

Plaidoyer pour des alliances entre firmes européennes et maghrébines *

Sofiane Tahi

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche en sciences de gestion, Université de Perpignan, France. (tahi@univ-perp.fr)

* Cet article est une version amendée de la communication: « Les relations Euro-Maghreb : pour un renforcement des stratégies inter-entreprises », présentée lors de la septième session de l'Université d'hiver de Marrakech, « Les pays du Maghreb face à la mondialisation : défis et perspectives », Marrakech, du 16 au 20 février 1999.

Face à la dynamique que connaissent les stratégies inter-entreprises, les firmes maghrébines restent à l'écart de la vague de coopérations qui secoue les marchés mondiaux. En effet, malgré leur étendue mondiale, les stratégies inter-entreprises semblent contourner cette zone du monde dont les potentialités pourraient présager de nombreux contrats de coopération inter-entreprises, notamment avec l'Europe.

Toutefois, dans la pratique, il en va autrement. Les principales relations Euro-Maghreb n'ont cessé de se limiter à des signatures d'accords entre Etats et dont la concrétisation demeure attendue. Or, il devient plus que nécessaire d'opérer un passage d'une relation inter-nations vers des stratégies inter-entreprises. Ce passage aurait, pour la première fois, l'avantage de privilégier une logique, à la fois, économique et entrepreneuriale.

Mots-clés : Stratégies inter-entreprises, alliances, coopération Euro-Maghreb.

Introduction

Longtemps considérées, par les entreprises, comme un ultime recours, les stratégies inter-entreprises connaissent depuis une vingtaine d'années un essor sans précédent (aux Etats-Unis, par exemple, les accords sont passés de 5 100 en 1987 à plus de 20 000 en 1992).

Cette évolution n'est, toutefois, pas sans conséquences. D'une part, les stratégies inter-entreprises ont permis une intensification de la mondialisation à travers les différentes politiques d'internationalisation, de libéralisation des échanges, des processus de délocalisation/relocalisation... ; ainsi que dans la globalisation des marchés par le biais d'une homogénéisation de l'offre et de la demande par exemple.

D'autre part, les stratégies inter-entreprises ont permis des échanges considérables entre les firmes partenaires et ce, en termes de compétences et de savoir-faire, d'accès à de nouvelles technologies coûteuses et/ou sophistiquées, d'accès à de nouveaux marchés géographiques et/ou de produits...

L'ensemble de ces conséquences a contribué, dans plusieurs pays, à doter les économies d'avantages technologiques, commerciaux... Ainsi, c'est à travers ce type de stratégies entre les firmes polonaises et européennes, qu'un pays tel que la Pologne, par exemple, a pu accéder aux technologies occidentales.

Toutefois, et malgré leur étendue mondiale, les stratégies inter-entreprises connaissent une très forte concentration dans la zone de la triade (USA, Japon et Europe, accords Intra-CEE inclus) laissant, ainsi, à la marge de nombreuses entreprises issues de pays en voie de développement.

L'Union du Maghreb arabe (UMA), malgré sa situation géostratégique et ses potentialités économiques, ne connaît pas un réel dynamisme en termes d'implication dans les stratégies inter-entreprises, notamment avec ses homologues européens.

Cette "non implication" résulte, certes, de plusieurs facteurs : une situation politique jugée instable ou fragile, une assez forte domination des sociétés nationales dont les actions relèvent parfois plus du politique que de l'économique, une rigidité fonctionnelle des entreprises maghrébines, des disparités en termes de culture d'entreprise... Toutefois, le rôle intense que jouent les Etats dans les relations Euro-Maghreb semble être, a priori, derrière cette quasi-stagnation.

Dans cette optique, et après avoir analysé les différentes formes des stratégies inter-entreprises, nous tenterons de mettre l'accent sur la nécessité d'une coopération entre les firmes maghrébines et européennes. Cette coopération doit s'opérer à travers l'une des quelques formes possibles de stratégies inter-firmes : les alliances.

1. Essai de définition

Nous entendons par stratégies inter-entreprises, toutes les actions menées par une ou plusieurs entreprises ayant pour but de recourir à des compétences externes afin d'optimiser la conduite d'un projet donné. Ces compétences peuvent incarner des biens, des services ou encore des informations (Mariti, Smiley, 1983). Ces recours peuvent déboucher sur une entente concernant un échange de compétences ou de savoir-faire, ou bien sur une acquisition pure et simple d'une entité et, donc, de ses compétences.

Dans le premier cas, les stratégies inter-entreprises sont considérées comme étant de type coopératif, et sont communément appelées alliances. Le second cas concerne toutes les stratégies inter-firmes de "croissance externe". Toutefois, certains auteurs (Brilman, 1995 ; Ohmae, 1989 ; Porter, 1996 ; Jaspert, Riebel, 1998) réfutent cette distinction en confondant les alliances et les fusions/acquisitions.

Notre distinction repose principalement sur le degré d'implication des partenaires ainsi que sur le degré de leur dépendance.

1.1. Les stratégies inter-entreprises de type coopératif (les alliances)

La définition des stratégies inter-entreprises, malgré leur histoire séculaire, suscite un large débat entre les chercheurs. En effet, les études proposées pour définir ce type de stratégies sont nombreuses. Cependant, et du fait de la complexité du phénomène (Bouayad, 1996), les contours de ce type de relations restent aussi flous qu'équivoques. Outre cette complexité, les divergences sont dues à l'évolution rapide du concept coopératif, des nouvelles formes relationnelles coopératives....

De plus, la nature de l'approche (selon qu'elle soit théorique ou empirique), l'importance actuelle accordée à la coopération comme stratégie de "mode", la diversité des horizons de recherche (juridique, stratégique...) sont autant d'éléments qui s'ajoutent aux facteurs préalablement cités.

Ainsi, le terme même désignant une relation à travers laquelle deux, ou plusieurs, entreprises s'impliquent pour un projet donné, varie selon les auteurs incluant un panel de relations inter-firmes tellement large que l'on se demande ce qui n'est pas coopération (Jolly, 1996).

Dans la littérature, la coopération, la collaboration, les alliances, les joint-ventures, les coalitions, les partenariats... constituent une multitude de termes interchangeable et génériques (Littler, Wilson, 1990 ; Hellman, Hovi et Nieminen, 1992 ; Littler, Leverick, 1995), désignant les stratégies inter-firmes de type coopératif (1).

Porter (1996) confond alliance, acquisition et coalition, considérant ces deux dernières comme des formes possibles d'alliance alors que Garrette et Dussauge (1991, 1995) établissent une distinction claire entre les alliances et les fusions/acquisitions. Toutefois, ces mêmes auteurs (Garrette, Dussauge, 1995) substituent aux termes de collaboration, de partenariat, d'accords de coopération, celui d'alliances.

Pour Root (1988), les accords de coopération sont "toutes formes de coopération à long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes dans le cadre d'une activité dans le but d'un gain économique mutuel".

Ce type d'accords est, également, considéré comme étant une rencontre entre deux ou plusieurs entreprises afin de donner naissance à une idée, un produit, une autre entreprise ou à une recherche qui incorpore les meilleures caractéristiques de chacun des partenaires (Lorange, Ross, Bronn, 1992).

Plus récemment, Garrette et Dussauge (1995) assimilent les alliances à toutes les "associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ; ou encore de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités".

(1) Le terme "collaboration" est le plus utilisé dans la littérature anglo-saxonne (Nalleau, Vasseur, 1998).

De manière générale, nous pouvons conclure que les stratégies inter-entreprises de type coopératif représentent toutes les “ententes coopératives légales qui concernent deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui mettent en commun leurs ressources et/ou leur savoir-faire nécessaire afin de mener à bien, au moins, un projet commun préalablement défini” (Tahi, 1998).

1.2. Les stratégies inter-entreprises de croissance externe

Contrairement au premier type, les stratégies inter-entreprises de croissance externe reposent sur l’acquisition pure et simple par une entreprise des compétences et/ou du savoir-faire d’une autre entreprise concurrente ou potentiellement concurrente.

Deux principaux types de relations peuvent être cités dans le cadre de ces stratégies. Il s’agit essentiellement des opérations de fusions et/ou acquisitions et des offres publiques (2). Ces dernières (telles les stratégies inter-entreprises de type coopératif) ont connu une évolution sensible durant ces dernières années.

Selon l’AFNOR (3), il s’agit de toutes “les opérations par lesquelles deux ou plusieurs sociétés se réunissent pour n’en former qu’une seule, soit par l’absorption d’une ou plusieurs sociétés par une autre, soit par la réunion des sociétés objet de la fusion dans une société nouvelle créée à cet effet”.

(2) Offres publiques d’achats (O.P.A.), Offres publiques d’achats hostiles, Offres publiques d’échanges (O.P.E.).

(3) Association française de normalisation.

2. Emergence des stratégies inter-entreprises

Les différentes études menées sur la coopération inter-firmes convergent vers un résultat similaire : si la coopération entre les entreprises n’a rien d’original, la vague d’accords coopératifs à laquelle nous assistons depuis une quinzaine d’années est, elle, sans précédent. Cette croissance fulgurante fut soutenue, entre autres, par l’apparition puis le développement de nouveaux secteurs industriels (OCDE, 1986). Ces secteurs reposent, par leur nature, sur la coopération entre plusieurs industries à la fois .

En fait, la structure d’un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir (Porter, 1980). C’est ainsi que des secteurs tels celui des services et d’ingénierie informatique (SSI) connaissent un croissant recours aux stratégies inter-entreprises. De même, un secteur comme celui des multimédias a connu, en trois ans seulement, une augmentation des rapprochements entre ses entreprises de plus de 1 000 % (tableau 1).

Géographiquement, depuis la fin des années quatre-vingts, les stratégies inter-entreprises bénéficient d’une étendue mondiale (Contractor, Lorange, 1988). Bien que la triade reste la zone économique la plus dynamique en termes de nombre et d’importance des accords, nous assistons depuis quelques années à une prolifération massive des accords de coopération dans d’autres pays notamment ceux en voie de développement. En effet, les différentes politiques de transition menées dans la plupart des pays de

l'Europe de l'Est et d'Asie (comme la Chine par exemple) ont favorisé cette prolifération.

Tableau 1

**Le nombre de stratégies inter-entreprises
dans le domaine du multimédias**

Année	Nombre d'opérations
1993	23
1994	50
1995	254

Source : Mouline, 1996.

Le nombre d'accords à court et moyen terme ne cessera de croître au niveau mondial connaissant ainsi un effet boule de neige. En fait, "la coopération ravive la coopération". La pression de la concurrence, de plus en plus groupée, pousse les entreprises à se réorganiser et à se concentrer afin de sauvegarder leur compétitivité (Van Miert, 1995). Les entreprises ont compris que dans un monde aussi complexe qu'incertain, face à des partenaires regroupés et menaçants, il devient préférable de ne pas être seul (Ohmae, 1989).

Face à cette ampleur substantielle que prennent les stratégies inter-entreprises les différentes recherches relancent constamment le débat sur la nature même de ce mode de développement. L'évolution quantitative des coopérations a engendré l'évolution de leurs formes ainsi que de leur nature.

De ce fait, ce concept évolutif rend la tâche difficile lorsqu'il s'agit de déterminer et de mesurer l'impact des accords sur les entreprises et donc sur les différents marchés qui constituent l'environnement principal. Cette difficulté est d'autant plus importante en l'absence d'une théorie de la gestion (Colasse, Pavé, 1996).

Devant la croissance et l'évolution multidimensionnelle des stratégies inter-entreprises dans la zone de la triade, dont l'Europe, un marché potentiel, à 14 km de la rive méditerranéenne nord, reste en-dehors de ces implications stratégiques. En effet, le Maghreb, et malgré ses potentialités, ne connaît pas une réelle coopération avec l'Europe. Il existe certes un nombre d'accords entre les entreprises des deux rives, mais il est loin de refléter le degré de collaboration que les deux régions pourraient développer.

3. Pour une réelle coopération Euro-Maghreb

Les potentialités (4) et les efforts réalisés par la plupart des pays du Maghreb place ce dernier dans une position théoriquement confortable. Cependant, l'analyse du nombre d'accords entre entreprises ne reflète nullement cette position. Deux types de facteurs sont à l'origine de cette stagnation relative. Tout d'abord des facteurs externes au Maghreb : Il s'agit

(4) Le Maghreb comprend plus de 80 millions de consommateurs répartis principalement entre le Maroc et l'Algérie ;

principalement de l'ouverture des économies de l'Est. Déjà en 1992, certains économistes soulignaient, à raison, la concurrence de ces pays par rapport à ceux du Maghreb en termes d'attraction des investissements en provenance de l'Europe occidentale (Benlahcen, 1992). C'est ainsi que nous avons assisté, depuis quelques années, à la création de joint-ventures (5), d'accords de sous-traitance... entre les entreprises d'Europe de l'Ouest et polonaises, par exemple (Romanowska, 1997).

Au niveau intra-maghrébin, c'est principalement l'instabilité politique régnante qui semble dissuader les investisseurs étrangers de se lancer sur les marchés locaux. Les événements survenus en Algérie ainsi que sa position géographique (seul pays du Maghreb ayant des frontières terrestres avec tous les autres membres) ont joué un rôle "capital" dans ce sens.

De plus, l'hétérogénéité des régimes politiques a, non seulement, freiné le processus de la mise en place du Grand Maghreb Arabe, en 1989, mais aussi celui du grand projet "Euro-Maghreb".

Quoi qu'il en soit, le gel de la coopération économique n'est, et ne peut être, que temporaire. La tendance "naturelle" sera à un échange beaucoup plus significatif en dehors des relations classiques déjà existantes et qui plongent leurs racines dans l'histoire euro-maghrébine. Ces relations se sont vues souvent limitées à des relations politico-financières entre États (négociation des dettes publiques par exemple...).

Depuis la fin des années soixante, de nombreuses "tentatives" ont vu le jour pour nouer des relations économiques concrètes entre le Maghreb et l'Europe (6) ; néanmoins, le bilan est très décevant ! les relations Euro-Maghreb ne se sont, jamais, aussi mal portées. Trois décennies de "coopération" n'ont conduit nullement à une modification positive et structurelle du système productif maghrébin.

Pis encore, l'accord de libre-échange, signé à Barcelone en novembre 1997, devait donner un souffle nouveau à la relation euro-maghrébine. Qu'en est-il depuis ? Rien ou presque. L'Algérie, avec ses 30 millions de consommateurs et ses 2 500 000 km², est toujours en phase de négociation ! Pour le Maroc, une éventuelle concrétisation de l'accord ne concernerait, de toute manière, que les produits non agricoles !

Pour la Tunisie, comme pour le Maroc, les aides supposées être générées par l'accord tardent à venir malgré leur urgence. Ce retard intervient en pleine période de renégociation des accords de pêche entre le Maroc et l'Union européenne.

Pour le Maroc, le taux de couverture des importations de la CEE par les exportations, vers la CEE, s'était fortement dégradé passant de 85 % en 1970 à 59 % à la fin des années soixante-dix. En 1992, ce même taux de couverture a atteint 64 %. Une amélioration ? pas du tout. Le déficit pour cette année (1992) a battu tous les "records" : pas moins de 12 milliards de dirhams (Akesbi, 1995).

environ 30 millions chacun. De plus, un pays tel que l'Algérie, avec un taux de croissance annuel de 2,4 %, verra sa population atteindre la barre des 60 millions d'ici l'an 2025.

Concernant les productions du Maghreb, elles sont très hétérogènes et par conséquent susceptibles d'être complémentaires. En Algérie et en Libye, ce sont les hydrocarbures qui dominent l'économie (97 % des exportations). Au Maroc, les principales productions concernent les phosphates, l'argent, le zinc, l'agriculture (agrumes) ou encore le tourisme. Au sud, la Mauritanie dispose d'un potentiel important dans le domaine de la pêche dû à sa situation géostratégique et son ouverture sur l'océan.

(5) Nous aborderons plus loin la notion de joint-venture ainsi que ses principales caractéristiques.

(6) 1969 : accords commerciaux avec la Tunisie et le Maroc ; 1973 : dialogue euro-arabe d'Alger ; 1974 : accords inter-ministériels de Rabat ; 1988 : accords sur la pêche entre la CEE et le Maroc ; 1989 : conférence ministérielle euro-arabe de Paris ; 1992 : rencontre pour une relance technique du dialogue !

(7) L'exportation des produits maraîchers est passé de 128 milliers de tonnes en 1982 à 235 milliers en 1992.

(8) L'exportation des tomates est passée, quant à elle, de 90 milliers de tonnes en 1982 à 126 milliers en 1992.

Seul point positif : l'augmentation des exportations des produits maraîchers (7) et plus précisément les tomates "fraîches" (8) dont la valeur ajoutée n'est pas des plus fortes sur les marchés.

Les bouleversements qui ont affecté l'économie mondiale incitent à un autre type de coopération, industrielle cette fois. Ce partenariat doit reposer sur un réel échange inter-entreprises axé sur les transferts technologiques, l'acquisition réelle de "facteurs de succès" par les entreprises maghrébines. Le passage d'une "coopération financière à une coopération industrielle" est devenu, de ce fait, incontournable.

3.1. Un marché en pleine réforme (l'exemple du Maroc)

Dans le cadre de sa politique d'attractivité, le Maroc a, depuis quelques années, sensiblement modifié ses lois de manière à ce que ces dernières puissent favoriser l'attraction des entreprises étrangères sur le sol chérifien. Pour ce faire, de nombreuses réformes sur le plan fiscal, de l'investissement, etc. furent adoptées. La loi des finances pour l'année 1996 intègre, entre autres :

- la confirmation du principe de la généralisation des mesures d'encouragement aux investissements à tous les secteurs d'activité, à travers l'insertion du dispositif indicatif dans le droit commun entraînant l'automatisme des avantages ;
- la poursuite du processus enclenché par la réforme fiscale concernant l'allègement de la charge fiscale des entreprises et des ménages ;
- le renforcement de la capacité concurrentielle des entreprises.

Dans la loi-cadre sur l'investissement, et toujours dans la logique de la politique d'attractivité engagée, il fut décidé :

- l'octroi d'un régime fiscal préférentiel (certaines réductions d'impôts peuvent atteindre 50 %) en faveur des entreprises qui s'implantent dans certaines régions et ce pendant les cinq premières années ;
- la création d'un fonds de promotion des investissements ;
- la création d'un organe administratif chargé de l'accueil, de la promotion et de l'assistance des investisseurs ;
- la prise en charge d'une partie des coûts liés à l'aménagement des zones industrielles concernées par les investissements.

Parallèlement, le secteur bancaire a, lui aussi, connu de profondes réformes. Les décrets n° 2-91-966 et 2-91-967 définissent la composition et le fonctionnement du Conseil national de la monnaie et de l'épargne et du Comité des établissements de crédit. Les principales orientations de la nouvelle loi bancaire sont au nombre de trois :

- l'unification du dispositif juridique applicable à l'ensemble des établissements bancaires et financiers dans le cadre du principe de la "banque universelle" ;
- l'élargissement du cadre de la concertation entre les autorités monétaires et la profession ;
- le renforcement de la protection des déposants et des emprunteurs.

Ces différentes réformes en vue de favoriser l'ouverture économique ne sont pas propres au Maroc, la Tunisie a également revu profondément ses lois économiques. En Algérie, et dès 1989, plusieurs réformes de lois sur les investissements ont vu le jour puis ont été renforcées lors des programmes de stabilisation économique au début des années quatre-vingt-dix (Daoud, 1999). C'est d'ailleurs dans cette optique que fut créée l'Agence algérienne de promotion et de suivi de l'investissement (ASPI) ainsi que le Comité d'animation locale pour la promotion de l'investissement. L'ensemble s'inscrivant dans une série de mesures réformatrices tant sur le plan fiscal (9) que bancaire (10).

3.2. Le Maghreb et l'extension de l'euro

A la veille d'une généralisation de l'utilisation de la monnaie européenne unique, l'Euro, l'Europe se doit d'intensifier ses échanges commerciaux avec ses partenaires étrangers afin de pouvoir instaurer des transactions commerciales libellées en Euro. En effet, les 25 % des échanges mondiaux contrôlés par les pays européens (11) n'ont pas réussi à évincer le recours massif au dollar, comme monnaie de référence dans l'économie internationale (12).

Une intensification des échanges entre les entreprises des deux rives laisse pressentir un réconfort supplémentaire pour la monnaie européenne. Ce réconfort ne pourrait, en réalité, se concrétiser que si les entreprises européennes arrivent à réorienter les échanges commerciaux de leurs homologues maghrébins qui, depuis quelques années, connaissent un penchant croissant pour les entreprises américaines, à l'image des différents contrats signés entre la société algérienne d'hydrocarbures (Sonatrach) et l'américain Anadarko. Ces accords permettront aux USA de détenir le contrôle de la production pétrolière algérienne à hauteur de 30 %.

De plus, et outre les sociétés américaines, l'Europe ne cesse de "céder" ses parts de marché aux entreprises asiatiques (sud-coréennes, chinoises...) et ce au niveau de l'Afrique toute entière (tableau 2). Ces dernières, et depuis le début des années quatre-vingt-dix, convoitent le marché maghrébin au travers, par exemple, de la succession d'investissements diversifiés, opérés en Algérie et au Maroc par Daewo dans les domaines de l'automobile, de l'électronique et dans celui du tourisme par le biais de sa filiale Hyatt.

3.3. Favoriser et canaliser les investissements des immigrants maghrébins en Europe

La coopération Euro-Maghreb va au-delà d'une coopération entre une multitude de nationalités. Il s'agit, avant tout, d'une coopération entre deux zones géographiques en dépit de la nationalité des acteurs économiques en question.

(9) Sur le plan fiscal, certaines mesures furent prises afin d'exonérer de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) les entreprises opérant dans des zones dites de promotion.

(10) Au niveau des réformes bancaires, et afin de favoriser l'expansion des entreprises, les taux d'intérêt internes, par exemple, ont été divisés par trois (Daoud, 1999).

(11) Contre 20 % pour les Etats-Unis.

(12) Le dollar est utilisé, actuellement, dans près de 50 % des échanges mondiaux.

Tableau 2
Evolution des parts des principaux fournisseurs de l'Afrique

Année	1987	1991	1996
<i>Principaux pays européens</i>			
• France	16,6	15,5	14,6
• Allemagne	11,6	10,4	8,7
• Italie	8,3	7,5	7,1
• G.-B.	8,1	7,0	6,5
<i>USA</i>	9,3	8,3	9,0
<i>Asie</i>			
• Japon	8,3	6,2	4,8
• Autres pays asiatiques	6,0	11,4	12,2
<i>Afrique du Sud</i>	1,5	2,5	3,7

Source : Prouteau, CIAN, 1999.

La période post-indépendance des pays du Maghreb a connu une vague d'immigration considérable de la rive Sud vers l'Europe. Cette situation s'est vue renforcée depuis le début des années quatre-vingt-dix, suite aux événements survenus en Algérie. Ainsi, la formation progressive d'une communauté maghrébine en Europe a conduit à des transferts de capitaux des pays européens vers le Maghreb. Ces transferts empruntent souvent des canaux informels (de personnes physiques à d'autres personnes physiques via des "enveloppes" remises de main en main...). Ce transfert "officiel" de capitaux peut de part son importance s'effectuer par des créations d'entreprises sur le marché local.

En Algérie, et suite à la "libéralisation" du commerce, de nombreuses petites entreprises d'import/export créées entre des résidents algériens en Europe et les autochtones ont vu le jour. Ces entreprises ne jouissent pas d'une culture d'entreprise suffisante. Elles privilégient plutôt un retour sur investissement rapide. Il serait, de ce fait, nécessaire pour ces pays de mettre en place une charte structurant ces flux en fonction des capacités et des besoins des économies locales.

4. Une coopération économique sous des formes stratégiques

Comme nous l'avons précisé préalablement, il existe deux principaux types de stratégies inter-entreprises : de type coopératif et de croissance externe. Dans chacun de ces types une multitude de formes peuvent exister. Le choix d'une des formes possibles doit impérativement reposer sur plusieurs critères dont l'objectif du rapprochement, la nature des partenaires, le secteur d'activité concerné par la coopération, la durée de cette dernière. Dans le cas d'une éventuelle coopération entre des entreprises maghrébines et européennes, le but peut être double. Pour les firmes maghrébines, les objectifs seront ceux d'un transfert technologique et/ou de savoir-faire global, d'accès à de nouvelles méthodes de management, à de nouveaux marchés

tant sur le plan géographique qu'au niveau des gammes de produits. Pour les entreprises européennes, c'est principalement une présence plus grande sur un marché en forte croissance et en situation de réforme permanente. Un marché offrant la possibilité de créer des filiales "partenaires" non loin de leur marché d'origine. Mais également, un marché qui pourrait abriter un nombre important d'entreprises américaines à l'image des accords entre l'Algérie et les firmes américaines !

Afin de pouvoir réaliser correctement de tels objectifs, et de protéger les firmes maghrébines, il serait préférable de limiter toute forme de stratégies inter-entreprises de type "croissance externe" et dont l'objectif serait une fusion/acquisition par exemple. Dans ce cas, la notion de collaboration et de partenariat n'a plus lieu d'être.

L'intérêt étant d'échanger réciproquement des compétences, ce sont les alliances (qui relèvent des stratégies inter-entreprises de type coopératif) qui semblent être les plus adaptées à ce type de situation. Et même dans le cadre de ces formes coopératives, ce sont les joint-ventures et les accords d'outsourcing qui doivent être favorisées aux dépens des accords de sous-traitance ou les licences et franchisage.

5.1. Les accords de Joint-Ventures (JVs)

5.1.1. Définition des JVs

Un arrêté interministériel (13) opta, en 1990, pour le terme de "co-entreprise" afin de traduire la notion de "Joint-Venture". Originaire d'Amérique du Nord, la joint-venture représente la forme principale des stratégies inter-entreprises de type coopératif de part le nombre d'accords signés. Il s'agit, en effet, de "toute opération à travers laquelle deux ou plusieurs entreprises s'engagent mutuellement à atteindre un objectif déterminé dans le cadre d'une nouvelle société, créée à cet effet. Chacune des firmes contractantes reste, néanmoins, indépendante dans ses activités parallèles à celle de la nouvelle entité".

(13) Arrêté du 11/10/1990 pris sur avis de la commission de terminologie du ministère de l'Economie, des Finances et du Budget.

5.1.2. Les principales propriétés des JVs

A partir de notre définition, trois principaux éléments constituent les propriétés-clés de la joint-venture. Tout d'abord, la création d'une nouvelle entité juridique commune. La JV est ainsi la seule forme possible des stratégies inter-entreprises donnant naissance à une troisième entreprise, parallèlement aux entreprises-mères contractantes. Cette création va, en réalité, au-delà d'une formalité juridique. Elle incarne une obligation de coopération basée sur un échange poussé de technologie et/ou de savoir-faire.

Toutefois, et outre l'entité commune, les firmes partenaires maintiennent pleinement leur indépendance en poursuivant la production et la commercialisation des produits déjà existants. Ces derniers peuvent être concurrents des produits fabriqués en partenariat.

Du fait de l'implication totale des partenaires dans le cadre de ce type de relation, la troisième et dernière propriété retenue concerne la confiance nécessaire sur laquelle devra se baser la joint-venture (Hladik, 1998).

Ce type de relation (les joint-ventures) est non seulement possible mais existe déjà, à travers les différents accords signés, dès le début des années quatre-vingt-dix, entre les sociétés algériennes et européennes dans le domaine des hydrocarbures/chimie (Bouhafs, 1992). Ainsi, nous avons pu enregistrer la création de :

- la Société d'études et de services pétroliers (SESP) en partenariat avec le Français CFP ;
- SAFIR, société d'engineering et de réalisation d'ouvrages industriels en partenariat entre SONELGAS (Algérie), GDF (France) et SOFREGAZ (France) ;
- MARICONSLT dans le domaine du conseil technique de gestion du gazoduc trans-méditerranéen avec l'italien (SNAM).

5.2. Les accords d'outsourcing

Appelé également co-traitance, l'outsourcing est considéré comme la forme la plus développée de la sous-traitance (14) avec la particularité de bâtir une relation client/fournisseur sur une réelle volonté de coopération. C'est le point de ralliement entre la sous-traitance classique et la coopération dite parfaite (la joint-venture). Contrairement à la sous-traitance, l'outsourcing implique fortement le fournisseur dans le développement du projet pour lequel les composants qu'il produit sont destinés. Cette forme de relation institue un mode de relation économique basé sur l'engagement bilatéral entre le donneur d'ordre (15) et le fournisseur, dans le cadre d'un accord de visée générale d'une dépendance mutuelle assez forte pour qualifier la relation de "co-traitance".

Aller au-delà de la sous-traitance classique est nécessaire car, depuis longtemps, cette forme fut réduite à considérer les "petits fabricants maghrébins" comme de simples ateliers de production dont le seul "facteur clé de succès" (FCS) est de disposer d'une main-d'œuvre bon marché. Ainsi, et concernant le Maroc par exemple, plus de 90 % des vêtements "marocains" exportés en 1990 furent fabriqués avec des tissus importés. La seule tâche "exécutée" était la couture, par une main-d'œuvre très bon marché. Cette optique remet sérieusement en question la notion même de "l'exportation" (Essadki, 1992).

Ces deux formes coopératives apparaissent, donc, comme celles pouvant permettre un réel échange entre les entreprises des deux rives. Ces relations peuvent inclure des sociétés nationales privées, grandes ou petites. Concernant la taille des entreprises impliquées et outre quelques grandes sociétés déjà existantes ou émergentes, les firmes maghrébines sont à dominante PME/PME et privée, comme c'est le cas au Maroc (voir tableau 3).

(14) Rappelons que la sous-traitance (appelée également "infogérance" dans le domaine des ressources informatiques) est définie, selon l'AFNOR en 1989, comme étant "toutes les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance de produit, dont une entreprise, dite donneur d'ordres, confie la réalisation à une entreprise, dite sous-traitant, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort. Pour notre part, nous assimilons la sous-traitance à "une opération dans laquelle une entreprise "A" délègue l'ensemble, ou partie,

Tableau 3
PMI et grandes entreprises de l'industrie de transformation au Maroc

	Moins de 50 personnes	De 50 à 200 personnes	Plus de 200 personnes
Nombre d'entreprises	4 459	1 225	407
Effectifs	64 811	121 663	183 904
Chiffre d'affaires (en millions de dirhams)	23 442	44 070	84 097
Exportation (en millions de dirhams)	3 992	8 233	22 208
Investissement (en millions de dirhams)	1 326	2 797	3 991

Source : ministère du Commerce et d'industrie du Maroc, Enquête annuelle sur les industries de transformation (exercice 1996).

Cette particularité pourrait renforcer l'idée d'établir des stratégies inter-entreprises dans la mesure où on assiste, de l'autre côté de la rive, à une augmentation permanente de ce type d'accords entre les PME/PMI européennes qui, du fait d'une certaine expérience acquise en termes de coopération, pourraient envisager un développement de cette notion d'alliance outre-Méditerranée (tableau 4).

Tableau 4
Evolution du nombre des micro-groupes en France

Année	1983	1986	1989	1992	1995
Nombre des micro-groupes (16)	600	900	1 450	2 800	6 700

Source : INSEE première, 1997.

Par ailleurs, et bien que ce soit l'engagement des entreprises qui est ici souligné, il n'empêche que les Etats peuvent jouer un rôle prépondérant dans ce processus. Ainsi, on pourrait assister à :

- la création d'un organisme maghrébin chargé de l'accueil, de l'encadrement et de l'orientation des entreprises étrangères voulant intégrer le marché maghrébin (Benlahcen, 1992) ;
- l'établissement d'un cadre juridique bien déterminé afin de prévoir ce type de stratégies inter-entreprises ainsi que leurs modalités... ;
- la réorganisation des secteurs de distribution de marchandises de manière à faciliter l'écoulement des produits, fruit de la coopération ;
- l'amélioration des infrastructures telles les télécommunications, les transports internes et internationaux... ;
- la préparation des entreprises locales à d'éventuelles stratégies inter-entreprises par la formation des cadres dirigeants aux nouvelles techniques de management, au droit (notamment celui de la concurrence).

d'une ou plusieurs de ses activités à une autre entreprise "B" indépendante et/ou potentiellement concurrente sur le marché concerné par l'opération".

(15) Bien que le terme le plus adéquat soit celui de client.

(16) Le *micro-groupe* représente tout regroupement de deux ou souvent plusieurs entreprises de moins de 100 salariés afin de mener à bien un projet donné.

Conclusion

Si les stratégies inter-entreprises Euro-Maghreb paraissent de plus en plus évidentes, il n'empêche que leur succès est étroitement lié à de nombreux autres aspects.

La formation de zones de libre-échange de part le monde (ALENA, MERCOSURE, CEE, ASEAN...) doit inciter les pays du Maghreb à concrétiser les décisions entreprises dès le début de 1989. La mise en place pratique de l'UMA pourrait permettre, entre autres, aux entreprises maghrébines de se lancer entre elles dans des alliances afin d'atteindre la taille "critique" favorisant une collaboration moins risquée avec d'autres entreprises étrangères plus expérimentées. Cette dynamique, malheureusement étouffée, fut constatée au lendemain de l'ouverture des frontières des deux pays voisins, l'Algérie et le Maroc.

De ce fait, il serait peu opportun de dénoncer un désintérêt européen avant d'avoir exploité toutes les potentialités internes du Maghreb.

Références bibliographiques

- Akesbi N. (1995), « L'agriculture marocaine d'exportation et l'Union européenne : du contentieux aux nouveaux enjeux », *Annales marocaines d'économie*, n° 13, 105-130, automne.
- Benlahcen Tlemçani M. (1992), « Bilan de la coopération Maghreb-CEE à l'heure du marché unique européen », in *la Coopération Europe-Maghreb : enjeux et perspectives*, "les papiers" économie-société-communication, n° 10, automne 1992, p. 35-53, Presses universitaires du Mirail.
- Bouayad A., Legris P. Y. (avec la participation de) (1996), *les Alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, Dunod.
- Bouhafis A. (1992), « Développement et opportunités de partenariat dans les secteurs hydrocarbures et mines en Algérie », *les Papiers du GRESOC*, n° 10, 55-65, novembre. Colasse B., F. Pavé, (1996), « Pierre Tabatoni et l'introduction de la gestion en France », *Annales des mines*, 71-84, juin.
- Contractor F. J., Lorange P. (1988), « Why should firms cooperate ? The strategy and economics basis for cooperative ventures », in sous la direction de Contractor F. J., P. Lorange, *Cooperative strategies in international business*, 3-30, Lexington Books.
- Daoud Sultana (1999), « La petite et moyenne entreprise algérienne face au libre-échange euro-maghrébin », septième session de l'université d'hiver de Marrakech, *les Pays du Maghreb face à la mondialisation*, Marrakech, du 16 au 20 février 1999.
- Essadki L. (1992), « Les dessous du vêtement », *l'Opinion économie*, Rabat.
- Garrette B., Quelin B. (1991), « Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication », *les Cahiers de recherche HEC*, n° CR 393/1991.
- Garrette B., Dussauge P. (1995), *les Stratégies d'alliances*, Editions d'organisation.
- Hellman P., Hovi N. and Nieminen J. (1992), « Defining the concept of interfirm cooperation », *8th IMP conference Lyon*, 138-148.
- Hladik K. J. (1988), « R&D and international joint ventures », in *Cooperative strategies in international business*, p. 187-203, Lexington Books.
- Jaspert T., Riebel D. (1998), « Le vade-mecum de l'après-fusion », *l'Expansion Management Review*, n° 89, 95-103, juin.
- Jolly D. (1996), « Accéder à l'innovation technologique par la coopération inter-entreprises », *Revue Gestion 2000, management et perspectives*, n° 1, 95-115, janvier-février.
- Mariti P. and Smiley R. H. (1983), « Cooperative agreements and the organization of industry », *the Journal of industrial economics*, vol. XXXI, 4, 437-451, june.
- Littler D. and Leverick F. (1995), « Joint ventures for product development : Learning from experience », *Long range planning*, vol. 28, n° 3, 58-67, june.
- Littler D. and Wilson D. (1990), « Strategic alliances in computerised business systems », *Proceeding of the 6th I.M.P. conference*, volume II, 701-726.
- Lorange P., Ross J. and Bronn P. S. (1992), « Building successful strategic alliances », *Long range planning*, vol. 25, 6, 10-17, december.
- Mouline A. (1996), *l'Industrie des services informatiques*, Economica.
- Nalleau G., Vasseur J. (1998), « Deux modèles d'alliance gagnants », *l'Expansion Management Review*, n° 88, 74-81, mars.
- Ohmae K. (1989), « The global logic of strategic alliances », *Harvard Business Review*, 143-154, mars-avril.

- OCDE (1986), *Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, Accords de coopération technique inter-entreprises, Données et analyses initiales*, mai.
- Porter M. E. (1996), *l'Avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, 1986, 6^e tirage, mars 1996.
- Porter M. E. (1980), *Competitive strategy*, The free Press. Prouteau Jean, Rapport CIAN, 1999.
- Romanowska M. (1997), « Les alliances stratégiques des entreprises polonaises avec les investisseurs étrangers », Association des économistes en langue française, Congrès de Porto et Evora, du 23 au 31 mai.
- Root F. R. (1988), « Some taxonomies of international cooperative arrangements », in sous la direction de Contractor F. J., and P. Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, 69-80, Lexington Books.
- Tahï S. (1998), « Les impacts des stratégies inter-entreprises sur l'organisation interne de la firme », in G. Fassio, *la Logistique : maîtrise du temps et de l'espace ?* Presses universitaires de Nantes.
- Van Miert K. (1995), (commissaire chargé de la concurrence auprès de la commission européenne), in Commission européenne, *la Politique européenne de concurrence*, XXV^e rapport sur la politique de la concurrence.