

Partenariat Nord-Sud et la réalisation de PMI conjointes

LES discours des responsables africains, des organisations internationales telles l'ONUDI et la Communauté économique européenne, des colloques nombreux sur le sujet, développent à l'envi les mérites de la PMI conjointe Nord-Sud. Mais la pratique constatée est inverse. Les statistiques traduisent toutes un désinvestissement des entreprises européennes installées en Afrique, l'arrêt de l'investissement étranger dans le secteur industriel, la faillite d'un nombre important d'entreprises conjointes déjà créées. Le paradoxe entre les plaidoyers pour la PMI conjointe et la pratique observée ces dernières années mérite explication. La PMI conjointe nourrit discours et colloques, semble-t-il, parce que les solutions précédemment préconisées pour industrialiser l'Afrique ont échoué en partie.

Le désinvestissement constaté ou l'attentisme des investisseurs étrangers envers l'Afrique s'explique aisément. La stagnation de l'économie africaine en est la principale raison. Cette stagnation est largement due à la baisse des cours des matières premières ces dernières années. Ces appauvrissements contractent les marchés solvables, rendent insupportable le poids de la dette extérieure et entraînent les États à resserrer les systèmes de contrôle des changes, ce qui évidemment décourage les investisseurs étrangers. Ajoutons à cela les sécheresses successives qui ont frappé les

pays de la zone sahélienne et les invasions de criquets pèlerins et l'on comprendra que l'Afrique attire peu aujourd'hui les investisseurs des pays industrialisés.

Le morcellement politique des peuples par des frontières absurdes héritées de l'époque coloniale envenime encore la fragilité politique du continent. Tout cela évidemment est peu attractif pour un investisseur européen ou américain. On pourrait donc semble-t-il dès maintenant conclure que l'Afrique mérite d'être délaissée et que s'il faut investir, mieux vaut aller chercher ailleurs des partenaires en Asie ou en Amérique latine.

Mais ce n'est pas parce que les voies antérieures d'industrialisation ont largement échoué que toute solution est vouée aussi à l'échec. C'est peut être tout simplement que l'on a été bien lent à trouver la meilleure solution. Et, si le désinvestissement est statistiquement constatable en Afrique et la méfiance envers ce continent bien réelle chez les investisseurs, on peut toutefois trouver des exceptions brillantes, des succès certains. Enfin, il ne faut pas se laisser totalement déterminer par une conjoncture défavorable même si celle-ci dure. Le sens de l'avenir est sans doute une des qualités majeures que l'on attend d'un entrepreneur. Or 540 millions d'hommes vivent en Afrique. La conférence démographique de Mexico a convenu que le taux de croissance demeurerait

encore pour au moins 20 ans tel qu'il est aujourd'hui. L'Afrique détient un espace qui n'est nulle part, sauf dans la vallée du Nil, surpeuplé. Elle possède des ressources variées et dans la plupart des États des hommes remarquablement formés depuis les efforts d'éducation entrepris après l'indépendance. Elle offre donc un potentiel d'essor industriel incontestable, d'autant plus incontestable que son niveau actuel d'industrialisation est le plus faible de toutes les grandes régions du monde en voie de développement. Le continent africain n'assure que 1 % de la production industrielle mondiale.

Comment réussir une entreprise conjointe en Afrique ?

Aujourd'hui et depuis trois ou quatre ans la PMI conjointe associant un entrepreneur africain et un entrepreneur de pays industrialisé devient à la mode. Le partenaire du Nord, pense-t-on, apporterait technologie, savoir-faire industriel, et participation en capital, l'entrepreneur du Sud apporterait sa connaissance du marché et le contrôle sur les données locales. Se pose alors la question : comment réussir une telle entreprise conjointe. On exclura de notre propos les conditions de succès suivantes :

un contrat complet et judicieusement négocié, une solide étude technique et économique du projet, un plan de financement adéquat, indispensables sur tous les continents, mais hélas insuffisantes. Les exemples abondent de projets industriels qui avaient réuni ces trois conditions et ont pourtant échoué. L'essentiel des conditions de succès est donc ailleurs. On en évoquera trois.

Connaissance des contraintes industrielles spécifiques à l'Afrique

Il n'y a pas de milieu industriel en Afrique : L'Afrique est le moins industrialisé des continents et cette affirmation entraîne des conséquences.

La plupart des fournisseurs de matériel, des matières premières ou semi-ouvrées ou de services à l'industrie sont éloignés des zones de production. Il faut donc des délais d'approvisionnement longs. Une panne même bénigne peut avoir des conséquences catastrophiques en entraînant l'arrêt de l'usine, faute de pouvoir sur place trouver les moyens de réparer. Les stocks de pièces détachées et de fournitures seront donc toujours très supérieurs aux normes admises dans la branche industrielle considérée.

Une autre conséquence de l'absence de milieu industriel dense est que les marchés de consommation dépendent des récoltes agricoles. Ils sont donc saisonniers. La monnaie circule dans l'économie lorsque les paysans ont vendu leurs récoltes ; il y a ainsi dans les industries de consommation de très longues périodes de méventes ou il faut produire et stocker. Le coût des stocks de produits finis s'ajoute au coût des stocks de pièces détachées et fournitures et impose à l'entreprise de maintenir un fonds de roulement très supérieur à ce qui serait nécessaire dans un pays industrialisé. La plupart des causes d'échecs des entreprises industrielles en Afrique proviennent d'erreurs d'appréciation sur l'ampleur du fonds de roulement nécessaire à l'exploitation de l'entreprise.

Si les économies africaines ne sont pas des économies industrielles, que sont-elles donc ? Ce sont

des économies portuaires, c'est-à-dire que les foyers économiques notables sont situés dans les ports, parfois, mais rarement sur les zones d'extraction minière, tel Johannesburg. Le Caire et Nairobi constituent des exceptions. Parce que ces économies sont des économies portuaires, les forces dominantes économiques et politiques sont les sociétés d'export-import, et les transporteurs. L'opposition la plus déterminée à un projet industriel viendra rarement d'un concurrent industriel déjà installé dans la place, mais de la firme d'importation de produits similaires que l'éventuel succès de l'entreprise industrielle priverait d'une part de son activité. Les exemples sont multiples.

Citons une câblerie électrique au Togo. L'étude de marché avait montré, qu'après la faillite récente d'une câblerie du Ghana voisin, il n'y avait pas de câblerie industrielle dans l'ensemble de la zone. Le marché était prometteur. Mais l'importateur de câbles électriques était une des grosses firmes de la place. L'importateur a pu bloquer, entraver, saboter le projet industriel de câblerie durant plus de cinq ans.

Enfin, comme dans toute économie pauvre, les entreprises du secteur informel, c'est-à-dire non déclarées, hors des lois sociales et fiscales, constituent des concurrents redoutables dans des branches telles que les huisseries métalliques, la mécanique simple, la confection... Il faut garder en mémoire que 60 à 80 % de l'emploi salarié en Afrique se situe dans le secteur dit informel.

Et l'entreprise ne peut guère compter sur l'appui du système bancaire local. Les banques africaines se sont développées en finançant des opérations commerciales ou immobilières. Leurs modes d'intervention sont rôdés dans ces domai-

nes. Les opérations et investissements industriels par contre leur inspirent de la méfiance. Elles sont peu habituées à ces risques. Elles exigent, quand elles consentent enfin un crédit à l'industrie, des garanties réelles tout à fait exorbitantes.

Il faut savoir enfin que les opérations et transferts en devises sont en Afrique, sauf dans les 14 pays de la zone franc, soumis aux restrictions de contrôles des changes stricts. Ces contrôles demeureront tant que les pays créanciers n'auront pas clairement déliée l'Afrique de ses engagements à régler sa dette extérieure publique.

Choix raisonné du pays d'implantation

Alors que les industriels des pays développés sont rôdés aux méthodes parfois très sophistiquées de choix de leur marché d'exportation, il semble que la constitution d'entreprise conjointe avec un partenaire du Sud ait souvent pour origine le hasard d'une rencontre. Les deux hommes se sont appréciés et l'entreprise conjointe s'est naturellement établie dans le pays du partenaire ainsi rencontré. L'on constate qu'un certain nombre d'échecs d'entreprises conjointes ne se seraient pas produits si celles-ci s'étaient implantées dans un autre pays que celui finalement retenu. Un autre pays aurait fourni de meilleurs atouts de succès, mais hélas, la rencontre initiale entre deux hommes a été déterminante. Il faut donc raisonner le choix du pays d'implantation.

Des « classements pays » existent, établis par des cabinets spécialisés ou de grandes banques. En agrégeant plusieurs critères : risque

politique, risque financier, atouts économiques divers, fiabilité commerciale, on parvient en pondérant ces critères à classer les pays par mérite décroissant. On constate hélas que les pays d'Afrique figurent souvent tout en bas de ces listes. Il faudrait donc conclure qu'aucun d'eux ou très peu sont accueillants pour une implantation industrielle.

En fait, ces « classements pays », n'ont pas grand sens. Sauf quelques cas limites d'anarchie politique durable ou de tyrannie absolue, tous les pays, dès qu'un État y existe, peuvent accueillir une implantation industrielle. Le choix du pays sera dès lors fonction du type de produit que l'on compte fabriquer et vendre. Ainsi la profonde inégalité sociale de la Côte d'Ivoire ou du Cameroun, qui apparaît comme un facteur de fragilité et donc négatif dans le classement des pays, constitue un atout pour certaines industries de luxe. A l'inverse, le Burkina Faso, pays pauvre, plat, aux pluies rares, est un marché rêvé pour des producteurs de bicyclettes car le revenu est si faible qu'il y a peu de chance que les burkinabè acquièrent prochainement des voitures automobiles. Par contre, la modicité même du revenu, la configuration géographique du pays et la croissance démographique favorisent l'essor régulier d'un marché de la bicyclette.

Le choix du pays devra également tenir compte du morcellement douanier de la zone. Les pays africains, souvent micro-états aux frontières héritées de l'époque coloniale, tentent de remédier à la fragmentation du marché par la constitution d'unions douanières. Celles-ci fonctionnent plus ou moins bien. La CEAO regroupant la plupart des pays francophones d'Afrique de l'ouest est la plus ancienne, l'UDEAC récemment élargie en

CEAC regroupe les pays francophones d'Afrique Centrale, la CEDEAO réunit francophones et anglophones d'Afrique de l'Ouest. Sur la Côte orientale plusieurs tentatives de rapprochement, la « zone de commerce préférentiel » et la SADCC sont encore peu opérationnelles. Il faut voir de près la réalité de ces unions douanières et des accords douaniers car, en fait le morcellement demeure souvent.

L'histoire des populations de la zone fournira également des indications précieuses. L'histoire africaine déterminante est antérieure à l'histoire coloniale. On garde en mémoire les massacres récents au Burundi entre Tutsi et Hutu. Ce pays est convulsif alors que le pays voisin, le Rwanda qui comporte les mêmes ethnies est un pays bien géré, calme et travailleur que l'on pourrait recommander pour une implantation industrielle durable. Les différences entre ces deux pays voisins s'expliquent essentiellement par l'histoire pré-coloniale. Il faut donc consacrer le temps qu'exige la connaissance historique. De même des habiletés traditionnelles dans certains pays ont des origines historiques lointaines. L'habileté des orfèvres du Sénégal est fameuse depuis l'époque des Almoravides et des Almohades. Leur minutie constitue une qualification majeure pour des industries de précision, de mécanique ou de soudure.

Au Nigeria, par exemple, le choix d'une implantation en pays haoussa ou en pays igbo ne sera pas indifférent. Chez les Haoussa musulmans, la main-d'œuvre sera plus obéissante et le paternalisme une méthode de gestion acceptée. Chez les Igbo les initiatives seront plus foisonnantes, mais la main-d'œuvre sera plus frondeuse et les

modes de gestion participatifs nécessaires.

La connaissance des contraintes industrielles spécifiques à l'Afrique et le choix raisonné du pays d'implantation sont donc décisifs avant même la personnalité du partenaire et la qualité du rapport de confiance avec ce partenaire.

Perennité du lien de confiance entre partenaires du Nord et du Sud

On doit ne pas confier au seul hasard des rencontres la recherche de partenaires en Afrique. Des organismes peuvent faciliter cette recherche : les Chambres de Commerce qui dans les pays de tradition française sont des établissements publics et non des associations ; les organisations patronales, et certaines sont actives comme l'ANEZA au Zaïre ; les offices de promotion de l'entreprise nationale qui existent pratiquement dans tous les pays d'Afrique et sont proches des ministères de l'Industrie et du Commerce. Enfin, il faut utiliser les Ambassades dont les conseillers économiques ont pour mission de faciliter la recherche de partenaires.

Le partenaire potentiel décelé, il faudra évidemment qu'il soit compétent, ait reçu une formation adéquate pour le projet envisagé, qu'il soit motivé sur ce projet et si possible, mais cela est plus rare, qu'il soit fortuné. Le réservoir de compétences humaines est désormais important dans de nombreux pays. Le chômage de jeunes cadres diplômés est supérieur en Tunisie, au Kenya, au Sénégal à ce qu'il est au Canada ou en France. Une autre qualité doit être recherchée chez le futur partenaire. Il est souhaitable, éminemment souhaitable, que ce

partenaire ait des appuis politiques dans le gouvernement du pays, ou au moins qu'il n'y ait pas d'hostilité entre lui et les autorités les plus élevées de son pays.

En effet, une entreprise dans un pays en voie de développement, et particulièrement en Afrique, ne peut s'épanouir hors de la sphère politique. Les autorisations administratives, dégrèvements d'impôts, licences d'importation, agréments au régime de code d'investissements, octrois de crédit bonifiés de la banque de développement, marchés publics, tout exige des rapports avec les autorités publiques. Or, celles-ci sont rarement neutres. Ces pays ne sont que partiellement, pour la plupart, des États de droit. C'est-à-dire que l'application favorable ou restrictive des règles publiques à l'entreprise dépend de la proximité ou de l'éloignement du Pouvoir du chef d'entreprise. Il faut donc qu'au départ l'entreprise à créer ait des rapports de confiance, voire de connivence, avec les autorités politiques pour réussir.

Il faut éviter ensuite de constituer une entreprise personnelle où seuls un entrepreneur du Nord et un entrepreneur du Sud créeraient l'entreprise conjointe. En cas de différend entre les deux associés le différend prendra inévitablement les caractères d'une opposition Nord-Sud difficile à surmonter. A l'inverse, si on est parvenu à constituer une entreprise sociétaire dès le départ, associant plusieurs entrepreneurs du Sud à plusieurs entrepreneurs du Nord, la collégialité des organes de décision sera un facteur de succès de l'entreprise. En cas de problème ardu la majorité sur la question débattue pourra très fréquemment ne pas recouper la ligne de partage Nord/Sud. Enfin, la collégialité permet une bien meilleur

leure circulation de l'information, limite les procès d'intention et leur côté pernicieux sur la confiance entre partenaires.

La circulation de l'information est un des points essentiels au maintien d'un climat de confiance entre partenaires. Pour pallier l'éloignement des partenaires, il faut mettre en place un système d'information fiable et régulier. Le support de cette information sera nécessairement écrit. Or, en Afrique l'information se véhicule de façon privilégiée oralement et par contacts personnels. Évidemment ce système ne fonctionne plus lorsque les partenaires sont éloignés. Souvent des entreprises conjointes ont connu des crises graves parce que l'information d'un des partenaires fut trop tardive et celui-ci pensa qu'on lui avait délibérément caché une information gênante. Or, souvent c'était la négligence plus que l'intention de taire qui avait présidé à cette défaillance.

Tout le problème est d'assurer la pérennité du climat de confiance entre associés éloignés. Il faut que ce climat ait été confiant dès l'origine de la société. Or, parfois les jeux sont truqués. Par exemple : un partenaire du Sud s'est associé à un partenaire du Nord fournisseur de matériel. Le partenaire du Sud a sollicité la participation de son fournisseur de matériel dans l'entreprise espérant par là avoir une garantie de suivi du matériel et de maintenance. Or, très fréquemment un fournisseur de matériel ainsi sollicité par un partenaire du Sud et qui lui aurait vendu une machine par exemple, 100 unités va la facturer 110 et proposera de placer 10 unités dans le capital de l'entreprise conjointe. Il est clair que cette entreprise n'est alors pas véritablement conjointe. Le fournisseur de

matériel s'est en fait assuré par cette surfacturation initiale contre une éventuelle perte des fonds propres qu'il avait engagés dans l'entreprise.

Un autre cas est fréquent. Un industriel du Sud cherche à s'associer dans une entreprise conjointe à un distributeur de ses produits sur les marchés du Nord, le distributeur y consent et place une participation dans le capital de la société africaine. En échange il exige une exclusivité d'importation des produits fabriqués en Afrique à des conditions certes avantageuses pour lui importateur, mais déplora- bles pour l'avenir commercial de l'entreprise en Afrique. Il faut donc absolument que les partenaires n'aient pas d'arrière pensée au moment de la constitution de l'entreprise conjointe, sinon, l'échec est possible. Quels en sont les causes ? Elles sont évidemment multiples : certaines techniques, commerciales ou financières. Elles sont similaires sur tous les continents, nous ne nous y attarderons pas. Mais il y en a une qu'il convient de souligner car elle est généralement passée sous silence, c'est l'incompréhension culturelle des partenaires, et sans doute, dans 80 % des cas d'échecs cette cause est-elle fondamentale.

La gestion du temps et la conception du temps sont manifestement différentes en Afrique et en Europe. Dans toutes les sociétés traditionnelles stables l'horizon temporel était plus court. Le sentiment d'urgence est différemment ressenti.

Un second point est l'insertion dans la société qui en Afrique primera toujours l'efficacité industrielle. Le chef d'entreprise africain ne peut négliger son statut social et celui-ci impose un style de consommation qui peut paraître coûteux, et

grève les frais généraux de l'entreprise. Il privilégie aussi les liens de solidarité familiaux ou ethniques sans lesquels il ne peut exister durablement. S'il néglige ces liens de solidarité il se trouvera banni de son groupe social. A ces liens de solidarité, s'ajoutent symétriquement des liens d'allégeance à un certain nombre d'autorités traditionnelles, politiques ou religieuses qu'il ne peut rompre sans risquer de s'exclure de sa société.

Enfin, évoquons la différence de jugement sur les réseaux de contrainte. Il semble souvent qu'en Afrique un problème perçu soit analysé afin de trouver les moyens de s'en accommoder, de la contourner, mais pas de le résoudre. Il y a là une cause fréquente de friction entre partenaires du Nord et du Sud.

A l'inverse quelles remarques les partenaires du Sud adressent-ils à leurs partenaires du Nord ? Il est souvent reproché à l'Occidental son arrogance technique et sa suffisance intellectuelle. Parce qu'il vient d'une culture industrielle développée, l'Occidental est tenté d'estimer sans discussion que ses solutions technologiques sont les bonnes, ce qui est souvent contestable. Dans les débats sur la conduite de l'entreprise, il tente trop souvent d'imposer son point de vue plutôt que de le négocier. Enfin, l'Africain qu'il soit du Maghreb ou d'Afrique noire estime souvent l'Occidental sourd et aveugle aux phénomènes de groupe.

Il n'a pas le sens de la communauté et de l'évolution interne parfois difficile à discerner qui s'opère dans un groupe.

*
* *

L'essentiel, dans la création d'une entreprise conjointe Nord-Sud ne repose pas sur le maniement de techniques juridiques, de techniques financières ou de techniques industrielles, mais sur la connaissance approfondie des contraintes industrielles spécifiques à l'Afrique, sur la rigueur du choix du pays d'implantation et enfin sur la confiance entre partenaires du Nord et du Sud. Assurer à cette confiance une pérennité depuis l'origine de l'entreprise conjointe est l'objectif à se fixer pour garantir le succès.

Le succès est possible dans de nombreuses branches d'activités. Toutes les branches industrielles liées aux besoins fondamentaux se nourrir, se vêtir, se loger, se déplacer..., offrent des créneaux porteurs. Et la croissance démographique qui commande le marché potentiel est telle que la population double en vingt-trois ans ! Dans certains pays plus avancés que les autres les activités liées aux industries de pointe, telle l'informatique, progressent rapidement. L'Afrique peut donc être un partenaire de confiance pour des entreprises conjointes.

Philippe Delalande