l'effet d'expérience qui sont intrinsèques aux processus de production et les gains qui sont engendrés à travers l'utilisation répétée d'un bien. Si la performance du produit n'est pas satisfaisante et fiable, l'utilisation permet de détecter ses anomalies. Cet apprentissage modifie la conception et apporte les caractéristiques désirées. Ceci est particulièrement prégnant dans le cas des biens d'équipement. Leurs performances sont souvent incertaines au départ. Certaines de leurs caractéristiques et particularités ne seront connues qu'après une période prolongée d'utilisation. Ainsi, l'objectif est de déterminer quelles sont les conditions optimales d'utilisation d'un bien d'équipement.

Enfin, "l'apprentissage par l'interaction" - *learning-by-interacting* - s'appuie sur les deux précédents. Il s'agit d'un mode d'apprentissage développé par Lundvall (1985, 1988). Ce dernier s'est intéressé en particulier aux relations entre utilisateurs et producteurs de technologie pour la mise au point de biens aux exigences très précises. Les utilisateurs professionnels interviennent dans la définition des caractéristiques de performance et réalisent des améliorations avant et au cours de l'installation de nouvelles machines. Ce type d'interaction est une source majeure d'opportunités technologiques de développement de solutions spécifiques aux problèmes rencontrés par des clients.

Pour que l'apprentissage soit possible, les partenaires sont conduits à développer des codes communs permettant une interaction plus efficace ce qui implique que la relation soit placée dans une perspective à moyen et long terme. "La coopération entre utilisateurs et producteurs est la première forme de coopération. Les activités de coopération avec les clients et les fournisseurs représentent 75 pour cent de l'ensemble des activités de coopération." (Lundvall, 1992, p. 370). Cette interaction se réalise à travers un flux d'informations concernant les prix et la quantité et des informations plus qualitatives par le biais d'une coopération directe. Ce mode d'apprentissage est évidemment particulièrement dominant dans le cadre de la coopération interfirmes.

2.3.2.2. L 'acquisition de capacités technologiques et managériales

Ainsi que nous l'avons suggéré plus haut, les alliances Nord-Sud s'apparentent davantage à des accords verticaux de type utilisateurs-producteurs. Les firmes ont généralement besoin d'assistance technique pour la conception et la production de biens à l'aide d'équipements importés. Une autre dimension doit être considérée car à de faibles niveaux de développement, non seulement les capacités d'absorption font défaut mais également les capacités

d'organisation et les capacités managériales. Ainsi, les éléments transférés sont des supports de la technologie et non pas la technologie elle-même. Ces supports concernent des conseils d'organisation, de gestion, de contrôle de la qualité. La mise en œuvre de ces activités supposent que ces transferts s'accompagnent d'apprentissages leur permettant d'acquérir un certain nombre de compétences. Ceux-ci dépendent de l'autonomie qui est laissée aux entreprises du sud, du degré d'interaction entre les partenaires et de la volonté de la firme du sud à acquérir des compétences qui lui permettront au fur et à mesure de modifier son activité vers une plus grande créativité .

Ainsi, plus le niveau de développement de la firme du sud est faible et plus l'accord aura pour objet d'assurer son rattrapage technologique qui s'appuie sur une réplique, plus ou moins à l'identique, de processus et de produits existants. En revanche, les accords Nord-Nord ont largement pour objet de compléter ou d'acquérir des savoirs et des savoir-faire dans le but de développer des produits et des procédés nouveaux, innovants.

Parmi les changements induits :

L'apprentissage technologique dynamique est plus susceptible de se produire si le transfert de technologie est associé à un accès continu au marché. L'ouverture des marchés est de ce point de vue un moteur d'adaptation et de développement puissant.

L'expérience des firmes du Sud montre que les dynamiques d'industrialisation et de rattrapage ne peuvent habituellement pas s'attribuer à un mécanisme en particulier mais à une conjonction de mécanismes en particulier l'acquisition de capacité technologique et managériale. Les mécanismes de compensation des retards de développement ne permettent pas à eux seuls de produire de la croissance mais ils doivent être couplés à de l'accumulation en interne de technologie. L'histoire montre que l'apprentissage dont bénéficie la firme du Sud n'est pas suffisante. Les succès portent davantage sur des cas de « reverse engineering » réalisés indépendamment de la firme du Nord.

Il semble que les canaux de transfert de technologie ont de l'importance. Néanmoins, il ne semble pas y avoir de règles générales mais plutôt une spécificité selon les contextes. Reddy et Zhao (1990) ont fait une revue de différentes études. Il apparaît que le choix du canal de transferts est fonction de :

- la concurrence rencontrée pour le fournisseur de technologie
- l'âge de la technologie transférée
- la nature de la technologie transférée
- l'importance de la technologie pour le fournisseur de technologie.

Ces choix sont largement tributaires **des mécanismes de gouvernance** :

Ainsi, lorsque la technologie et l'industrie sont plutôt dans une phase de maturité, il peut être suffisant d'importer des équipements et d'apprendre par l'exportation. Lorsque l'on pénètre dans le domaine de la haute technologie, le recours aux IDE et aux accords de licence semble plus adapté.

Helleiner (1989) suggère que pour certaines industries et pays, les firmes qui ont acquis de la technologie par les relations de marché, en particulier des accords de licences, ont mieux réussi eu égard à l'innovation et à l'adaptation technique que les entreprises qui avaient acquis de la technologie à travers les IDE. Mais par ailleurs, le fait que les technologies aient été acquises par des canaux internes ne signifie pas nécessairement que les firmes du Sud deviennent trop dépendantes. En effet, dans ce dernier cas, la technologie est internalisée plus facilement et plus complètement. Quoique ceci ne semble vrai que si l'IDE est orienté vers les marchés étrangers (l'exportation) (Radosevic, 1999).

Les chapitres suivants 3 et 4 ont pour objet de présenter la méthodologie sous-jacente à notre étude ainsi que les résultats de l'analyse factorielle, d'une part, (chapitre 3) et des questionnaires, d'autre part (chapitre 4).

2. Le protocole de recherche : études de cas et analyse factorielle.

3.1. Introduction

Le protocole de recherche combine une méthodologie quantitative fondée sur des enquêtes par questionnaires et qualitative reposant sur des entretiens qui, chacune à leur façon, contribue à appréhender les spécificités des relations inter-firmes Nord-Sud. Les méthodes varient, comme le font remarquer Snow et Thomas (1994), en fonction de leur capacité à saisir la complexité du terrain d'investigation mais également en fonction du caractère contrôlable de l'instrument de mesure utilisé. Ces deux critères évoluent de manière opposée sachant qu'au fur et à mesure que l'appréhension de la réalité s'améliore, le degré de maîtrise des variables diminue.

<p>Hautement réaliste incontrôlable</p> <p>↑</p> <p>↓</p> <p>Hautement artificiel contrôlable</p>	Méthodes empiriques	Observations directes ou participantes
	Méthodes empiriques	Entretiens
	Méthodes empiriques	Enquêtes par questionnaires
	Méthodes empiriques	Analyse d'archives
	Base de données	Recherches effectuées sur des informations collectées par d'autres
	Simulations expérimentales	Le chercheur crée artificiellement une situation réaliste afin d'observer les comportements
	Expérimentations en laboratoire	Le chercheur examine un processus organisationnel où toutes les conditions sont contrôlées
	Simulations informatiques	Le chercheur utilise l'outil mathématique afin de construire un modèle exhaustif du phénomène étudié

Source : Snow et Thomas (1994, p 459)

La spécificité des terrains d'investigation associée au caractère exploratoire de notre

recherche nous a amené à combiner précisément deux méthodologies dans l'analyse d'un même phénomène (Denzin 1978). Notre démarche s'inscrit dans la perspective de Grawitz (1993) pour qui les méthodes qualitatives et quantitatives se complètent et s'enrichissent mutuellement. La diversification des méthodologies mobilisées procède d'une volonté de diversification de données (Jick 1979) permettant d'améliorer la validité interne de notre recherche : "*la triangulation est supposée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes que l'on en a fait vont dans le même sens ou au moins ne se contredisent pas*" (Miles et Huberman, 1991, p 425).

En effet, la complémentarité voire la redondance des informations collectées au travers tant du volet quantitatif que du volet qualitatif de la recherche permet ainsi d'améliorer la fiabilité ou la cohérence interne de nos résultats. La cohérence consiste, comme le rappelle Reynaud (1998, p 362), "*à repérer les défauts de logiques : contradiction ou erreurs majeurs. On peut ainsi citer deux types d'erreurs* :

- les explications d'un phénomène sont exclusivement des explications ad hoc.
- La méthode de recueil de données n'est pas en adéquation avec le type de données à recueillir ou le type de résultats de recherche visé "

Jick (op.cit.) préconise, dans ce contexte, différentes formes de triangulation caractérisées par des degrés de complexité divers :

- une triangulation "primitive" renvoie à la quantification des données qualitatives.
- une triangulation "*between methods*" consiste à combiner une méthode quantitative et une méthode qualitative.
- une triangulation "*within methods*" correspond à une diversification des sources d'information.

Dans notre cas, nous avons opté pour une triangulation "*between methods*" en renforçant notre dispositif quantitatif de recherche par une étude qualitative. Si le volet quantitatif de la recherche vise à établir une typologie des relations inter-firmes nord sud, le volet qualitatif permettra de préciser la particularité des pratiques de coopération pouvant expliquer la diversité des profils recensés.

Bonama (1985) note dans ce contexte, que le choix d'une méthode d'investigation est tributaire de l'objectif et du stade de la recherche décomposée en quatre étapes : description, classification, comparaison et mesure. L'auteur précise notamment que si les méthodes quantitatives permettent de respecter l'intégrité des données, les méthodes qualitatives présente l'avantage de pouvoir préserver la pertinence contextuelle de la recherche.

3.2. Méthodologie quantitative de collecte de données : le questionnaire

La méthode de collecte de données mobilisée, dans la première phase de la recherche, est le questionnaire. Etant donné le caractère exploratoire de la démarche, l'utilisation du questionnaire est justifiée par la nécessité de dresser un panorama des pratiques stratégiques des groupes tunisiens et égyptiens.

Pour assurer une certaine homogénéité des questions et faciliter la tâche au répondant, nous avons eu recours pour opérationnaliser les variables du questionnaire essentiellement à des échelles additives de type Likert, à des questions fermées de type dichotomique (oui/non) et plus rarement à des questions ouvertes. Le choix de ce type d'échelles se prête aux outils quantitatifs de classement et de regroupement tels que l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse typologique.

Le choix des échelles est ainsi censé tenir compte comme le fait remarquer Pras, Evrard et Roux (1993) d'un certain nombre de critères :

- la facilité de réponse pour permettre à la personne interrogée de répondre de façon claire et spontané.
- la capacité de discrimination qui rend la personne interrogée en mesure d'exprimer son opinion de manière différenciée.
- la capacité de transmission de l'information qui dépend largement de la capacité de discernement du répondant.
- le poids des personnes interrogées envoyant à la pondération implicite des répondants dans les résultats de l'enquête.

Le choix d'une échelle additive de Likert à cinq points que nous avons adopté permet de discriminer entre les différentes réponses sans pour autant entraîner des difficultés de positionnement sur l'échelle consécutives à un choix d'un nombre plus élevé de points. En outre, le rejet des points d'ancrage extrêmes a permis d'éviter que les répondants concentrent leurs réponses vers le milieu de l'échelle. Le caractère exploratoire précédemment mentionné justifie le fait que nous cherchons non pas à tester des échelles mais plutôt à faire émerger des facteurs clefs à partir des items proposés. Dans ce contexte, la validité de nos mesures sera vérifiée à travers deux techniques différentes à savoir l'analyse factorielle en composantes principales et l'analyse typologique.

Le questionnaire adopté se décompose ainsi en quatre parties (cf. annexes) :

- Caractéristiques et diagnostic de l'entreprise
- Origine de l'accord

- Statut de l'accord
- Changements induits par la coopération (Le processus)

La visée essentiellement descriptive de notre recherche nous a ainsi amené à adopter un protocole de recherche visant à catégoriser les données de base recueillies à partir du terrain et de mettre en évidence leurs interrelations.

Pour ce faire nous avons eu recours à des méthodes d'analyse de données reposant principalement sur des analyses factorielles permettant la structuration des variables et l'analyse typologique dont la finalité est le regroupement des observations en classes homogènes. Dans le but de mieux différencier ces différentes classes identifiées, nous avons complété notre dispositif de recherche par des analyses de variance. Il est à noter que l'analyse statistique des données a été réalisée avec le logiciel SPSS (version 6.1).

3.2.1. L'analyse factorielle.

La méthodologie de traitement des données a reposé sur des analyses factorielles intimement associées à un protocole de recherche descriptif dont la finalité est de déterminer les dimensions sous-jacentes à différentes variables étudiées. Nous avons donc eu recours à l'analyse en composantes principales (ACP) qui est une technique d'analyse factorielle qui s'applique sur des variables quantitatives à l'instar des variables d'échelle (Lebart, Morinau, Fenelon 1982).

L'analyse en composantes principales vise à rechercher un petit nombre de nouvelles variables y_1, \dots, y_m , appelées composantes principales ou facteurs de correspondance, non corrélées entre-elles et résumant aussi bien que possible les données initiales (Tenenhaus 1994). Il s'agit d'une technique d'analyse factorielle linéaire permettant d'extraire des facteurs à partir d'un ensemble de variables scalées ou linéaires (Lebart, Morineau, Fenelon 1982). Ces facteurs expriment ainsi des combinaisons linéaires des différentes variables analysées. On recherche en somme de nouvelles variables quantitatives y_m à partir de p variables quantitatives non corrélées entre-elles et qui soient le plus proche possible des p variables initiales de telle sorte que la somme des carrés des coefficients de corrélation r entre y_m et les p variables x_i soit maximale :

$$\text{Max} \sum_i r(y_k; x_i)$$

Le critère retenu pour déterminer le nombre de facteurs à retenir est celui de Kaiser

consistant ainsi à :

- utiliser l'analyse en composantes principales sur les matrices de corrélation ;
- retenir tous les axes pour lesquels la valeur propre est supérieure à 1;
- effectuer une rotation varimax pour rendre la matrice initiale plus facilement interprétable. Les variables les plus représentatives ayant les scores factoriels les plus élevés permettent par la suite d'interpréter chaque facteur (Kim et Mueller 1978).

L'interprétation des axes factoriels constitue l'étape cruciale de l'analyse factorielle dans la mesure où il s'agit précisément de variables composites renvoyant à des dimensions "latentes" (Evrard, Pras et Roux 1993) des différentes variables initiales étudiées. L'analyse des coefficients de corrélation entre les variables initiales et les facteurs retenus permet de qualifier les facteurs identifiés. En identifiant les coefficients de corrélation les plus élevés pour chaque facteur, on remonte en amont en repérant quelles sont les différentes variables initiales qui ont contribué à la formation du facteur et qui permettront, ce faisant, de l'interpréter.

3.2.2. L'analyse typologique

Si l'analyse factorielle a pour objectif de réduire le nombre de variables en les agrégeant en facteurs, l'analyse typologique, en revanche, réduit le nombre de variables pour les regrouper en classes homogènes et différenciées (Evrard, Pras et Roux (op.cit,)). Le recours aux analyses typologiques est ainsi justifié par la nécessité de regrouper les entreprises en des configurations distinctes et ce par rapport à des critères de taille, de chiffre d'affaire, de manœuvres stratégiques ou encore de pratiques organisationnelles.

Dans cette perspective, Chandon et Pinson (1981) résume les principales fonctions remplies par l'analyse typologique :

- réduction des données dans un but de visualisation
- exploration des données : première approche
- classification des données
- validation des hypothèses
- prédiction fondée sur la nature des groupes
- génération d'hypothèses

L'analyse typologique est apparue particulièrement adaptée à notre dispositif de recherche dont la finalité est de constituer des groupes stratégiques distincts. Le dispositif permet précisément de séparer un ensemble de variables en sous-groupes homogènes caractérisées par

une très forte corrélation intra groupe et une très faible corrélation inter-groupe.

Dans ce contexte, l'algorithme de classification utilisé est l'analyse hiérarchique ascendante qui permet d'intégrer simultanément toutes les variables. De plus, la méthode retenue pour combiner les points en groupes est l'algorithme de Ward (1963, Blashfield 1980) qui calcule la moyenne de chaque groupe pour toutes les variables. Celui-ci procède par minimisation séquentielle du critère d'homogénéité des classes. En fusionnant à chaque étape les deux classes les plus proches, on opère un regroupement qui minimise l'augmentation de l'inertie. La diminution progressive du nombre de classes réduit inéluctablement l'homogénéité intra-classe. La supériorité de l'algorithme de Ward apparaît à travers l'objectif de minimisation de l'hétérogénéité intra-classe qui permet d'obtenir une hétérogénéité maximale entre les classes.

Par ailleurs, la méthode d'agglomération utilisée est la distance euclidienne (Skinner 1978) qui est la plus fréquemment utilisée. En outre, la représentation graphique utilisée pour identifier le nombre de groupes à retenir est l'arbre de classification (dendogramme) qui met en évidence quels groupes sont joints et la distance à laquelle ils sont joints (Aldenderfer et Blahfield 1984, Evrard, Pras et Roux 1993). Mbengue et Donada (1999) font remarquer, dans ce cadre, que si le choix du nombre de classes à retenir relève de l'appréciation du chercheur, l'indice d'agrégation ("*agglomeration coefficient*") traduisant le niveau auquel les agglomérations sont effectuées permet d'orienter son choix : "*plus l'indice de fusion ou niveau d'agrégation est élevé, plus les classes formées sont hétérogènes*" (op.cit; p 383).

Pour affiner la classification obtenue suite à l'utilisation de l'algorithme hiérarchique, nous avons eu recours à l'algorithme de typologie non hiérarchique dite celle des "nuées dynamiques" développée par Diday (1972) qui permet d'affiner la classification à travers de nombreux ajustements et itérations. L'analyse de nuées dynamiques permet à partir de X classes identifiées à travers l'analyse hiérarchique, d'obtenir X archétypes dénommés "noyaux".

La détermination du nombre de classes intervient en l'occurrence, à l'opposé des procédures non hiérarchiques, en amont du processus. Ainsi, l'utilisation d'un dispositif mobilisant tant des procédures hiérarchiques que des procédures non hiérarchiques permet d'assurer une plus grande validité à la classification obtenue.

3.3. Méthodologie qualitative

Nous avons retenu l'entretien comme source complémentaire de recueil de données au questionnaire mobilisé dans le premier volet de la recherche. Le recours à l'entretien permet

précisément de se soustraire de la logique du questionnaire fondée sur la succession de questions structurées obligeant le répondant à se soumettre à une logique préétablie.

Si l'entretien contribue à améliorer la connaissance des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs, il ne permet en aucun cas de rendre compte *a priori* de la réalité mais davantage de la manière dont elle est perçue par le ou les interviewés (Wacheux 1996). On distingue habituellement quatre formes d'entretien :

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à une suite de courtes questions sur les faits, des opinions, des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement
Semi-directif	L'acteur exprime librement mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Non directif	Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter les discours de l'acteur.
Entretien de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre leurs acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

Source : Wacheux (1996., p 204)

Nous avons eu recours, pour notre part, aux entretiens semi-directifs sous la forme de guides d'entretien en raison de la souplesse du dispositif. Le guide d'entretien sur lequel nous sommes appuyés a pu être modifié lorsque les développements du répondant appelaient des précisions sur des points particuliers non pris en compte initialement.

Une analyse factorielle (analyse en composantes principales avec rotation varimax) a été effectuée sur les variables relatives aux motivations pour saisir les accords des 55 entreprises du sud égyptiennes et tunisiennes :

- augmentation de votre part de marché
- nouveaux débouchés
- accès à de nouvelles technologies
- meilleure maîtrise des coûts
- politique de produit (innovation, conception)
- nouveaux procédés de production
- améliorer les procédures de travail

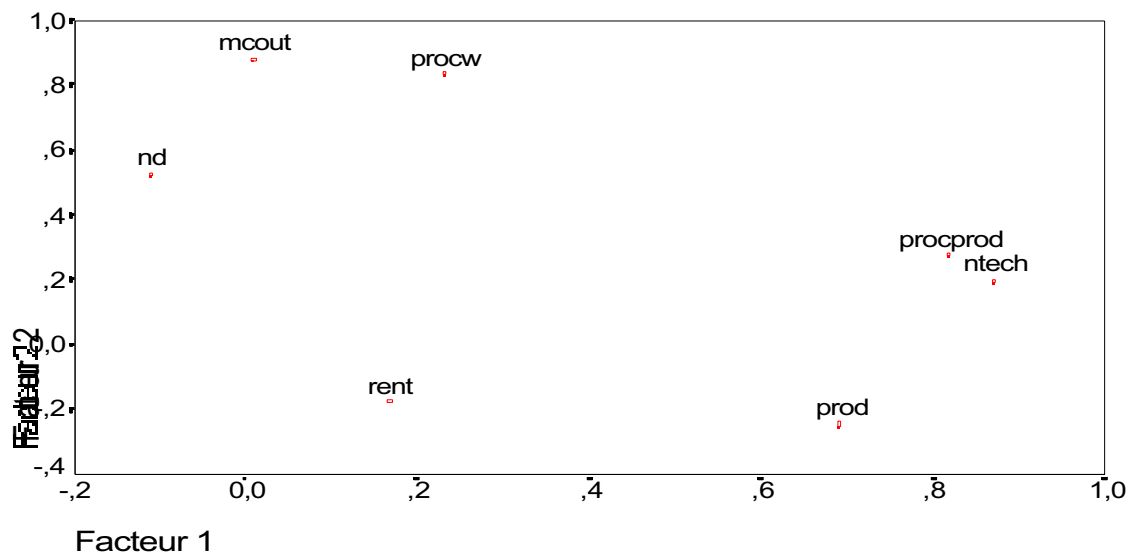
- accroissement de votre rentabilité

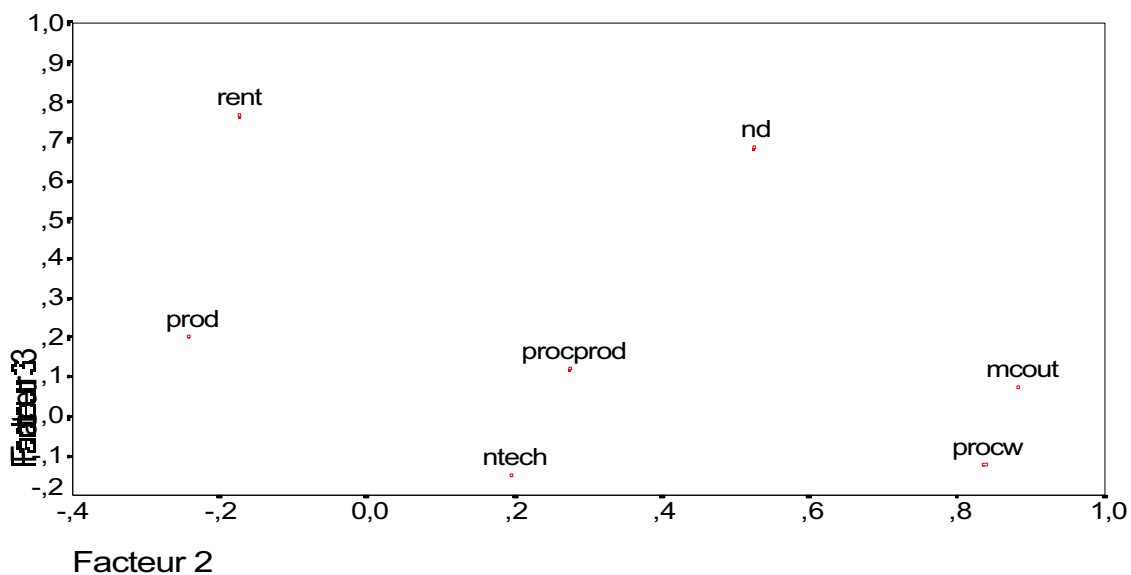
Les facteurs retenus à la suite de l'analyse sont :

Tableau 1 : Facteurs et Valeur propres associés

facteurs	Valeur propre	% de la variance	% cumulé
1	2,36410	33,8	33,8
2	1,63249	23,3	57,1
3	1,12779	16,1	73,2

Les trois facteurs retenus expriment 73,2 % de la variance des données initiales. Le pourcentage obtenu est ainsi largement supérieur au seuil correspondant au pourcentage minimum de variance. La projection des variables après rotation dans le plan factoriel est présentée dans les deux schémas suivants :





Le tableau suivant présente les corrélations entre les différentes variables et les trois facteurs :

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
ND	-,10972	,52559	,68879
NTECH	,87139	,19810	-,14427
MCOUT	,00980	,88392	,07385
PROD	,69189	-,23978	,20250
PROCPROD	,81728	,27588	,12064
PROCW	,23181	,83777	-,12166
RENT	,16730	-,17339	,76886

Ainsi, Les coordonnées entre les variables et les trois facteurs identifiés représentent précisément les corrélations entre ces différentes variables et les facteurs. Les coefficients les plus élevés ont permis de qualifier chaque facteur. Il apparaît que :

- le premier facteur est fortement corrélé avec le transfert de savoir-faire technologique sachant que les corrélations les plus fortes sont associées à la volonté d'acquérir de nouvelles technologies et des procédés de production.
- le deuxième facteur est très fortement corrélé avec le transfert du savoir-faire managérial

sachant que les corrélations les plus fortes sont associées à la volonté de maîtriser les coûts et d'améliorer les procédures de travail.

- le troisième facteur est fortement corrélé avec le niveau de performance sachant que les corrélations les plus fortes sont associées à la rentabilité et à la recherche de nouveaux débouchés.

Une analyse hiérarchique ascendante, selon la méthode de Ward, a été établie en vue de créer des groupes ayant des comportements stratégiques distincts. L'analyse a porté sur les trois facteurs identifiés.

Le dendogramme de la page suivante montre bien l'existence de deux groupes stratégiques. Le choix des deux groupes est confirmé par l'analyse de nuées dynamiques qui met en évidence les corrélations suivantes :

Groupe	Transfert de Savoir-faire technologique	Transfert de savoir faire managérial	Amélioration des performances	Structure de l'échantillon
1	0,4602	-0,0711	0,1592	40
2	-1,2271	0,1895	-0,4244	15

Au vu du dendogramme et de l'analyse de nuées dynamiques, il est possible de faire les constatations suivantes :

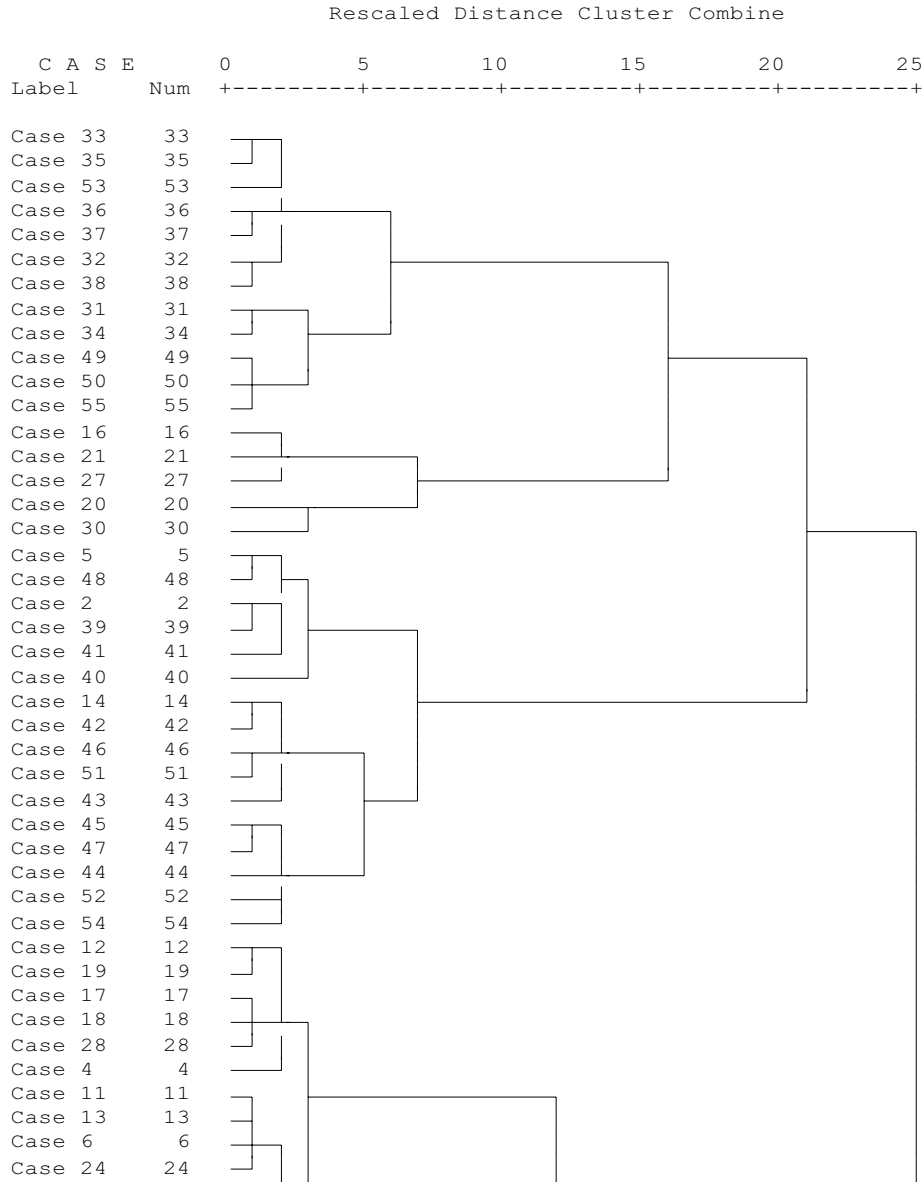
Sur les 55 entreprises constituant notre échantillon,

- 40 entreprises ont cherché à travers la négociation d'un accord de partenariat essentiellement à acquérir un savoir-faire technologique et améliorer leur performances financières
- les 15 autres ont davantage été motivés par la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences managériales.

Ce constat dénote que la plupart des entreprises du sud ne mettent pas sur le même pied d'égalité les transferts de compétences technologiques et managériales. Le volet managérial apparaît dans un premier temps en tout cas relégué au deuxième plan dans la mesure où l'essentiel de l'attention se focalise sur les transferts technologiques et sur l'augmentation des seuils de performances financières.

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****

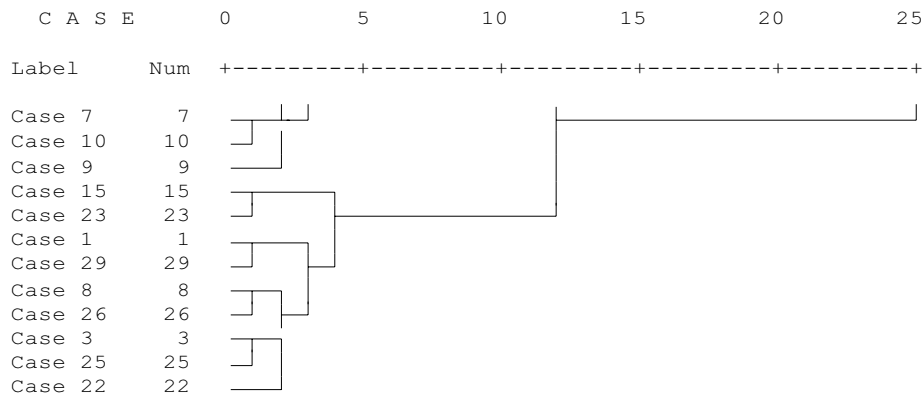
Dendrogram using Ward Method



07 Jul 99 SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

Page 77

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****



4. Résultats.

Les accords Euro-méditerranéens : le cas de l’Egypte et de la Tunisie.

4.1. Description de l’échantillon des accords et des entreprises du Sud.

L’échantillon choisit présente différents types d’accords recensés dans les statistiques officielles (pour la Tunisie) ou connus par les ambassades européennes (pour l’Egypte). Ces deux échantillons ne prétendent pas représenter toutes les configurations d’accords existantes dans chacun de ces deux pays. En effet, les statistiques officielles ne comportent pas toute l’information relative aux alliances. Elles n’incluent pas les alliances de type contractuel (sans prise de participation, sans IDE et sans aides de l’Etat du Sud, tels que des programmes de Mise à Niveau). En Tunisie, l’échantillon se veut néanmoins représentatif² des activités existantes et potentiellement porteuses de croissance. Les 26 cas étudiés en Egypte, en revanche, ne présentent pas toute la diversité des alliances présentes dans ce pays³ mais donnent des exemples de différentes variantes d’alliances possibles dans un même secteur, voire pour un même produit. Ils illustrent et enrichissent certaines de nos hypothèses sur les motivations des alliances, puis leurs diverses formes de réalisation dans un contexte économique en mutation.

Dans les deux échantillons, la plupart des accords sont des accords de sous-traitance, de licence ou des joint venture et dans bon nombre de cas des combinaisons diverses de ces trois formes. Les enquêtes ont montré que le nombre et le rôle des partenaires impliqués dans la relation d’alliance varient d’un cas à l’autre :

² L’échantillon a été fourni par le Ministère de la Coopération Internationale et de l’Investissement Extérieur. Pour mieux répondre aux questions de l’enquête, nous avons privilégié des entreprises sur lesquelles nous possédions déjà des informations recueillies dans le cadre d’autres enquêtes menées précédemment.

³ Le biais de l’échantillonnage égyptien tient à sa méthode de collecte : d’une part, les 4 ambassades contactées (France, Allemagne, Italie, Royaume Uni) ne connaissent que leurs plus grandes entreprises ou celles qui ont eu besoin de leur intervention auprès des autorités égyptiennes et nous ont transmis une centaine d’adresses d’alliances alors que l’Union Européenne en recense 5000, que la Chambre germano-arabe de commerce a plus de 1400 membres et que le GAFI répertorie plusieurs milliers de joint venture avec des firmes étrangères ; d’autre part, les 26 accords retenus sont ceux des entreprises qui ont accepté de nous recevoir au cours de l’enquête et non le produit d’un échantillonnage systématique.

- Certaines alliances se limitent à deux partenaires, comme dans le cas d'une PME locale qui s'allie à une (ou plusieurs) PME européenne(s) ; ces alliances reposent sur des relations humaines personnalisées entre le PDG-actionnaire local et le PDG ou un responsable stable dans la firme européenne.
- D'autres alliances avec de grandes firmes européennes reposent sur des relations plus formelles entre le PDG de la firme locale et les responsables des départements compétents dans la firme étrangère.
- D'autres alliances font intervenir des investisseurs qui créent une firme locale en partenariat avec une firme européenne. La relation implique alors au moins trois partenaires : les investisseurs locaux, les gestionnaires locaux ou nationaux, la firme européenne et ses personnels expatriés. Les intérêts, les comportements et les compétences de ces partenaires multiples diffèrent et parfois divergent. Sur ces alliances se greffent des relations de sous-traitance pour la fabrication locale de composants intégrés dans l'assemblage de composants importés.

Types d'accord selon les pays.

	Tunisie	Egypte	Total
Sous-traitance <i>seule</i>	11	1	12
Licence <i>seule</i>	8	5	13
Joint venture (<i>avec/sans licence et sous-traitance</i>)	11	20	31
Total	30	26	56

Dans les deux échantillons, les entreprises de grande taille dominent : 40 d'entre elles ont de 100 à 500 salariés et 13 autres, plus de 500 salariés. Ces entreprises, plus grandes que la moyenne dans chaque pays⁴ sont plus susceptibles de s'engager dans des accords car elles ont une taille critique en matière de part de marché local, de capacité de production et de capacité financière.

La capacité à constituer des alliances semble liée aussi au statut juridique des firmes. En Egypte, 22 des 26 alliances ont le statut particulier de la loi 8 qui régit l'investissement étranger, mixte ou bénéficie des avantages des zones franches (et n'emploie que 1,5% de la main d'œuvre industrielle), tandis que 4 alliances seulement appartiennent au secteur privé « normal » régit par la loi 159 (qui emploie 70% de la main d'œuvre industrielle).

⁴ 3/5 des entreprises de l'échantillon égyptien ont plus de 100 employés (contre 1/5 dans l'ensemble de l'industrie égyptienne et 50% dans le secteur de la loi 8).

On constate que le devenir de la forme de ces alliances ne dépend pas de leur forme d'origine : une alliance initiée par le partenaire local peut devenir (ou ne pas devenir) filiale du partenaire européen que le partenaire local soit national ou étranger, importateur ou industriel. Ainsi, en Egypte, neuf des accords étudiés ont été conclus par huit sociétés préexistantes et détenant d'autres alliances⁵, tandis que les dix-sept autres accords ont été à l'origine de la création des entreprises. Sept de ces alliances fondatrices l'ont été à l'initiative de l'agent importateur (automobiles, électroménager, équipement agricole⁶). Six autres alliances ont été créées par un européen⁷ travaillant en Egypte ou souhaitant s'y installer⁸. Trois alliances seulement ont été initiées par une firme européenne; deux d'entre elles sont gérées comme des filiales (A19, A20) et la troisième est en phase probatoire avant de devenir filiale (A22). Une alliance initiée par le partenaire local est devenue filiale du partenaire européen (A25) et dix alliances initiées par le partenaire local sont en voie de filialisation du partenaire européen⁹. Les alliances étudiées en Tunisie semblent beaucoup plus stables de ce point de vue.

Nombre d'employés des entreprises des échantillons.

N : nombre d'employés	Tunisie	Egypte	Total
10 < N < 50	3	6	11
50 < N < 100	3	4	7
100 < N < 200	8	3	11
200 < N < 500	10	6	16
N > 500	6	7	13
Total	30	26	56

La majorité des alliances des deux échantillons concernent des secteurs industriels non traditionnels, à forte intensité en capital, contrairement à notre hypothèse de départ sur la tendance naturelle des alliances Nord-Sud à se constituer dans des industries traditionnelles (textile, alimentation, électronique) à forte intensité en main d'œuvre. Cette constatation n'est pas contradictoire avec l'hypothèse selon laquelle les firmes du Nord délocalisent leurs technologies matures et externalisent leurs activités les moins rentables au sein d'une même branche, voire pour un même produit. Les industries du Nord les plus anciennes et les plus intensives en main d'œuvre ont opéré leur délocalisation dès les années 70 (renforcée par la

⁵ Il s'agit des cas A16, A4, A5, A6, A8, A9, A7, A10, A22

⁶ A1, A2, A3, A11, A20, A21, A26

⁷ dont un des importateurs est le fondateur de 4 alliances dans un même groupe

⁸ A11, A12, A13, A14, A17, A26

⁹ A1, A2, A3, A8, A10, A12, A13, A15, A18, A19, A20, A21, A24

substitution aux importations dans les pays du Sud) et réorganisé leur activité dans les pays développés autour de la recherche et de l'innovation. Les industries de deuxième génération (métallurgie, mécanique, électronique, chimie, équipements) n'ont pas épuisé leurs possibilités de délocalisation dans les marchés émergents d'Asie ou d'Amérique Latine. Elles s'implantent depuis 10 ans dans les pays du Sud de la Méditerranée, à la recherche d'un marché local protégé et/ou d'une production compétitive pour la réexportation.

Secteurs d'activité

	Tunisie	Egypte	Total
Chimie, caoutchouc, verrerie	10	1	11
Industrie mécanique et électrique et	8	8	16
Textile, cuir, chaussure	6	1	7
Agroalimentaire	6	1	5
Informatique, technologie de l'information	4		4
Automobile et véhicules de transports		6	6
Équipement (traitement de l'eau, élevage		5	5
Métallurgie et traitement des métaux		5	5
Total	30	26	56

Dans l'échantillon tunisien, la chimie domine (10 accords), suivie par la mécanique (8), le textile (6), l'agroalimentaire (6), et l'informatique (4). Cette répartition n'est probablement pas strictement identique à celle de l'ensemble des alliances en Tunisie¹⁰, mais suffisamment variée et équilibrée pour offrir un éventail des formes d'alliances possibles.

Dans l'échantillon égyptien, les alliances sur des produits intermédiaires destinés aux infrastructures dominant : équipements électriques, de traitement des eaux et agricoles (8), véhicules de transport (6), transformation des métaux et minéraux (5), mécanique (3) et chimie (1), contre 2 alliances seulement pour les biens de consommation courante (agroalimentaire et habillement). Cette spécialisation dans les biens d'équipement impose à la plupart des entreprises enquêtées de produire sous contrôle de la marque partenaire et parfois sous ISO pour prouver leur qualité et justifier leurs prix supérieurs aux standards nationaux. Par ailleurs, les alliances horizontales entre entreprises concurrentes (ex. : automobiles, équipements électriques) dominant sur les accords verticaux entre segments complémentaires d'une filière (ex.: Pièces automobiles, robinetterie intégrée à la division internationale du travail

¹⁰ Selon une étude officielle de 1997, les alliances concernaient en priorité la mécanique (31%), suivie du textile (25%), de la chimie (13%), de l'agroalimentaire (10%) et des services (4%).

de sa maison-mère). La faible complémentarité entre firmes locales et extérieures produit une dépendance (technologique et de marché) à sens unique de la firme du Sud vers celle du Nord qui n'est pas favorable à la pérennité et à l'approfondissement de l'accord.

4.2. La gouvernance structurelle des alliances Nord-Sud

Cette première section a pour objet de présenter les résultats de nos enquêtes quant aux caractéristiques des alliances Nord-Sud en matière de gouvernance. Nous présentons successivement le choix de la forme des accords (3.1.1.), les incitations à coopérer et les stratégies des firmes (3.1.2.) et les risques opportunistes telles que l'expropriation des technologies et des résultats (3.1.3.).

4.2.1. Le choix de la forme de l'accord

Le choix de la forme des accords est largement dicté par les critères suivants : (a) les capacités et l'engagement financiers, (b) la taille des partenaires.

(a) Les capacités et l'engagement financiers

Les formes des accords, également appelées structure de gouvernance peuvent être plus ou moins formelles. Ceci signifie que les firmes peuvent choisir de coopérer sur une base contractuelle ou d'avoir recours à des prises de participations communes (joint venture) ou unilatérales (généralement une prise de participation de la firme du Nord dans la firme du Sud). Ainsi que nous le verrons au cours de cette section, la joint venture permet un contrôle plus étroit de la firme du Nord et un partage des résultats moins problématique. Pour la firme du Sud, la prise de participation unilatérale de la firme du Nord à son capital garantit dans une certaine mesure l'engagement à terme du partenaire du Nord.

Dans le cas de l'Egypte, par exemple, les capacités financières des partenaires égyptiens, mesurées par la FBCF¹¹ de l'entreprise concernée par l'alliance, varient dans les 26 cas étudiés de 0,05 à 2590 millions de LE (1LE=3,55\$). Les 2/3 des FBCF se situent entre 10 et 75 millions LE (11 accords) et 1/3 entre 100 et 250 millions LE (6 accords). Les capacités financières du partenaire européen, mesurées par le chiffre d'affaires, sont évaluées par les personnes interrogées à un montant de ventes 20 à 100 fois supérieur à celui de la firme égyptienne. La prise de participation du partenaire étranger au capital de la firme du Sud a été réclamée en Egypte dans 22 alliances sur 26. Parmi les institutions aidant aux contacts entre

¹¹ Formation brute de capital fixe

firmes du Nord et du Sud et offrant une aide juridique à la conclusion des accords, la Deutsch Entwicklung Gesellschaft (DEG) conseille de choisir un partenaire coordinateur, plutôt que de négocier individuellement avec chaque marque (produit final, machines, intrants) et de préférer la participation au capital à la licence seule (où le licencié ne sait pas ce qu'il achète). Le partenaire étranger peut accroître son contrôle (par prise de capital) dans une firme rentable¹² ou se retirer d'une firme déficitaire (A17). Il peut augmenter les royalties (A15, A24) ou les abaisser¹³, selon la rentabilité de la firme locale. En contrepartie de leur engagement plus grand, tous les partenaires du Nord réclament à la firme locale une meilleure qualité, moins de gaspillages et demandent au partenaire local-distributeur un marketing plus offensif.

Parmi les accords étudiés en Tunisie, les firmes du Nord ont largement contribué au financement des équipements. Dans les cas étudiés en Egypte, en revanche, le partenaire local finance seul la partie matérielle (terrains, bâtiments, machines) de l'investissement et assume l'essentiel du paiement de sa partie cognitive : le savoir-faire intégré dans le produit, le processus de fabrication et dans la commercialisation, ainsi qu'une part importante de la formation sont payés par le partenaire du Sud (part du capital, versement monétaire, royalties ou dividendes). Le partenaire européen finance partiellement la formation des personnels en Egypte, et parfois la gestion provisoire ou permanente de cette entreprise, en assumant une part des salaires de ses personnels expatriés ou en fournissant en Europe une formation ne donnant pas lieu à un paiement spécifique.

En Tunisie, l'assistance technique et commerciale proposée par les entreprises du Nord ne semble que marginalement faire l'objet d'une rémunération de la part de la firme du Sud : ceci s'explique, d'une part, par un manque de capacité financière de certaines firmes du Sud, d'autre part, par le fait que les termes de l'accord (objet et caractéristique) permettent à la firme du Nord de compenser les frais engagés pour transférer son savoir-faire managérial et technologique, et enfin par la volonté de la firme du Sud de forcer l'engagement de son partenaire comme nous le verrons plus précisément par la suite.

En Egypte, l'assistance technique et commerciale fait l'objet d'une rémunération dont le volume et le degré de formalisation croissent avec la taille de l'entreprise locale et/ou du partenaire extérieur ou avec la rentabilité de l'alliance (contrat de gestion, royalties etc.). Les alliances étudiées en Egypte révèlent deux formes de paiement du transfert :

- la première se situe avant la vente du produit (ex-ante) : le paiement se traduit par une part de l'investissement ou du capital, l'achat de composants, les salaires des expatriés ;
- la seconde s'effectue après la vente du produit (ex-post) : il s'agit alors d'un pourcentage

¹² A25, A20, A15, A8

¹³ A18, A6, A2

sur les ventes (royalties) et d'une part des bénéfices (dividendes);

Le paiement ex-post traduit la confiance du partenaire du Nord dans la capacité de la firme du Sud à rentabiliser son investissement (A20, A15) ou l'impossibilité de le rentabiliser rapidement (métallurgie : A12, A16) ou encore une position de force du partenaire du Sud (contrôle du marché local : A13, A14); le paiement ex-ante révèle un manque de confiance du partenaire du Nord dans l'avenir de la firme du Sud ou son souci de rentabiliser immédiatement le transfert ; l'échantillon égyptien comporte six alliances à paiement "ex-post"¹⁴ pour lesquelles le partenaire local avait souligné la qualité de la relation de confiance ; il comprend 8 alliances à paiement "ex-ante", incluant 3 firmes automobiles¹⁵, deux sociétés de traitement de l'eau (A22, A23), un équipementier agricole (A26) et un équipementier électrique (A19) auxquels la protection douanière ou le monopole garantissent une marge indépendamment des coûts; les six alliances à paiement combinés (ex-post et ex-ante) correspondent aux accords plus classiques concernant des produits concurrentiels dont la rentabilité est moyenne et non garantie sur le long terme (équipements de transport de marchandises : A6, équipements électriques « standards » A9, A10, compresseurs de réfrigérateurs A18, électroménager A21, habillement A24).

L'engagement financier de chacun des deux partenaires ne détermine néanmoins pas entièrement la forme de l'alliance et le partage des pouvoirs et des compétences. Dans 7 alliances en Egypte, par exemple, le partenaire européen ne participe pas au capital : dans quatre sociétés privées traditionnelles (loi 159) et 3 sociétés privées modernes (loi 8), c'est sur une simple licence que se fondent des alliances très diversifiées : expertise « à la demande » et royalties pour l'assemblage de camions (A4) et de tableaux électriques (A8), la production de sable (A14) ou pour des projets de traitement des eaux (A22), contrat de gestion pour l'assemblage automobile (A2). Une seule firme égyptienne interrogée (A5) effectue de la sous-traitance pure de sociétés locales ayant contracté des alliances avec des constructeurs automobiles internationaux. Elle recherche de la sous-traitance pour l'exportation en joint venture avec des fabricants européens de pièces automobiles. Les 6 joint-ventures égypto-européennes (loi 8) où la firme-partenaire européenne est majoritaire fonctionnent comme des quasi-filiales de la firme européenne¹⁶ et les 2 joint-ventures égypto-européennes où le partenaire européen individuel est majoritaire fonctionnent comme des PME égyptiennes (A26, A17); 8 entreprises au capital majoritairement égyptien sont gérées comme des filiales égyptiennes de groupes familiaux¹⁷; 3 JV avec un capital égyptien majoritaire sont gérées par le partenaire européen par contrat de gestion¹⁸, l'investisseur local (ou la firme égyptienne propriétaire) se jugeant incapable de gérer l'entreprise. De même dans le cas de la Tunisie, on

¹⁴ A12, A13, A14, A20, A15, A16

¹⁵ A2, A1, A3

¹⁶ A20, A25, A21, A19, A15, A3

¹⁷ A16, A11, 2 de ses 3 filiales A12, A13; A24, A1, A7, A6

¹⁸ A23, A18, A10

constate que les entreprises du Nord participe au capital¹⁹ de la firme du Sud, et sur ce lot 3 firmes ont participé au financement des équipements²⁰. Cette implication financière entraîne une forte intervention des partenaires du Nord dans la gestion des firmes du Sud souvent gérées comme des filiales (E6, E7, E8, etc.) avec transferts des modes de gestion y compris dans des cas où il n'y a pas de prise de participation (E6 qui est un cas de sous-traitance, par exemple. On trouve également le cas inverse (E3) où la participation du partenaire s'élève à 70% mais où la gestion de la firme du Sud est quasiment autonome; la firme du Nord se limitant dans ce dernier cas à intervenir dans la spécification des produits et l'outil de production.

(b) La taille des partenaires

La taille des partenaires respectifs influe sur la forme et l'évolution de l'accord. Le partenaire extérieur européen (à l'origine, parfois racheté par un européen plus grand ou par une firme américaine) a un volume d'activité de 20 à 100 fois supérieur à celui de sa filiale du Sud de la Méditerranée. Ce partenaire extérieur agira différemment vis à vis de la firme locale selon ses propres priorités. Quelques exemples :

- une alliance (A18) s'est soldée par la défection du partenaire italien après son rachat et la liquidation par le nouvel acheteur américain de l'activité des compresseurs de réfrigérateurs sur lequel portait l'alliance; le repreneur étranger (italo-américain) de cette alliance a choisi au contraire de confier à son licencié égyptien une partie de sa production mondiale (petite pour le partenaire (1%), majeure pour la firme égyptienne (65%)) ;
- un producteur automobile (A3), qui songe à se retirer d'Egypte après la suppression des droits de douane, a effectué un investissement minimal (sous-traitance d'une autre usine) ;
- un de ses concurrents (A1) a réalisé un investissement important (150 millions LE et 400 employés dont 15 expatriés) qui semble indiquer sa volonté de rester après la suppression des protections douanières;
- un fabricant français de petit électroménager ne veut pas s'impliquer davantage dans sa filiale égyptienne (A21), sa restructuration lui faisant privilégier l'emploi en France et d'autres options de délocalisation ;
- un fabricant français (racheté par un groupe américain) de robinetterie a choisi au contraire de confier à sa filiale égyptienne (A15) une partie de sa production (bas de gamme) pour le marché européen, etc.

4.2.2. Les incitations à coopérer et les stratégies des firmes

Pour mieux appréhender l'impact possible des accords de partenariat sur le développement

¹⁹ E2, E3, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E17, E22.

²⁰ E3, E11, E16

des firmes du Sud et l'ouverture des marchés, il importe de comprendre quelles sont les stratégies à moyen et long termes mises en œuvre par ces entreprises. Les hypothèses que nous avons formulées concernant les incitations des firmes du Nord et du Sud semblent largement confirmées par les résultats des enquêtes. Les incitations des firmes peuvent être discriminées selon (a) la destination des produits : exportation ou marché local, (b) le caractère fini ou semi-fini des produits.

4.2.2.1. Production pour le marché local et/ou l'exportation

Au départ, nous avons fait l'hypothèse que les firmes définissent leur stratégie d'alliance en fonction de la taille et de la protection des marchés.

Pour la Tunisie, nous pensions que des formes diverses de sous-traitance (avec ou sans joint venture et licence) en vue de l'exportation vers l'Europe étaient les cas les plus fréquents compte tenu de la petite taille du marché tunisien. En revanche, nous avons fait l'hypothèse que la production en Egypte était davantage orientée vers le marché local compte tenu de sa grande taille et des protections douanières. Dans les deux cas, il s'agissait d'une délocalisation de produits finis ou semi-finis dont la production dans le Sud est plus compétitive grâce aux coûts de main d'œuvre (pour l'exportation) ou aux barrières douanières (pour le marché local). Pour la Tunisie, cette délocalisation était supposée porter sur des productions intensives en main-d'œuvre, tel que le Textile alors que dans le cas de l'Egypte, il s'agissait plutôt pour la firme du Nord de délocaliser la production de biens arrivés à maturité pour s'adapter à une législation qui favorise l'assemblage ou la production locale en substitution des importations. En fait, ce découpage ne s'est pas retrouvé aussi nettement dans nos études de cas.

(a) Stratégies des firmes du Nord et du Sud.

Notre étude montre que pour la firme du Nord, les stratégies qui reviennent le plus fréquemment portent sur la recherche de nouveaux marchés ou l'extension de marchés existants par le biais d'avantages de coûts (de main d'œuvre ou de taxes douanières), par la délocalisation d'activités finales ou intermédiaires. Elle vise l'exportation ou la vente locale à travers des transferts de technologies arrivées à maturité.

Quant aux firmes du Sud, si les incitations des firmes tunisiennes semblent essentiellement orientées vers la recherche d'une garantie de marchés à l'exportation par l'intermédiaire d'accords de sous-traitance, les firmes qui produisent pour le marché local sous leur propre marque recherchent avant tout l'expertise de leur partenaire en matière de production et de conception de produits. Dans l'échantillon tunisien, ce sont ces entreprises qui ont souvent

une expérience propre en matière de production et de vente qui ont le potentiel de développement le plus élevé²¹. Les grands groupes préexistants à l'accord cherchent habituellement à étendre leur gamme de produits ou à diversifier leurs compétences²².

La stratégie de la firme du Nord et celle de la firme du Sud dépend fortement de l'organisation des marchés qui prévaut pour l'ensemble des produits de chacune des deux firmes. Plusieurs facteurs conditionnent les modes d'insertion de chacun des partenaires sur le marché local et international :

- la protection douanière du marché local,
- l'existence de monopoles (organisés ou non par l'Etat),
- la hiérarchie des marchés des biens d'équipements (commande centralisée par l'Etat et attribuée par appel d'offre à des consortiums qui sous-traitent à plusieurs niveaux) ou des marchés internationaux de produits garantis par une marque, l'échelle optimale de production d'une technologie donnée sur un marché donné etc.

Dans l'échantillon égyptien, les marchés de produits sont oligopolistiques ou très hiérarchisés (excepté pour l'électroménager A21 et l'habillement A24, produits de consommation à faible contenu technologique). Les exportations sont recherchées par le partenaire local en vue de l'ouverture prochaine du marché égyptien. L'exportation effective est minoritaire ou obtenue par hasard (ex.: Compresseurs A18, seule alliance ayant précisé dans le contrat la part exportée de la production, suite au changement de partenaire) et source de conflit entre partenaires (équipement électrique A8, A24) ou motivation initiale de l'alliance (composants de véhicules A4, A6, A5, métallurgie A16, équipement électrique A7). Le marché interne (entre partenaires) est aussi source de conflit (sur le prix et sur l'exclusivité de la provenance des composants achetés au partenaire européen, sur le nombre et le coût des expatriés). L'exclusivité réciproque et les partages de marchés sont la règle dominante dans les alliances en Egypte. Une seule alliance autorise le partenaire égyptien à concurrer son partenaire européen sur ses marchés (A7).

Si en Egypte, le marché intérieur protégé a motivé dans un premier temps les 26 alliances, seulement onze d'entre elles ne visent que le marché intérieur, cinq alliances réalisent une part importante de leur chiffre d'affaires à l'exportation²³, les dix restantes cherchent à développer leurs exportations. Les douze alliances qui couvrent moins de 40% du marché égyptien ont de gros concurrents (locaux ou importations) et leurs perspectives d'accroître leur part de marché local sont limitées. Les douze alliances qui dominent le marché égyptien (plus de 40%) ont aussi peu de chance d'augmenter leurs ventes sur le marché local. Dans les deux cas, augmenter les exportations (existantes ou à venir) est indispensable, d'où la nécessité de s'intégrer au

²¹ E7, E8, E10, E12, E15, E20, E22, E25 pour la Tunisie.

²² A1, A2, A3, A4, A5, A7, A10, A11, A16

²³ A12=10%, A7=15%, A15=50%, A18=65%, A16=70%

marché international du partenaire européen.

En Tunisie, sur les 30 accords Euro-tunisiens, douze entreprises vendent leurs produits sur le marché local tunisien²⁴. Parmi celles-ci cinq entreprises exportent également une partie de leur production²⁵. Il s'agit d'une situation tout à fait remarquable et lourde de conséquence en matière de développement économique : parmi les douze entreprises qui vendent leur production sur le marché local, quatre produisent uniquement pour le marché local et six entreprises produisent à la fois sous leur propre marque et sous la marque de leur partenaire essentiellement à travers des accords de licence²⁶.

Marchés desservis par les produits du Sud

	Tunisie	Egypte	Total
Marché local	11	17	29
Exportation	8		13
Marché local + exportation	11	9	11
Total	30	26	56

(b) Le rôle des protections douanières : le cas de l'Egypte

Les accords consistent habituellement à produire sur place en adaptant les spécifications des produits à la demande et à la législation locales, respectivement moins exigeantes et moins contraignantes que celles que l'on retrouve en Europe. La protection douanière et fiscale, les crédits bonifiés ou la monnaie surévaluée ont engendré des rentes qui expliquent que les entreprises locales sont moins efficaces dans la gestion du temps, des machines et des matériaux que si elles opéraient sur un marché concurrentiel. Les bas salaires égyptiens ont pour effet pervers de ne pas inciter à sélectionner les modes d'organisation du travail et de production qui sont économes en temps.

En Egypte, toutes les alliances ont été motivées à l'origine par l'imposition de protections douanières au milieu des années 1980, visant à développer une industrie locale de substitution aux importations. Ces protections varient aujourd'hui de 160% (assemblage automobile, 3 alliances dans l'échantillon) à 5% (équipements électriques, 4 alliances). La diversité des alliances, des stratégies des partenaires européens et les efforts des entreprises locales pour se

²⁴ E5, E8, E10, E12, E13, E14, E18, E20, E22, E23, E25

²⁵ E8, E10, E12, E15, E20

²⁶ E8, E10, E12, E20, E22, E25

reconvertir vers l'exportation montrent que la protection du marché local n'est pas le facteur unique explicatif des formes et de l'évolution des alliances. Dans la moitié des cas, la rentabilité de la firme locale repose également sur l'avantage des bas salaires. Enfin, un investissement lourd réalisé sous les protections douanières peut rester rentable après le retrait de ces protections.

Sur vingt alliances, dix ont un ratio chiffre d'affaire sur investissement (effectif ou prévu) supérieur à 200% (dont automobile, équipements électriques et eau, électroménager). Six alliances ont un ratio de 125% à 60% (métallurgie A11, A16, équipement électrique A7, A10, composants de véhicules A6, A5). Quatre alliances ont un ratio inférieur à 33% (A17, A12, A18, A23). Les moins rentables sont les investissements récents et lourds qui ne tournent pas au plein de leurs capacités. La moitié des alliances reposent sur une utilisation de l'avantage des bas salaires (leur FBCF/tête varie de 2 à 15 millions de LE: équipement électrique, plomberie, lingerie, mécanique et assemblage automobile moyenne gamme). L'autre moitié des alliances profite du protectionnisme pour réaliser des investissements utilisant plus de capital (leur FBCF/tête varie de 25 à 300 millions de LE: métallurgie, automobile de luxe, chimie, compresseurs).

En Egypte, l'exportation constitue un objectif prioritaire pour une faible proportion d'alliances parce que le marché égyptien est plus grand et a été jusqu'à présent davantage protégé que le marché tunisien. Les accords étudiés montrent que leur objet est avant tout centré sur la production pour le marché local égyptien (qui absorbe de 35% à 90% des ventes des 9 entreprises exportatrices). Les exportations effectives sont réalisées vers l'Europe, au sein du réseau commercial du partenaire, en sous-traitance²⁷; Les exportations négociées (mais non encore effectives) ou en cours de négociation avec le partenaire visent un marché régional à proximité de l'Egypte²⁸ ou l'Europe²⁹. Il s'agit dans la majorité des cas d'accords de délocalisation de production intermédiaire dont l'importation est rendue moins compétitive par des droits de douanes élevés ou par les coûts des transports onéreux des biens pondéreux.

(c) Impact de l'ouverture des marchés

En Egypte, la perspective du désarmement tarifaire (OMC et libre-échange avec l'Europe) impose aux firmes locales une reconversion rapide vers l'exportation. On constate une tendance à la rationalisation du temps, du travail et de l'utilisation des matériaux et des équipements dans les alliances. C'est souvent le partenaire extérieur qui réclame une réduction des gaspillages. Ces multiples gaspillages constituent un « gisement de compétitivité » qui

²⁷ A7, A10, A12, A15, A18

²⁸ A2, A4, A6, A14, A16, A17, A24, A26

²⁹ A8, A9, A5, A13, A17, A20, A22

pourrait expliquer le peu d'inquiétude manifesté par la plupart des entreprises égyptiennes enquêtées (excepté celles du secteur automobile) sur leur avenir après le désarmement tarifaire.

Dans 22 alliances sur 24, le partenaire égyptien réclame à son partenaire extérieur une part de marché à l'exportation (et l'a déjà obtenu dans 5 cas). La motivation principale de l'alliance est l'obtention d'une marque qui garantit un marché (local ou à l'exportation) et d'un produit différencié (niche de compétitivité) qui s'accompagne d'un transfert technologique. En cela, le profil des entreprises égyptiennes semble se rapprocher de celui des entreprises tunisiennes lorsqu'elles sont placées dans un contexte similaire indépendamment de la part de leur marché respectif.

Pour les compagnies automobiles et leurs partenaires importateurs, par exemple, la protection du marché local est la seule incitation à continuer l'assemblage local. Cet assemblage fait fonction de marketing pour la marque auprès des autorités et du public. Pour les autres activités (joint-venture, licence ou sous-traitant), le libre échange constitue un défi (concurrence des importations) et l'intégration au marché international d'une grande firme est la principale motivation des alliances (excepté pour les firmes conçues exclusivement pour le marché local, comme le traitement des eaux ou l'eau minérale). Pour le partenaire local investisseur, l'alliance est recherchée comme source de revenu. Pour le partenaire extérieur, la zone de libre échange offre des possibilités de délocalisation partielle (assemblage) ou totale à moindres coûts (sur le marché égyptien ou à l'exportation) avec ou sans alliance s'il contrôle entièrement l'entreprise. Pour comprendre l'intérêt d'une multinationale à garder une filiale en Egypte, il faudrait pouvoir comparer le rapport (ventes/FBCF) de la filiale avec celui des autres filiales.

Qu'advient-il de ces accords lorsque les droits seront réduits voire supprimés ? La réponse à cette question dépend alors très largement du degré de dépendance de l'entreprise locale par rapport à son partenaire tant en terme de gestion de la production, de commercialisation que de conception des produits. Or, il apparaît que dans bon nombre de ces accords le poids de l'entreprise européenne est très important, l'autonomie des entreprises égyptiennes est assez réduite sauf dans les cas de coopération entre des firmes du Nord et de puissants groupes égyptiens. Dans ce cas, on se retrouve dans une situation similaire à celle décrite pour le cas tunisien où les groupes puissants possèdent habituellement non seulement une importante capacité financière mais également une expérience des affaires qui leur donne une autonomie certaine, au moins en termes de gestion. Ces deux facteurs offrent à ces groupes la possibilité d'assimiler un certain nombre de savoir-faire et de reprendre à leur propre compte les activités initiées en commun avec les firmes du Nord.

4.2.2.2. Production de produits finis ou de produits semi-finis

Le type de production des entreprises du Sud est également un bon indicateur des stratégies des firmes du Nord et du Sud. Dans le cas de productions de biens semi-finis ou d'assemblage de produits finis, il s'agit davantage pour la firme du Nord de délocaliser une partie de sa production pour bénéficier de coûts plus faibles notamment lorsque la production est intensive en main-d'œuvre. Curieusement, dans bon nombre de cas étudiés, tant en Tunisie qu'en Egypte, il apparaît que les alliances ne permettent pas souvent de réduire les coûts par rapport aux concurrents proches.

Les coûts de production élevés s'expliquent par :

- l'importation auprès des partenaires européens de certains composants et matières premières coûteux ou chargés de frais supplémentaires (transport, emballage, stockage, etc.). Ainsi, l'entreprise du Nord obtient des compensations financières à l'assistance non rémunérée par l'entreprise du Sud, en écoulant une partie de ses marchandises ;
- le coût du transfert des compétences technologiques et managériales : les salaires des expatriés, royalties, surfacturation des composants etc. Ils sont parfois insuffisamment inférieurs aux coûts de leur partenaire européen (automobile, électroménager) pour garantir le maintien de l'alliance après la suppression des taxes douanières.
- une gestion de la firme du Sud moins performante que celle de leur partenaire du Nord.

Les entreprises tunisiennes comme les firmes égyptiennes tentent de remédier à ces handicaps en investissant dans la qualité des procédés de production par une mise en place de modes de production normalisées selon les règles internationales ISO 9001,2.

De même, la production de produits semi-finis peut être un atout autant qu'un désavantage pour la firme du Sud. Les produits semi-finis destinés à l'exportation doivent répondre à certaines normes de qualité. Les entreprises concernées bénéficient donc de transferts de savoir-faire techniques et peuvent être intégrées dans un réseau d'entreprises qui leur garantit le marché et la mise à niveau régulière de leur technologie. Le transfert technique s'effectue par la mise en place d'un outil de production moderne et importé, payé en partie ou non par le partenaire du Nord. Par contre, le partenaire européen se réserve les tâches de développement et de conception des produits et des équipements. Ainsi, l'entreprise du Sud reste dépendante de l'entreprise du Nord pour son développement.

4.2.3. Risques opportunistes : expropriation des technologies et des résultats

Dans l'échantillon égyptien comme pour les firmes Tunisiennes, le risque d'opportunisme provient du partenaire en position de force. Les managers nationaux des firmes locales

dénoncent la sur-tarifcation des composants européens³⁰ ; toutefois, la faiblesse des volumes de composants importés pose la question du juste prix économique : à volume identique, la firme du Sud de la Méditerranée est-elle réellement défavorisée relativement aux autres clients ou filiales de son partenaire ?

Certaines firmes locales déplorent une réduction du contenu du transfert (A22) par rapport à leur compréhension d'un contrat initial manifestement imprécis; d'autres ont cherché à se prémunir de ce risque en faisant signer au partenaire étranger un contrat de mise en œuvre du transfert (A12) lui imposant des pénalités en cas d'insuffisance du transfert ; au-delà de la relation de confiance entre les deux initiateurs de l'alliance (dans ce cas précis, tous deux bientôt retraités) et de l'intérêt mutuel des deux firmes partenaires, un contrat peut-il garantir la bonne exécution du contrat précédent sur un jugement qualitatif ? La défection effective du premier partenaire extérieur du fabricant de compresseurs (A18) et la défection possible des partenaires constructeurs automobiles, d'autres multinationales ou des firmes susceptibles d'être rachetées par une multinationale, semblent infirmer la possibilité de garantir par contrat l'exécution de l'alliance.

En Egypte toujours, le partenaire européen redoute la contrefaçon et l'usurpation de la marque, comme ce fut le cas pour le fournisseur exclusif de climatisation d'un carrossier (A6); il déplore l'augmentation des délais par l'administration et la hausse des coûts par les constructeurs locaux (A23, A17) ; il reproche également à son partenaire local de ne pas chercher à augmenter le volume des ventes et de se contenter de ses marges bénéficiaires ; il impute les mauvais résultats financiers de l'alliance aux gaspillages de matières premières et à la gestion inefficace du travail.

Dans les deux échantillons tunisien et égyptien la plupart des accords sont accompagnés de prise de participation unilatérale plus ou moins importante de la part de l'entreprise du Nord dans celle du Sud. Comment expliquer ce type de comportement et que peut-on en déduire du point de vue des caractéristiques des accords ?

La théorie économique, en particulier la théorie des coûts de transaction, nous enseigne que les prises de participation sont habituellement utilisées pour protéger des actifs spécifiques que ceux-ci soient tangibles (équipements de production) ou intangibles (savoir-faire, brevets, marques, etc.). La prise de participation peut également s'analyser comme un échange « d'otages » : en consentant à engager des actifs dans une activité de coopération, l'entreprise envoie un signal à son partenaire relativement à son engagement.

³⁰ A1, A2, A3; A21, A15, A18

Il apparaît que dans bon nombre d'accords de nos deux échantillons, le partenaire local ait cherché à s'assurer un réel engagement de la part du partenaire du Nord sur la durée. A partir du moment où la firme du Nord consent à investir dans l'entreprise du Sud, cela peut indiquer un investissement à plus ou moins long terme. En contrepartie, la firme du Sud peut consentir à s'investir à son tour dans un processus de modernisation, de restructuration et de mise à niveau de ces capacités technologiques et managériales puisqu'elle a en quelque sorte une forme d'assurance relativement au fait qu'elle ne sera pas abandonnée par son partenaire en cours de route. D'un autre côté, la prise de participation permet à la firme du Nord d'intervenir plus largement dans la gestion de l'entreprise du Sud. Ceci permet à la firme du Nord :

- de s'assurer que la gestion de l'entreprise de l'entreprise du Sud répond aux règles managériales minimales, condition sine qua non d'une plus grande efficacité,
- de s'assurer le renouvellement régulier des équipements condition nécessaire au maintien de la compétitivité technologique.

Il est tout à fait remarquable à ce propos que dans trois cas³¹, la firme du Nord a financé en partie ou en totalité l'acquisition ou l'amélioration des équipements et d'autant plus remarquable dans le cas E11 qu'il s'agit d'un accord de sous-traitance. Le cas est tout aussi intéressant lorsqu'il s'agit de joint venture³² : la firme du Nord pourrait se contenter de transférer son savoir-faire et des brevets en échange de quoi la firme du Sud se charge de l'investissement dans les équipements. Pourquoi en est-il autrement dans ces cas et qu'elles en sont les implications ? Plusieurs explications sont possibles : premièrement, il semble que dans le cas E2, la joint venture soit considérée comme une filiale du groupe français, deuxièmement, dans les trois cas, il s'agit d'une activité de sous-traitance destinée à l'exportation vers l'Europe. Dans ce cas, l'investissement dans les équipements permet à la firme du Nord d'avoir un contrôle significatif sur celle du Sud. La question est alors de savoir pourquoi dans des cas similaires, l'implication en matière de capital n'est pas aussi forte ? Pour ce qui concerne les implications en matière de développement, un tel degré de dépendance n'est pas nécessairement toujours très positif à long terme. Les perspectives de ces firmes dépendront très largement de leur capacité à se libérer de la tutelle de la firme du Nord car en réalité, elles ne disposent pas du savoir-faire qui permette de concevoir les modèles produits, elles ne maîtrisent, dans un grand nombre de cas, pas la gestion ni les équipements qui sont importés.

Le partenaire du Nord se contente habituellement de donner les spécifications des machines que son partenaire du Sud doit acquérir pour que l'alliance puisse se réaliser. Ainsi, dans toutes les alliances en Egypte, le partenaire européen conditionne son accord par la construction d'une nouvelle usine et l'achat de nouvelles machines suivant ses spécifications,

³¹ E3, E11, E16

³² E12 et E16

financés par le partenaire local.

Le risque d'expropriation du savoir-faire et de l'expertise des firmes du Nord est limité : il dépend :

- de la capacité d'absorption³³ des entreprises du Sud qui est habituellement assez faible sauf pour les cas d'entreprises produisant également sous leur propre marque,
- de l'expérience passée de la firme notamment en matière de production,
- de la maturité des technologies employées.

Les entreprises du Sud qui peuvent bénéficier le plus largement des savoir-faire des partenaires du Nord sont avant tout celles qui produisent sous leur propre marque des biens similaires (aux biens concernés par l'accord). Elles peuvent ainsi s'approprier et appliquer à leurs propres produits les méthodes de production, la conception et les avancées techniques introduites par le partenaire dans le cadre d'accords de sous-traitance ou de production sous licence.

4.3. Acquisition de compétences technologiques et managériales.

L'hypothèse sous-jacente à notre étude est que les divers accords de partenariats (sous-traitance, joint venture, licence) permettent de transférer des compétences tant technologiques que managériales qui constituent une condition essentielle au rattrapage des pays du Nord par les pays du Sud. Si les transferts de compétences ne constituent pas l'objet même des accords³⁴, mais un produit joint de ces derniers, ils restent nécessaires à l'amélioration de la compétitivité des firmes du Sud. Toutefois, ces transferts ne sont possibles que si la firme du Sud dispose de capacités d'absorption.

La capacité d'absorption d'une entreprise peut être appréhendée à travers essentiellement deux dimensions. La première renvoie à la capacité d'assimiler les technologies transférées (qualité de l'équipement, normes et standards de production, etc.). La deuxième dimension correspond à la capacité d'assimiler les compétences managériales et organisationnelles véhiculées par l'entreprise du Nord (qualification de la main d'œuvre, taux d'encadrement, aspects culturels tels que la discipline, la langue, etc.).

Au-delà des deux dimensions citées plus haut, la capacité d'absorption fait référence à l'aptitude de l'entreprise à enclencher un processus d'apprentissage susceptible de favoriser l'assimilation des connaissances existantes mais aussi de nature à générer des connaissances

³³ cf. section suivante.

³⁴ ceux-ci portent avant tout sur des activités particulières de conception, de production et/ou de commercialisation de produits

nouvelles. Notons à cet égard, que la capacité d'absorption est d'autant plus élevée que l'entreprise est dotée, préalablement à la recherche d'un partenaire, d'un certain potentiel technologique et organisationnel comme c'est le cas pour les entreprises qui produisent déjà sous leur propre marque. Les connaissances nécessaires pour assimiler et utiliser des technologies associées à des productions ou des produits intensifs en main-d'œuvre ne sont évidemment pas les mêmes que celles requises par des procédés complexes de haute technologie très intensive en capital.

4.3.1. Les transferts de capacités technologiques et managériales

Si les entreprises veulent être compétitives et assurer leur croissance et survie, elles doivent être capables de proposer des produits et des procédés nouveaux. Or ceci est facilité lorsqu'elles disposent de capacités technologiques en interne. Ces compétences locales permettent de répondre non seulement à la demande de nouveaux produits mais également elles permettent d'accroître la qualité et d'offrir une production plus efficiente. Un moyen de réaliser cela est d'acquérir les technologies étrangères. Ces transferts peuvent se réaliser d'une manière formelle par les relations de partenariat – joint venture, sous-traitance, licence - mais également d'une manière plus informelle par l'achat d'équipements nouveaux, l'assistance technique et la formation.

Pour le partenaire égyptien, les alliances visent d'abord le transfert de technologie (processus de production et l'utilisation de la marque sur certains marchés), pour le partenaire européen elles visent d'abord le marché égyptien (protégé ou monopolistique) et minoritairement l'export³⁵. Peu d'alliances incluent un transfert partiel de R&D³⁶. Selon les déclarations du partenaire local, ce transfert de R&D résulterait davantage de ses efforts autonomes que de la volonté initiale du partenaire extérieur. L'organisation du travail et le marketing en Egypte sont laissés au partenaire égyptien, excepté dans le cas des contrats de gestion incluant des expatriés pendant une durée limitée³⁷ ou en durée indéterminée³⁸ et lorsque l'entreprise a été créée par un étranger³⁹.

Le transfert de compétences managériales est d'abord perçu comme une nécessité technique pour la réalisation du produit. C'est avec l'expérience que le partenaire local découvre l'utilité de ce transfert sur l'ensemble de son activité. Si le transfert technologique est réclamé par tous les partenaires du Sud comme une nécessité de l'alliance, le transfert de compétences managériales est perçu par certains managers locaux comme une contrainte imposée par le

³⁵ A18, A12, A15

³⁶ A15, A26, A11, A18, A19, A24

³⁷ A18, A23, A1, A10

³⁸ A3, A19, A21, A2, A20

³⁹ A26, A11, A17

partenaire du Nord⁴⁰ ; le transfert managérial n'est finalement accepté que comme contrepartie de l'accès aux débouchés extérieurs. Le transfert de compétences managériales s'accompagne d'un contrat de gestion avec expatriés, se manifeste par un changement de système de reporting ou s'exprime par les choix de transferts technologiques décidés par les bureaux de R&D du partenaire du Nord. Le partenaire du Sud réclame le transfert managérial comme composante de l'alliance lorsqu'il est conscient de son incapacité à gérer seul une activité nouvelle⁴¹. Le partenaire du Sud recherche auprès de l'entreprise du Nord le transfert de technologie, le marché, les facilités de paiement et la participation au capital. Au fur et à mesure que se réalise l'alliance, les firmes locales demandent à leur partenaire extérieur de les traiter en partenaire ou en filiale et non comme un client dont on cherche à tirer le maximum de marge: elles réclament à la firme européenne de participer davantage au capital⁴², sauf dans le cas des alliances très rentables où le partenaire local, déjà minoritaire, veut conserver ses dividendes (A23, A20). Les entreprises locales demandent au partenaire extérieur de réduire le coût des composants⁴³, d'élargir la gamme de produits⁴⁴, de lui accorder une exclusivité à l'importation de ses produits (A20), de réduire le management expatrié (A10, A18), de lui accorder des parts de marché à l'exportation⁴⁵.

Dans la plupart des cas le transfert est unilatéral, allant du Nord vers le Sud de la Méditerranée. Le partenaire européen fournit les spécifications de l'usine, des machines, des produits, les composants importés, la formation technique spécifique à son produit.

Si les accords tunisiens comme égyptiens concernent avant tout la production de produits finis ou semi-finis, le transfert de technologie et de savoir-faire porte avant tout sur les procédés de production. Il s'agit d'un préalable à la recherche d'une baisse des coûts et d'accroissement de qualité des produits. Ceci est largement corroboré par la mise en place ou le recours à la normalisation ISO. La technologie transférée est mature et générique (marché moins exigeant qu'en Europe, grâce au protectionnisme et au faible pouvoir d'achat). Les certifications ISO apportent une garantie de sécurité en plus de celle conférée par la marque. L'utilisation de la marque européenne est préférée, sauf pour certains produits intermédiaires, ou lorsque les parts de marché locales sont jugées suffisantes⁴⁶ ou lorsque la réputation est établie (A24, A8).

Selon les interviewés, le principal blocage au transfert technologique vient de l'interprétation du contrat par le partenaire européen (direction ou services techniques et

⁴⁰ A10, A15, A18, A24, A25

⁴¹ A1, A2, A3, A10, A12, A13, A16, A18, A19, A23

⁴² A4, A8 & A9, A5, A17, A24, A18

⁴³ A8, A9, A2, A21, A15, A3, A24, A1, A6, A18

⁴⁴ A8, A9, A21, A3, A1, A10

⁴⁵ A8, A9, A24

⁴⁶ A11, A12, A25, A20, A6

R&D). L'absence d'une grande entreprise extérieure partenaire est un handicap (A17, A18 après l'abandon de son 1er partenaire, A11 après la fin du contrat de transfert). En effet, la réussite du transfert technique ne garanti pas le marché futur.

Il n'existe pas de transferts en matière de produits à proprement parlé dans le sens où la conception reste du ressort des européens. Cette situation doit être nuancée pour les cas où il y a adaptation des produits à la demande locale et ceux où l'entreprise produit à la fois pour son propre compte⁴⁷ et en sous-traitance. Dans quelques alliances, la firme du Sud se voit déléguer la conception des produits bas de gamme (A15, A18) de la firme du Nord, qui sont de vieux modèles dont elle peut modifier les spécifications et le design.

Quant aux transferts de compétence managériale, deux dimensions clés permettent d'en expliquer tant le type que les modalités : la forme et la durée de l'accord. Ainsi, la forme des contrats traduit le degré d'implication du partenaire du Nord. Dès lors que l'engagement du partenaire du Nord est important dans la coopération on constate l'existence d'un transfert de compétence managériale plus ou moins marqué. Par ailleurs, la durée des contrats constitue un facteur important dans la mesure où il favorise l'instauration d'un climat de confiance et de dialogue permettant un meilleur transfert de capacités managériales et organisationnelles.

Dans l'échantillon égyptien, l'assistance managériale est assurée soit directement par les expatriés⁴⁸ ou missionnaires⁴⁹ soit indirectement par le système de reporting⁵⁰. Seul le groupe A11 – A12 - A13 – A14 a établi son propre système de reporting accepté par chacun de ses partenaires. La différence de salaires entre gestionnaires expatriés et gestionnaires locaux est source de conflit et de contestation de l'utilité des expatriés (A18, A10). L'utilité des experts étrangers n'est pas contestée dans les quasi-filiales et dans les firmes à gestion 100% égyptienne qui employent des experts étrangers techniques (A11, A4). L'exportation est du ressort du partenaire européen (marketing, recherche des clients, établissement des prix); elle est concédée à la firme égyptienne soit en pourcentage de la production⁵¹ soit sur un espace défini appelé "territoires" (A6, A7) objet de négociation à chaque commande (A9) ou sur le principe (A24).

Dans les alliances égyptiennes, les compétences du partenaire local sont d'abord financières et relationnelles : il apporte la majorité du capital (au moins au début), les relations avec l'administration, la connaissance des lois et habitudes. Certains partenaires locaux possèdent ou se découvrent des compétences industrielles : la firme locale assume la gestion de

⁴⁷ A11, A4, A6, A17

⁴⁸ A1, A2, A3, A4, A10, A12, A25, A18, A19, A20, A21, A23

⁴⁹ A6, A22, A26

⁵⁰ A4, A8, A15, A16, A24, A7

⁵¹ A18, A15, A16, A12

la main d'œuvre, la connaissance du marché, le marketing local, le service après-vente. Le partenaire local est parfois aussi importateur exclusif. Il participe aux études de faisabilité (A14), voire les assume entièrement (A17, A26, A11) dans les PME créées par un étranger. Il choisit les machines selon les spécifications du partenaire⁵². Il gère le choix et la compatibilité des composants, ou en est fournisseur (A19). Il modifie les spécifications (A7, A10, A5) et participe à la R&D (A15). Il assure l'entretien des machines voire leur reproduction (A11).

En Egypte, dans les cinq alliances gérées comme des filiales, le partenaire local (investisseur) n'intervient pas dans la gestion; le personnel national conseille la direction étrangère pour adapter la gestion aux habitudes et conditions locales. Dans les autres alliances, le management est assumé par le partenaire local. Sur le marché égyptien, la commercialisation des produits est assumée par l'entreprise locale ou son partenaire-distributeur, dont la compétence à augmenter ses ventes est alors contestée par le gestionnaire (étranger) de la firme.

Les capacités financières qui donnent aux grands groupes locaux un atout dans la négociation ne sont pas non plus une garantie suffisante pour que l'accord satisfasse le partenaire du Sud (A10). Les entreprises tunisiennes ou égyptiennes préexistantes à l'accord disposent d'un marché et d'une certaine expérience technique et de gestion. Les entreprises créées ex-nihilo par l'accord sont davantage dépendantes de la firme du Nord pour l'acquisition des compétences technologiques, managériales et commerciales, voire des parts de marché⁵³. Pourtant certaines entreprises déjà existantes peuvent négocier des contrats moins favorables que des sociétés débutantes (A10 / A11). Les compétences de négociateur du manager local⁵⁴, l'implication du partenaire local dans la gestion de son entreprise⁵⁵, la culture d'entreprise et la stratégie tant du partenaire local que du partenaire extérieur, l'organisation du marché local et international du produit, jouent dans la forme finale de l'accord conclu.

Les alliances réussies (selon les interviewés) sont celles qui ont bénéficié de relations privilégiées (institutionnelles ou individuelles) et de capacités managériales exceptionnelles. Se situent dans ce cas deux patrons de groupes familiaux égyptiens (A7 & A16), deux gestionnaires (un français et un italien) de leurs firmes respectives (A19 & A26), deux petits entrepreneurs italien et allemand de joint venture « entre amis » (A26 & A11 & ses filiales).

4.3.2. Les mécanismes formels de transfert

⁵² A6, A8, A11, A12, etc.

⁵³ A18, A1, A2, A3

⁵⁴ A11, A12, A13, A14, A26

⁵⁵ A2 & A21 sont des exemples où le manager impute au manque d'implication du partenaire local les ventes insuffisantes de la firme

Il apparaît que la nature du transfert est intimement associée à la forme que peut prendre l'accord qu'il s'agisse de relations de sous-traitance (a), de relations de licence (b) ou d'accord de joint venture (c).

(a) Les relations de sous-traitance

Dans les relations de sous-traitance, le partenaire du Sud apparaît comme un simple exécutant coupé du processus de conception du produit. Il se contente, la plupart du temps, d'appliquer une technologie donnée pour un design donné; la marge de manœuvre de l'entreprise locale est par conséquent assez réduite ce qui limite d'autant les initiatives. Néanmoins, certains accords de sous-traitance sont caractérisés par un engagement beaucoup plus important de la part du partenaire du Nord du point de vue financier et humain pour pallier les lacunes et les insuffisances du partenaire du Sud⁵⁶.

Le volet managérial, la gestion du personnel et l'organisation du travail semblent relégués au second plan dans la mesure où les relations établies entre les partenaires sont davantage des relations de marché que de véritables relations de coopération. En revanche, pour ce qui concerne la gestion de la production, l'analyse est plus nuancée. Dans la mesure où l'essentiel de l'accord porte sur le respect des engagements tarifaires, de la qualité et des délais de livraison, l'entreprise du Sud doit faire des efforts particuliers pour gérer sa production.

Les deux cas de sous-traitance étudiés en Egypte illustrent deux situations très différentes : le premier (A19) est celui d'un tableautier électrique de matériel haut de gamme qui a passé 2 contrats de sous-traitance en volume de travail avec un ancien employé et un jeune riche entrepreneur débutant dans le métier ; le tableautier électrique fournit une aide technique gratuite en détachant du personnel auprès de son sous-traitant. Le second cas (A5) concerne une moyenne entreprise ayant 20 ans d'ancienneté dans l'usinage de pièces automobiles pour les assembleurs locaux, qui cherche à former des joint venture avec des partenaires européens pour produire en sous-traitance à l'exportation. Dans les deux cas, le partenaire du Sud a fourni la totalité de l'investissement matériel. L'apport humain du partenaire du Sud est beaucoup plus important dans le cas de l'entreprise la plus ancienne (A5). Pour fabriquer pendant 20 ans des centaines de pièces différentes pour des clients différents sur des bases purement commerciales, elle a dû sélectionner et former son personnel, établir sa propre stratégie de développement, assumer seule son choix de spécialisation et le coût de ses investissements, trouver seule ses débouchés et ses partenaires. Son système managérial interne s'est adapté au fur et à mesure des changements de produits et de clientèle, des acquisitions d'équipements et de technologie. Apparemment très chaotique, ce système

⁵⁶ E1, E5, E6, E11

managérial est aussi très souple et permet à l'entreprise de s'adapter facilement à différents partenaires extérieurs disposant chacun de leur propre système managérial. Cette souplesse d'adaptation est partagée par d'autres entreprises égyptiennes ayant une longue expérience de sous-traitance ou de licences multiples et cherchant de nouveaux accords de sous-traitance pour l'exportation en joint venture avec des partenaires européens : un constructeur de véhicules égyptien travaillant sous plusieurs licences (A4) ainsi qu'un fabricant de peintures et produits chimiques du bâtiment (que nous avons interviewé sans pouvoir remplir la totalité du questionnaire).

Le cas E11 étudié en Tunisie constitue une exception en matière de sous-traitance du point de vue de l'implication du partenaire européen dans la gestion. Le transfert de savoir faire commercial est quasiment nul puisque la production est exportée et vendue par le partenaire européen. Quant au transfert de technologie (type de produits et procédé de production) il est remarquable, en dépit du fait que E11 reçoit les coupes de l'étranger. Le transfert se matérialise par un changement des équipements et la formation des employés, de même, les ingénieurs tunisiens sont envoyés périodiquement en Europe pour des stages de remise à niveau. C'est justement cela qui a facilité et le rapport avec le partenaire étranger et le changement répétitif opéré au niveau de E11. Le partenaire étranger a également joué un grand rôle dans le financement des équipements de production changés très régulièrement. Ce sont ces changements qui ont amené E11 à modifier régulièrement sa façon de travailler. Ces services sont généralement offerts par le partenaire étranger sans aucune contrepartie. Cela a été favorisé par la nature des relations qui se sont caractérisées par une confiance totale.

(b) les relations de licence

Dans les relations de licence, le transfert des capacités technologiques constitue l'objet de l'accord. L'entreprise du Sud est amenée à s'approprier la technologie et à la réutiliser pour ses propres produits. Le transfert managérial est exclusivement cantonné à la commercialisation des produits (sous licence) conformément à la stratégie marketing de l'entreprise.

En Egypte, les 8 alliances de licence pure (sans participation au capital) offrent différents types de transfert managérial : un transfert total pour un assembleur d'automobiles de haut de gamme (A2), le partenaire local ayant embauché un manager expatrié fourni par le partenaire européen ; un transfert partiel pour un assembleur d'équipement agricole (A26), où le partenaire-actionnaire local (italien) apporte 20 ans d'expérience de marketing des produits de ses partenaires européens ; deux transferts technologiques limités dans le temps dans la production de tubes métalliques (A11) et de produits chimiques de traitement de l'eau (A17) assimilables à deux licences sans royalties, ont donné lieu à un transfert de compétences

managériales (reporting financier et développement de projet) lié aux compétences professionnelles et personnelles des partenaires et actionnaires locaux (allemand et italien). Dans les 7 cas de licence restant, les relations et négociations continues entre partenaires européens et locaux ont un impact indéniable sur les méthodes de management et de marketing de la firme égyptienne. Pour preuve, cet assembleur de camions et d'autobus (A4) qui informatise seul le système d'information de son entreprise, après avoir conclu un accord de licence avec un constructeur de camions allemand (avec lequel il négocie une prise de participation unilatérale au capital).

Qu'il s'agisse de la Tunisie ou de l'Égypte, il existe des transferts de technologie spécifiques, en nature et en intensité selon la modalité de la coopération. A titre d'exemple, dans le cadre des accords de licence les entreprises locales arrivent à s'approprier la technologie du partenaire et à la transposer ou à l'exploiter pour améliorer la qualité de leur propre production. On assiste à un double phénomène d'appropriation de la technologie et maîtrise des processus qu'elle suppose. Ceci est d'autant plus marqué lorsque l'entreprise locale coopère avec une étrangère sur un produit, une activité ou un segment qu'elle-même produit en parallèle. Ceci a été le cas en Tunisie pour E10, où le producteur de biscuit produit à la fois sous sa propre marque et celle de son partenaire européen, un grand groupe de l'agroalimentaire. Plus généralement, c'est le cas notamment des produits agroalimentaires, cosmétiques, hygiéniques, des équipements électriques, les pièces et équipements de véhicules etc. Dans ces cas, l'entreprise locale admet qu'elle a pu bénéficier de nouvelles techniques, procédés de production, choix de nouveaux équipements pour améliorer la qualité, etc.

(c) Les joint venture

Le type de transfert effectué à travers les joint-venture semble plus important précisément en raison du rôle structurant des cadres expatriés issus de l'entreprise du Nord. Dans la majorité des cas, la présence de cadres expatriés favorise le dialogue avec leurs homologues locaux et permet une résolution plus rapide des problèmes. Dans certaines situations, la présence des cadres expatriés est source de conflits avec l'encadrement local (A18, A10), qui conteste leur capacité à résoudre les problèmes, voire les accuse de les avoir créés (A10). Certains managers de l'entreprise du Sud se plaignent des problèmes de communication et des difficultés de la négociation quotidienne avec leurs collègues de la firme du Nord (sur le plan technique, marketing ou financier). Ils reconnaissent également que ces difficultés sont la contrepartie obligatoire de l'intégration à la stratégie internationale d'une grande firme, qui offre son partenaire du Sud des possibilités de survie et de développement exceptionnel.

La pertinence du transfert du système managérial de la firme du Nord vers la firme du Sud pose le problème du choix du rythme et des priorités du transfert (contrôle qualité, marketing, gestion financière, gestion du personnel) à chaque étape de ce dernier. La présence continue d'expatriés peut répondre à une nécessité absolue (absence de compétences locales ou d'implication du partenaire local), à un manque de confiance dans les compétences du management local, ou même à de simples routines de la firme du Nord. Le détachement de personnels est en outre plus facile à gérer pour une multinationale qu'un échange permanent d'informations entre ses centres de décision et l'ensemble de ses filiales à la périphérie.

Les technologies transférées dans le cadre des joint ventures sont essentiellement des technologies intermédiaires. L'entreprise du Nord joue à cet égard un rôle déterminant dans le choix de la technologie et dans le développement des procédés de production. Engagés dans un processus de rattrapage technologique, les partenaires du Sud bénéficient de l'expérience et du savoir-faire de leurs partenaires. La quasi inexistence de centres de recherche et de développement dans les entreprises du Sud constitue un obstacle majeur au degré de transfert de technologie.

En Egypte, seules deux alliances (A15 & A18) comprennent un projet de transfert de la R&D à la firme du Sud, sur les produits spécifiques à cette firme. Ces deux alliances sont également celles où la part dans le chiffre d'affaires des exportations en sous-traitance de la firme du Nord est le plus élevé (respectivement 50% et 65%). La sous-traitance associée à une prise de participation au capital apparaît ici comme un moteur du transfert de technologie et de compétences.

Dans l'ensemble des joint venture, le transfert de savoir-faire managérial est plus développé que dans les simples accords de licence. Celui-ci prend la forme d'une assistance voire d'un encadrement qui touchent l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ce type d'accord favorise ainsi les échanges à différents niveaux hiérarchiques qui s'accompagnent d'ajustements et d'adaptations des procédures de travail aux spécificités culturelles propres au pays d'accueil. Certaines joint-venture sont déjà gérées comme des filiales (en totalité ou seulement sur le produit objet de l'alliance), indépendamment de la part de la firme du Nord dans le capital.

4.3.3. Les mécanismes informels tels que les achats d'équipement et l'assistance technique et commerciale

Les accords ont eu pour impact de moderniser des équipements qui ont pris la forme soit d'une acquisition soit d'un renouvellement de l'outil de production. En conséquence, l'intensité capitalistique progresse sensiblement en même temps que la productivité. On a pu remarquer

que peu après le démarrage de la relation de coopération, l'entreprise du Sud se trouvait contrainte de renouveler partiellement ou complètement son matériel. Celle-ci est effectivement à même de surmonter relativement les contraintes inhérentes au processus de transfert technologique. L'adoption du programme tunisien de mise à niveau a permis de renforcer la capacité d'adaptation aux nouvelles exigences en termes de normes de qualité et de standards de fabrication (normes ISO 9000, 9002, etc.). En Egypte, on obtient des résultats équivalents sous la contrainte du marché et de la concurrence.

La formation accompagne à des degrés variables les différents types d'accords. Les stages de formation se réalisent selon des modalités différentes selon les entreprises et les types d'employés. Lorsqu'il s'agit de cadres supérieurs ceux-ci reçoivent souvent une formation au départ au sein de l'entreprise du Nord pour se familiariser avec les produits, les procédés et les modes d'organisation du partenaire. L'entreprise du Nord peut également décider d'envoyer un assistant technique et/ou commercial sur place dans le Sud qui se chargera de la formation des cadres. La formation peut ensuite se réaliser de manière continue en fonction de l'introduction de nouveaux produits et procédés lorsque le besoin s'en fait sentir. Néanmoins, on constate que les programmes de formation ne touchent pas suffisamment les cadres intermédiaires. Or, de par leur statut au sein de l'entreprise, ils apparaissent souvent comme des maillons clés de l'organisation les plus susceptibles d'induire une véritable dynamique de changement. Quant aux ouvriers, ils reçoivent une formation de courte durée par des missionnaires de la firme du Nord envoyés sur place, puis sont formés sur le tas au cours du déroulement de l'alliance.

L'entreprise locale assure la formation initiale du personnel sur les technologies génériques (ingénieurs, techniciens, ouvriers) à travers l'expérience de la production locale et des alliances précédentes ; elle produit des innovations marginales (sauf A15, devenu responsable de la R&D pour sa production), effectue des modifications du design et des spécifications selon les matériaux, les prix et les exigences du marché local. Dans dix entreprises le personnel de direction est expatrié (7 sont des quasi-filiales et 3 sociétés sont en contrat de gestion). La formation assurée par le partenaire européen (en Egypte ou en Europe) ainsi que la présence d'expatriés (techniques) varie de 200 hommes/jours⁵⁷ à 7700 h/j (A18). Le partenaire européen, actionnaire ou fournisseur procure également la documentation technique et l'assistance technique prévue dans le cadre du contrat.

La durée du transfert de technologie varie d'un cas à l'autre. Elle dépend entre autres de la différence existant entre les systèmes des deux partenaires, de la lenteur de l'administration locale pour accorder les autorisations, du contenu de l'alliance. Dans l'échantillon égyptien,

⁵⁷ A22, A8, A9

A22 estime avec 200 h/j de formation, que le transfert est incomplet, alors que 200h/j ont suffi à A8 et à A9 pour l'achever. Certaines alliances ont duré 20 ans (A25), d'autres sont programmées pour 5 ans (A14) ou 25 ans (A23), certaines se sont achevées dès la première année (A11). Les alliances étant toutes évolutives, il est nécessaire d'évaluer séparément la durée de chaque type de changement en choisissant des critères précis :

- temps de formation,
- obtention d'un ISO,
- modification du contrat signifiant la reconnaissance d'une compétence acquise etc.

De plus, les alliances doivent faire face à des problèmes de gestion et de répartition des coûts (prélèvement ex-ante) entre partenaires dans un marché saturé d'offre et sans liquidité (délais de paiement supérieurs à 1 mois) ayant connu une phase d'instabilité monétaire (1987-1991) puis de crédit cher (supérieur à 15% après 1991). La rentabilisation d'investissements lourds est retardée tant par les procédures de transfert imposées par le partenaire⁵⁸ que par la lenteur des démarches administratives (A16, A23), les surcoûts imposés par les constructeurs locaux (A23) et l'incertitude du marché (A5). L'économie des matériaux et le temps (travail, délais) n'étant pas la priorité initiale du transfert, le partenaire extérieur demande en cours d'alliance à son partenaire local de réduire les gaspillages pour abaisser ses coûts.

L'implication des partenaires du Nord en matière d'assistance technique et managériale est particulièrement forte lorsque les entreprises du Sud qui produisent sous la marque (ou pour le compte) du partenaire du Nord et ce quelque soit la modalité de coopération. Ceci semble vrai quelque soit la modalité de coopération (licence (E4 – met particulièrement l'accent sur la qualité de la production et l'organisation incombe au partenaire local)⁵⁹), sous-traitance⁶⁰ ou joint venture⁶¹ : dans la mesure où l'entreprise du Nord engage son image de marque, l'investissement est beaucoup plus important tant en terme de participation aux équipements en termes de gestion. On s'aperçoit que dans ce cas, la firme du Nord va être beaucoup plus exigeante en matière :

- d'organisation du travail, de la gestion de la qualité, des délais de fabrication et de livraison (E12): ceci passe généralement par la mise en place d'un contrôle de gestion et d'une gestion des stocks. Dans certains cas, l'entreprise du Nord impose la mise en place d'une logistique particulière qui s'appuie sur un traitement de l'information par la mise en place d'un système informatique (E8)
- la formation et l'encadrement du personnel : il arrive que l'encadrement soit directement pris en charge par des expatriés (E3, E6). La formation porte essentiellement sur les normes de production et de qualité. Cette formation intervient de manière régulière au

⁵⁸ A10, A18, A13, A16, A6

⁵⁹ E10, E20, E23, E24

⁶⁰ E5, E6, E11, E18, E19

⁶¹ E3, E8, E9, E16, E22, E10

moment du lancement de nouveaux produits (E18) ;

- Les méthodes de gestion : dans certains cas, la firme du Nord applique son mode de gestion et ses procédures de décision. Dans le cas de la coopération (JV – E7 -) avec un groupe français de l'agroalimentaire, la firme du Nord a imposé de nouvelles méthodes de gestion des ressources du personnel qui passent par la création de nouveaux départements et postes, de nouveaux modes de recrutement, mais également la formation des cadres à l'informatique, des cours d'hygiène pour les ouvriers, etc. ;
- Les méthodes de marketing : (Licence, E4, JV – E7 –) : lorsque l'entreprise du Sud est chargée de la vente des produits notamment pour le marché local, généralement sous la marque de la firme du Nord, celle-ci lui fait bénéficier de son savoir-faire en matière commerciale et des supports publicitaires tels que des annonces de publicité, des catalogues, des informations sur les nouveautés du domaine, des jeux publicitaires, etc).

De même, lorsque la coopération se réalise avec des groupes européens de l'agroalimentaire, de l'électronique, de l'électroménager, de l'industrie mécanique, etc., elles ont tendance à imposer leurs procédures de gestion – du contrôle de gestion, à la gestion de la production, de la qualité en passant par la gestion des ressources humaines – à leur partenaire. Ceci est d'autant plus vrai que la firme européenne dispose d'une participation financière dans la firme du Sud. Néanmoins, force est de constater que l'implication du partenaire étranger dans le fonctionnement interne de l'entreprise locale est généralement source de tensions lorsque celle-ci intervient brusquement. De plus, elle se heurte à des facteurs culturels sources de multiples dysfonctionnements (particulièrement vrai pour l'Egypte). Une plus grande proximité culturelle existe entre les entreprises tunisiennes et leurs homologues du Nord. En conséquence, les cadres expatriés en Tunisie, en raison du capital de confiance dont ils jouissent auprès du personnel local, jouent davantage le rôle de «facilitateur» et d'intermédiaires dans les conflits. En revanche, en Egypte, l'implication de l'entreprise du Nord est davantage considérée comme une intrusion par les niveaux hiérarchiques inférieurs.

On constate également que les exigences du partenaire du Nord évoluent considérablement au fur et à mesure que l'accord s'inscrit dans la durée. Lorsque l'alliance vise le marché local, les exigences du partenaire européen portent en premier sur la rémunération de son transfert (royalties et dividendes), le financement de l'investissement, le maintien de sa part de marché local, la mobilisation du capital relationnel du partenaire local pour obtenir les autorisations et le transfert de la connaissance du marché local. Le partenaire européen réclame également le respect de l'exclusivité de ses produits et composants, des spécifications et du système de son entreprise⁶². Si dans un premier temps, l'accent est mis sur la maîtrise du produit, on note un intérêt croissant, dans un deuxième temps, pour le processus de fabrication et par là même au

⁶² A12, A18, A10, A1 etc.

volet organisationnel qui lui est associé. Le partenaire extérieur peut accroître son contrôle (par prise de capital) dans une firme rentable ⁶³ ou se retirer d'une firme déficitaire (A17). Il peut augmenter les royalties (A15, A24) ou les abaisser (A18, A6, A2). Tous réclament une meilleure qualité, moins de gaspillages à la firme et un marketing plus offensif au partenaire local. Le rachat du partenaire européen par une firme plus grande soumet la firme locale à une relation plus formelle (adaptation au système du nouveau partenaire de reporting, spécifications, stratégie, gestion) après disparition de la relation humaine de la 1ère alliance.

4.3.3.1. Aspects culturels et complexité de l'accord .

L'initiative de l'alliance dans les 26 cas égyptiens revient au partenaire local, ancien importateur de la marque ou producteur dans un domaine proche. C'est la réputation de la marque, les relations culturelles et commerciales qui guident son choix. D'un simple transfert de technologie avec paiement de royalties ou dividendes dans un marché protégé, les alliances deviennent plus complexes avec l'ouverture des marchés et l'évolution des stratégies des partenaires extérieurs. Le rachat du partenaire extérieur par une firme plus grande rend la relation plus complexe et plus formelle. Il constitue simultanément une opportunité (marché plus grand) et un défi (adaptation à une structure plus exigeante). Outre les facteurs économiques, la relation humaine est déterminante dans la constitution de joint-ventures entre individus (A26, A8, A17). La nationalité européenne d'un partenaire "local" ou la culture européenne du partenaire sud-méditerranéen facilitent le contact avec les firmes européennes. La négociation dépend aussi de l'expérience, du réseau de relations (dans le pays et à l'Etranger), de la compréhension du marché local. L'incompréhension culturelle ou le manque de compétences techniques du management local perturbe le fonctionnement de l'alliance ou rend les clauses du contrat moins favorables au partenaire du Sud (A10, A18).

Le rachat du partenaire européen par une firme plus grande soumet la firme locale à une relation plus formelle (adaptation au système du nouveau partenaire de « reporting », spécifications, stratégie, gestion) après disparition de la relation humaine de la première alliance. En contrepartie, le partenaire local obtient un accès potentiel (à négocier) à un marché mondial et à une gamme de produits plus vastes⁶⁴.

4.4. Conclusion et recommandations

Le choix de la méthodologie de l'enquête que nous avons choisi pour mener notre étude est à la fois riche en information et génératrice de nouveaux questionnements. Evidemment,

⁶³ A25, A20, A15, A9

⁶⁴ A6, A8, A24, A15

l'appréciation de la relation d'alliance est très subjective et relative à la personne interviewée, par conséquent, les résultats permettent avant tout de dresser un tableau des caractéristiques des alliances ainsi que leurs effets induits en termes de développement économique. Les premiers résultats obtenus mériteraient d'être approfondis ; ils permettent néanmoins de proposer aux pouvoirs publics et aux organismes professionnels impliqués dans la constitution des alliances Nord-Sud un certain nombre de recommandations.

Les enquêtes réalisées en Tunisie et en Egypte ont montré que les alliances entre firmes du Nord et du Sud de la Méditerranée sont perçues par les partenaires comme bénéfiques du point de vue de :

- la diversification de l'économie locale,
- l'intégration internationale des firmes nationales,
- la concurrence,
- des transferts de connaissances,
- l'amélioration des normes (hygiène et sécurité, qualité),

Du point de vue des firmes du Nord, l'alliance stabilise ou accroît la part de marché local et offre des possibilités de délocalisation. La bonne volonté du personnel local et sa capacité d'apprentissage est reconnue par tous. Les alliances ont permis aux firmes étrangères de connaître les pré-requis de la conquête du marché local ou de maîtriser ce marché local sur des produits plus chers que les produits locaux de substitution.

Pour les firmes du Sud, l'alliance permet d'accroître l'activité (de 50% à 100%), de gagner des niches de compétitivité plus rentables, d'acquérir de nouvelles compétences. La partie technique du transfert est considérée comme réussie par les toutes les firmes de Sud, sous gestion locale ou européenne, même si la plupart des firmes locales réclament un élargissement de la gamme et un approfondissement du transfert technologique. La motivation principale des entreprises tunisiennes à contracter avec un partenaire étranger est depuis plusieurs années l'accroissement de leurs débouchés sur le marché européen. Les entreprises égyptiennes ont d'abord recherché à travers le partenariat à renforcer leurs positions concurrentielles sur leur marché local. Dans la perspective du désarmement tarifaire, les nouvelles alliances visent toutes l'accès au marché extérieur. Néanmoins avec le désarmement tarifaires, ces dernières

cherchent également à accroître leurs débouchés notamment en direction de l'exportation. Ces résultats sont largement confirmés par l'analyse factorielle qui a permis de faire les constatations suivantes : sur les 55 entreprises constituant notre échantillon,

- 40 entreprises ont cherché à travers la négociation d'un accord de partenariat essentiellement à acquérir un savoir-faire technologique et améliorer leur performances financières
- les 15 autres ont davantage été motivés par la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences managériales.

Ce constat dénote que la plupart des entreprises du sud ne mettent pas sur le même pied d'égalité les transferts de compétences technologiques et managériales. Le volet managérial apparaît dans un premier temps en tout cas relégué au deuxième plan dans la mesure où l'essentiel de l'attention se focalise sur les transferts technologiques et sur l'augmentation des seuils de performances financières.

L'effet d'apprentissage semble plus prégnant dans les entreprises tunisiennes, grâce à la proximité culturelle et géographique, qui a joué un rôle de catalyseur et du fait de la prédominance de la sous-traitance et des exportations, qui imposent une coopération plus rigoureuse et plus structurée. Dans les deux échantillons, la plupart des accords de contrats de coopération ont été contractés préalablement à la signature de l'accord de libre-échange (qui vient juste d'être signé en Egypte). La nature du transfert entre les partenaires évolue avec le temps. Dans un premier temps, le transfert semble le plus souvent se réduire à la maîtrise de procédés de production standards. Le volet managérial et l'introduction de procédés de production et de technologies de produits plus complexes ne semblent intervenir que dans un second temps.

La faiblesse du transfert managérial peut s'expliquer par le fait que celui-ci relaye le transfert technologique. L'ordonnement de la séquence transfert technologique comme préalable à un transfert organisationnel a réduit considérablement les effets du transfert. Cependant certains grands groupes européens accompagnent le transfert technologique par un transfert organisationnel.

La plupart des entreprises locales estiment avoir bien négocié leurs contrats et tous estiment la clientèle satisfaite de leurs produits (sur le plan technique et qualité). Les relations avec les partenaires sont jugées bonnes (confiance, respect des engagements) même si des points de divergence sont encore négociés. Toutes les alliances ont permis aux firmes locales d'acquérir les compétences nécessaires à la reproduction d'une technologie de base de standard européen, supérieure aux standards locaux moyens et à ceux de leur production antérieure. Plusieurs cas de figures peuvent être mis en évidence :

- Les firmes créées ex-nihilo ont acquis les compétences de gestion et de stratégie du projet initial à l'intégration dans le marché mondial d'une multinationale.
- Les firmes préexistantes ont élargi leurs perspectives de croissance et de spécialisation.
- Les firmes montées par des étrangers découvrent la nécessité d'un partenaire-actionnaire local, les sociétés sous licence cherchent à associer ses partenaires européens au capital, les projets en cours de construction doivent acquérir les compétences nécessaires au fonctionnement futur de leurs entreprises.
- Les firmes produisant sous leur propre marque bénéficient plus particulièrement des transferts managériaux et de technologie destinés à des produits de sous-traitance puisqu'elles peuvent appliquer les enseignements à leur propre production.

Les caractéristiques des accords étudiés reflètent les évolutions des systèmes de production nationaux. Même lorsque l'accord porte uniquement sur les produits, seule une partie de la technologie des produits est transférée mais en revanche la technologie de production est une condition première. L'un ne va pas sans l'autre. En revanche, compte tenu des impératifs de rationalisation, les activités de recherche et de développement, en particulier, la conception du produit reste dans la majorité des cas du ressort de la firme du Nord. Les alliances restent souvent limitées à des produits situés au bas de la gamme de leur partenaire. Les compétences nécessaires à l'accès et la maîtrise de plus de produits de niveau supérieur sont réclamées par les firmes locales. La réduction des gaspillages et la maîtrise des coûts, l'accès aux marchés extérieurs, l'organisation de la sous-traitance pour externaliser ou développer de nouveaux produits restent à acquérir.

Les enquêtes montrent que la réussite des alliances dépend de la conjonction de certains éléments fondamentaux :

- un accord sur un produit commercialisable à son coût de production selon la réglementation effective (et non souhaitée) du marché;
- deux firmes partenaires (locale & extérieure) avec leurs marchés respectifs assurant l'export et le marché local;
- une participation de chacun au capital local et/ou l'intégration de la firme locale à la stratégie de délocalisation du partenaire extérieur, qui garantit l'intérêt de chacun des partenaires dans le développement de la firme locale.

La différence de taille entre partenaires permet au partenaire du Nord de faire un minimum de concessions ; c'est souvent la capacité de négociation du partenaire local qui détermine le bon déroulement de l'alliance et lui évite ainsi de perdre du temps et de l'argent en choix erronés. La capacité de négociation du partenaire local est basée sur ses parts de marché effectives ou une juste perception de ses parts potentielles, son capital financier et relationnel, ses compétences industrielles et commerciales, sa technique et sa stratégie de négociation. Les relations techniques et commerciales entre firmes sont généralement acceptées par les deux parties, hors conflits mineurs sur l'amplitude du transfert technologique et la répartition des coûts et bénéfices. Les rapports humains entre entreprises sont plus ou moins paternalistes et consensuels ou formels et conflictuels selon la taille respective des partenaires, le rachat du partenaire extérieur par une firme plus grande (qui entraîne une "filialisation"), la stratégie et les intérêts de chacun.

Selon les déclarations recueillies au cours des entretiens, certaines firmes européennes trouvent les relations avec leurs partenaires locaux "épuisantes", les actionnaires de certaines firmes locales pensent que leur partenaire européen les spolie, des firmes qui tentent d'externaliser leur production déplorent le peu d'autonomie de ses sous-traitants, et certaines firmes locales aimeraient bénéficier des conditions financières des filiales de leurs partenaires et non être traités aux mêmes conditions financières que les clients ordinaires. Ces récriminations

n'invalident pas les aspects bénéfiques des alliances, avérés par leur pérennité et le nombre croissant d'entreprises candidates.

Comme nous l'avons suggéré au cours de la première partie de cette synthèse, les entreprises qui ont les perspectives de développement et de croissance les plus fortes sont celles qui peuvent acquérir ou conserver une certaine autonomie et savoir-faire en matière de technologie et de gestion. Il s'agit en particulier:

- des firmes qui produisent sous leur propre marque et sous la marque de leur partenaire. Dans la mesure où ces entreprises sont déjà engagées dans un certain type d'activité, on peut supposer qu'elles disposent d'une forte capacité d'absorption. Elles bénéficieront donc très largement de l'expertise de leur partenaire dont elles peuvent bénéficier à l'intermédiaire de l'accord et la production de ses produits.
- des firmes qui bénéficient des programmes combinés de transferts de technologie et d'une assistance en matière technologique et managériales.
- Des firmes qui disposent d'une forte autonomie de gestion et qui bénéficient par ailleurs d'un transfert de technologie.

Par ailleurs, les perspectives de développement et de croissance de ces entreprises dépend de leur capacité à faire face à la concurrence extérieure, en réduisant leurs coûts, en diversifiant et en réorientant leur production vers l'exportation, en renforçant leur position sur le marché local. Les alliances avec de grandes firmes extérieures constituent la meilleure solution pour accéder à leurs marchés internationaux. Le partenaire local doit être capable de faire les concessions nécessaires sur le partage du revenu et le pouvoir de décision des alliances antérieures (rendues possibles par les protections douanières en Egypte) de façon à assurer une intégration rapide dans la stratégie des partenaires extérieurs. L'harmonisation des réglementations de la concurrence, des normes d'hygiène et de sécurité, entre les pays du Sud de la méditerranée et l'Europe, devrait favoriser le développement des alliances basées sur un transfert de technologie aux normes européennes.

L'étude effectuée constitue une première tentative d'analyse des alliances industrielles Nord-Sud. Bien qu'essentiellement exploratoire, l'investigation nous permet, à ce stade, de formuler les recommandations suivantes :

Recommandations.

1 - L'Union Européenne et les gouvernements adhérents au partenariat doivent harmoniser les réglementations de concurrence et les tarifs douaniers, les normes sanitaires et de sécurité, et coordonner la poursuite des infractions (importations illégales, sous-facturées, ou ne respectant pas les normes) pour aider au développement d'un marché d'échange méditerranéen.

2 - Le désarmement douanier et les aides à la reconversion industrielle doivent privilégier les productions exportables pour faire face à l'ouverture des marchés à la concurrence asiatique.

3 - Simplification des procédures et des démarches administratives à travers notamment la politique du guichet unique

4 - Le partenariat devrait comprendre des incitations à la conclusion d'alliances accordant un droit d'exportation dans les pays du partenariat (exonérations fiscales partagées, crédits garantis par les organismes de type COFACE, crédits à taux réduit aux entreprises au fur et à mesure que leur horizon de collaboration se prolonge dans le temps).

5 - Généralisation du programme de mise à niveau global de l'entreprise du Sud tant sur le plan technique que managérial. Inciter les entreprises du Sud à mettre en place des programmes de normalisation tant au niveau des produits qu'au niveau des procédures de travail qui doivent être certifiées.

6 - Développer la formation du personnel et des stages de formation au niveau des cadres supérieurs et intermédiaires pour améliorer la capacité d'absorption de l'entreprise du Sud et réduire les obstacles au transfert technologique et organisationnel. Il faut donc investir plus activement dans la formation et le recrutement d'ingénieurs, de scientifiques et de techniciens.

7 – Les entreprises ne peuvent être compétitives qu'à la condition qu'elles développent en

interne des compétences en matière de R&D qui constituent une des conditions de l'acquisition de technologies avancées et de l'innovation technique. Mais la R&D n'est pas suffisante en soi, il faut qu'elle soit accompagnée d'un ensemble de services techniques et scientifiques qui renforcent et interagissent avec la R&D. Ces services incluent la conception, le contrôle de la qualité, l'ingénierie de production, etc. Il faut donc aider à la mise en place d'infrastructures pour soutenir ces activités en particulier des services publics techniques et scientifiques tels que l'information scientifique, des bases de données techniques et scientifiques, des bibliothèques, des services de conseils et de consulting, des instituts de brevets, etc.

8 – Il faut créer des firmes de recherche et des laboratoires de recherche orientés non seulement vers les activités purement scientifiques mais également vers des activités technologiques pour aider les entreprises à développer de nouveaux produits et procédés. De même, il faut favoriser et inciter les PME à coopérer en mettant en place des centres de recherche et développement communs.

9 - L'information sur les alliances doit être largement diffusée. Utiliser les espaces de rencontres (foires, associations et clubs) pour favoriser l'échange et une meilleure diffusion de l'information. Les conflits entre partenaires font perdre du temps, de l'argent et des parts de marchés aux alliances et en réduisent l'impact bénéfique. La formalisation des difficultés rencontrées et des solutions apportées dans les expériences de coopérations inter-firmes Nord-Sud , et sa diffusion auprès des candidats aux alliances, devrait contribuer à la multiplication et au succès des alliances futures.

10 - Création d'un Observatoire de Suivi des Alliances auprès de la Commission Européenne, chargé d'assistance et d'encadrement et susceptible d'intervenir en cas de litiges à titre consultatif. Prévoir des clauses, incitations et mesures compensatoires limitant les possibilités et les conséquences de la défection du partenaire du Nord (lors de son rachat par une entreprise non européenne).

Bibliographie

- Aldenderfer M.S., Blashfield R.K., (1984), *Cluster Analysis*, Sage University Paper.
- Aoki, M., (1988), *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ariffin, D., Bell, M., (1997), Patterns of subsidiary-parent linkages and technological capability-building in TNC subsidiaries : the electronics industry in Malaysia, in Jono, K. S., Keller, J. (Eds), *Malaysia's industrial technology development: Political economy policies and institutes*, Oxford, Cambridge University Press.
- Arrow K. (1962), the Economic Implications of Learning by Doing, *Review of Economic Studies*, **29**, 166-170
- Augier, P et M.Gasiorek [2000], « Trade Liberalisation Between the Southern Mediterranean and the EU : An Analysis of the Sectoral Impact », première conférence de la FEMISE Marseille, 17 février 2000.
- Bellon, B et R.Gouia (1997), « Investissements directs et avantages construits. », *Monde Arabe Maghreb-Machrek*, décembre 1997, 53-64.
- Bellon, B., Plunket, A. (1998), Industrial agreements as driving forces of the co-evolution of business institutions and economic integration : suggestions for a Euro-mediterranean Research Program, *Inform Conference*, Montreal, April.
- Blashfield R.K., (1980), "the Growth of Cluster Analysis : Tryon, Ward, and Johnson", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 15, p 439-458.
- Blomstrom et Kokko [1997], « Regional Integration and Foreign Direct Investment » Working Paper N°6019, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts.
- Bonama, T., (1985) "Case research in Marketing : opportunities, Problems and a process", *Journal of Marketing Research* Vol.XXII mai, p 199 à 208.
- Borrus, M., Zysman, J. (1997), You don't have to be a front: how the changing terms of competition in global markets are creating new possibilities for Danish Corporations,

- Druid WP, n°97-5, Copenhagen.
- Carlsson B., Eliasson G. (1994), The nature and Importance of Economic Competence, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, pp.687-711
- Chandon, J-L., Pinson, S., (1981), Analyse typologique, Théories et applications, Paris Masson.
- Chesnais F. (1988), Les accords de coopération techniques entre firmes indépendantes, *STI Revue (OCDE)*, 4, décembre
- Chevalier A et G.Kébabdjian (1997), « L'Euro-méditerranée entre mondialisation et régionalisation », *Monde Arabe Maghreb-Machrek*, décembre 1997, 9-18.
- Contractor F., Lorange P., (1988), Why should firms cooperate ? The strategy and economics basis for cooperative ventures, in Contractor, F., Lorange, P., (Eds), *Cooperative Strategies in International Business, Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms*, Lexington Books
- Cohen W.M., Levinthal D.A., (1990), Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152
- Denzin, N.K., (1996), The Research act. 2 ème édition. New-York : McGraw Hill
- Diday E., (1972), "An introduction to dynamic clusters methods", *Metra*, septembre 1972.
- Doz Y.L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ?, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p.55-83
- Ekhholm, K, J.Torstensson et R. Torstensson (1996), « Trade in the Middle East Process », *The World Economy*, vol 19 N°5.
- Eden, L. (1991), Multinational Responses to Trade and Technology Changes: Implications for Canada, in McFetridge, D. (Ed.), *Foreign Investment, Technology and Economic Growth*, University of Alberta Press, Calgary.
- Fontagné Lionel et Nicholas Peridy [1995], "L'Uruguay Round et PVD : le Cas de l'Afrique du Nord", *Revue Economique* vol 46, n°3, Mai pp 703-715.

- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (1983), "*Market : études et recherches en marketing : Fondements et méthodes*", Nathan.
- Galal, A et Hoekman B (eds) [1997] «Regional Partners in Global Markets : Limits and Possibilities of the Euro-Med Agreements.», ECES, Cairo and CEPR, London.
- Grossman, G et E.Helpman [1991], «Innovation and Growth in the World Economy », Cambridge, MA, MIT Press.
- Haddad, M [1993], «How Trade Liberalization Affected Productivity in Morocco », PRD Working Paper 1096, World Bank.
- Haddad, M et A.Harrison [1993], «Are There Positive Spillovers from Direct Foreign Investment? Evidence from Panel Data for Morocco.», *Journal of Development Economics*.42, pp 51-74.
- Hagedoorn, J., (1990), Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer, *Technovation*, **10** (1), 17-30
- Harrison, A [1996], « Determinants and Effects of Foreign direct Investment in Cote d'Ivoire, Morocco and Venezuela, » in M.Roberts and J.Tybout eds (1996) *Industrial Evolution in Developing Countries.* » NY, Oxford University Press.
- Helleiner, G.K., (1989), Transnational corporations and Direct Foreign Investment, in Chenery, H., Srinivasan, T.N. (Eds), *Handbook of Development Economics, Vol. II.* North-Holland, p. 1442-1480.
- Hobday, M., (1993), Strategies of East Asian NICs in New Technologies: Catching up in Electronics, SPRU, Mimeo, March.
- Hobday, M., (1994), Technological learning in Singapore: A test case of leapfrogging, *Journal of Development Studies*, 30 (4), July, 831-858
- Jick, T.D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, n°4, dec. , p 602-611.
- Kebabdjian Gérard [1994], "Les Pays du Maghreb ont-ils intérêt à une zone de Libre-Echange

- avec L'Union Européenne", in Cahiers du GEMDEV n°22. Paris (Octobre).
- Kim, J.O., Mueller C.W. (1978), "*Factor analysis : Statistical Methods and Practical Issues*", Sage University Paper
- Kim, L. (1999), *Learning and Innovation in Economic Development*, Edward Elgar.
- Krugman, P. R. [1993], "The Uncomfortable Truth about NAFTA" Foreign Affairs, Novembre-Décembre.
- Le bas C., Zuscovitch E. (1993), Apprentissage technologique et organisation, une analyse des configurations micro-économiques, *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W., n°1, 5/1993, p. 153-195
- Lebart L., Morineau, A., Fenelon., J.P., (1982), "*Traitement des données statistiques*", Dunod, 1982.
- Lahouel, M.H [1999], « Foreign Direct Investment, the European Mediterranean Agreements and Integration between MENA Countries », The Economic Research Forum and the World Bank Seminar, OCDE, Cairo 6-7 February 1999.
- Lundvall B-Å. (1985), *Product Innovation and User-Producer Interaction*, Aalborg University Press, Aalborg
- Lundvall B-Å. (1988), Innovation as an interactive process : from user-producer interaction to the national system of innovation, in Dosis et alii., *Technological Change and Economic Theory*.Printer Publisher (pp 349-367)
- Lundvall, B-Å. (1992), Relations entre utilisateurs et producteurs, systèmes nationaux d'innovation et internalisation, in Foray, D., Freeman, C., (Eds), *Technologie et Richesse des Nations*, Economica
- Mbengue A., Donada C., (1999), "Méthodes de classification et de structuration", in Méthodes de recherche en management (coord THIETART R-A), p373-396.
- Miles A.M., Hubermann, A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

- Navaretti, B et C.Carraro [1999], « From Learning to Partnership : Multinational R&D Cooperation in Developing Countries », *Economic Innovations and New Technologies*, vol.8, 137-73.
- Nishiguchi, T., (1994), *Strategic industrial sourcing: The Japanese advantage*, Oxford University Press, NY, Oxford.
- Page, J et Underwood, J [1997], « Growth, the Maghreb and Free Trade with the European Union », in Galal, A et Hoekman B (eds) (1997) « Regional Partners in Global Markets : Limits and Possibilities of the Euro-Med Agreements », ECES, Cairo and CEPR, London.
- Pisano G. (1990), The R&D Boundaries of the Firm : An Empirical Analysis, *Administrative Science Quarterly*, **35**, 153-176
- Plunket, A. (1999), Evolution de la coopération : contribution à l'étude des déterminants des processus d'évolution et de sélection de la coopération technologique, Thèse de doctorat, Paris Sud.
- Rauch, J [1991], « Modeling the Informal Sector Formally », *Journal of Developing Economics*
- Reddy, N. M., Zhao, L., (1990), International technology transfer: A review, *Research Policy*, 10, 179-96
- Radosevic, S., (1999), *International technology transfer and catch-up in economic development*, Edward Elgar.
- Renaud, E. (1998), "Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises", Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille
- Rosenberg, (1982), *Inside the Black Box*, Cambridge University Press
- Snow C., Thomas, J., (1994), "Field research methods in strategic management : contributions to theory building and testing", *Journal of management studies*, vol 31, n°4, juillet, p 457-480.
- Teece D. (1986), Profiting from technological innovation : Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research policy* **15**, 285-305.

Tybout, J [2000], «Manufacturing Firms in Developing Countries », Journal of Economic Literature, vol XXXVIII, 3-44.

Tybout, J , J.De Melo et V.Corbo [1991], « The Effects of Trade Reforms on Scale and Technical Efficiency : New Evidence From Chile », Journal of International Economics, 31 : 3-4, pp231-50.

Tybout, J et D.Westbrook [1995], « Trade Liberalization and Dimensions of Efficiency Change in Mexican Manufacturing Industries », Journal of International Economics, 39,1-2, pp53-78.

Wacheux, F. (1996), "Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, Paris, 1996.

Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

ANNEXE 1

Questionnaires

Questionnaire

Les accords inter-firmes comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques.

NB : Ce questionnaire est mené sous le couvert de l'anonymat.

I. Caractéristiques et diagnostic de l'entreprise

1. Identification de l'entreprise

- Nom de l'interviewé et position dans l'entreprise
- Nom et adresse :
- Date de création
- Chiffre d'affaires : Part du chiffre d'affaire à
l'exportation :
- Effectifs :

2. Caractérisation de l'activité :

- Secteur d'activité :
- Quels sont vos produits ? (biens de consommation, produits intermédiaires, etc.) :
- Quels sont vos trois principaux clients ?
- Marchés desservis par vos produits :

National

Regional

Europe

Reste du monde

Pour l'Europe, quels sont les pays ?

3. Dans une échelle de 1 à 5, précisez le poids respectif des aspects suivants dans votre entreprise ?

Echelle : 1 : marginal ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : influent ; 5 : très influent.

▪ Conception de produits	1	2	3	4	5
▪ Approvisionnement	1	2	3	4	5
▪ Production	1	2	3	4	5
▪ Commercialisation	1	2	3	4	5
▪ R&D - Innovation	1	2	3	4	5
▪ Coûts de production	1	2	3	4	5
▪ Rapidité/flexibilité	1	2	3	4	5
▪ Qualité	1	2	3	4	5
▪ Autre	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

4. Qu'attendez-vous de l'ouverture des marchés euro-méditerranéens?

5. Qu'est-ce que vous craignez de l'ouverture des marchés ? Comment préparez-vous votre entreprise ?

6. Comment envisagez-vous l'avenir de votre secteur et de votre entreprise ?

II. Origine de l'accord

7. Avant l'accord, votre partenaire était :

Client
 Fournisseur
 Concurrent
 Autre

8. Quel est l'objet de l'accord, a -t-il évolué dans le temps ?

Processus de production
 Conception de produit final
 Conception de produit intermédiaire
 Commercialisation
 Autres, lequel

9. Qui a été à l'origine du projet ?

Vous
 Le partenaire
 Union Européenne
 Gouvernement
 Les foires
 Organisme privé (intermédiaire)

10. L'accord a-t-il impliqué des investissements importants ? Lesquels ?

11. Avez-vous obtenu des aides au financement ?

Crédits bonifiés
 Subventions
 Autres : **Lesquelles**

Enumérés les différents types d'organisme :

Banque
 Institutions nationales
 Institutions européennes
 Préciser laquelle :

12. Quelles étaient vos motivations pour conclure l'accord ?

Echelle : 1 : marginal ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : influent ; 5 : très influent.

▪ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
▪ Accès à de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
▪ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
▪ Politique de produit (innovation, conception)	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux procédés de production	1	2	3	4	5
▪ Améliorer des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
▪ Autre, laquelle					

III. Le statut de l'accord

13. Quelle est la caractéristique légale de votre relation :

- Investissement Direct à l'Etranger (prise de participation du partenaire)
- Prise de participation commune
- Joint venture
- Licence
- Contrat (sans prise de participation)
- Sous-traitance

14. Quel est l'horizon temporel que vous fixez à la relation ?

15. L'accord signé implique-t-il une assistance :

- Technique (développement de produits, mise en place de l'outil de production, etc.)
- Commerciale (conseils de gestion et d'organisation)
- Managériale (marketing, conseils de vente, etc.)

Comment s'est-elle réalisée (ponctuelle, régulière et définie dans l'accord)

IV. Changements induits par la coopération (Le processus)

16. Dans une échelle de 1 à 5, indiquez quels sont les impacts majeurs de l'accord sur aspects suivants :

▪ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
▪ Accès à de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
▪ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
▪ Politique de produit (innovation, conception)	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux procédés de production	1	2	3	4	5
▪ Améliorer des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Formalisation des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
▪ Mise en place d'un contrôle de gestion	1	2	3	4	5
▪ Délais de production et de livraison	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la maintenance	1	2	3	4	5
▪ Formation de la main-d'œuvre	1	2	3	4	5
▪ Formation des cadres	1	2	3	4	5
(lesquels , cadres intermédiaires, supérieurs, techniques ou commerciaux)					
▪ Augmentation de l'encadrement	1	2	3	4	5

Pouvez-vous développer les aspects qui vous semblent les plus significatifs ?

17. Combien de temps vous a-t-il fallu pour introduire tous ces changements ?

- Moins de 6 mois
- Moins d'un an
- Plus d'un an
- Autres, combien ?

18. Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces changements ?

V. Bilan

19. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées au cours de l'accord ?

20. Qu'est ce qui a été plutôt facile ? Pourquoi ?

21. Quelles sont les compétences que vous avez acquises grâce à la coopération ?

22. Quels sont les enseignements majeurs que vous tirez de cette relation ? Quels seraient vos exigences pour un nouvel accord ? Qu'est-ce que vous désiriez changer ou conserver ?

23. Quel est votre principal intérêt, aujourd'hui, à poursuivre cet accord ?

24. Quel est, d'après vous, le principal intérêt de votre partenaire à poursuivre cet accord ?

25. Est-ce que l'ouverture des marchés va modifier votre accord ?

Questionnaire-Europe

Les accords inter-firmes comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques.

Eléments importants :

- Pourquoi ce pays et ce partenaire (motivations) ?
- Les impacts sur l'activité du partenaire
- Les difficultés liées à l'accord

I. Caractéristiques et diagnostic de l'entreprise

1. Identification de l'entreprise

- Nom de l'interviewé et position dans l'entreprise
- Nom et adresse :
- Date de création
- Chiffre d'affaires : Part du chiffre d'affaire à l'exportation :
- Effectifs :

2. Caractérisation de l'activité :

- Secteur d'activité :
- Quels sont vos produits ? (biens de consommation, produits intermédiaires, etc.) :
- Marchés desservis par vos produits :

National

Europe

Sud de la
Méditerranée

Reste du monde

Pour le Sud de la Méditerranée, quels sont les pays ?

4. Quelles sont les implications de l'ouverture des marchés euro-méditerranéens sur votre activité ?

II. Origine de l'accord

5. Avant l'accord, votre partenaire était :

Client

Fournisseur

Concurrent

Autre

8. Quel est l'objet de l'accord, a-t-il évolué dans le temps ?

Processus de
production

Conception de
produit final

Conception de produit
intermédiaire

Commercialisation

Autres,
lequel

9. Qui a été à l'origine du projet ?

Vous

Le partenaire

Union
Européenne

Gouvernement

Les foires

Organisme privé
(intermédiaire)

9. Pourquoi avoir choisi ce pays plutôt qu'un autre ?
10. Pourquoi avez-vous choisi ce partenaire ?
11. Etes-vous implantés dans différents pays du Sud de la Méditerranée, lesquels ?
12. Quelles sont les différences constatées entre les différents pays en termes institutionnels, managériaux, culturels, autres ?
13. L'accord a-t-il impliqué des investissements importants ? Lesquels ?
14. Avez-vous obtenu des aides au financement ?

Crédits bonifiés

Subventions

Autres : Lesquelles

Enumérez les différents types d'organisme :

Banque

Institutions
nationales

Institutions
européennes

Préciser laquelle :

12. Quelles étaient vos motivations pour conclure l'accord ?

Echelle : 1 : marginal ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : influent ; 5 : très influent.

§ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
§ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
§ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
§ Proximité géographique	1	2	3	4	5
§ Main d'œuvre qualifiée de bon marché	1	2	3	4	5
§ Réactivité/flexibilité	1	2	3	4	5
§ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
§§ Tirer profit du taux de croissance des marchés	1	2	3	4	5
Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
Proximité culturelle	1	2	3	4	5
§ Autre, laquelle					

III. Le statut de l'accord

13. Quelle est la caractéristique légale de votre relation :

- Investissement Direct à l'Etranger (prise de participation du partenaire)
- Prise de participation commune
- Joint venture
- Licence
- Contrat (sans prise de participation)
- Sous-traitance

14. Quel est l'horizon temporel que vous fixez à la relation ?

15. L'accord signé implique t-il une assistance :

- Technique (développement de produits, mise en place de l'outil de production, etc.)

- Commerciale (marketing, conseils de vente, etc.)
- Managériale (conseils de gestion et d'organisation)

Comment s'est-elle réalisée (ponctuelle, régulière et définie dans l'accord)

IV. Changements induits par la coopération (Le processus)

15. Dans une échelle de 1 à 5, indiquez quels sont les changements que vous avez introduits dans la gestion de votre partenaire du sud.:

▪ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
▪ Accès à de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
▪ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
▪ Politique de produit (innovation, conception)	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux procédés de production	1	2	3	4	5
▪ Améliorer des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Formalisation des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
▪ Mise en place d'un contrôle de gestion	1	2	3	4	5
▪ Délais de production et de livraison	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la maintenance	1	2	3	4	5
▪ Formation de la main-d'œuvre	1	2	3	4	5
▪ Formation des cadres	1	2	3	4	5
<i>(lesquels, cadres intermédiaires, supérieurs, techniques ou commerciaux)</i>					
▪ Augmentation de l'encadrement	1	2	3	4	5

Pouvez-vous développer les aspects qui vous semblent les plus significatifs ?

16. Combien de temps vous a-t-il fallu pour introduire tous ces changements ?

- Moins de 6 mois
- Moins d'un an
- Plus d'un an
- Autres, combien ?

17. Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces changements ?

V. Bilan

18. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées au cours de l'accord ?

19. Qu'est ce qui a été plutôt facile ? Pourquoi ?

20. Quelles sont les compétences que vous avez acquises grâce à la coopération ?

21. Quels sont les enseignements majeurs que vous tirez de cette relation ? Quels seraient vos exigences pour un nouvel accord ? Qu'est-ce que vous désireriez changer ou conserver ?
22. Quel est votre principal intérêt, aujourd'hui, à poursuivre cet accord ?
23. Quel est, d'après vous, le principal intérêt de votre partenaire à poursuivre cet accord ?
24. Est-ce que l'ouverture des marchés va modifier votre accord ?

ANNEXE 1

Questionnaires

Questionnaire

Les accords inter-firmes comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques.

NB : Ce questionnaire est mené sous le couvert de l'anonymat.

I. Caractéristiques et diagnostic de l'entreprise

1. Identification de l'entreprise

- Nom de l'interviewé et position dans l'entreprise
- Nom et adresse :
- Date de création
- Chiffre d'affaires : Part du chiffre d'affaire à
l'exportation :
- Effectifs :

2. Caractérisation de l'activité :

- Secteur d'activité :
- Quels sont vos produits ? (biens de consommation, produits intermédiaires, etc.) :
- Quels sont vos trois principaux clients ?
- Marchés desservis par vos produits :

National

Regional

Europe

Reste du monde

Pour l'Europe, quels sont les pays ?

3. Dans une échelle de 1 à 5, précisez le poids respectif des aspects suivants dans votre entreprise ?

Echelle : 1 : marginal ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : influent ; 5 : très influent.

▪ Conception de produits	1	2	3	4	5
▪ Approvisionnement	1	2	3	4	5
▪ Production	1	2	3	4	5
▪ Commercialisation	1	2	3	4	5
▪ R&D - Innovation	1	2	3	4	5
▪ Coûts de production	1	2	3	4	5
▪ Rapidité/flexibilité	1	2	3	4	5
▪ Qualité	1	2	3	4	5
▪ Autre	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

4. Qu'attendez-vous de l'ouverture des marchés euro-méditerranéens?

5. Qu'est-ce que vous craignez de l'ouverture des marchés ? Comment préparez-vous votre entreprise ?

6. Comment envisagez-vous l'avenir de votre secteur et de votre entreprise ?

II. Origine de l'accord

7. Avant l'accord, votre partenaire était :

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Client	Fournisseur	Concurrent	Autre

8. Quel est l'objet de l'accord, a -t-il évolué dans le temps ?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Processus de production	Conception de produit final	Conception de produit intermédiaire	Commercialisation	Autres, lequel

9. Qui a été à l'origine du projet ?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vous	Le partenaire	Union Européenne	Gouvernement	Les foires	Organisme privé (intermédiaire)	

10. L'accord a-t-il impliqué des investissements importants ? Lesquels ?

11. Avez-vous obtenu des aides au financement ?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Crédits bonifiés	Subventions	Autres : Lesquelles

Enumérés les différents types d'organisme :

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Banque	Institutions nationales	Institutions européennes	Préciser laquelle :

12. Quelles étaient vos motivations pour conclure l'accord ?

Echelle : 1 : marginal ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : influent ; 5 : très influent.

▪ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
▪ Accès à de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
▪ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
▪ Politique de produit (innovation, conception)	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux procédés de production	1	2	3	4	5
▪ Améliorer des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
▪ Autre, laquelle					

III. Le statut de l'accord

13. Quelle est la caractéristique légale de votre relation :

- Investissement Direct à l'Étranger (prise de participation du partenaire)
- Prise de participation commune
- Joint venture
- Licence
- Contrat (sans prise de participation)
- Sous-traitance

14. Quel est l'horizon temporel que vous fixez à la relation ?

15. L'accord signé implique-t-il une assistance :

- Technique (développement de produits, mise en place de l'outil de production, etc.)
- Commerciale (conseils de gestion et d'organisation)
- Managériale (marketing, conseils de vente, etc.)

Comment s'est-elle réalisée (ponctuelle, régulière et définie dans l'accord)

IV. Changements induits par la coopération (Le processus)

16. Dans une échelle de 1 à 5, indiquez quels sont les impacts majeurs de l'accord sur aspects suivants :

▪ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
▪ Accès à de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
▪ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
▪ Politique de produit (innovation, conception)	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux procédés de production	1	2	3	4	5
▪ Améliorer des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Formalisation des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
▪ Mise en place d'un contrôle de gestion	1	2	3	4	5
▪ Délais de production et de livraison	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la maintenance	1	2	3	4	5
▪ Formation de la main-d'œuvre	1	2	3	4	5
▪ Formation des cadres	1	2	3	4	5
(lesquels , cadres intermédiaires, supérieurs, techniques ou commerciaux)					
▪ Augmentation de l'encadrement	1	2	3	4	5

Pouvez-vous développer les aspects qui vous semblent les plus significatifs ?

17. Combien de temps vous a-t-il fallu pour introduire tous ces changements ?

- Moins de 6 mois
- Moins d'un an
- Plus d'un an
- Autres, combien ?

18. Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces changements ?

V. Bilan

19. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées au cours de l'accord ?

20. Qu'est ce qui a été plutôt facile ? Pourquoi ?

21. Quelles sont les compétences que vous avez acquises grâce à la coopération ?

22. Quels sont les enseignements majeurs que vous tirez de cette relation ? Quels seraient vos exigences pour un nouvel accord ? Qu'est-ce que vous désiriez changer ou conserver ?

23. Quel est votre principal intérêt, aujourd'hui, à poursuivre cet accord ?

24. Quel est, d'après vous, le principal intérêt de votre partenaire à poursuivre cet accord ?

25. Est-ce que l'ouverture des marchés va modifier votre accord ?

Questionnaire-Europe

Les accords inter-firmes comme modes d'acquisition de capacités organisationnelles et technologiques.

Eléments importants :

- Pourquoi ce pays et ce partenaire (motivations) ?
- Les impacts sur l'activité du partenaire
- Les difficultés liées à l'accord

I. Caractéristiques et diagnostic de l'entreprise

1. Identification de l'entreprise

- Nom de l'interviewé et position dans l'entreprise
- Nom et adresse :
- Date de création
- Chiffre d'affaires : Part du chiffre d'affaire à l'exportation :
- Effectifs :

2. Caractérisation de l'activité :

- Secteur d'activité :
- Quels sont vos produits ? (biens de consommation, produits intermédiaires, etc.) :
- Marchés desservis par vos produits :

National

Europe

Sud de la
Méditerranée

Reste du monde

Pour le Sud de la Méditerranée, quels sont les pays ?

- 4. Quelles sont les implications de l'ouverture des marchés euro-méditerranéens sur votre activité ?

II. Origine de l'accord

5. Avant l'accord, votre partenaire était :

Client

Fournisseur

Concurrent

Autre

8. Quel est l'objet de l'accord, a-t-il évolué dans le temps ?

Processus de
production

Conception de
produit final

Conception de produit
intermédiaire

Commercialisation

Autres,
lequel

9. Qui a été à l'origine du projet ?

Vous

Le partenaire

Union
Européenne

Gouvernement

Les foires

Organisme privé
(intermédiaire)

9. Pourquoi avoir choisi ce pays plutôt qu'un autre ?
10. Pourquoi avez-vous choisi ce partenaire ?
11. Etes-vous implantés dans différents pays du Sud de la Méditerranée, lesquels ?
12. Quelles sont les différences constatées entre les différents pays en termes institutionnels, managériaux, culturels, autres ?
13. L'accord a-t-il impliqué des investissements importants ? Lesquels ?
14. Avez-vous obtenu des aides au financement ?

Crédits bonifiés

Subventions

Autres : Lesquelles

Enumérez les différents types d'organisme :

Banque

Institutions
nationales

Institutions
européennes

Préciser laquelle :

12. Quelles étaient vos motivations pour conclure l'accord ?

Echelle : 1 : marginal ; 2 : faible ; 3 : moyen ; 4 : influent ; 5 : très influent.

§ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
§ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
§ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
§ Proximité géographique	1	2	3	4	5
§ Main d'œuvre qualifiée de bon marché	1	2	3	4	5
§ Réactivité/flexibilité	1	2	3	4	5
§ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
§§ Tirer profit du taux de croissance des marchés	1	2	3	4	5
Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
Proximité culturelle	1	2	3	4	5
§ Autre, laquelle					

III. Le statut de l'accord

13. Quelle est la caractéristique légale de votre relation :

- Investissement Direct à l'Etranger (prise de participation du partenaire)
- Prise de participation commune
- Joint venture
- Licence
- Contrat (sans prise de participation)
- Sous-traitance

14. Quel est l'horizon temporel que vous fixez à la relation ?

15. L'accord signé implique t-il une assistance :

- Technique (développement de produits, mise en place de l'outil de production, etc.)

- Commerciale (marketing, conseils de vente, etc.)
- Managériale (conseils de gestion et d'organisation)

Comment s'est-elle réalisée (ponctuelle, régulière et définie dans l'accord)

IV. Changements induits par la coopération (Le processus)

15. Dans une échelle de 1 à 5, indiquez quels sont les changements que vous avez introduits dans la gestion de votre partenaire du sud.:

▪ Augmentation de votre part de marché	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux débouchés	1	2	3	4	5
▪ Accès à de nouvelles technologies	1	2	3	4	5
▪ Meilleure maîtrise des coûts	1	2	3	4	5
▪ Politique de produit (innovation, conception)	1	2	3	4	5
▪ Nouveaux procédés de production	1	2	3	4	5
▪ Améliorer des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Formalisation des procédures de travail	1	2	3	4	5
▪ Accroissement de votre rentabilité	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la qualité	1	2	3	4	5
▪ Mise en place d'un contrôle de gestion	1	2	3	4	5
▪ Délais de production et de livraison	1	2	3	4	5
▪ Amélioration de la maintenance	1	2	3	4	5
▪ Formation de la main-d'œuvre	1	2	3	4	5
▪ Formation des cadres	1	2	3	4	5
<i>(lesquels, cadres intermédiaires, supérieurs, techniques ou commerciaux)</i>					
▪ Augmentation de l'encadrement	1	2	3	4	5

Pouvez-vous développer les aspects qui vous semblent les plus significatifs ?

16. Combien de temps vous a-t-il fallu pour introduire tous ces changements ?

- Moins de 6 mois
- Moins d'un an
- Plus d'un an
- Autres, combien ?

17. Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces changements ?

V. Bilan

18. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées au cours de l'accord ?

19. Qu'est ce qui a été plutôt facile ? Pourquoi ?

20. Quelles sont les compétences que vous avez acquises grâce à la coopération ?

21. Quels sont les enseignements majeurs que vous tirez de cette relation ? Quels seraient vos exigences pour un nouvel accord ? Qu'est-ce que vous désireriez changer ou conserver ?
22. Quel est votre principal intérêt, aujourd'hui, à poursuivre cet accord ?
23. Quel est, d'après vous, le principal intérêt de votre partenaire à poursuivre cet accord ?
24. Est-ce que l'ouverture des marchés va modifier votre accord ?