

Fusions, acquisitions et alliances entre entreprises dans les pays voisins de l'Union européenne

Maria Chiara di Guardo, Raffaele Paci, Elona Marku

Les transactions internationales entre l'UE et les pays du Sud ont augmenté sous l'influence de la proximité géographique, culturelle et sectorielle

Les transactions entre entreprises tirent parti des complémentarités interrégionales et représentent un facteur très précieux d'échange de connaissances

Bien que les différences culturelles puissent représenter un obstacle à l'intégration, elles sont aussi un facteur clé des fusions et acquisitions et des alliances internationales

La mondialisation et les transactions internationales, comme les fusions et acquisitions transfrontalières, sont considérées par tous comme un terrain fertile qui favorise une intégration mutuelle entre pays et nations. D'autres pensent que la meilleure façon de préserver l'identité d'un pays est de créer des barrières qui entravent ce processus imparable. Ces deux attitudes sont légitimées et alimentées par divers arguments d'ordre politique, social et religieux, mais du seul point de vue économique, les transactions internationales peuvent contribuer à activer les processus fondamentaux de transfert de connaissances, qui sont essentiels pour le développement technologique des entreprises et, par conséquent, des pays. Ces transactions sont influencées positivement par la proximité géographique, culturelle et sectorielle et le sont négativement par les incertitudes politiques et les hauts niveaux de corruption. Cependant, la dernière décennie a été marquée par une hausse sans précédent du nombre de transactions internationales et, en particulier de fusions et acquisitions transfrontalières auxquelles ont participé des pays culturellement très distants des occidentaux, ce qui constitue une raison supplémentaire pour mieux comprendre ces dynamiques.

Dans la pratique, nous avons accordé une attention particulière aux transactions internationales entre les entreprises de l'Union européenne (UE)

et ses pays voisins, étant donné leur rôle central et de plus en plus croissant dans le processus d'intégration promu par la politique européenne de voisinage, mise en marche en 2004. Ce travail a pour but de donner une image fidèle des flux de connaissances engendrés dans les pays voisins de l'UE au cours de la période 2000-2011, en observant principalement les différents types de transactions et les pays qui y interviennent afin de connaître les destinations et les caractéristiques sectorielles.

Pourquoi des transactions internationales ?

Les transactions entre entreprises peuvent prendre diverses formes, comme les fusions et acquisitions et les alliances sous forme d'alliances stratégiques ou de *joint venture*.

Les fusions et acquisitions et les alliances ont pour but d'obtenir des économies d'échelle, des compétences, des parts de marché, du prestige, de la survie et des résultats essentiels au maintien d'un avantage concurrentiel. En général, ces transactions, quelles que soient leur nature et motivation, génèrent un flux potentiel de connaissances entre les entreprises qui y participent et, en conséquence, entre les zones géographiques où celles-ci sont situées. Ce transfert de connaissances peut se produire avant,

pendant et après la transaction suite à différentes activités : échange d'informations dans la phase de due diligence et entre les dirigeants ; accès à de nouvelles technologies et à des compétences organisationnelles ; intégration de tâches et ressources humaines ; interaction de diverses cultures de l'organisation ; transferts de compétences et partage des ressources, etc. Les transactions internationales peuvent constituer un moyen efficace d'apprentissage et de renouvellement organisationnel, d'élargissement de la base des connaissances de l'organisation et d'amélioration de sa capacité pour réagir rapidement aux changements de circonstances. Mais les transactions ont aussi de fortes implications contextuelles et socio-institutionnelles au sein desquelles la dimension géographique joue un rôle important.

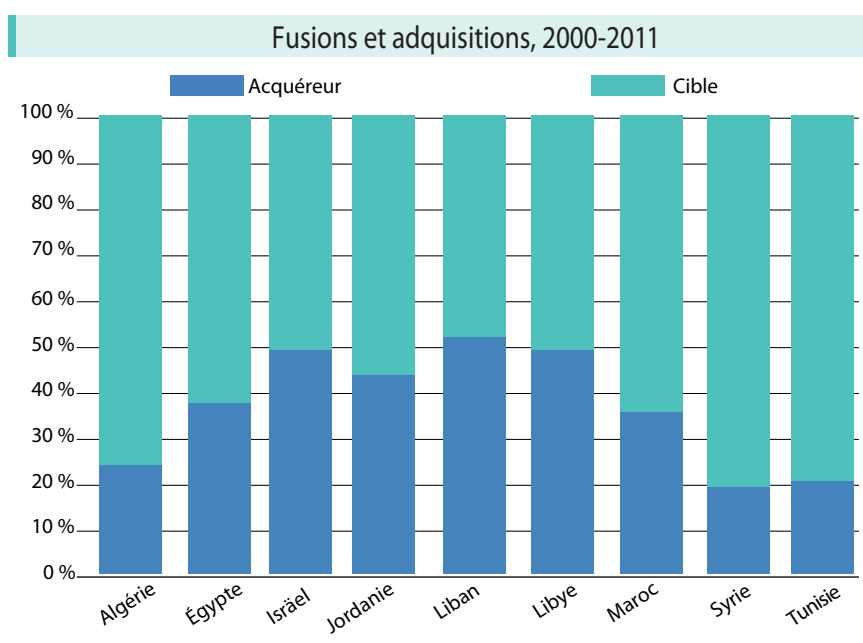
C'est pourquoi les transactions entre entreprises tirent parti des complémentarités interrégionales et représentent un facteur très précieux d'échanges de connaissances entre pays et régions. En conséquence, elles donnent l'occasion d'aller plus en profondeur dans les flux de connaissances entre l'UE et ses pays voisins.

De ce point de vue, nous avons examiné l'évolution des transactions auxquelles participent tout au moins l'un des pays voisins de l'UE : l'Algérie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, la Libye, le Maroc, la Syrie, la Tunisie et les Territoires palestiniens (dans l'analyse empirique, les Territoires palesti-

niens n'ont pas été inclus car ils n'apparaissent jamais comme partenaire de fusions et acquisitions ou d'autres accords). Bien que bon nombre de ces pays aient vécu le *Printemps arabe*, ce qui a aggravé l'instabilité aux frontières du sud de l'Europe, il n'est pas possible d'apprécier toute la portée de ces révoltes dans notre étude.

Notre échantillon indique que tous les pays se trouvent dans une situation favorable en termes d'attrait qu'ils exercent pour les investissements. En fait, nous observons 3 216 transactions pour lesquelles la cible est une entreprise d'un pays voisin de l'UE et 2 601 pour lesquelles elle est l'acquéreur. Il n'est pas surprenant de découvrir qu'Israël est le marché des fusions et d'acquisitions le plus actif (1 588 transactions comme cible et 1 599 comme acquéreur), car il s'agit d'un partenaire intégré à l'économie occidentale et qui peut être déjà comparé aux pays les plus riches de l'UE. Néanmoins, la position de l'Égypte et de la Jordanie s'avère plus intéressante car ils représentent des pays cibles par rapport au reste de la région méditerranéenne.

Un autre aspect particulier des fusions et acquisitions est combien d'accords annoncés ont été réellement conclus et s'il existe des différences significatives entre les pays. Les données indiquent qu'en moyenne deux tiers des fusions et acquisitions annoncées ont été réalisées. Le pourcentage le plus élevé quant aux pays cibles correspond à la Jordanie (83,8 %) et au Maroc (81 %), tandis que la Libye, l'Égypte et la Syrie se situent au bas de la liste (50-55 %). Ces derniers résultats peuvent indiquer une situation d'incertitude liée à la scène politique, à une corruption élevée et à de faibles indices de facilité de faire des affaires. Tous ces facteurs entravent la réalisation d'acquisitions, spécialement pour les accords internationaux. En fait, bien que l'Égypte soit un pays cible très attractif, selon les données de la Banque mondiale, 98 % de ses entreprises couvrent le coût de la corruption à travers des paiements informels aux fonctionnaires, ce qui a un effet négatif sur leur taux de réalisation de fusions et d'acquisitions.



Source : élaboration des auteurs.

Israël se caractérise aussi par un faible niveau de réalisation de fusions et acquisitions par rapport à celles annoncées, tant en qualité d'acquéreur (63,3 %) qu'en qualité de pays cible (59,4 %). Cela est probablement dû au conflit permanent et aux tensions religieuses qui jouent un rôle décisif.

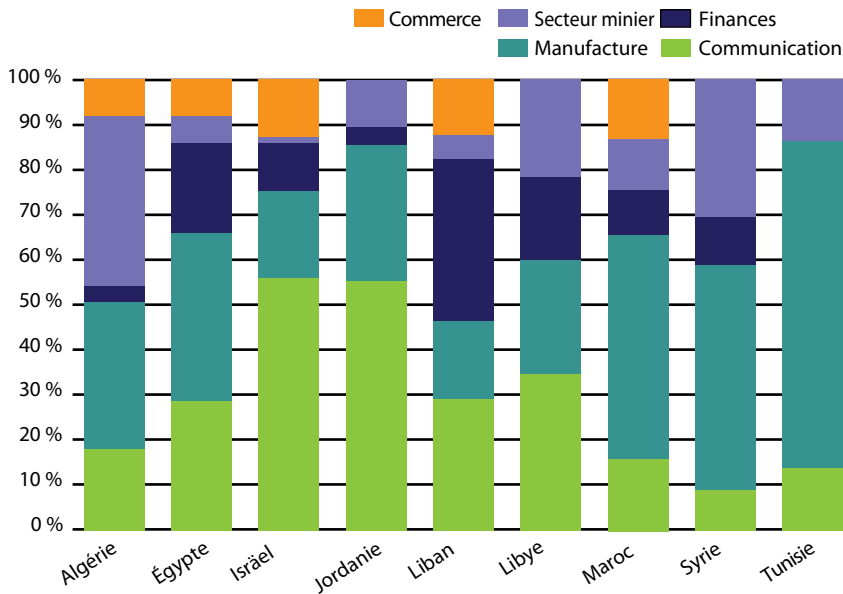
Par ailleurs, les accords internationaux et nationaux diffèrent quant aux probabilités d'être conclus. Nos données semblent indiquer un certain type de résistance à l'intégration internationale, essentiellement liée à des raisons politiques, culturelles et religieuses qui font que certains pays en développement se montrent hostiles à l'entrée d'investissements étrangers directs et en particulier de ceux provenant de partenaires potentiels des États-Unis et de l'UE. Même ainsi, en observant l'évolution dans le temps, nous remarquons une tendance générale indiquant un renforcement des entreprises locales. Le cas de la Jordanie marque une tendance inverse par rapport au reste des pays voisins : là, plus de 77 % des fusions et acquisitions sont nationales. Ce taux élevé ainsi que le nombre croissant d'accords après l'année 2005, révèle une économie en voie de transformation et de modernisation avec un processus naturel de concentration nationale.

Pour finir, nous analysons l'autre type de transactions entre entreprises : les alliances (alliances stratégiques et *joint venture*). La plupart des accords rendus publics pendant la période 2000-2011 (92,5 % du total) sont internationaux. Pour les raisons déjà exposées, le pays leader est Israël, avec plus de 60 % du total des accords de la zone (540 sur 840), suivi de l'Égypte (117 accords). Nous observons dans la plupart des transactions dans lesquelles intervient le transfert technologique, qu'il se produit un transfert de connaissances de l'entreprise extérieure aux compagnies situées dans le pays de destination. Ce qui prouve qu'en essayant d'entraver la génération de flux de connaissances, cela peut entraîner un futur retard en matière de progrès technologique.

Dimension géographique et sectorielle du phénomène

La proximité géographique et culturelle joue un rôle important dans le sens où elle exerce une influence sur les décisions de l'entreprise et sur l'efficacité du transfert de

Accords annoncés par pays et typologie, 2000-2011



Source : élaboration des auteurs.

connaissances. En d'autres termes, les facteurs restants sont maintenus constants, il est très probable que l'on puisse observer un plus grand nombre de transactions entre des pays proches géographiquement ou liés par des éléments historiques et culturels. En fait, en faisant des recherches sur les fusions et acquisitions transfrontalières, nous avons découvert l'existence de fortes connexions historiques, culturelles, politiques, économiques et géographiques entre l'UE et ses pays voisins qui expliquent la présence des principaux acquéreurs de pays de l'UE. En Algérie, le partenaire leader est la France ; au Maroc, se sont l'Espagne et la France ; en Jordanie se sont le Koweït, les Émirats arabes unis et l'Arabie Saoudite. Par ailleurs, en Israël les principaux acquéreurs sont les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Nous avons aussi fixé notre attention sur la relation particulière entre l'UE et ses pays voisins en matière de fusions et d'acquisitions transfrontalières afin de constater s'il existe des différences significatives quant à leur prédisposition à l'intégration. En Égypte, 14 % seulement des fusions et acquisitions proviennent d'entreprises de l'UE, tandis qu'en Jordanie elles sont inférieures à 3 % et en Israël elles sont de 10 %. L'Algérie et le Maroc sont les seules exceptions

à cette tendance. En Algérie, 60 % des fusions et acquisitions proviennent de l'UE (20 % en France et 20 % au Royaume-Uni) et au Maroc, 36 %.

En général, nous pouvons affirmer que, bien que les différences culturelles puissent constituer des barrières importantes à l'obtention d'avantages de l'intégration, elles sont cependant l'un des facteurs clés de la réussite des fusions, des acquisitions et des alliances internationales.

En ce que concerne les dimensions par secteur, nous observons que la plupart des fusions et acquisitions réalisées ont lieu dans les secteurs les plus importants de l'activité industrielle : communication (43 %) et secteur manufacturier (23 %), suivis par les secteurs financier (11 %), commercial (10 %) et minier (5 %). Le secteur financier international a connu de profonds changements durant la dernière décennie et celui de la communication est en pleine croissance dans tous les marchés importants. Il convient de souligner que l'État d'Israël a un grand poids et, d'une certaine manière, il devait être considéré comme un cas particulier. En fait, à l'exception de ce pays, le principal secteur participant aux transactions internationales est celui de la production.

Il existe en même temps des différences importantes entre des zones et

des pays en raison du profil de spécialisation de la production, de la richesse en ressources naturelles et du modèle de libéralisation des marchés intérieurs. Ainsi, par exemple, en Algérie le plus grand nombre d'accords correspond au secteur minier (28 %), tandis que dans un pays mature en matière d'industrialisation comme Israël, un nombre important de fusions et acquisitions se produit dans le secteur des machines-outils.

Un autre élément intéressant est celui de la ressemblance sectorielle des transactions. Nous avons analysé si les activités de fusions et d'acquisitions des entreprises cibles et celles des soumissionnaires sont liées, en calculant les pourcentages de transactions de fusion et d'acquisition pour les deux catégories d'entreprises appartenant au même secteur. Cet élément est important, car nous savons que le marché et la ressemblance technologique des entreprises participant à une fusion jouent un rôle primordial dans le processus de transfert technologique et dans l'efficacité des fusions et acquisitions visant l'innovation.

Effectivement, les résultats sont très intéressants : 48 % en moyenne du total des accords se réalise dans le même secteur, bien que nous observons certains effets sectoriels spécifiques. Dans plusieurs pays du Sud, comme Israël, la Jordanie et l'Égypte, le secteur des communications affiche le pourcentage le plus élevé tandis que le secteur financier vient en deuxième position.

En conclusion, bien que les fusions et acquisitions et les alliances constituent le moyen le plus rapide de se forger une place sur un nouveau marché, elles sont exposées à des risques importants liés surtout à l'instabilité politique et aux différences culturelles. Il semble que les entreprises de l'UE espèrent mieux comprendre la situation politique tout en évaluant les occasions qui se présentent. Par ailleurs, les dernières révoltes rendent plus difficiles l'élaboration et la conclusion d'accords et, par conséquent, les échanges de connaissances associés aux transactions entre entreprises ne sont pas pleinement exploités dans ces pays. ■