

LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE

par Alain VALETTE*

Par-delà les fluctuations des discours dominants sur le développement des pays du Tiers Monde, la référence à la promotion d'une industrie nationale demeure un invariant qui a imprimé toutes les politiques économiques, en régime libéral comme en économie planifiée, en Asie comme en Amérique latine et en Afrique, en 1987 autant qu'en 1950.

Selon des formes et des degrés variés, une des modalités essentielles de ces stratégies d'industrialisation a consisté en l'établissement durable de rapports transnationaux — pendant longtemps exclusivement de type Nord/Sud, maintenant également Sud/Sud — entre agents de pays à maturités industrielles différentes. La notion de coopération industrielle correspond, au sein de cet ensemble de rapports, à ceux qui ont pour objectif direct l'accroissement du potentiel productif industriel de pays dits d'accueil.

Qu'elle soit élément d'une politique industrielle d'un pays en développement ou technique de sauvegarde et pénétration de marchés extérieurs, support de transferts technologiques réels ou intervention essentiellement commerciale, réponse à des contraintes conjoncturelles ou mode d'opération de long terme, la coopération industrielle est d'abord une RELATION entre opérateurs. A ce titre elle traduit des complémentarités autant que des antagonismes et constitue un champ remarquable pour l'étude des logiques et des comportements des acteurs de l'industrialisation des pays en développement. Il s'établit en effet, en définitive, un équilibre entre des rationalités et des finalités dont la convergence n'était pas *a priori* évidente ; avec, schématiquement, d'un côté un objectif de développement de la part des pays du Tiers Monde où la raréfaction des capitaux et les désillusions sur des expériences antérieures ont renforcé les exigences vis-à-vis des opérateurs étrangers ; de l'autre, la recherche de débouchés nouveaux

* ORSTOM, Paris.

pour les firmes et les pouvoirs publics des pays industrialisés confrontés à une crise interne de l'emploi et à une concurrence mondiale de plus en plus vive.

Ces dernières années, la coopération économique Nord/Sud, dans le domaine industriel a été, à nouveau, un point focal d'engagements, de discussions, d'analyses. Ce qui s'est traduit par une relance — sans doute en interaction — à la fois du débat au niveau politique et des travaux des bureaux d'études et des organismes de recherche sur les aspects concrets de la coopération industrielle. L'objectif de cette communication est de faire un point de la question, essentiellement à partir d'une expérience professionnelle qui concerne le cas français et les réalités africaines maghrébines et subsahariennes, mais en intégrant également les résultats de travaux sur d'autres pays.

I. — LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE : UN CONTENU VARIABLE ET ÉVOLUTIF

L'élargissement de la coopération industrielle porte aussi bien sur la nature des opérateurs que sur les éléments constitutifs des accords. Outre les grandes firmes traditionnellement impliquées dans les rapports internationaux, de nouveaux partenaires entrent en jeu : entreprises du Sud (Brésil, Corée), PME des pays industrialisés, organismes régionaux, fédérations et associations spécialisées. Parallèlement, les opérations se transforment en ensembles de prestations complexes programmées sur longue période : participations en capital et fournitures d'équipements bien sûr, mais aussi formation du personnel, soutiens techniques, contrat de gestion, de maintenance, engagements commerciaux avec obligations d'achats en retour, etc.

Tel n'a pas été toujours le cas. Sous la pression des pays hôtes et des modifications de stratégies des entreprises, on peut distinguer trois grandes phases dans l'évolution du contenu et des pratiques de la coopération industrielle : l'investissement direct, la contractualisation du transfert technique, le dégroupage.

1. *L'investissement direct*

Dans la ligne des modes d'industrialisation établis sous la période coloniale, la forme dominante de la relation industrielle entre pays du Nord et du Sud a été, jusqu'à la fin des années soixante, l'investissement direct, essentiellement en propriété totale d'abord, puis de plus en plus en

participation (*joint venture*). Celui-ci est défini comme un transfert de capitaux d'une maison mère à une filiale, correspondant à une participation au capital de cette dernière ou à des prêts à long terme, qui, dans tous les cas, donnent à la première un degré de contrôle (par opposition à l'investissement de portefeuille).

Les activités concernées touchaient essentiellement — du moins en Afrique — la première transformation des matières premières et la production de biens de consommation courante. Les deux logiques fondamentales justifiant ces stratégies d'internationalisation de la part des firmes du Nord sont clairement synthétisées par les deux définitions de C. A. Michalet : filiales relais et filiales ateliers¹. Pour le premier cas, maintien ou pénétration sur un marché domestique pour lequel l'exportation est devenue insuffisante ou impossible : il s'agit d'une politique substitutive à un blocage d'exportation. Dans le second cas, conception mondiale de la stratégie de production de l'entreprise qui, dépassant les frontières politiques, recherche avant tout les meilleures conditions (économiques, financières, sociales) de l'élaboration du produit, quitte à en segmenter le processus.

Pour le pays d'accueil, le mobile essentiel est un objectif d'accumulation accélérée dont des effets mécaniques sont attendus sur le reste de l'économie en matière d'emplois, d'activités induites, de productivité globale. Les instruments stratégiques de base seront alors des « codes des investissements » multipliant les avantages et les garanties incitatives et la protection douanière aux industries nouvelles.

L'analyse critique de l'investissement direct se développe plus rapidement que les emplois induits espérés et porte principalement sur :

- la perte de souveraineté. La participation majoritaire de capitaux étrangers, autorisant un contrôle de l'entreprise, se heurte à l'affirmation croissante des souverainetés nationales, spécialement dans le domaine de la valorisation des ressources naturelles. Cette critique s'amplifie dans le cadre plus large d'une revendication pour un ordre économique international nouveau au début des années soixante-dix;
- l'ouverture du capital aux agents nationaux par la pratique plus ou moins imposée du *joint-venture* ne remet pas en cause cette analyse car si un outil d'interventionnisme interne est ainsi créé, il n'est que très partiellement utilisé. En fait, la fonction des partenaires locaux est plutôt de fournir des avantages tels que la connaissance du marché, les contacts avec les autorités, la garantie bancaire locale que de participer aux décisions stratégiques de la firme;

1. C. A. Michalet [9].

- le manque de compétitivité. Toutes les réglementations de l'investissement direct dans les pays en développement conduisent à une protection qui tend à accroître les écarts entre prix réels internes et externes des outputs. Prise en charge des dépenses d'environnement, avantages fiscaux, contingentements douaniers, etc., sont autant de facteurs de faible compétitivité internationale, sans doute nécessaires à une étape de l'industrialisation nationale, mais sources de surcoûts et d'inefficacité sur le long terme²;
- la non-multiplication des effets. Objective ou non, rigoureusement démontrée ou affirmée confusément, l'évaluation du rôle de l'investissement direct sur le développement interne s'est faite en termes de plus en plus négatifs. Le renversement des flux de capitaux (sorties supérieures aux entrées), les contradictions entre les objectifs nationaux et ceux de la firme, et surtout la non-propagation des effets multiplicateurs dans les domaines des exportations, des emplois ou des activités induites ont renforcé la remise en cause de l'investissement direct comme procédure de coopération industrielle.

2. *Le développement des accords-contrats avec priorité aux transferts techniques*

Les formules de coopération que les pays en développement tendront à promouvoir dans une seconde phase³ ont pour traits communs de mettre en cause la propriété de l'investissement étranger et de chercher à assurer la maîtrise technologique. Contrôle national étendu et acquisition des compétences techniques (sur les procédés) et professionnelles (au niveau des travailleurs) sont les logiques de base de ces nouveaux accords-contrats, organisés autour de deux schémas types :

Le contrat « clé en main ». — Le pays hôte confie la responsabilité globale de réalisation et de mise au point de l'usine à un opérateur (ou un groupe d'opérateurs) chargé de fournir, installer, coordonner l'ensemble des équipements et services. Ces modalités diffèrent de l'investissement direct sur trois points principaux : *primo*, le pays hôte (acheteur) peut donner des instructions sur les spécifications des procédés, des équipements, des capacités, etc... pour les adapter à ses choix et ses contraintes propres. *Secundo*, il réclame du constructeur-vendeur une mise en exploitation sous surveillance de l'unité industrielle, le contrat étant considéré

2. B. Balassa [1].

3. Dans les faits, il est clair que les diverses modalités de coopération industrielle peuvent se superposer. Les phases évoquées — les années soixante-dix pour cette seconde étape — renvoient à des tendances dominantes.

comme rempli dès la constatation que les essais de fonctionnement (mise en route de matériels) et les préproductions (premières sorties des produits) correspondent aux spécifications initiales. *Tertio*, l'exploitation de l'unité relève de la seule autorité du pays hôte qui peut, certes, en confier tout ou partie à un opérateur extérieur; mais il s'agit alors d'un contrat nouveau, d'assistance technique à l'exploitation, entièrement distinct du premier.

Le contrat « produit en main ». — Ce type d'accord a pour caractéristique d'intégrer l'ensemble de la chaîne : investissement - mise en fonctionnement - exploitation - formation - maintenance. C'est par essence, le plus globalisant entre le pays receveur et un maître d'œuvre étranger et celui qui met le plus l'accent sur le transfert technique puisque sa complète réalisation implique le constat d'un fonctionnement final satisfaisant avec du personnel local. Il peut même être prolongé par des modalités de « marchés en main » lorsque des garanties sur la commercialisation — en général à l'exportation dans le cadre d'accords de compensation ou *buy-back* — ont été prévues.

Malgré l'optique contractuelle de ces pratiques de coopération industrielle et bien que la marge de manœuvre du pays en développement y soit sensiblement renforcée par rapport à l'investissement direct — à plusieurs niveaux : propriété, définition des spécifications, contrôle des résultats — les analyses *ex post* de telles opérations ont fait ressortir de graves défauts et lacunes. Les plus courantes sont :

- l'extrême complexité de la partie juridique de ces procédures et la grande difficulté à prévoir au départ, c'est-à-dire à la conclusion initiale de l'accord, le détail des prestations et contreparties réciproques. Le risque est fréquent d'une conviction de frustration et de manquement des deux parties en fin d'opération⁴;
- le coût élevé d'une accumulation industrielle basée sur de telles formules, spécialement dans le cas des contrats « produits en main ». En multipliant les éléments constitutifs, le caractère de forfait global est renforcé au détriment d'une étude individualisée coûts/avantages, pour chacune des prestations prévues : infrastructure, équipement, procédés, formation, gestion, etc.;
- la non-intégration vis-à-vis des acteurs locaux potentiels. Sans aborder le débat sur le caractère d'enclave de certaines unités industrielles en régime d'exploitation courante, il s'agit ici d'évoquer la difficulté d'une association ou d'une sous-traitance avec des opérateurs nationaux lors de la phase d'investissement. L'obligation de recourir à des fournisseurs

4. Bouhacène [2].

- ou prestataires locaux est une clause toujours malaisée à obtenir et quasi-automatiquement accompagnée d'un dégageant de responsabilité de la part de l'opérateur étranger;
- enfin, par rapport à l'objectif initial essentiel de maîtrise technologique, les désillusions ont été fortes. Selon la formule heureuse de P. Khan⁵, il apparaît que dans ce type de coopération, la technologie est d'abord un produit vendu avec un mode d'emploi, c'est une « valeur d'échange », mais qu'elle est rarement transférée pour devenir un moyen de développement, une « valeur d'usage ».

Ainsi, c'est toute la conception du transfert de technologie intégré à l'acte d'investissement qui est mis en cause.

3. *Le dégroupage*

Dénommées « dégroupage », « déglobalisation », « déshabillage », ces nouvelles modalités d'investissements étrangers en pays en développement ont pour but de décomposer les diverses parties qui forment la mise en place et l'exploitation d'une unité industrielle, à la fois pour en minimiser les coûts et en renforcer le contrôle. Le montage financier, l'équipement et la technologie, le management, la formation, la commercialisation constituent autant de « lots » négociables, objets d'appels d'offres.

L'affirmation politique — renforcement du pouvoir de décision du pays d'accueil — qui sous-tend cette réorientation ne peut être dissociée de deux éléments : premièrement un accroissement de la capacité technique des pays en développement, autrement dit l'émergence d'un savoir-faire local maîtrisé par les ingénieurs et techniciens nationaux procurant une réelle capacité de négociation et de contrôle vis-à-vis des multiples partenaires; deuxièmement, une remise en cause des théories développementalistes à base de seuil critique de capital investi. Ces rapports économiques remodelés traduisent un abandon progressif des thèses selon lesquelles masses d'investissement — maîtrise technologique — développement constituent un enchaînement mécanique selon un cheminement automatique.

Les processus de dégroupage reflètent fondamentalement une double dissociation d'abord entre le financement de l'accumulation et l'acte d'investissement, ensuite entre l'acte d'investissement et l'acquisition/maîtrise des technologies. Ils donnent lieu à un éventail d'accords contractuels à plusieurs dimensions : technique (options de base, adaptation), formation (pro-

5. P. Khan [8].

grammée sur long terme), exploitation (contrats d'assistance à la gestion), marketing.

Les premières activités concernées par ces modalités ont été la valorisation des ressources naturelles, en particulier énergétiques, où elles constituent actuellement la règle. Dans le secteur manufacturier, elles sont plus développées dans les pays à expérience industrielle ancienne (tels que Mexique, Brésil, Corée, Taiwan), mais connaissent une extension générale, y compris en Afrique Noire, souvent sous les recommandations des instances financières internationales.

Bien que de finalité distincte, il est à noter la diffusion parallèle des pratiques d'impartition entre entreprises de pays industrialisés et pays en développement, pratiques qui n'impliquent pas nécessairement investissements productifs nouveaux, telles que :

- la sous-traitance : l'entreprise du Sud, juridiquement autonome (à la différence de l'investissement direct) se voit confier des séries de production selon les spécifications d'un donneur d'ordres du Nord;
- les accords de brevets et licences, soit sous forme de ventes définitives, soit plus fréquemment sous forme de concessions, équivalent à un louage contre redevances;
- la franchise, par laquelle le franchiseur propriétaire d'une marque accorde à l'entreprise franchisée les moyens juridiques, techniques et commerciaux de produire sous son label, modalité particulièrement répandue dans la production des biens de consommation courante.

L'évolution des modalités de la coopération industrielle entre pays en développement et pays industrialisés est donc caractérisée par une complexité croissante révélant la volonté des premiers de mieux maîtriser les conditions de l'investissement, du transfert de savoir-faire, de la gestion des unités industrielles. Elle est également liée aux transformations des facteurs généraux de l'internationalisation : contexte mondial, normalisation des techniques, émergences de nouveaux pays et catégories d'opérateurs, changements de politique des firmes multinationales, etc... On remarquera que l'extension de la gamme des formes de coopération industrielle internationale rend plus douteuse que jamais la validité des statistiques sur le sujet. Les données chiffrées sur les apports nets financiers vers les pays en développement (type OCDE) posaient déjà le problème de la distinction entre investissements directs productifs et investissements de portefeuille (critères variables selon les pays) et le problème des distorsions liées à la conversion des monnaies (fluctuations du dollar). Il est évident que c'est dorénavant une part importante des opérations relatives aux prestations de services et ventes de savoir-faire qui leur échappe.

II. — LA COOPÉRATION INDUSTRIELLE EN PRATIQUE

La totalité des pays en développement sont conscients du caractère marchand des règles du jeu de la coopération industrielle et de la nécessaire négociation pour concilier les points de vue. Les réflexions qui suivent s'ordonnent précisément autour de cette question : à quelles conditions et de quelles façons des logiques et des préoccupations différentes peuvent-elles converger jusqu'à l'accord/compromis sur lequel est fondée toute mise en œuvre de la coopération industrielle ?

Considérés à partir du pays d'accueil — puisque tel fut l'essentiel de notre expérience professionnelle — les éléments de réponse se hiérarchisent en deux niveaux : d'abord l'évaluation préalable des choix stratégiques des deux parties, ensuite l'indispensable réunion d'éléments constitutifs de l'accord de coopération. Ces analyses conduiront à quelques remarques critiques sur les systèmes d'appui à la coopération industrielle avec les pays en développement.

1. *Les préalables : une évaluation explicite et réciproque des objectifs et intérêts*

Concernant l'entreprise étrangère, il convient de ne jamais oublier que le passage d'une politique d'exportation à une politique d'investissement direct ou conjoint, ou à tout système contractuel de transfert technologique correspond à un bouleversement de choix stratégiques⁶ qui tous se ramènent à deux priorités : contrôle des ressources (en termes d'intrants matières et main-d'œuvre), contrôle des marchés (internes ou étrangers). Traduits en rationalité économique, la décision d'internationalisation par coopération industrielle se ramène à quelques grands objectifs :

- la minimisation des coûts. Cette recherche permanente porte autant sur le niveau des coûts que sur leur structure. Dans le premier cas, sont visés essentiellement les coûts variables tels que salaires et consommations intermédiaires, dans le second cas, les modifications du ratio charges variables/charges fixes pouvant conduire à des options techniques différentes selon les pays;
- la diversification horizontale. Parce qu'elle est en position compétitive difficile ou parce que son produit est en phase de maturité/déclin, l'entreprise du Nord décide de transférer sur de nouveaux espaces son

6. C. Rochet [15].

activité ou de vendre sa compétence technique sur un marché plus dynamique. On observera que cette sorte de désengagement, lié au cycle de vie produit, consistant en une attitude récessive au point de départ, sa décision est souvent affectée de retards qui n'en facilitent pas l'exécution dans le pays d'accueil;

- l'intégration. Il s'agit pour l'entreprise d'occuper le terrain en amont ou en aval de son activité originelle afin de contrôler les stades successifs de transformation. Dans le cas des relations industrielles Nord/Sud, l'intégration verticale touchera soit les matières premières, soit des activités finales (type montage) pour contourner des barrières à l'entrée du produit fini.

Du côté des industriels, l'assimilation des grands choix de développement des Etats hôtes souverains est également un préalable. Une correcte appréciation de ces motivations et objectifs politiques nationaux influence directement le déroulement de la négociation puis l'exécution de l'accord de coopération industrielle. Ces orientations peuvent porter sur des aspects de :

- Souveraineté : contrôle de la propriété des investissements, limitation du personnel étranger, contrôle de l'affectation des revenus, etc.;
- Identité nationale : création de produits adaptés au marché local, sous-traitance partielle obligatoire, exigence de la nomination de responsables nationaux, adaptation des rapports sociaux internes à l'entreprise, etc.;
- Options économiques : activités d'import-substitution ou de valorisation pour l'exportation, priorités sectorielles intra-industrielles, maximisation des emplois ou priorité à la qualification, maîtrise technologique, politique régionale de décentralisation, etc.

Cette phase « d'imprégnation » réciproque des choix stratégiques et des logiques est indispensable pour une estimation correcte des contraintes respectives et l'évacuation des incompréhensions préalables. Une fois l'option technologique de l'unité à créer déterminée en tenant compte des objectifs de chaque partie, il n'est plus possible de dire à la fois qu'elle est inadaptée parce que insuffisamment créatrice d'emplois et qu'elle est dépassée parce que pas assez intensive en capital ; ou que le taux des salaires convenu constitue une exploitation de la main-d'œuvre locale en même temps qu'il déstabilise le marché du travail parce que agrémenté de trop de primes.

L'argument selon lequel les choix de développement des pays d'accueil sont formulés de manière trop imprécise n'est pas recevable dans la quasi-

totalité des cas et les opérateurs du Nord savent parfaitement, au bout du compte, adapter leurs positions aux orientations et conditions locales spécifiques. Il n'en est pas moins vrai qu'un décalage peut exister entre les options officiellement affichées et la réalité des comportements.

2. *Les éléments incontournables d'une opération de coopération industrielle*

L'estimation du degré de réussite d'une opération de coopération industrielle peut s'effectuer par plusieurs entrées, de point de vue de l'opérateur étranger (au sein duquel il faudrait distinguer l'aspect commercial et l'aspect industriel), de l'optique du ou des partenaires locaux, de l'évaluation au strict niveau de l'unité de production concernée (avec les outils de l'analyse comptable et financière), de l'appréciation par rapport aux effets macro-économiques de développement. Sous ces divers angles, chaque cas est susceptible d'un bilan aux conclusions non nécessairement concordantes.

Néanmoins, quel que soit l'angle de l'évaluation, il est possible de dégager certains paramètres portant sur l'opération en elle-même et se référant à la question de savoir à quelles conditions la réalité éminemment marchande de l'investissement direct ou conjoint et de la vente de savoir-faire se transforme en un « acte de coopération »⁷.

Plusieurs études récentes⁸, généralement limitées au point de vue des opérateurs français et basées sur des études de cas, concluent à la permanence de quelques facteurs clés, confirmant les analyses qui peuvent être faites à partir des pays d'accueil⁹.

— *Le choix et l'engagement des partenaires*

Instrument d'intervention des entreprises occidentales d'un côté, ou élément d'une politique volontariste d'industrialisation de l'autre, la coopération industrielle met d'abord en jeu des entreprises ou ce qui en tient lieu (secteur public de production) quand le milieu entrepreneurial est défaillant.

La substitution du secteur public au partenaire privé, fréquente en Afrique — différence essentielle avec les modalités courantes de la coopération industrielle entre pays occidentaux — n'est pas un handicap dans la mesure où les préalables évoqués plus haut ont été levés. Au contraire, à ses divers niveaux (gouvernement, offices, entreprises publiques), elle permet un partage des rôles et facilite, par exemple, les démarches

7. C. Comelieu [5].

8. EUREQUIP [6], CEREM [11], D. Irep [7], ADECO [12].

9. J. Chevassu [4], A. Valette [16].

administratives, l'accès à des sources de financement privilégiées (multilatérales notamment), la recherche des partenaires locaux de second rang.

Par contre, l'engagement effectif de la firme industrielle du Nord apparaît constamment comme une condition de la réussite de l'accord. Par engagement effectif, il faut entendre une intervention qui, dépassant la seule participation financière minoritaire et le simple contrat d'assistance, possède deux propriétés :

- elle est active : l'industriel joue pleinement son rôle d'entrepreneur, élément moteur du projet, de la conception à la mise en exploitation, acceptant partage des risques et des bénéfices;
- elle est de longue durée, c'est un leitmotiv dans les études citées : l'engagement sur le long terme de la firme, prévu dès la signature de l'accord ou introduit par la suite lors de la mise en route, est un gage de meilleure réalisation.

L'expérience montre qu'en Afrique, dans le contexte d'un bilan global souvent présenté de façon exagérément négative¹⁰, les opérations de coopération industrielle qui ont réussi ne sont pas des transferts de savoir-faire sous forme de contrats commerciaux ponctuels, mais des entreprises conjointes où l'opérateur européen a pu contribuer à l'ensemble du projet en s'y impliquant fortement à toutes les phases.

— *La réalisation effective du transfert de savoir-faire*

Ainsi que le souligne C. Comelieu¹¹, le passage de la relation de marché à une coopération industrielle au développement introduit une « volonté concertée de réduction des inégalités », volonté qui passe par un transfert effectif de savoir-faire.

Le thème du transfert technologique a donné lieu à de multiples débats et à une littérature pléthorique sur lesquels on ne reviendra pas¹². Pour s'en tenir à notre optique délibérément empiriste, trois considérations seront faites quant à la pondération de cet élément dans la réussite de cas concrets de coopération industrielle.

— Le contenu du transfert ne doit pas se limiter aux aspects techniques du processus de production, mais au contraire inclure toutes les fonctions de la gestion de l'unité : approvisionnements, stocks, ressources humaines, contrôle budgétaire, etc. Or cette extension du transfert vers des connais-

10. Centre Nord-Sud de l'Institut de l'Entreprise [3].

11. C. Comelieu [5].

12. CEREM [11].

sances qui dépassent les tâches de production n'est pas spontanée, ni pour l'entreprise occidentale qui n'en possède pas toujours les capacités (particulièrement les PME), ni pour l'opérateur du Sud qui en voit rarement les exigences. Le fait de concevoir l'opération de coopération industrielle dès l'origine en termes d'entreprise plus marché plutôt qu'en termes d'usine est un facteur indiscutable de réussite.

— Transfert ne signifie pas maîtrise. L'analyse des situations d'échec montre à quel point la transmission du savoir-faire doit être distinguée de sa maîtrise. Celle-ci suppose un apprentissage suivi d'une appropriation, c'est-à-dire une véritable intériorisation du savoir-faire. Le processus qu'autorise ce passage à la maîtrise n'est pas seulement, comme on le considère trop souvent, affaire de temps ou de réceptivité du milieu d'accueil. Il a d'autant plus de chance de se réaliser qu'il a été identifié, conçu, voulu comme tel dans le cadre général de l'opération. Sa mise en œuvre exige des compétences spécifiques, très différentes du simple apprentissage, compétences que ne maîtrise pas nécessairement l'entreprise industrielle opérateur du Nord.

— La préparation des formateurs est aussi importante que le contenu des plans de formation. Les efforts indiscutables d'adaptation et de formalisation des programmes d'apprentissage pour un meilleur transfert des savoirs (dans les grandes entreprises) ne sauraient faire oublier l'indispensable sensibilisation et préparation de ces cadres et techniciens chargés de transmettre la « culture industrielle ». Un excellent ingénieur n'est pas automatiquement le plus apte à initier, transmettre ses connaissances, déléguer des responsabilités.

— *L'adaptation des procédés et produits*

Il est toujours plus aisé — et moins coûteux — de reproduire à l'identique des processus techniques et des organigrammes. L'intégration des contraintes locales, économiques et culturelles, est pourtant une autre condition du succès, spécialement pour les entreprises visant le marché local ou périphérique (c'est moins vrai pour les entreprises-ateliers créées pour l'exportation et qui ont à respecter des normes internationales).

Cette prise en compte oblige à une assimilation des paramètres locaux à plusieurs échelons :

- choix de la combinaison des facteurs de production quand des options technologiques sont possibles;
- incorporation d'intrants spécifiques dont le coût et la disponibilité sont plus favorables que des inputs importés.
- redimensionnement des capacités et des séries en fonction des marchés;

- mise en conformité aux goûts des consommateurs conduisant à modifier la composition et la présentation des produits (alimentaires, textiles, équipements ménagers).

Aucune de ces trois catégories de conditions-engagement réel des opérateurs, transfert et maîtrise des savoir-faire, adaptation — n'est en soi suffisante. L'expérience montre cependant que leur réunion est en général la prémisses d'une appréciation positive par les deux parties impliquées.

3. *Pour la levée des équivoques*

Praticiens et chercheurs ayant eu à mettre en œuvre ou à analyser la coopération industrielle dans ses différentes composantes ont tous relevé la triple ambiguïté qui l'affecte :

- acte s'inscrivant par essence dans des rapports marchands, elle doit satisfaire en même temps aux exigences d'une opération de développement dont la définition peut donner lieu à controverses ;
- présentée comme une des modalités de l'aide au développement des pays du Sud (à preuve son enregistrement dans les statistiques de celle-ci), elle se révèle souvent être davantage une aide aux industries du Nord en mal de débouchés. Il a été maintes fois démontré que les systèmes d'appui élaborés dans les pays occidentaux étaient d'abord orientés vers la promotion des exportations nationales. Sous le vernis du codéveloppement, les impératifs de court terme, de balance commerciale, l'emportent sur les objectifs de partenariat, de production conjointe, d'aide ;
- une action de coopération industrielle n'est qualifiée de réussie que si le transfert de maîtrise industrielle est effectif, c'est-à-dire quand l'opérateur du Nord a abandonné — même si c'est sous la forme d'une vente — ce qui est la substance même de l'entreprise : sa capacité à produire et vendre. La réticence fondamentale est bien là : coopérer, n'est-ce pas au bout du compte transférer les armes pour se faire battre en suscitant de nouveaux concurrents ? A l'exception de quelques grandes firmes devenues spécialistes de la coopération industrielle, ce ne sont pas les discours éthérés sur les « effets en retour », le dynamisme induit, les nouvelles incitations à innover, qui convaincront les entreprises occidentales dans leur ensemble, particulièrement les PME. Car la réalité c'est, d'une part, que la décision de coopération se fait, neuf fois sur dix, sous la pression de la concurrence ; d'autre part, que dans la logique d'une opération visant un marché local, le partenaire

occidental n'a aucun intérêt à aider à la promotion de la nouvelle production sur les marchés extérieurs. Dans la plupart des cas, il était à titre commercial le fournisseur du pays et l'investissement/transfert lui semble déjà une concession suffisante pour refuser de voir ses propres productions concurrencées sur des marchés tiers.

La crise de l'économie mondiale renforce la position des pays en développement dans la mesure où l'internationalisation de la production manufacturière se double d'une pression accrue de la concurrence. La coopération industrielle s'inscrit dans un contexte d'intensification de la compétition entre pays, firmes, la demande solvable mondiale restant durablement stagnante. Or, si dans un marché progressif en termes réels, les entreprises peuvent croître par homothétie, c'est-à-dire en préservant simplement leur part dans la production totale, en situation de stagnation ou de récession, l'avancée de certains ne peut se faire qu'au détriment des autres. Ce contexte de concurrence avivée donne un surplus de pouvoir de négociation aux opérateurs des pays en développement.

C'est certainement dans le domaine industriel que les actions de développement partagé, de coproduction, de coopération ont été les plus nombreuses et, malgré les échecs, les plus fructueuses. Il n'en demeure pas moins qu'une vision d'ensemble des relations économiques internationales est nécessaire et que les aspects industriels de la coopération entre le Nord et le Sud ne peuvent être dissociés de deux autres grands dossiers : celui des matières premières dont la contribution à la croissance des pays en développement demeure essentielle, notamment en matière de devises ; celui de l'endettement auquel nombre de pays du Sud consacrent l'essentiel de leurs ressources d'exportation.

Comme pour la coopération industrielle, les amorces de solutions à ces obstacles d'une réforme en profondeur de l'ordre économique international ne se résument pas à la mise en application de recettes techniques. Elles impliquent des inflexions politiques négociées, touchant l'éventail des pays, par petites touches, dans le cadre de discussions où les organismes internationaux peuvent être des rénovateurs et des catalyseurs (cf. par exemple le rôle de la CEE dans la mutation des relations Europe, pays ACP). La carte de l'industrie mondiale, partant les taux de croissance industrielle des pays en développement, sont-ils condamnés à accompagner les cheminements erratiques du dollar dont la toute récente baisse entraîne déjà un nouvel afflux de capitaux vers les Etats-Unis à la recherche d'actifs au meilleur rendement ?

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Balassa B., *The newly industrialising countries in the world economy*, Oxford, Pergamon Press, 1982.
- [2] Bouhacène M., *Droit international de la coopération industrielle*, Paris, Ed. Publisud, 1982.
- [3] Centre Nord-Sud de l'Institut de l'Entreprise, *Pour un vrai partenariat industriel avec l'Afrique*, Paris, 1985.
- [4] Chevassu J., Les problèmes posés par le développement industriel au Maghreb, *Bulletin du Département*, H, n° 5, Paris, 1986.
- [5] Comeliau C., *Mythes et espoirs du tiers-mondisme*, Paris, L'Harmattan, 1986.
- [6] Commissariat général au Plan, *Enquêtes sur la coopération industrielle de la France avec les PVD et le rôle des pouvoirs publics*, Paris, EUREQUIP, 1984.
- [7] Irep D., La coopération industrielle. Quels enjeux?, *Cahiers IREP/développement*, n° 7, Université des Sciences sociales de Grenoble, 1985.
- [8] Khan P., Droit, développement et transfert de technologie : état de la question, *Revue de l'AUPELF*, 2° trimestre, 1980.
- [9] Michalet C. A., *Le capitalisme mondial*, Paris, PUF, 1976.
- [10] Ministère de la Recherche et de la Technologie, *Coopération technologique et industrielle France Tiers Monde*, Actes du Colloque de Marseille (1983), Paris, La Documentation française, 1984.
- [11] Ministère des Relations extérieures, Coopération et développement, *Entreprises nationales et coopération avec le Tiers Monde*, Paris, ADECO-CREI, 1983.
- [12] Ministère des Relations extérieures. Coopération et développement, *La coopération industrielle d'intérêt mutuel dans les pays en développement*, Paris, CEREM, 1984.
- [13] Oman Charles (édit.), *New forms of investment in development countries : the national perspectives*, Paris, OCDE, Centre de développement, 1984.
- [14] ONUDI, *Manuel d'élaboration d'accords pour la création d'entreprises communes dans les pays en voie de développement (ID/68)*. F.71.II.B.23, Vienne, 1982.
- [15] Rochet C., *Diversification et redéploiement de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1981.
- [16] Valette A., L'industrialisation de la Côte d'Ivoire, *Cahiers ORSTOM*, série Sciences humaines, vol. XVII, n° 1, Paris, 1980.