

**PARTENARIAT NORD/SUD :
existe-t-il vraiment des opportunités pour les PME du SUD ?**

Introduction

La coopération entre entreprises du Nord et du Sud n'est pas une nouveauté. En fait, elle constitue un des aspects les plus permanents des relations entre les pays industrialisés et l'Afrique, bien qu'elle ne soit que récemment devenue un sujet de recherche pour les gestionnaires. Cependant, l'évolution de cette coopération révèle des changements qualitatifs importants qui, a priori, peuvent être assimilés à un changement de paradigme. Pour les pays africains dont les entreprises sont, pour la plupart des PME, ces changements sont d'autant plus fondamentaux que leur dynamique conduit à privilégier les entreprises de taille réduite (Lépeule, 1993 ; Pargny, 1993).

Ceci ne devrait pas surprendre, dans la mesure où les années 1980 et 1990 ont été marquées par des remises en question significatives des pratiques dans l'organisation et l'administration des entreprises ainsi que dans leur mode d'interaction (ex. partenariat). Toutefois, c'est avec une certaine dose de scepticisme qu'il faut évaluer les discours généralisateurs qui, à partir de pratiques localisées non encore solidement implantées, ou anciennes et simplement renommées, suggèrent l'émergence de nouveaux paradigmes et théories. Cela est d'autant plus vrai que, pour la plupart des théories en gestion, l'objet d'analyse a été et demeure la grande entreprise ; alors que dans plusieurs pays elle ne constitue qu'une minorité.

En partant de l'exemple d'une vingtaine de PME des secteurs de l'industrie et des services, dirigées par des nationaux au Sénégal et impliquées dans un partenariat avec des entreprises du Nord, l'objectif de la présente contribution est de voir si cette implication constitue véritablement une rupture qualitative avec le passé, et une opportunité pour ces PME et pour le développement économique national.

L'Argument central de la contribution

Si l'on considère que la plupart des pays africains sont devenus politiquement indépendants à partir de 1960, et que le début des années 1990 a marqué la croissance d'une nouvelle forme de partenariat Nord/Sud, il est possible d'affirmer qu'en 30 ans ces pays ainsi que leurs homologues

des pays industrialisés sont passés d'une forme de collaboration organisée sur la base d'accords inter-gouvernementaux à une forme qui tend à être dominée par des accords directs entre entrepreneurs du Nord et du Sud.

Ces accords inter-gouvernementaux, qui n'ont pas totalement disparu, reposent sur une relation d'Etat à Etat ou démarche « top-down » (de l'Etat aux entreprises), avec un objectif central de développement national (OCDE, 1996). Cependant, l'adoption forcée ou libre d'un certain libéralisme économique par les partenaires du Sud et l'impossibilité pour eux de confier dorénavant leur avenir à des gouvernements nationaux « en faillite », ont créé les conditions d'émergence d'un secteur privé plus entreprenant, notamment en ce qui concerne ses rapports avec le Nord, qui ont tendance à être plus directs.

Le partenariat direct Nord/Sud (ou accord direct Nord/Sud) peut ainsi être défini comme une décision de collaborer prise par une entreprise du Nord et une du Sud, sans ingérence directe des autorités gouvernementales de leurs pays respectifs. Le partenariat direct diffère donc des accords entre entreprises du Sud et du Nord, signés dans un cadre fixé par les gouvernements. Les différences se situent aussi bien au niveau du degré d'indépendance des parties, des enjeux, que des intérêts défendus. Les partenaires directs sont plus indépendants dans leurs prises de décision. Pour eux, les enjeux ne sont pas forcément développementaux ; leurs intérêts particuliers sont prioritaires. Ces intérêts sont souvent opportunistes.

Cette tendance vers le choix d'accords directs conduit à s'interroger sur le réalisme du discours traditionnel sur le partenariat Nord/Sud ; discours qui consiste à considérer que l'un des critères de succès le plus important de ce partenariat est sa contribution à la croissance économique et au développement des pays du Sud (Dzaka, 1996; Cause, 1994 ; Assignon, 1996; OCDE, op. cit.). En effet, on peut faire la proposition théorique suivante : plus le partenariat direct se développera, plus les PME y auront accès, plus les intérêts particuliers (voir individuels) des propriétaires de ces PME seront prioritaires et moins le développement national sera la préoccupation majeure des partenaires.

Par conséquent, autant les logiques politico-institutionnelles (accords entre Etats) ont constitué jusqu'ici un outil d'analyse utile à une bonne compréhension du partenariat Nord/Sud, autant dans la période que nous vivons actuellement, les logiques d'acteurs doivent compléter voir remplacer les logiques antérieures. En effet, même si le partenariat direct entre entreprises du Sud et du Nord est soumis à un certain nombre de régulations macro-économiques établies par les Etats et, de temps en temps les institutions internationales, ce sont d'abord les expériences, les objectifs, les actions et les capacités de leurs dirigeants, qui en sont souvent également

les propriétaires ou actionnaires majoritaires (les principaux acteurs), qui déterminent les caractéristiques, les succès et les échecs de ce partenariat.

La centralité des logiques d'acteurs nées des transformations intervenues dans le partenariat Nord/Sud, à savoir le développement des accords directs, justifie les tentatives d'utilisation de théories telles que les « coûts de transaction » et le « dilemme du prisonnier » pour expliquer la signature ou la non-signature d'accords (Gulati et alii., 1994). Le partenariat de la période post-coloniale, politique, répondait à un souci : celui des responsabilités du Nord vis à vis de la (re)construction de pays qu'il avait colonisés. Bien que les calculs économiques n'aient pas été absents de ces rapports, ils n'en constituaient pas le seul élément moteur. Cette première forme de partenariat a permis de consolider sur une longue période un cadre de domination économique du Sud par le Nord que les entreprises du Nord exploitent aujourd'hui dans leurs rapports directs avec les entreprises du Sud.

Ainsi, l'argument central de cette contribution est que les relations directes entre entreprises du Nord et du Sud constituent, certes, une nouvelle forme de partenariat, mais construite sur les bases d'un paradigme de domination du Sud par le Nord ancien mais persistant.

Les arguments selon lesquels l'orientation vers cette forme directe a conduit à un meilleur équilibre Nord/Sud et est le résultat des capacités techniques supérieures des pays africains, de leur souveraineté croissante et de leur remise en question des schémas antérieurs, semblent moins convaincants que ceux qui mettent en avant la volonté des entreprises du Nord de contrôler les ressources et les marchés dont ils ont besoin grâce à un recentrage stratégique. Ceci est encore plus vrai dans le cas des PME du Sud dont les propriétaires font des choix moins motivés par des questions de souveraineté et d'intérêts nationaux que par leurs intérêts individuels.

La question de base de tout partenariat - centrale dans le cas des relations Nord/Sud - consiste à savoir à quelles conditions l'orientation marchande et concurrentielle des activités de deux

ou plusieurs entreprises peut se transformer en un acte de coopération (Valette, 1988). Dans les relations entre entreprises du Nord et du Sud, gérés sur la base d'accords inter-gouvernementaux, il est possible d'envisager une contribution gratuite ou semi-gratuite des pays industrialisés. Par contre dans un environnement où les frontières de la concurrence ont été considérablement réduites, un partenaire occidental, n'a a priori aucun intérêt à assurer la promotion d'une entreprise du Sud s'il peut lui-même occuper le marché. Ceci rend les logiques d'acteurs déterminantes.

L'étude de vingt PME sénégalaises à partir des caractéristiques du partenariat dans lequel elles se sont engagées et de son fonctionnement, de leurs motivations, du choix de leurs partenaires du Nord, mène à la conclusion selon laquelle ces entreprises, dans la grande majorité des cas, sont, dès le départ, dans une situation de subordination qui exclut tout équilibre dans l'exécution des accords. Or, les faits montrent que d'autres types de rapports sont possibles. Cependant, le fait que la presque totalité des dirigeants de ces PME affirment avoir été satisfaits par les résultats des accords signés avec des entreprises du Nord, oblige à rechercher une autre grille d'analyse du partenariat dans le cas des PME.

Méthodologie

La présente recherche a été réalisée dans le cadre du «réseau entrepreneuriat» de l'AUPELF. Il avait pour objectif principal la réalisation d'une étude comparée sur les caractéristiques du partenariat Nord/Sud dans plusieurs pays africains et européens (Congo, Sénégal, Côte-d'Ivoire, France).

La présente contribution, centré sur le Sénégal et basé sur un échantillon de 20 PME, a un caractère exploratoire. Le choix de la PME comme objet est justifié par son exclusion des débats sur le partenariat alors qu'elles représentent la grande majorité du bassin des entreprises au Sénégal. Ce choix ouvre la porte à des remises en question et à l'adaptation de certains critères, approches, concepts et interprétations à la réalité des PME.

Les entreprises, sélectionnées dans la région de Dakar, étaient soit installées dans la zone industrielle, soit dans la Société du Domaine Industriel de Dakar (S.O.D.I.D.A.). L'échantillon est composé de PME industrielles (50%) et du secteur des services (50%). Les entreprises retenues ont été celles qui, sollicitées, ont accepté de participer à l'enquête.

La majorité des PME dont les dirigeants ont été interrogés (60%) s'était constituée en sociétés anonymes créées vers la fin des années 1970 ou au cours des années 1980. Pour la plupart d'entre elles (50% à 60%), les effectifs étaient compris entre 10 et 50 personnes ; ceux des entreprises du secteur des services étant en moyenne inférieur à ceux de celles du secteur de l'industrie. Les trois plus grandes entreprises de l'échantillon appartiennent à l'industrie. La majorité des PME interrogées (80%) se considéraient comme rentables.

Le questionnaire a été administré directement. Il comprend les parties suivantes :

1. les caractéristiques de l'entreprise ;
2. le degré d'implication de l'entreprise dans le partenariat Nord/Sud ;
3. la nature et les caractéristiques du partenariat dans lequel l'entreprise était impliquée ;
4. les aspects spécifiques de ce partenariat ;
5. les motivations (des dirigeants) ayant été à la base de la signature des accords ;
6. l'influence du partenariat sur le statut personnel et social des propriétaires et dirigeants ;
7. les critères qui ont été à la base des choix faits par les entreprises ;
8. les processus de négociation et de signature des accords ;
9. les niveaux de satisfaction des entrepreneurs du Sud en ce qui concerne leurs rapports avec le Nord ;
10. la nature des difficultés rencontrées ;
11. l'avenir du partenariat Nord/Sud.

Evolution du partenariat Nord/Sud: simple recentrage stratégique ou changement de paradigme ?

La division en périodes des processus d'évolution sociale, économique et technologique est souvent critiquable ; dans la mesure où l'avènement et le développement de nouvelles façons de faire et de penser signifie rarement la disparition de « l'ancien ». Cependant, une telle division permet de mieux comprendre et expliquer les phénomènes observés.

Que l'évolution du partenariat Nord/Sud soit divisée en deux (Cancade, 1991 ; Chitou, 1993 ; Gulati et alii., op.cit.) ou en trois périodes (Valette, 1988), l'argument qui revient systématiquement est qu'il y a eu passage d'une forme ancienne de collaboration, la domination (du Sud par le Nord) à une forme nouvelle, l'association basée sur l'équité et l'équilibre. La forme ancienne correspond au mode d'industrialisation colonial (Valette, op.cit.). Matérialisée par des investissements directs avec une propriété étrangère totale, initialement, elle s'est progressivement transformée en projets clés en mains et joint-venture, basés sur des contrats donnant la priorité aux investissements lourds et aux initiatives inter-gouvernementales, mais remettant partiellement en question la propriété exclusive des capitaux par les étrangers. Les rapports de domination provenaient du fait que d'un côté le partenaire du Nord apportait presque toute la technologie et le savoir-faire, et que de l'autre, le partenaire du Sud fournissait essentiellement le personnel et une bonne connaissance du marché local.

Ce qui est considéré aujourd'hui comme une nouvelle orientation du partenariat Nord/Sud présente trois caractéristiques. Premièrement, il concerne des projets de taille réduite (Chitou, op.cit.). Deuxièmement, ceci est lié au fait que, de plus en plus, chaque projet concerne un aspect particulier de l'activité de l'entreprise (c'est ce que Valette appelle le « dégroupage »), contrairement au partenariat intégral ou inclusif de la forme ancienne. De ces deux premières caractéristiques découlent les opportunités ouvertes aux PME.¹ Enfin, la notion de contribution réciproque (même si le partenariat peut débiter avec un engagement unilatéral) est supposée être au centre de l'accord entre les parties. Elle repose sur les valeurs que sont l'équité et l'équilibre.

L'examen du contexte sénégalais semble confirmer les nouvelles tendances du partenariat Nord/Sud décrites ci-dessus. Malgré l'absence de statistiques, il est possible, par l'observation, de prendre le risque d'affirmer que jamais dans l'histoire économique du Sénégal, les PME n'ont été aussi impliquées dans des accords de partenariat avec des entreprises du Nord.

En outre, ces accords ont résulté d'un contact direct entre entrepreneurs du Nord et du Sud. Parmi les vingt entreprises interrogées, aucune n'a eu recours à l'Etat, aux chambres de commerce, organisations

¹ Le dégroupage ainsi que les possibilités qui s'ouvrent pour les PME correspondent à ce que Causse (1994) caractérise comme un élargissement de la coopération industrielle et commerciale qui porte aussi bien sur les éléments constitutifs des accords que sur la nature des partenaires.

patronales, ou institutions financières pour rencontrer son homologue du Nord. Elles se sont toutes appuyées sur des réseaux d'amis ou ont eu recours à des initiatives unilatérales (recherche spontanée). Dans la grande majorité des cas, que ce soit dans l'industrie ou dans le secteur des services, les contrats signés ont été des contrats d'approvisionnement, de services techniques ou de sous-traitance ; les contrats de joint-venture constituaient l'exception. En général, les contrats signés portaient donc sur un aspect particulier des processus de gestion de l'entreprise. Parmi les domaines concernés, on peut citer : l'amélioration des savoir-faire techniques et organisationnels des partenaires du Sud (gestion interne), l'amélioration de leur image de marque ou de leur positionnement dans leur domaine d'activité, le relèvement de leur situation financière, ou leur accès aux marchés internationaux. Enfin, tous les dirigeants ont affirmé que leurs rapports avec le partenaire du Nord avaient été équilibrés et équitables, et s'étaient déroulés dans le respect d'une certaine réciprocité dans le partage des résultats.

En partant de la typologie proposée par Causse (op.cit), il apparaît que la presque totalité des contrats signés par les PME interrogées entre dans la catégorie des contrats de coopération à caractère non stratégique par opposition aux alliances stratégiques.² En outre, selon cette typologie, les contrats signés par ces PME sont ceux qui présentent les niveaux de risques financiers et de contrôle les plus faibles pour les partenaires du Nord. Il y a donc un engagement limité de ces derniers.

Plusieurs explications ont été données à la direction prise par l'évolution du partenariat Nord/Sud. Elles peuvent être regroupées en trois catégories : celles qui partent du contexte, celles qui sont basées sur les opportunités (intérêts des acteurs) desquelles découlent les explications qui partent des stratégies d'acteurs.

Au niveau contextuel, l'orientation prise par le partenariat Nord/Sud est présentée comme une des réponses au désengagement des entreprises du Nord, à la crise du secteur public dans les pays du Sud et à un redéploiement des économies africaines, basé sur le secteur privé et l'économie de marché (Chitou, op.cit.). Implicitement, une telle analyse considère le partenariat comme un marché sur lequel les rôles sont clairement partagés ; les entreprises du Sud étant les demandeurs alors que celles du Nord se situent du côté de l'offre. En outre, pour ces dernières, les enjeux sont supposés être moins importants que pour les premières.

² Causse propose trois critères de différenciation des différents partenariats : selon la forme juridique, selon la répartition du capital ; et en fonction du stade dans le processus d'activité. Le premier critère permet de faire la différence entre l'acquisition où le partenaire du Nord possède 100% du capital ; la co-entreprise avec participation au capital ; et le contrat qui comprend les alliances stratégiques entre entreprises concurrentes et les autres accords. La presque totalité des PME interrogées a recours à ces accords.

En partant des intérêts des acteurs, Valette (op.cit) identifie comme causes principales du dégroupage, la volonté d'affirmation politique et de renforcement du pouvoir de décision des pays du Sud. Leurs capacités supérieures de traiter d'égal à égal proviendrait d'une amélioration de leur savoir-faire technique et d'une remise en question collective des anciens paradigmes développementalistes. Cet argument est basé sur l'utilisation discutable de la défense d'intérêts collectifs (intérêts nationaux), pour expliquer des comportements individuels ; dans la mesure où le dégroupage met face à face, sans intermédiaire, les partenaires du Nord et du Sud.

En outre, comment peut-on expliquer que la volonté d'affirmation politique et le renforcement du pouvoir de décision des pays du Sud aient débouché sur le dégroupage au cours de la troisième étape d'évolution de partenariat Nord/Sud, alors que cette volonté et ce renforcement étaient déjà présents au cours de la deuxième période pour n'aboutir qu'à une remise en cause très limitée du contrôle direct et total des investissements par le capital étranger?³

Si l'on considère la volonté d'affirmation politique et le renforcement du pouvoir de décision du pays du Sud comme une demande satisfaite seulement au cours de la troisième période, c'est probablement parce que le dégroupage qui marque cette période a résulté d'une stratégie d'acteur ayant pour origine le recentrage stratégique opéré par les entreprises du Nord. En effet, l'utilisation par Valette (op.cit.) d'éléments de souveraineté nationale pour expliquer l'évolution du partenariat Nord/Sud est d'autant plus surprenante qu'il identifie très justement les bouleversements stratégiques intervenus dans les entreprises du Nord et leurs conséquences internationales, notamment dans les rapports Nord/Sud. Selon lui, leurs stratégies se ramènent à deux priorités conduisant vers trois objectifs. Il s'agit de contrôler les ressources et les marchés en vue de minimiser leurs coûts, de diversifier horizontalement pour compenser la maturité ou le déclin de certains produits, et de s'inscrire dans une logique de filières pour occuper le terrain en amont et en aval, afin, entre autres, de contourner les barrières éventuelles à l'entrée de produits finis.

Le dégroupage et l'implication croissante des PME du Nord et du Sud qui l'accompagne, créent l'illusion de l'émergence d'un partenariat basé sur l'équilibre et l'équité. En fait, considérer que la signature d'un accord par deux PME du Nord et du Sud de même taille est un gage d'équité et d'équilibre permettant d'éviter un rapport de force conduisant à un partage des risques et bénéfices au détriment du partenaire le plus faible

³ Valette (1988) distingue trois périodes dans l'évolution du partenariat Nord/Sud. La première est celle de l'investissement direct et correspond au mode d'industrialisation colonial. La deuxième est celle du développement des accord-contrats avec priorité aux transferts techniques avec au centre un début de remise en cause de la propriété des investissements par les étrangers. La troisième est le dégroupage.

(Lépeule, op.cit. ; Pargny, op.cit.) n'est pas toujours vérifié. Cela peut être vrai lorsqu'il s'agit de deux PME du Nord ; il l'est rarement dans le partenariat Nord/Sud. En effet, la différence entre l'entreprise du Nord et celle du Sud qui est à la base du déséquilibre qui prévaut dans leurs rapports, est plus qualitative ou immatérielle (capacités managériales, technologies, etc) que quantitative (effectifs, taille, capital). Cependant, comme le montreront les cas de plusieurs PME interrogées, cette différence qualitative est souvent construite et résulte plus d'un complexe d'infériorité qui a des origines historiques que d'une quelconque réalité objective.

Partenariat Nord/Sud : une affaire de rapport de forces et de contrôle

Dans un partenariat direct (Nord/Sud ou pas), trois facteurs semblent déterminants : les objectifs stratégiques des acteurs, la mise en place des conditions de réussite du partenariat et la gestion des contraintes assimilable à l'élimination des facteurs qui risquent de conduire à l'échec. Le premier facteur est de loin le plus important ; il détermine les caractéristiques de l'accord ainsi que les rapports de force entre partenaires. Il influence également les deux autres facteurs.

En utilisant comme exemples les PME sénégalaises interrogées, il est possible de montrer que la nature et la qualité de leurs demandes à la signature et pendant l'exécution de l'accord tend à les mettre automatiquement dans une situation défavorable vis à vis de leurs homologues du Nord.

Ces PME avaient signé avec des partenaires du Nord des accords qui pouvaient être classés dans les quatre catégories suivantes : contrats d'approvisionnement privilégiés, joint-venture, contrats de services techniques et contrats de sous-traitance. Les contrats d'approvisionnement privilégiés permettaient aux PME sénégalaises qui les avaient signés d'acheter du matériel ou des produits nécessaires à leurs activités à des conditions plus favorables que celles qui leur auraient été accordées si elles n'avaient pas signé de contrat.

Les rares accords de joint-venture étaient dominés par des mécanismes de coordination hiérarchique, avec allégeance de la part des PME sénégalaises. Les contrats de service techniques étaient des contrats de gestion et d'assistance technique. Dans les contrats de sous-traitance, le partenaire du Nord était le donneur d'ordres.

Donc, dans tous les cas, les responsabilités des partenaires du Nord portaient sur l'aide, l'assistance et l'encadrement des PME sénégalaises dans des domaines technologiques et dans leur gestion interne. Une moitié des entreprises interrogées avait maintenu intact le contenu et la forme de leur partenariat au cours des années. Pour l'autre moitié, des changements dans la forme et/ou dans le contenu avaient eu lieu ; prenant soit la forme d'un engagement supérieur, soit celle d'un désengagement de la part du

partenaire du Nord. Parmi ces changements, les cas suivants peuvent être cités :

- passage d'un prêt financier à une participation au capital accompagnée d'une subvention pour la rémunération des cadres ;
- passage d'une tentative de société conjointe à un partenariat d'encadrement technique ;
- passage d'un accord de paiement comptant des produits venant du Nord à un crédit à 90 jours ;
- passage d'une participation au capital à un contrat d'approvisionnement ;
- passage d'un contrat de gestion interne à un contrat d'assistance technologique ;
- passage d'un accord de sous-traitance à un contrat de joint-venture.

Le contenu et la forme de ces accords suggèrent plusieurs remarques. La première est que les PME interrogées sont systématiquement dans une position hiérarchique inférieure au partenaire du Nord, compte tenu du fait que la demande porte dans tous les cas sur l'assistance, l'encadrement ou le financement de leurs activités par ce dernier. Autant une telle position peut être acceptée dans le cadre d'un accord de partenariat inter-gouvernemental, compte tenu du fait que globalement, il y a une supériorité économique, financière et industrielle du Nord sur le Sud, autant dans le cas d'un partenariat direct, on devrait pouvoir trouver des accords de partenariat où il existe une supériorité de l'entreprise du Sud qui soit autre que, par exemple, une meilleure connaissance du marché local et des procédures administratives. La position de demandeur que l'on peut assimiler à l'engagement unilatéral de Gulati et alii. (op.cit.), ne conduit pas à un rapport de force défavorable lorsque le demandeur possède un avantage comparatif, au sens stratégique du terme ; c'est à dire défendable sur le long terme.⁴ De ce point de vue, une meilleure connaissance du marché ou des procédures administratives (souvent invoquée dans les travaux de recherche sur le partenariat Nord/Sud) ne constitue pas un avantage comparatif ; leur apprentissage pouvant être rapide, même pour des entrepreneurs étrangers.

Par contre, parmi les vingt PME interrogées, certaines faisaient l'expérience d'accords dans lesquels le recours à une coordination hiérarchique plaçant le partenaire du Nord au dessus de la PME sénégalaise

⁴ Voyant un dépassement des alliances passées comportant généralement un partenaire dominant, Gulati et alii. affirment que l'équilibre constaté aujourd'hui entre partenaires favorise l'engagement unilatéral. Selon eux, en s'engageant unilatéralement, l'une des parties démontre ses bonnes intentions et accélère la réaction de l'autre partie sans pour autant se mettre en position de faiblesse. Dans le cas du partenariat Nord/Sud, la position de demandeur des entreprises du Sud les met souvent en situation de faiblesse.

ne se justifiait pas. Il s'agissait de partenariats d'assistance technologique, en réalité symbolique ; dans la mesure où les PME sénégalaises concernées possédaient toute la technologie, le savoir-faire et les marchés nécessaires, mais dont les dirigeants avaient la conviction que leur succès dépendait de la signature d'un accord avec une entreprise du Nord. Bien que non affirmé, il apparaît assez clairement que ces dirigeants s'étaient engagés dans un accord qui, selon leur perception, augmentait leur crédibilité vis à vis de leurs clients. Il découle de ces cas de partenariat symbolique que, compte tenu d'une histoire de rapports de domination, l'intégration des logiques d'acteurs dans l'analyse du partenariat Nord/Sud, rend cette dernière, certes, plus complexe, mais permet d'arriver à une meilleure compréhension de la stratégie (ou simplement des demandes) des entreprises du Sud.

La deuxième remarque (également liée à l'histoire des rapports Nord/Sud) est que parmi les vingt PME interviewées, trois seulement s'étaient engagées dans un partenariat avec des pays du Sud. La question relative au partenariat Sud/Sud était purement informative ; elle n'a donc pas été approfondie au cours de l'interview. La rareté d'accords entre entreprises du Sud est a priori surprenante, notamment parce que certaines des demandes exprimées par les vingt PME à l'endroit des entreprises du Nord, pouvaient être satisfaites par des entreprises africaines, voire nationales (ex : demande d'assistance à la gestion interne).

Il est possible d'expliquer ce recours à des partenaires du Nord pour des actions d'assistance et d'encadrement pouvant être prises en charge sur place ou dans la sous-région de plusieurs façons. Cela peut découler d'un manque de confiance vis à vis des acteurs économiques basés en Afrique. On peut également invoquer la manifestation d'un complexe d'infériorité en partie auto-imposé découlant de plusieurs siècles de rapports de domination économique et politique. Enfin, ce recours presque systématique au Nord, pourrait découler de l'analyse suivante faite par les PME sénégalaises : le partenariat n'excluant pas les rapports de force, on peut penser que les conflits entre partenaires seront d'autant plus rares que ces derniers seront éloignés l'un de l'autre. L'éloignement réduit également les possibilités de contrôle qui, dans la plupart des cas, est exercé par l'entreprise du Nord.

Ainsi, la domination des entreprises du Nord sur celles du Sud semble être une constante du partenariat Nord/Sud. Il existe donc une certaine durabilité des caractéristiques principales de ce partenariat.

Deux problématiques viennent à l'esprit si on part des logiques d'acteurs. En partant des critères classiques d'appréciation du succès du partenariat, la première concerne la nécessité de comprendre ce que les PME sénégalaises recherchent et font, lorsqu'elles signent des accords avec le Nord. La deuxième consiste à se demander si, dans ses finalités explicites ou non, le partenariat pratiqué par les PME interrogés ne se désolidarise pas, dans les faits, de toute perspective de développement national.

Notions de succès et d'échec dans le partenariat Nord/Sud : application aux PME

Parmi les vingt dirigeants interviewés, dix-neuf semblaient largement satisfaits de leurs relations avec les entreprises du Nord. Leur évaluation de l'exécution en cours des accords signés était positive. Les conditions de leur motivation étaient selon eux, réunies. En effet, de ces accords ils espéraient une amélioration de leur savoir-faire technique et organisationnel, de leur image et de leur positionnement dans leur domaine d'activité et une contribution financière des pays du Nord à leurs activités. Le seul cas d'insatisfaction exprimé avait pour cause le contrôle excessif des relations par le partenaire du Nord au cours de l'exécution du contrat.

Il est d'ailleurs étonnant de voir ces PME satisfaites malgré les difficultés rencontrées en cours d'exécution. Ces difficultés concernaient les niveaux insuffisants d'encadrement et d'assistance, un niveau de confiance relativement faible de la part des entreprises du Nord vis à vis de leurs homologues sénégalaises, des problèmes de compréhension mutuelle, et une impression de désintérêt des partenaires du Nord au cours de l'exécution des accords.

Ainsi, les dirigeants des vingt PME étaient motivés par le contenu des accords, satisfaits par leur exécution en cours, malgré les difficultés qui, traditionnellement, constituent un frein à toute forme de partenariat. C'est le cas par exemple de la confiance réciproque et du respect des engagements initiaux par les parties signataires. Les réponses aux questions relatives aux perspectives à donner au partenariat avec les entreprises du Nord n'ont fait que confirmer ces difficultés.

En effet, tout en affirmant l'existence de relations équitables, équilibrées et réciproquement avantageuses avec les partenaires du Nord et leur volonté de signer d'autres accords avec le même contenu, les dirigeants de PME souhaitaient une plus grande confiance du Nord vis à vis du Sud et plus de clarté dans la définition et l'attribution des responsabilités. Ils soulignaient également l'importance pour les partenaires du Sud d'une défense de leur indépendance.

Une synthèse de tous ces éléments permet de dire que les accords signés avec les partenaires du Nord posent autant de problèmes aux PME sénégalaises qu'ils n'en résolvent. Les souhaits exprimés par ces dernières à l'endroit de leurs collaborateurs du Nord peuvent être interprétés comme autant de défaillances enregistrées lors de l'exécution des accords. Or, ces souhaits sont relatifs à des éléments que l'on peut considérer comme des facteurs clés de succès du partenariat. Cependant, la logique des vingt PME interviewées semblent être que, quelque soient les problèmes rencontrés lors de l'exécution des accords, le partenariat Nord/Sud leur a permis de réaliser des choses qu'elles n'auraient pas pu réaliser si elles n'avaient pas été en

rapport avec une entreprise du Nord. Il faut signaler également que dans leurs propos, les dirigeants de PME n'inscrivent pas leurs activités partenariales dans un cadre de développement économique national, mais dans une optique de satisfaction des besoins de leurs entreprises et de leurs besoins personnels.

Ce qui précède commande un examen de ce que la littérature considère comme les objectifs et conditions de réussite du partenariat Nord/Sud. Il est affirmé qu'en signant des accords de partenariat économique, les pays du tiers monde visent à impliquer les investisseurs étrangers - tout en ayant un certain contrôle sur leurs investissements - et à intégrer l'économie internationale (Naulleau, 1993). En termes plus généraux, ces pays ont des objectifs de développement que le partenariat avec le Nord permet d'atteindre grâce à une accumulation accélérée pouvant avoir des effets mécaniques sur le reste de l'économie (Valette, op.cit.).

Sept conditions sont nécessaires à la réalisation de tels objectifs (Cancade, 1991). Ce sont les suivantes (la présentation de chaque condition est suivi d'un exposé des réalités constatées dans les PME interviewées): Les accords portant sur un projet à long terme sont préférables aux opportunités de parcours. Ainsi, le montage d'une entreprise conjointe est préférable aux contrats portant sur le

1 L'accord n'a de sens que si l'entreprise du Nord possède un savoir-faire indiscutable. Les analyses antérieures ont mis l'accent sur l'orientation de plusieurs PME sénégalaises vers un partenariat symbolique et sur le recours à l'extérieur pour des compétences qui auraient pu être trouvées sur place.

2 Il est important que les entreprises du Sud possèdent une infrastructure d'accueil et des atouts dont pourra bénéficier le partenaire du Nord. Dans tous les cas de PME sénégalaises étudiés au cours de cette recherche, ces atouts existaient essentiellement dans les domaines de la commercialisation et des procédures.

3 Les activités exécutées dans le cadre des accords doivent être rentables. Pour cela, elles doivent être précédées par des études de marché et des prévisions d'exploitation rigoureuses. D'après les réponses fournies par les vingt PME interviewées, il semble que les études nécessaires avaient été réalisées au cours de la mise en place de l'accord.

4 Les deux partenaires doivent apporter des compétences spécifiques (leurs métiers). Or, il apparaît très clairement que les PME sénégalaises étaient plutôt dans une position attentiste (ou de demandeurs passifs) vis à vis de leurs homologues du Nord.

5 Les responsabilités de chaque partie méritent d'être bien définies. Il a été montré déjà que l'absence de clarté dans la définition des responsabilités constituait l'un des problèmes rencontrés par les PME interrogées.

Il est important qu'une convention d'établissement soit signée avec le pays d'accueil afin d'apporter une certaine garantie dans le respect des engagements. Parmi les vingt

1. entreprises interrogées aucune n'a fait allusion à une quelconque convention impliquant l'Etat. La forme directe du partenariat dans lequel elles étaient engagées en était sans doute la principale raison.

De la même façon, on peut penser que la condition posée par Valette (op.cit.) pour qui le bon déroulement de la négociation et la bonne exécution de l'accord de coopération dépendent directement de l'assimilation par les entreprises du Nord des grands choix de développement des pays hôtes du Sud, a peu de chance d'être réalisé dans le cadre d'un partenariat direct, surtout si le partenaire du Nord est une PME.

Les critères de performance traditionnellement appliqués au partenariat Nord/Sud semblent par conséquent inadaptés au partenariat direct pratiqué par les PME interrogées. Dans ce dernier type, les parties sont concernées par la défense de leurs intérêts ; il est donc peu probable qu'elles fassent prévaloir la coopération industrielle au développement au détriment des relations de marché. Tout ceci exige l'identification de

critères de performance autres que ceux couramment utilisés, lorsqu'il s'agit des PME.

A la recherche d'autres grilles d'analyse pour les PME du Sud

Si l'on part des grilles d'analyse classiques, l'argument de départ selon lequel le partenariat direct ne correspond ni à un paradigme nouveau, ni à une nouvelle opportunité pour les PME du Sud se trouve vérifié. En effet, ces grilles d'analyse considèrent le développement économique du Sud comme l'objectif final du partenariat Nord/Sud. Les moyens d'y accéder sont la maîtrise des techniques de gestion et des technologies industrielles venant du Nord par les entreprises du Sud. Les conditions de succès étant celles ayant fait l'objet d'un examen critique dans le paragraphe précédent.

Or, l'analyse des réponses des dirigeants des vingt PME sénégalaises montre que :

- la maîtrise des technologies industrielles et des techniques de gestion modernes n'est pas toujours au centre de leurs préoccupations. Dans les cas où les dirigeants ont affirmé sa centralité, il apparaît dans leurs arguments que, soit la collaboration avec l'entreprise du Nord n'était que symbolique car elle ne visait qu'à rassurer les clients des PME concernées, soit elle portait sur un encadrement technique disponible sur place ;
- parmi les motivations des dirigeants des PME interrogés, les questions relatives au développement économique national étaient plutôt absentes ;
- enfin, les conditions généralement considérées comme indispensables au succès du partenariat Nord/Sud n'étaient pas souvent présentes.

Conclure sur la base des considérations qui précèdent, que les vingt PME interrogées ont échoué dans leur partenariat avec le Nord revient à substituer aux objectifs diversifiés poursuivis par les entreprises du Sud, les paramètres et critères à tendance souvent généralisatrice du chercheur en gestion. Une telle conclusion est en effet difficile à proposer dans la mesure où la presque totalité des dirigeants interrogés considère, malgré les obstacles rencontrés lors de l'exécution des accords, que leur expérience avec les entreprises du Nord a été positive et qu'ils sont prêts à la renouveler.

Dans une économie comme l'économie sénégalaise où, au cours de ces dernières années l'option a été le passage de mécanismes contrôlés par l'Etat à l'initiative privée (très peu contrôlée), utiliser les objectifs macro économiques tels que le développement national, comme base d'évaluation du comportement des entrepreneurs n'a pas beaucoup de sens. Il est même possible d'ajouter qu'à un moment où les frontières des économies

nationales tendent à être remises en question au profit de la libre circulation des biens et des personnes, la notion de partenariat Nord/Sud, d'ailleurs très connotée, apparaît de plus en plus comme un anachronisme.

En effet, les trajectoires différentes, renforcées par l'ouverture des économies nationales et prises par les pays du Sud, rendent impossible le regroupement, dans une catégorie stable appelée «pays du Sud», de tous les pays de l'Afrique sub-saharienne, par exemple. Ainsi, la république de Côte d'Ivoire ne serait pas comparable à des pays comme le Cap-Vert, la Guinée Bissau ou la Guinée-Conakry qui sont en phase de reconstruction. Les différences d'évolution entre pays se sont accentuées au cours de ces dernières années selon les choix d'ouverture ou de fermeture de leurs frontières faits par leurs dirigeants. Le même raisonnement peut être appliqué aux pays du Nord en ce qui concerne leurs capacités contributive à l'évolution économique des pays du Sud dans le cadre d'un partenariat. La disparition progressive des frontières des économies nationales aidant et sous les pressions découlant de la saturation de leurs marchés traditionnels, les entreprises du Nord ont tendance à aller à la recherche de nouveaux débouchés en Afrique pour des produits en phase de déclin, plutôt qu'à contribuer à la maîtrise des technologies par leurs partenaires du Sud.

Cette réalité permet de comprendre deux phénomènes présents dans le partenariat pratiqué par certaines des vingt PME interviewées : le symbolisme présent dans certains accords ainsi que des encadrements techniques pouvant être trouvés sur place. On doit donc se demander quels intérêts les PME, prises individuellement, trouvent-elles dans ce genre de partenariat.

La compréhension de ces intérêts passent nécessairement par un examen approfondi de la PME, de son histoire, de son fonctionnement et de ses objectifs. Ainsi, chaque PME devient un cas particulier à examiner. Sans une approche individualisée, il est impossible de comprendre par exemple le dirigeant de PME pour qui le partenariat avec une entreprise du Nord permet de gagner une certaine indépendance vis à vis de sa famille ; élément qui ne saurait être consigné dans un accord formel.

Ce genre de préoccupation qui semble simpliste et trop subjectif est non seulement en rupture avec ce que les conclusions normatives des travaux de recherche nous apprennent sur les objectifs et les conditions de succès du partenariat Nord/Sud, mais également interpelle les décideurs économiques (l'Etat) sur le fait que souvent les PME sont plus à la recherche d'un environnement favorable à l'utilisation maximum de leur savoir-faire que d'une maîtrise technologique qu'elles possèdent souvent déjà, compte tenu de leurs besoins et de ceux du marché.

La mise en place de nouvelles grilles d'analyse permettant de comprendre la logique partenariale des PME exige donc plusieurs changements aussi bien aux niveaux conceptuel que méthodologique. Premièrement, les concepts de partenariat inter-entreprises doivent être

substitués à ceux de partenariat Nord/Sud qui sont très connotés. Deuxièmement, le contexte d'analyse gagnerait à être défini comme celui d'une incitation à l'initiative privée peu contrôlée et non celui traditionnel d'une lutte pour le développement économique, par le biais, entre autres, du partenariat avec le Nord. Troisièmement, les facteurs déterminant l'orientation et la qualité des accords seraient les intérêts particuliers et individuels, et les stratégies des dirigeants des PME (stratégies d'acteurs), et non leur contribution au développement économique. L'utilisation d'une telle grille d'analyse permettrait de mieux identifier les opportunités qui existent pour les PME du Sud dans leurs rapports avec leurs homologues du Nord.

Conclusion

Le partenariat direct avec les entreprises du Nord est utilisé par les PME sénégalaises aussi. La présente contribution avait pour objectif de voir si ce partenariat constituait une opportunité pour ces PME. L'argument central défendu était que l'on ne peut parler d'opportunité que si les accords directs signés par ces PME sont en rupture avec les formes traditionnelles du partenariat Nord/Sud où les entreprises du Nord jouaient les premiers rôles (coordination hiérarchique).

En d'autres termes, il n'y aura opportunité pour les PME que si le partenariat direct, relativement libéré de toute régulation politico-institutionnelle directe, débouche sur une collaboration qui rencontre les aspirations des PME du Sud. L'expérience des vingt PME interrogées montre que ces aspirations incluent la recherche d'un équilibre et d'une équité qui n'excluent cependant pas le recours aux rapports de force par les parties dans la signature et l'exécution des accords.

En fait, plus le partenariat est direct, plus il échappe aux régulations politico-institutionnelles ; dans la mesure où il met les parties face à face. Plus ces parties sont guidées par la défense de leurs intérêts particuliers, plus le recours à des approches basées sur les acteurs, leurs logiques et leurs stratégies de défense de ces intérêts permettront de comprendre le contenu et la mise en œuvre des accords.

Dans le cas des PME sénégalaises, les acteurs sont les dirigeants propriétaires. Ils n'ont pas toujours des objectifs de développement national ou même de croissance pour leurs entreprises. Les pressions qu'ils subissent de leur environnement direct peuvent être très importantes. Le niveau d'organisation interne relativement faible de leurs entreprises peut conduire leurs clients à ne pas leur accorder une confiance élevée.

Ces facteurs que d'aucuns considéreront comme terre-à-terre peuvent jouer un rôle déterminant dans la décision d'un dirigeant de PME de signer un accord de partenariat avec une entreprise du Nord. Ce sont ces facteurs qui seront à la base de la détermination des critères d'évaluation de l'exécution des accords signés et des opportunités qu'ils ouvrent pour les PME. Adopter une telle démarche revient également à relativiser tout effort de détermination de critères applicables à toutes les PME et à examiner avec scepticisme toute proposition de « guide pratique » ou de « mode d'emploi » pour le partenariat.⁵

Le défaut des grilles d'analyse classique dans le domaine de la gestion réside dans le fait qu'elles sont surtout bâties à partir de la grande entreprise et pour elle. Elles ne permettent donc pas toujours de comprendre et d'expliquer ce que les PME font. Ceci est vrai de la stratégie d'entreprise, la gestion des ressources humaines...pour ne citer que quelques exemples ; et bien entendu pour le partenariat Nord/Sud. Ainsi, l'absence d'opportunité pour les vingt PME constatée à partir des grilles d'analyse classique a été contredite par le niveau de satisfaction élevé des dirigeants interrogés en ce qui concerne le contenu et la mise en œuvre des accords signés.

Si les PME sont satisfaites malgré la domination de ces accords par les entreprises du Nord, ne devrait-on pas, en s'appuyant sur le paradigme de la rationalité limitée, tirer la conclusion que le partenariat Nord/Sud présente des opportunités pour les PME au Sénégal ?

⁵Ces notions apparaissent dans un article intitulé « Guide pratique partenariat : Mode d'emploi » publié dans Jeune Afrique Economie, No. 144, Janvier 1991, pp.88-90.

Dit autrement, les PME aussi ont besoin de leur grille d'analyse.

Références bibliographiques

Cancade, George. 1991. « La réalisation d'investissements français dans les ACP : atouts et contraintes », Colloque international **Facteurs culturels dans le succès du partenariat d'entreprises CEE-ACP**, Bordeaux (EIB), 22-25 Octobre.

Causse, Geneviève. 1994. **Partenariat Nord/Sud : de l'alliance stratégique à la co-entreprise**, Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche, No. 94-39.

Chitou, Ibrahima. 1993. « Le partenariat à l'échelle des individus : une nouvelle approche en Afrique sub-saharienne », **Marchés Tropicaux**, 5 Février, pp. 344-347.

Dzaka, Théophile. 1996. « La privatisation des entreprises publiques et les récentes mutations des formes de partenariat Nord-Sud au Congo : l'entreprise conjointe et les alternatives stratégiques dans la dynamique de croissance », in **Actualité Scientifique : entreprises et dynamique de croissance**, UREF, pp.253-269.

Gulati, Ranjay ; Tarun Khanna and Nitin Nohria. 1994. « Il n'y a pas d'alliance réussie sans engagement », **l'Expansion Management Review**, Hiver, pp.6-16.

Jeune Afrique Economie. 1991. « Guide pratique partenariat : Mode d'emploi », Dossier **Afrique et Partenaires**, sous la direction de Jean-Vincent Tchienehom, No. 144, Juin, pp. 88-90.

Lépeule, Jean-Marie. 1993. « Le choix entre alliance et partenariat », **Le MOCI**, 11 Juillet, pp. 33-34.

Naulleau, Gérard. 1993. « La joint venture internationale : l'essor d'une forme complexe et instable d'entreprise », **Problèmes Economiques** No.2337, 11 Août, pp. 7-13.

OCDE. 1996. « Partenariat et développement », **L'Observateur de l'OCDE**, No.198, Février/Mars, pp. 44-46.

Pargny, François. 1993. « La complémentarité, objectif essentiel », **Le MOCI**, 12 Juillet, pp. 30-32.

----- . 1993. « Des lieux de rencontres spécialisées », **Le MOCI**, 12 Juillet, pp. 37-39.

Schneider, B. 1987. « Les entreprises africaines et leur développement », in Club de Rome, in **L'Afrique face à ses priorités**, Economica, pp. 127-141.

Valette, Alain. 1988. « Les conditions de mise en œuvre de la coopération industrielle », **Revue du Tiers Monde**, T. XXIX, No.115, Juillet-Septembre, pp. 975-989.

