

*Développement
des systèmes productifs locaux
et des réseaux
de PME*



Guide pratique

*pour la création
de consortia d'exportation
en TUNISIE*

ONUDI - Tunis
S/C API, Bureau 611
63, Rue de Syrie,
1002 Tunis-Belvédère, Tunisie
Tél. : (+216) 71 794 037 / 98 652 979
Fax : (+216) 71 782 229
e-mail : office.tunisia@unido.org
Site web : www.unido.org

ONUDI - Vienne
Service des Petites et
Moyennes Entreprises
Tél. : (+43) 1 26026 - 3611
Fax : (+43) 1 21346 - 3611
e-mail : clusters@unido.org
Site web : www.unido.org/clusters

Ministère de l'Industrie
Bureau de Mise à Niveau
Immeuble Panorama
Rue 8301 Montplaisir,
1002 Tunis-Belvédère, Tunisie
Tél. : (+216) 71 798 938
Fax : (+216) 71 796 102

c&er Imprimerie Principale 71 380 201



ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

économie environnement emploi

Ce document comporte

- Une méthodologie décrivant les étapes de création d'un consortium d'exportation en partant des expériences concrètes vécues surtout en Tunisie mais aussi en Italie.
- Un CD ROM renfermant, sous forme de fichiers, des documents types qui peuvent se révéler utiles pour les différentes parties concernées : animateurs de consortia au sein des structures d'appui/bureaux conseil et, aussi, les entreprises intéressées par le concept.

Table des matières

	<i>Page</i>
Préambule	5
Qu'est-ce que c'est qu'un consortium ?	6
Pourquoi opter pour la formule «consortium» ?	7
Comment créer un consortium de PME ?	8
D'où provient le financement de la création d'un consortium ?	14
Quels sont les obstacles classiques à franchir ?	15
L'expérience tunisienne	17

Annexe

L'expérience italienne	29
------------------------------	----

Fichiers CD-ROM



1. Modèle d'un questionnaire d'intéressement destiné aux entreprises
2. Lettre-type d'intention
3. Modèle d'un questionnaire sur les actions à entreprendre
4. Exemple d'un budget prévisionnel
5. Modèle d'un questionnaire sur les modalités de gestion du consortium
6. Tableau de comparaison entre les options juridiques
7. Modèle de statuts juridiques, Société Anonyme (S.A.)
8. Modèle de statuts juridiques, Groupement d'Intérêt Economique (GIE)
9. Modèle d'un Pacte d'Actionnaires
10. Liste des avantages accordés aux consortia dès leur création

Ce document a été élaboré sur la base d'un ensemble de documents généraux de l'ONUDI traitant du thème réseautage d'entreprises et de rapports sur l'expérience en matière de création de consortia d'exportation en Tunisie à travers le projet US/GLO/95/144 -- Développement des systèmes productifs locaux et des réseaux de PME --, financé par le Gouvernement italien. Responsable du projet : Fabio Russo, Service des Petites et Moyennes Entreprises.

Ont contribué à l'élaboration de ce document

Pour la Tunisie :

Ridha BEN MOSBAH, directeur général, Bureau de Mise à Niveau,
Ministère de l'Industrie et de l'Energie

Sghaier KANZARI, directeur au Bureau de Mise à Niveau

Rafi STAMBOULI, président TEC-Consulting

Nabil GUIZA, directeur général C-8

Slim FENDRI, entrepreneur, leader du consortium 'huile bio'

Pour l'ONUDI :

Leny VAN OYEN, représentante, ONUDI/Tunis

Fabio RUSSO, chargé de programme, ONUDI/Vienne

Hilda VAN DER VEEN, expert junior, ONUDI/Tunis

Sonia ZOUARI, assistante, ONUDI/Tunis

Experts :

Bernard-Henri LABIGNE, expert principal

Karim LOUAFI, consultant tunisien

Carlo BELLITI, expert dans l'expérience italienne

Mohamed OULD AHMED ABD, journaliste



Les modèles de développement économique ont eu récemment à réaliser toute l'importance que peut revêtir une action ciblée et basée sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) comme levier de développement économique. Leur importance comme modèles de croissance rapide et en tant que moyen de création d'emploi ne fait plus l'ombre d'un doute.

Pour répondre à la demande du marché et face à la mondialisation des systèmes de production, la mise en réseau d'entreprises grandes et petites peut être une réponse adaptée aux défis liés à la taille des PME et peut ainsi contribuer à améliorer leur compétitivité.

Dans plusieurs pays d'Europe et notamment en Italie, ce genre de coopération entre entreprises a pris, depuis les années 50, des proportions considérables. Le réseautage entre entreprises basé sur le principe «l'union fait la force» a pris plusieurs formes, connues sous des appellations différentes telles que «grappe», «groupement», «alliance» et «consortium». Dans ce document, nous nous en tenons au vocable «consortium».

En Tunisie, la notion de consortium d'exportation commence à faire son chemin. Grâce au soutien financier du Gouvernement italien, l'ONUDI a initié

une approche de réseautage d'entreprises dans le cadre de son programme d'appui à la Tunisie, formulé en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de l'Energie. A ce jour, l'idée s'est manifestée par plusieurs initiatives dans ce domaine. Les autorités publiques, les centres techniques, les fédérations interprofessionnelles, les associations sectorielles et, surtout, les entreprises, se mettent aujourd'hui à réaliser toute l'importance que renferme ce type d'approche dans la perspective d'un développement industriel qui s'inscrit dans la logique actuelle de la mondialisation.

Ce document qui tient lieu d'un guide pratique est destiné avant tout aux opérateurs économiques ainsi qu'aux facilitateurs de consortia d'exportation. Ils y trouveront une information claire et précise relative aux avantages que procure ce type d'association et aux différentes étapes de création d'un consortium, en partant particulièrement des premières initiatives tunisiennes dans ce domaine, dont l'opportunité s'est avérée suite à la mise à niveau des entreprises (PME), et en s'inspirant également des expériences italiennes.



Un consortium est un groupement d'entreprises ayant pour but d'effectuer des opérations communes. Le consortium est une association qui diffère, en ce sens, d'une fusion, d'autant que dans un consortium tous les associés maintiennent leur propre personnalité juridique et que la gestion de celui-ci n'a aucune interférence avec celle de l'unité associée. Ce qui dissiperait certaines craintes ou appréhensions qui se présentent habituellement lors d'une opération de fusion.

L'approche «consortium» est sous-tendue par la réalité inhérente au profil même des PME. Compte tenu de leur adaptabilité aux exigences d'un marché en perpétuel changement et grâce aux progrès technologiques, de nouvelles possibilités s'offrent aux PME. Néanmoins, celles-ci, en raison de leur taille, ont du mal à réaliser des économies d'échelle et à internaliser des tâches spécialisées telles que la qualité, la recherche, le suivi du marché, la logistique et l'innovation. Ceci constitue un obstacle majeur devant leur croissance eu égard au contexte économique mondial qui prévaut actuellement. La formule «consortium» se présente ainsi comme un choix alternatif à ces entreprises pour se faire une place, petite soit-elle, parmi les géants du monde d'affaires. Le consortium se trouve être ainsi une nouvelle réponse à de nouveaux défis.

Un consortium est constitué pour se doter des moyens nécessaires (matériels et immatériels) à dépasser les faiblesses communes. Il vise à soutenir les membres

dans les domaines où ils sont typiquement faibles, tels que la connaissance des marchés, la qualité du produit, la finance, etc..

Le consortium n'est non plus pas une coopérative. Même si cette dernière peut être considérée comme une forme d'association, il reste que le principe et la philosophie qui lient les membres de telle structure sont loin d'être identiques à ceux autour desquels se réunissent les membres d'un consortium. Dans une coopérative, on cherche à rassembler les forces de tous les membres pour obtenir plus de «forces contractuelles» et mieux exploiter les moyens qui sont disponibles. Pour le cas d'un consortium ce sont, au contraire, les faiblesses communes aux membres qui constituent la raison de l'union. De plus, au sein d'une coopérative, la personnalité juridique de chaque associé est absorbée par la personnalité juridique de la coopérative. C'est loin d'être le cas pour un consortium qui regroupe des associés autour de projets communs, sans perdre leur statut juridique indépendant.



L'expérience européenne et notamment italienne a démontré l'importance et l'efficacité des consortia pour la pérennité et le développement des PME. C'est donc un outil qui s'est révélé très efficace dans le but de promouvoir l'expansion des PME.

Bien que l'objectif commun à tous les

consortia reste l'amélioration de la performance des membres, il en existe néanmoins différentes formes dont la plus répandue se trouve être le consortium d'exportation. Opter pour le consortium d'exportation, à titre d'exemple, c'est bénéficier des multiples avantages que présentent des actions menées conjointement comme :

- Promouvoir, organiser et coordonner la participation collective des entreprises aux salons et foires industriels à l'étranger;
- Promouvoir la participation des délégués à des missions économiques à l'étranger et recevoir ensemble les groupes d'opérateurs ;
- Elaborer des catalogues communs ;
- Créer un système d'information commun pour la diffusion des données importantes entre les associés ;
- Mener des études de marché pour déterminer où l'activité commerciale du consortium pourrait se développer le mieux ;
- Adopter une marque ou un nom pour le consortium et le soutenir grâce à des actions promotionnelles ciblées ;
- Définir un réseau commun de distribution ;
- Identifier et sélectionner les sources potentielles pour l'achat de matières premières, des équipements et outils, et définir les modalités d'achats communs;
- Organiser des activités communes de formation;
- Garantir le respect de l'éthique professionnelle des entreprises associées.
- Mettre en place des plans de promotion, communication et marketing communs ;
- Développer la recherche, l'innovation et la qualité des produits communs ou complémentaires ;
- Répondre à une demande par des offres communes et complémentaires ;
- Se partager le coût élevé d'opérations nécessaires à la pénétration des marchés.

Selon la loi italienne qui régit la constitution, le fonctionnement et le financement des consortia d'exportation, d'autres avantages poussent également à se constituer en consortium. Il y a notamment la possibilité de profiter du financement public sous formes de contributions annuelles dans les coûts

d'exploitation du consortium. En outre, le consortium peut bénéficier de plusieurs réductions fiscales. A titre d'exemple, les fonds de réserve «indivisibles» des consortia sont exempts d'impôts tant qu'ils ne sont pas distribués de quelque manière que ce soit entre les membres.

Comment créer un consortium de PME ?

Avant de fournir une description détaillée d'un consortium, nous tenons d'abord à identifier et à décrire les différentes étapes qui composent le processus de constitution de telles structures. Bien que les objectifs des consortia puissent varier, il peut, cependant, être retenu plusieurs phases communes de constitution et de développement qui restent, par ailleurs, soumises à certaines conditions préalables:

- **la définition de quelques objectifs clairs :**

des objectifs précis et réalistes doivent jaillir des discussions tenues avec les membres définitifs des consortia. Il est d'ailleurs préférable de commencer avec un seul objectif très clair afin de tester le principe du consortium.

- **la réalisation d'un consensus :**

les divers acteurs doivent être convaincus de la validité du projet de coopération inter-entreprise et être portés par un grand désir d'y participer, y compris financièrement, pour faire en sorte que cela aboutisse au meilleur résultat. Par ailleurs, l'accompagnement par un animateur et le soutien du secteur public sont importants dans la phase de démarrage; toutefois, ils seront de moins en moins affirmés à mesure que le consortium prend son envol.

- **la prise en compte du facteur temps :**

il convient de reconnaître, même au stade de la conception, que créer de nouvelles organisations de type consortium prend du temps. Cela signifie que le résultat réel de telles organisations ne se verra qu'avec du temps et que les membres du consortium et les institutions de soutien devraient en être conscients dès le premier jour. Ce point reste de fait étroitement lié aux deux premières conditions décrites plus haut. Ainsi, des objectifs à court terme doivent être identifiés et leur réalisation aide à renforcer l'organisation du consortium.



Particulièrement déterminantes lors de la phase de démarrage, ces principales conditions précédemment évoquées, doivent aussi ponctuer toutes les étapes de constitution des consortia. Une fois ces principes de base assurés, il peut être procédé à la création d'un consortium selon l'approche suivante, valable quelque soit le type de consortium :

Etape 1 :

Désignation ou recrutement d'un animateur

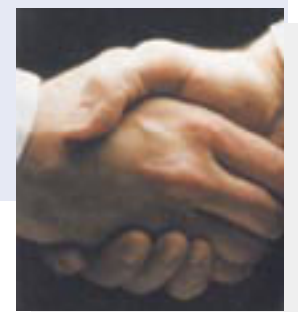
Cette personne normalement externe doit être présente dès le début du processus de création car elle guide et organise le projet dans toutes ses étapes. Pour cela, elle doit avoir le profil d'un expert en marketing et justifier d'une expérience en animation de groupe. Il est important, cependant, de spécifier que le travail de l'animateur n'est pas de dicter ce qui doit être fait, mais plutôt d'aider au lancement du projet de réseautage. L'animateur facilite la création d'un consensus et d'une dynamique autour des objectifs communs et aide les partenaires potentiels à définir un plan de travail réalisable.

Etape 2 :

Choix des secteurs porteurs

Il s'agit d'identifier, avec les institutions compétentes, les secteurs industriels ou de service porteurs et stratégiques pour ce genre d'association inter-entreprise, et d'établir les critères de base auxquels les entreprises doivent répondre pour que le consortium puisse avoir une chance de réussir. Pour le consortium d'exportation, les entreprises industrielles visées sont celles qui fabriquent les produits finis et non pas celles dont la seule recette est la sous-traitance.

La détermination des secteurs où le niveau de la valeur ajoutée est important pour le pays se base sur l'analyse des sources d'informations telles que : des données statistiques sur l'évolution des différents secteurs économiques, des études de positionnement par secteur/branche, des potentialités non exploitées et leur niveau d'intégration, des résultats d'enquêtes effectuées pour mesurer l'impact des programmes, tels que le Programme de Mise à Niveau.



Etape 3 :

Ciblage des entreprises

«La sélection» des entreprises se fait en établissant une liste constituant un échantillon représentatif du secteur et incluant des entreprises susceptibles d'être compétitives et de répondre aux exigences des normes internationales.

En Tunisie, on distingue notamment les critères communs de sélection suivants: l'adhésion au Programme de Mise à Niveau et au programme de certification ISO, être une société de Droit Tunisien ayant une activité commerciale à l'exportation ou souhaitant le faire. En fonction de l'activité, d'autres critères spécifiques sont établis, tels que la certification des produits aux normes européennes (cf. Encadrés 1 et 3).

Etape 4 :

Enquêtes d'intérêt

Il s'agit de sensibiliser et de mesurer l'intérêt des entreprises pour le concept de consortium. A cet effet, des actions de promotion sont entamées à travers des entretiens individuels et des séminaires auprès de l'échantillon, où il est expliqué: la démarche du consortium, son intérêt, les conditions d'adhésion et les expériences vécues. De ces entretiens ressortent la position et les attentes des entreprises face au projet de consortium et l'opportunité de l'approche, selon leur profil.



Parallèlement, un courrier de sensibilisation est adressé aux entreprises visées (selon l'objet de l'initiative). Il est destiné à identifier non seulement les PME intéressées par le principe même de l'union, mais surtout celles qui répondent aux critères établis. Cette opération permet de définir les domaines où les PME sont les plus communément faibles, les attaches communes, les attentes semblables, afin de pouvoir fixer des objectifs communs de démarrage. L'enquête d'intérêt servira ainsi de base à toutes les actions qui seront entreprises par la suite (cf. fichier : modèle d'un questionnaire d'intéressement destiné aux entreprises, CD ROM).

Cette étape permet aussi l'identification d'entreprises chefs de files qui meneront le projet et faciliteront la recherche d'entreprises membres.

Etape 5 :

Prise de contact avec les membres ayant manifesté un intérêt

Après que les éventuels associés auront été repérés et leurs problèmes communs prédéfinis, l'animateur doit alors contacter les entreprises intéressées et pouvant être impliquées dans l'opération d'association. L'objectif étant de valider les résultats des enquêtes réalisées, de répondre aux interrogations des entreprises et d'obtenir un engagement de principe, sous forme de lettre d'intention, reflétant l'engagement des parties à poursuivre les travaux en vue de la création d'un consortium (cf. fichier : modèle de lettre-type d'intention, CD ROM). Dès lors, chaque entreprise désignera un représentant qui assistera aux différentes réunions qui précèdent la constitution définitive du consortium. Il doit être maintenu tout au long du processus et jouir d'un pouvoir décisionnel important. A ce niveau, il est aussi procédé à l'identification des leaders susceptibles d'être un relais et de dynamiser le groupe.



Etape 6 :

Réunions stratégiques des membres potentiels

Une série de rencontres est entamée pour entrer dans la phase active de création du consortium : définir les objectifs, les actions concrètes à réaliser.

- premières réunions de réflexion : organisées sous forme de séances d'information sur les consortia, ces réunions préliminaires serviront également à raffiner la réflexion sur les objectifs, les questions financières, juridiques ou autres;
- deuxième série des réunions de réflexion : là aussi le projet est étudié et présenté, mais plus en détail, ce qui permet aux participants de discuter véritablement du projet ; c'est également une autre opportunité pour transmettre les réactions à l'animateur. A ce stade, un projet initial de statuts peut être élaboré et débattu.

Il est important que les réunions, qui s'étalent sur plusieurs mois, soient régulières à raison d'une réunion tous les quinze jours de tout le groupe. En plus, il faut prévoir des séances de travail avec les leaders pour maintenir un rythme d'avancement du projet.

Etape 7 :

Etablissement d'un plan d'actions et budgétisation (Business Plan)

Une fois la proposition de consortium clairement rédigée et les membres définitifs connus, il devient ainsi nécessaire de procéder à la formulation d'un plan d'actions, selon une échelle de priorités fixées par le consortium sur la base d'un questionnaire. Aussi faut-il définir les modalités de mise en œuvre des objectifs et étudier la structure organisationnelle du consortium. La constitution complète d'un plan d'actions et sa validation par l'ensemble des membres demandent du temps et doivent être orchestrées de préférence avec l'appui d'un expert externe pour s'assurer de son impartialité. (cf. fichiers : modèle d'un questionnaire sur les actions à entreprendre ; modèle d'un questionnaire sur les modalités de gestion du consortium, CD ROM).

Une estimation des ressources nécessaires à sa création et à son fonctionnement jusqu'à la finalisation de ses objectifs sont des éléments essentiels du plan d'actions. Les besoins matériels, les moyens humains, les moyens informatiques, etc. nécessaires au fonctionnement de la structure doivent être précisés, (cf. fichier : exemple d'un budget prévisionnel, CD ROM). De plus, une proposition définissant l'apport nécessaire de chacun des membres doit être préparée et validée.



Etape 8 :

Création effective du consortium

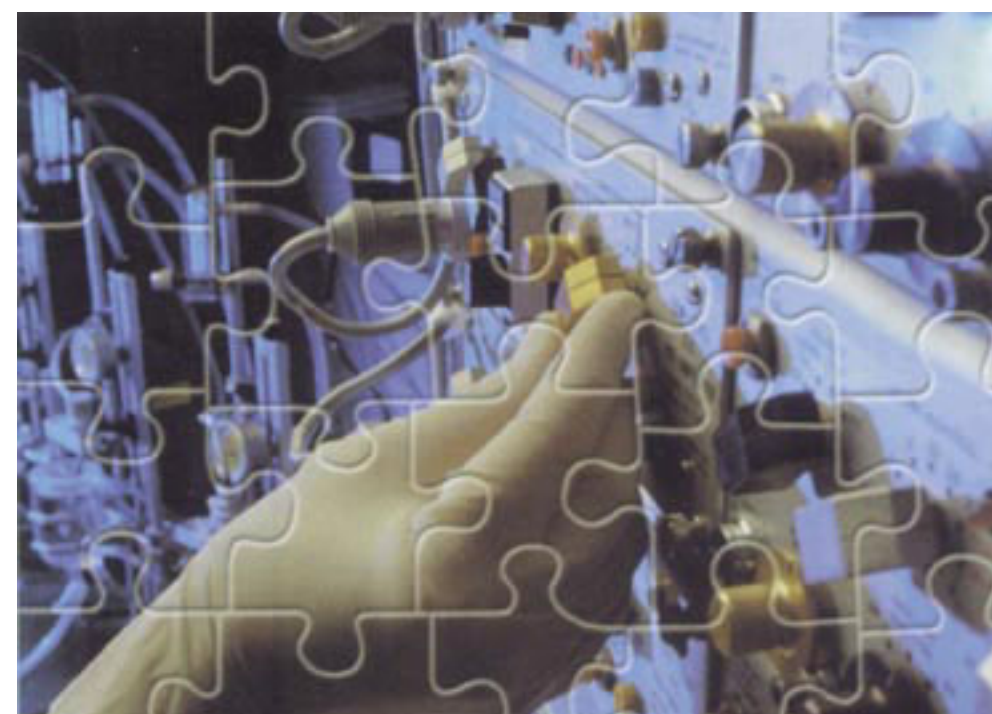
Les entreprises et les institutions d'appui doivent prendre à ce moment des engagements formels envers le projet de consortium. Cela sera fait sur la base des réunions de réflexion et du plan d'actions. Un projet de statuts devra circuler entre les membres et la dernière version des statuts et du pacte d'actionnaires est votée lors de la première Assemblée formelle du consortium. Les membres décident si l'adhésion est la même pour tous ou s'il y a lieu d'en avoir différents types, par exemple : membres votants, non votants, votants avec différentes obligations. Le Comité Exécutif est aussi élu lors de cette Assemblée. A ce stade, l'animateur sera tout au plus impliqué en tant que conseiller. La structure initiée sera orchestrée selon les procédures du consortium telles que précisées dans les documents de principes. Le Comité Exécutif va convoquer des assemblées et les activités du consortium seront organisées suivant les directives de ses membres. A ce niveau, selon le plan d'actions établi, le ou les cadres du consortium sont également recrutés. (cf. fichiers : tableau de comparaison entre les options juridiques ; modèle de statuts juridiques (SA) ; modèle de statuts juridiques (GIE) ; modèle d'un pacte d'actionnaires , CD ROM).

Etape 9 :

Suivi et accompagnement

Un suivi régulier doit être assuré par l'animateur et les structures d'appui impliquées dans la promotion de consortia d'exportation pour soutenir cette démarche. Cela se fera par des réunions isolées ou en commun pour discuter des réalisations et aborder les défis auxquels ils font face. De plus, il est nécessaire de tisser des liens et de favoriser le contact entre consortia, pour faciliter l'échange d'informations et d'expériences.

Bien que les objectifs du consortium aient été établis plus tôt et que les voies possibles pour les atteindre tracées dans le plan d'actions, il n'en demeure pas moins que la discussion et la prise de décision concertée doivent jaloner toutes les activités du consortium, car elles font l'essence même de la coopération inter-entreprise.



En se référant à l'expérience italienne, le financement des consortia provient en général de deux sources. La première découle des entreprises membres et peut prendre les formes suivantes ou en être la combinaison : paiement d'une cotisation au démarrage, d'une cotisation annuelle et des honoraires pour des services spécifiques.

L'autre source majeure de financement est constituée par les membres institutionnels qui peuvent être des membres à part entière du Consortium. Ceux-ci ont souvent des cotisations et des droits différents de façon à limiter le pouvoir de l'institutionnel par rapport aux entreprises membres. Ces institutions soutiennent généralement les consortia sur la base du nombre d'entreprises fondatrices et en co-finançant des initiatives et des services spécifiques.

Toutefois, même si le financement est considéré comme le souci fondamental dans la phase de démarrage d'un consortium, le défi reste surtout d'ordre culturel, car il faudrait créer une véritable ambiance de confiance entre les entrepreneurs, pour établir une assise solide nécessaire à tout projet associatif.

En Tunisie, bien que les premiers consortia aient bénéficié d'un appui technique (organisation des premières réunions, préparation de plan d'affaires, identification de la forme juridique la plus appropriée, etc.), notamment de la part de l'ONUDI et du Bureau de Mise à Niveau, le financement de leurs premières actions s'est fait principalement sur la base des fonds propres des entreprises fondatrices. C'est une approche privilégiée, car ces entreprises doivent avant tout s'assumer.

De plus, les consortia bénéficient depuis mai 2002, suite à une décision présidentielle, des encouragements accordés par le Fonds de Développement de la Compétitivité (FODEC) et ceci dès leur création. Cette aide est constituée d'une prime de 10% sur les investissements matériels et 70% sur les investissements immatériels, pour cela une étude doit être présentée au Bureau de Mise à Niveau sur l'opportunité de ce projet. Aussi, peuvent-ils profiter d'autres avantages qui existent en Tunisie visant à impulser les investissements et les exportations (cf. fichier : liste des avantages accordés aux consortia dès leur création, CD ROM).



La mise en place d'une structure associative regroupant plusieurs PME n'est pas une mince affaire. Les obstacles sont légion et les risques de dérapage peuvent être importants.

Certes, les phases initiales sont les plus délicates, car il est souvent difficile de faire accepter l'idée de travailler ensemble. Des problèmes tels que celui de parvenir à surmonter l'individualisme des entrepreneurs et le doute par rapport à des initiatives dont on ne peut pas toujours prévoir l'impact ultime, sont les plus communément rencontrés. Il n'est souvent pas facile de convaincre les acteurs des avantages du travail en commun, surtout quand il s'agit d'une nouvelle approche.

De manière générale, les membres d'un consortium doivent dépasser les obstacles suivants :

- hésitations des entreprises participantes liées à la nouveauté du concept ;
- tentative de faire du consortium un instrument utilisé à des fins personnelles ;
- réticence à s'associer avec des « concurrents » locaux ;
- absence d'un leader parmi les entreprises associées qui donne une impulsion aux efforts ;
- difficulté à présenter l'image commune que l'on veut donner du consortium ;
- problèmes liés à la mobilisation de la contribution financière des membres ;
- cadre réglementaire insuffisant ou pas encore prêt pour la coopération inter-entreprise ;
- absence, faiblesse ou inadaptation d'un appui institutionnel au niveau local, régional et national.

La première expérience tunisienne en matière de création de consortia est encore récente. Dans le cadre d'un programme de coopération destiné à la mise à niveau de l'industrie en Tunisie, le Ministère de l'Industrie et de l'Energie et l'ONUDI, grâce à un financement italien, ont uni leurs forces pour promouvoir une nouvelle approche basée sur le réseautage des entreprises. Ces efforts ont abouti en 2000 à la naissance du premier consortium tunisien d'exportation : le Consortium tunisien des composants automobiles «C-8». La mise sur pied de ce premier réseau d'entreprises et le résultat auquel il semble réellement aboutir, n'ont pas manqué de faire des émules, car très vite, dès 2001, un deuxième consortium «TEC Consulting» (Tunisian Engineering Consortium) voit le jour, tandis que d'autres sont aujourd'hui dans une phase avancée de constitution.

Dans cette section il s'agira de revenir en détail sur les différentes créations de consortia en Tunisie, en en dressant le portrait : critères de sélection, objectifs, plan d'actions, business plan et statuts juridiques.



1. Le Consortium tunisien des composantes automobiles «C-8»

Après un long travail de préparation mené par un expert de l'ONUDI et marqué par une enquête spécifique qui a permis d'identifier les sociétés intéressées par ce principe d'association, les premières réunions de réflexion ont été lancées à partir de mai 2000. L'initiative s'appuyait sur les structures du Bureau de Mise à Niveau (BMN) dépendant directement du Ministère de l'Industrie et de l'Energie. Ce partenariat avec le BMN a permis à l'animateur du projet de réunir les premiers responsables des neuf entreprises préalablement retenues sur la base d'autant de critères, consignés dans l'encadré 1.

Encadré 1

Les critères de sélection

Lors de l'enquête, les industriels retenus :

- avaient manifesté un intérêt particulier pour la création d'un éventuel consortium;
- étaient ISO 9001 et 9002 ou en passe de l'être ;
- avaient réalisé leur dossier de mise à niveau et obtenu l'accord du Comité de Pilotage pour engager des investissements matériels et immatériels destinés à renforcer leur position sur le marché international ;
- affichaient tous une volonté manifeste d'être présents dans la première monte automobile ;
- présentaient une santé financière et un profil industriel assez identiques ;
- possédaient une expérience de l'international ;
- avaient leur entreprise dans un rayon géographique assez proche pour leur permettre de se réunir facilement chaque fois que le besoin s'en fera sentir ;
- étaient très motivés pour associer leur compétence, partager leur expérience et se donner les moyens de leur réussite ;
- n'avaient pas besoin du consortium comme nouveau débouché commercial à très court terme. Le consortium les intéresse comme support de développement en terme de stratégie à moyen et long terme.



La première réunion, qui s'est déroulée dans les locaux du BMN, a permis de tirer une première résolution sur laquelle les neuf associés sont tombés d'accord : elle exprime leur décision de ne pas s'associer, au sein de ce consortium, avec des concurrents. Le choix s'est donc porté sur un consortium fermé, dont le but sera de faciliter l'accès aux marchés étrangers pour les membres non concurrents et dont les moyens financiers et logistiques nécessaires ne leur permettent pas de faire cavalier seul.

Plusieurs discussions visant à définir la nature des actions communes à entreprendre ont été menées. Il s'agissait principalement de savoir s'il fallait adopter une stratégie d'implantation en première monte automobile ou opter pour le réseau de la rechange indépendante, ou encore combiner les deux. Finalement, le choix s'est porté sur une stratégie d'implantation dans la rechange indépendante, comme ligne directrice majeure ; chose qui a conduit l'un des participants initiaux spécialisé uniquement dans la première monte à se rétracter. De fait, c'est surtout l'amitié déjà existante entre certains des membres qui a beaucoup joué en faveur de la naissance et du développement de ce premier consortium industriel.

Une fois que ces grands choix et principes ont été arrêtés, l'heure était alors venue pour les huit industriels restants de commencer véritablement à travailler ensemble pour définir d'abord des objectifs, puis la structure juridique, le plan d'actions et le budget.

Un avocat a été associé à la création juridique de cette entité. Il a eu pour mission de réaliser une étude comparative des différents statuts disponibles en Tunisie. A la lumière de cette étude la décision des huit membres du consortium était de se constituer sous forme de Société Anonyme. Après coup, les statuts définitifs ainsi qu'un pacte d'actionnaires ont été rédigés.

Les objectifs communs fixés par les huit industriels

Les premières réunions de travail entamées dès mai 2000 ont permis de définir dix objectifs clairs :

- créer un site web (sa promotion, son animation et sa gestion), mettre en place une base de données sur CD-Rom et étendre le système de l'échange de données informatisées (EDI) ;
- développer la relation avec des grands donneurs d'ordres, adhérer à leurs fédérations et monter des opérations de lobbying ;
- réaliser des études de marchés et de logistiques ;
- organiser une participation commune à certains salons professionnels et lancer d'autres actions promotionnelles conjointes ;
- mettre en place des programmes de formation ;
- éditer une revue de presse sur la profession ;
- créer une activité liée à la veille technologique et à la normalisation ;
- rechercher des partenariats aussi bien sur le plan industriel que commercial et créer des réseaux ;
- étudier dans un deuxième temps les opportunités de commerce en commun, tant sur le plan des achats que sur celui des ventes.

Le cadre juridique retenu par les huit membres du C-8

- il s'agit d'une Société Anonyme (SA) dont le capital est à définir en fonction des besoins fixés par le plan d'actions ;
- le capital est divisé en huit parts égales ;
- le consortium est structuré autour d'un Président du Conseil d'Administration et d'un Directeur Général ;
- le Président du Conseil d'Administration est obligatoirement élu parmi les administrateurs membres du consortium ;
- le Directeur Général n'est pas actionnaire et il doit être recruté ailleurs que dans les sociétés membres du consortium ;
- le Conseil d'Administration est composé d'un représentant de chacune des huit sociétés impliquées ;
- la société aura ses propres bureaux où sera domicilié son siège social ;
- un pacte d'actionnaires vient compléter les statuts.

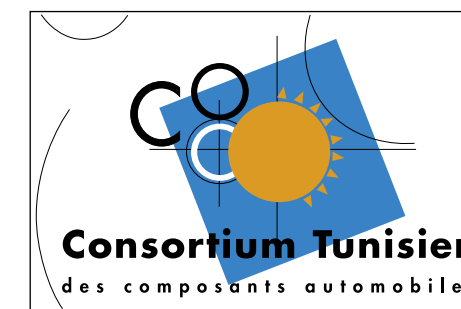
Les membres fondateurs ont d'autre part décidé que cette structure juridique commune n'a pas vocation à facturer et ne peut ainsi, en sa phase initiale, se déclarer comme une structure de commerce international, mais plutôt en tant que structure de services au profit de ses membres.



Le business plan

On désigne par business plan la concrétisation financière des orientations stratégiques et des actions que les membres souhaitent réaliser ensemble. Du premier business plan, nous retenons les actions suivantes:

- la réalisation d'un site web ;
- la réalisation d'une plaquette publicitaire commune, en trois langues, pour présenter le consortium et ses huit membres ;
- la participation au salon Automechanica de Francfort (Allemagne), en septembre 2000 ;
- la participation au salon de l'automobile de Tunis en juin 2001 ;
- la participation à Equip'Auto, en octobre 2001 à Paris ;
- une action conjointe et ciblée (lobbying) auprès de la presse et des fédérations de la profession ;
- l'ouverture d'un bureau indépendant ;
- le recrutement d'un Directeur Général et de son assistant ;
- la mise en place d'un cycle de formation pour certains salariés des entreprises membres ;
- l'adhésion à un réseau de distribution indépendante de la rechange automobile.



Le «C-8» à l'action

Le Consortium, à travers ses membres et son bureau, a mené plusieurs réflexions sur la meilleure façon de gérer son développement.

D'abord, la mise en place du site web fut un grand projet fédérateur qui a permis de tisser des rapports entre les interlocuteurs concernés au niveau des différentes directions générales, techniques et commerciales. Ces contacts répétés ont produit une meilleure vision du consortium de la part des employés des entreprises membres, ce qui a eu pour effet d'instaurer un climat de confiance qui s'installait lentement mais sûrement.

L'organisation par le «C-8» de la participation des entreprises au Salon de l'Automobile de Tunis (juin 2001) augure d'une nouvelle façon d'entreprendre des actions de communication et d'exposition en commun, qui ont prouvé qu'elles peuvent être génératrices de beaucoup d'économies.

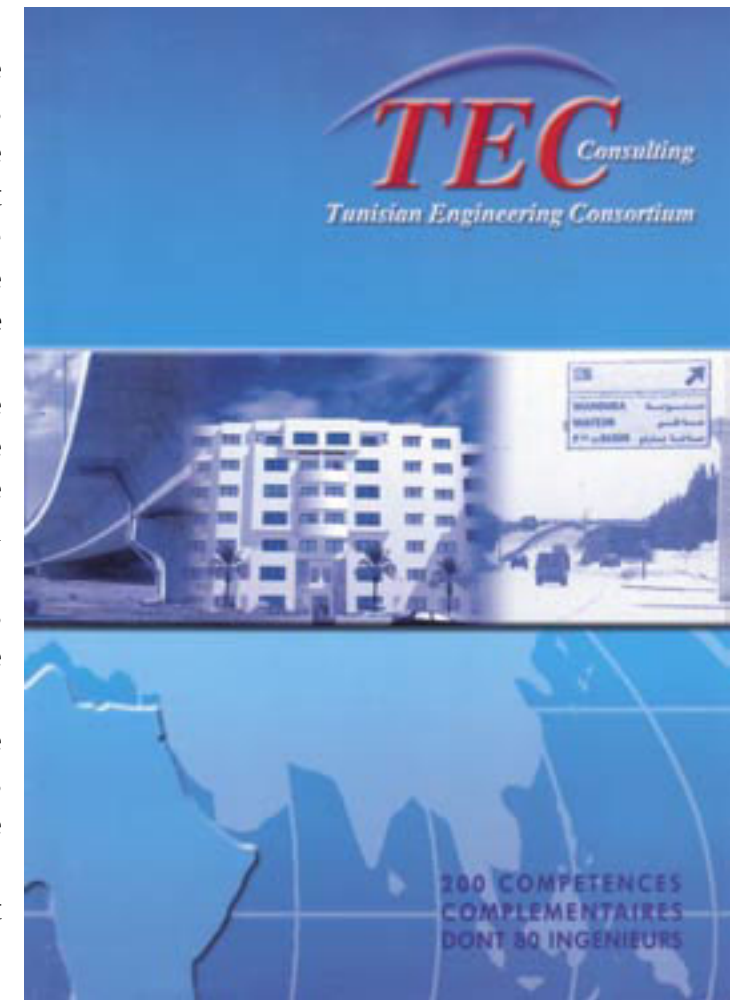
De fait, sachant que les actionnaires n'étaient pas favorables à une recapitalisation permanente du consortium, il fallait pouvoir s'autofinancer. C'est ainsi que l'opportunité de réaliser des diagnostics à l'export pour le compte d'entreprises du secteur automobile s'est offerte au consortium. Il s'est inscrit comme consultant auprès du FAMEX (Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation) et a pu travailler ainsi non seulement pour les membres du consortium, mais aussi avec d'autres parties qui reconnaissent ses compétences en la matière. Voilà comment le consortium a pris la vocation de cabinet d'études et de conseil en exportation dans le domaine de l'automobile.

En 2002, l'action de «C-8» a été principalement focalisée sur la prospection du marché ouest-africain. Les premiers voyages ont eu pour destination le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Cameroun et le Gabon. Ils visaient à cartographier de manière exhaustive la distribution des composants automobiles dans ces pays pour favoriser un début de commerce. Les missions ont été menées par le directeur du consortium et une personne travaillant pour l'un des membres. Stratégie doublement gagnante, car le partage des coûts de prospection a pour effet de minimiser la charge de chacun des membres, qui ne sont pas obligés de dépêcher chacun leur directeur export. Par ailleurs, certaines entreprises membres font appel au consortium, moyennant des honoraires, pour les représenter dans des manifestations commerciales auxquelles elles voudraient participer sans se déplacer.

Comme on peut le constater, le champ de compétence d'un consortium est vaste. Néanmoins, il faut du temps pour que celui-ci trouve sa voie et sa raison d'être par rapport à ses membres fondateurs. Au regard de cette expérience, un consortium n'est viable que si les entreprises prennent la décision de se désengager de certaines activités qu'elles sous-traiteraient au consortium.

2. Tunisian Engineering Consortium Consulting : TEC Consulting

Mis en place en 2001, il s'agit du deuxième réseau d'entreprises constitué après le C-8. Il regroupe douze bureaux d'études et ingénieurs conseils. L'initiative de création du deuxième consortium tunisien est partie d'une action de sensibilisation menée par l'animateur de l'ONUDI. Au terme de cette action, il a expliqué et démontré aux responsables intéressés la nécessité de mettre sur pied un réseau d'entreprises ainsi que les avantages que présente ce type de structure. Après avoir mûri leur réflexion sur la nécessité de créer un consortium, les dirigeants d'un certain nombre de bureaux d'études (ingénierie) sont allés porter l'idée au devant du Bureau de Mise à Niveau (BMN).



Le BMN entretiendra et canaliserait ainsi les efforts de ce groupe de sociétés, en leur apportant l'appui institutionnel nécessaire. Il abriterait aussi les premières réunions des responsables des sociétés intéressées avec l'animateur de l'ONUDI. Il va sans dire que l'expérience récente du premier consortium (C-8) a été profitable à cette nouvelle initiative d'alliance.

Trente sociétés de services se sont initialement prononcées en faveur de ce projet d'association, mais il n'en restera que douze après être soumises aux critères relevés ci-après (Encadré 3).

Les critères de sélection du groupe initial

Les associés ont décidé que :

- la notion de concurrence n'est pas à retenir et que c'est plutôt la complémentarité des compétences et des expériences, aussi bien sur le plan local qu'international, qui importe le plus;
- les futurs membres doivent correspondre à des amis ou à des membres de l'Amicale des Bureaux d'Etudes Tunisiens (ANBEIC) dont le Président est le leader du groupe en constitution;
- les postulants
 - aient des bureaux dont la création remonte à, au moins, 18 ans ;
 - souhaitent tous souscrire à une démarche de mise à niveau ;
 - souhaitent tous obtenir leur certification ISO 9000 ;
 - désirent ensemble s'engager dans de gros travaux à l'échelle internationale, en profitant de l'expérience d'une partie des membres potentiels ;
 - veuillent monter un véritable réseau de correspondants du même domaine et se faire référencer auprès des grands bailleurs de fonds.

Les objectifs communs définis par TEC Consulting

- réaliser une plaquette de quatre pages en quadrichromie pour présenter le consortium et ses membres ;
- créer un site web et mettre en place une base de données sur CD-Rom ;
- tisser des liens avec les grands bailleurs de fonds internationaux et les centres de décision, en adhérant à leurs fédérations et en montant des opérations de lobbying ;
- réaliser des études de marchés ;
- lancer des actions promotionnelles communes ;
- développer des programmes de formation ;
- initier une activité liée à la veille technologique et à la normalisation ;
- rechercher des partenariats et créer des réseaux ;
- faciliter la mise à niveau collective des membres du consortium ;
- entamer une certification collective des membres.

La structure juridique de TEC Consulting

La difficulté dans ce cas précis de sociétés de services concerne surtout les opérations de sous-traitance, d'où d'ailleurs l'idée de rédiger, en plus des statuts juridiques et du pacte d'actionnaires, un document complémentaire : le règlement intérieur. Le cadre juridique pour lequel les douze associés ont opté se présente ainsi :

- il s'agit d'une Société Anonyme (SA) dont le capital est défini en fonction des besoins reflétés dans le business plan ;
- le capital est divisé en douze parts égales ;
- la structure est constituée autour d'un Président-Directeur Général (P-DG) ;
- le P-DG est obligatoirement élu parmi les administrateurs membres du consortium ;
- un Directeur Général non actionnaire pourra être recruté plus tard ;
- le Conseil d'Administration est composé de représentants des douze bureaux membres ;
- la société est logée chez le premier P-DG du consortium où sera domicilié son siège social.

Le business plan

Du plan d'affaires 2001-2002, nous citons un certain nombre d'actions initiées :

- la réalisation d'une brochure publicitaire commune, en deux langues, pour présenter le consortium et ses douze membres et d'un catalogue commun ;
- la participation à plusieurs missions d'affaires à l'étranger ;
- le recrutement d'un assistant au P-DG ;
- la signature d'accords de partenariat avec des bureaux d'études étrangers ;
- l'obtention d'un contrat commercial chez un donneur d'ordre et l'inscription sur des listes restreintes de sous-traitance ;
- le lancement d'un programme de certification des douze bureaux.

3. Les consortia en voie de création

Parmi les consortia en voie de constitution, il y a lieu de citer celui d'huile d'olive biologique. Il regroupe huit producteurs d'huile d'olive biologique avec une production de 2000 à 2500 T/an, soit environ 80% de la production tunisienne actuelle d'huile d'olive biologique. Tous les membres possèdent des oliviers certifiés biologiques et certains disposent d'une huilerie.

Pourquoi un consortium d'huile d'olive biologique ? Le constat est simple : aujourd'hui la production d'huile d'olive biologique n'est pas valorisée à sa juste valeur. L'objectif et la volonté de tous les membres du 'consortium bio' est d'essayer de mieux vendre leur production, sachant que le marché des produits bio est en forte progression en Europe, car la demande évolue plus vite que l'offre.

Les principaux objectifs du consortium 'huile bio'

L'objectif principal de ce consortium est de promouvoir et de vendre l'huile d'olive biologique tunisienne à l'étranger. Les actions qui ont été validées, dans un premier temps, sont :



- la création d'une marque ombrelle «huile d'olive biologique» avec différents standards de qualité organoleptique ;
- l'obtention des agréments nécessaires à la mise en place d'un label AB (agriculture biologique) pour le marché français;
- la définition d'une politique commerciale commune ;
- l'organisation en commun de la participation au salon BIOFACH à Neurenberg en Allemagne en février 2003 (le salon le plus important pour les produits biologiques) ;
- la préparation d'un plan de communication pour le groupe, à commencer par l'élaboration d'une brochure en 3 langues (français, anglais et allemand) ;
- la réalisation des études de marchés présentant des cibles potentielles.

Sa structure juridique

Après plusieurs réflexions et débats sur le choix des statuts, le consortium d'huile d'olive biologique, en cours de constitution, a finalement opté pour un Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Comparée à la structure juridique d'une Société Anonyme (SA), cette formule constitue pour ce groupe d'entreprises une approche plus souple et moins onéreuse, facteurs importants pour les producteurs d'huile d'olive (qui ont eu pendant plusieurs années de faibles récoltes dues à une sécheresse prolongée dans le pays).

Par ailleurs, parmi les consortia en gestation, on peut citer des consortia dans le domaine de l'agro-alimentaire, d'autres dans les services (ingénierie, architecture, informatique) qui ont tous pris une sérieuse option vers la concrétisation d'un projet de réseautage. Toutes ces initiatives consacrent une nouvelle orientation qui répond à un réel besoin de développement économique, dont le but est de relever les défis de la concurrence du marché international.



En matière de création et de développement de consortia, l'expérience italienne reste pour le moins qu'on puisse dire, exemplaire pour singulière qu'elle soit. Cette approche associative s'est focalisée essentiellement sur les PME, en intégrant leurs limites intrinsèques pour en faire un véritable atout de croissance économique.

En Italie, depuis les années 50, un grand nombre de consortia d'exportation et de garantie de crédit, fondés par des entreprises, s'est développé aux côtés des coopératives traditionnelles de production et de consommation déjà créées par des personnes physiques. Le soutien public des consortia est aujourd'hui assuré par les autorités locales appuyé par un cadre incitatif national. Longtemps resté sans base juridique, la première législation nationale spécifique à l'encouragement de la coopération inter-entreprise a été adoptée en 1989. Puis, en 1991 une seconde loi est intervenue, mais son application reste encore circonscrite à certaines régions du pays.

La loi de 1991 est l'instrument légal créé pour mettre en œuvre une politique spécifique pour soutenir la mise en réseau des PME. Ainsi l'objectif global de la loi était-il de «promouvoir le développement, l'innovation et la compétitivité des PME», en intervenant non seulement pour encourager l'investissement des entreprises, mais également pour la mise en place des conditions nécessaires à la création d'un environnement local

externe favorable à une croissance compétitive.

La reconnaissance de l'importance des acteurs locaux qui représentent un catalyseur dans le développement économique, révèle un changement majeur dans la politique des PME. Les autorités locales sont devenues, à la faveur de cette loi, les interlocuteurs principaux des consortia, en leur fournissant un soutien financier par des interventions spécifiques. En outre, il est à noter que les associations d'entrepreneurs ont joué un rôle déterminant dans l'établissement des consortia, en particulier en Italie du nord, grâce aux relations très fortes entretenues avec les petites entreprises et la faculté de ces associations à coordonner et à promouvoir de nouveaux consortia auprès des autorités locales et nationales. Ces associations d'entrepreneurs (notamment *Unione Industriali*) furent plus tard encore plus stimulées par les avantages substantiels octroyés aux consortia en la faveur de la politique gouvernementale d'encouragement à l'exportation.

Les exemples les plus répandus et les plus traditionnels en Italie sont les consortia d'exportation et de garantie de crédit. Nous nous en tenons dans ce document à cette première forme.

A
N
N
E
X
E

Cette forme de réseautage représente un exemple édifiant pour montrer comment les entreprises peuvent s'associer. Actuellement, il existe 350 consortia d'exportation en Italie, dont 145 sont regroupés en fédération (Federexport). La présence diffuse de ces consortia incite à essayer de mieux comprendre le phénomène.

En général, un consortium d'exportation est composé d'un groupe d'entreprises qui paient en une fois une contribution globale pour souscrire au capital du consortium et une cotisation annuelle afin de couvrir les frais d'exploitation. La tâche des consortia d'exportation est de promouvoir les biens et services des entreprises membres à l'étranger et de faciliter l'exportation de ces biens et services. Les consortia d'exportation varient en terme de services offerts. Il y a ceux offrant des services de secrétariat élémentaire, de collecte d'informations sur le marché. Mais, il y a aussi ceux qui dispensent une large gamme de services, y compris des garanties de crédit, l'acquisition de matières premières, les ventes utilisant la marque du consortium, l'assistance juridique, l'organisation des initiatives communes, etc..

La loi la plus importante réglementant la formation, le fonctionnement et le financement des consortia d'exportation, est la loi nationale 83, mise en vigueur en 1989. Cette loi a institué un financement public pour les consortia d'au moins huit PME, avec des cotisations égales ou

supérieures au montant fixé par la Loi (2.500.000 Lires). Aucune entreprise membre ne doit posséder une part équivalente à plus de 20% du capital ou des bénéfices du consortium. Cependant, un consortium peut se constituer autour de 5 entreprises, pourvu qu'il y ait des fonds équivalents à au moins 20 millions de Lires et que les statuts interdisent la distribution des actifs. Ces conditions d'éligibilité disposent aussi que les entreprises membres ne doivent pas avoir plus de 250 employés et un chiffre d'affaires excédant 20 millions d'ECU (Federexport, 1995).

La loi prévoit également des contributions annuelles allant jusqu'à 40% des coûts d'exploitation (ce taux peut aller jusqu'à 60% pour les consortia d'exportation en Italie du Sud et jusqu'à 70% pour les consortia en phase de démarrage). Les contributions annuelles totales ne doivent pas excéder 150 millions de Lires par consortium, 200 millions de Lires pour les consortia comptant 25 entreprises membres ou plus, et 300 millions pour ceux comptant 75 entreprises membres ou plus. En outre, les consortia peuvent bénéficier de plusieurs réductions d'impôts. Par exemple, les fonds de réserve «indivisibles» des consortia sont exempts d'impôts tant qu'ils ne sont pas distribués de quelque manière que ce soit entre les membres.

En vue de comprendre la manière dont les consortia pourraient se développer, nous pourrions observer leur évolution dans un district industriel très connu : Prato.

position de leader de Prato est reconnue dans le monde pour sa capacité d'innovation, de recherche ainsi que pour ses services d'appui aux entreprises.

Bien que les entreprises apparentées puissent être concurrentes, elles réalisaient l'importance de faire primer la coopération sur la rivalité afin d'offrir une meilleure image collective, avec des produits de qualité supérieure, qui donne accès aux marchés importants dans le monde de la mode et de la technologie qui s'y rapporte.

Ce fut une entreprise locale, Tessil Tecnica, qui a été à l'origine d'une expérience intéressante dans le District de Prato. Cette entreprise de vente était parvenue à compiler en un grand catalogue général tous les équipements destinés à la production de textile et fabriqués dans cette zone. Avec cette nouvelle formule de vente introduite par Tessil Tecnica, les machines textiles de Prato commencèrent à être connues à l'étranger, mais les noms des entreprises individuelles fabricantes n'apparaissent pas et ces fabricants locaux n'avaient aucun contact direct avec les marchés étrangers ni la moindre activité d'exportation.

Pour les entreprises locales, le besoin de gérer leurs propres exportations commença à se faire ressentir lorsqu'en 1976-1977 Tessil Tecnica se mit à décliner. Les fabricants de machines textiles se retrouvent soudainement dépourvus de leur seul contact avec le marché international, d'où la nécessité pour eux de créer en 1978 une nouvelle entité appelée Texma Prato.

Les principaux fabricants de machines textiles, et pas seulement eux, rejoignirent Texma Prato sur les conseils de l'Association Locale Industrielle (Unione Industriali) et fondèrent en conséquence le premier consortium d'exportation à Prato. Les entreprises fondatrices s'accordèrent sur le fait que leur

Dans les années 70, le District textile de Prato (Italie) était considéré comme un centre important de production des textiles de qualité faible à moyenne, spécialisé dans l'utilisation de fibres régénérées, notamment la laine. Par conséquent, le District de Prato nécessitait avant tout de se libérer de cette réputation s'il voulait être compétitif dans le secteur textile/habillement. Prato devait se présenter sur le marché international avec une nouvelle image plus rayonnante.



Ainsi, son premier pas en direction de la croissance a été de se

défaire de cette image séculaire et de montrer au marché international une réalité nouvelle et attractive reflétant l'unicité de la production du District de Prato. Les consortia ont grandement contribué à relever ce défi. Ils ont permis à la région de redorer son blason. Leur prolifération constitue une manifestation concrète des moyens par lesquels l'industrie de Prato a tenté de trouver des solutions originales procurant des avantages qui auraient été hors de portée pour les entreprises individuelles.

Les premiers consortia ont commencé à projeter une nouvelle image d'entreprises basées sur des produits et services innovants, ce qu'aucune autre entreprise n'était en mesure d'offrir auparavant. Cette approche a rapidement engendré des résultats positifs en termes de qualité de produits et leur compétitivité sur le marché international. Dans la majorité des cas, les consortia ont non seulement produit une meilleure image, mais ont rendu aussi possible une culture d'exportation ainsi qu'une amélioration des technologies utilisées par les diverses entreprises membres. Aujourd'hui, la

objectif commun était de maintenir la capacité d'exportation atteinte par l'ancienne Tessil Tecnica et de nourrir l'activité d'exportation par le biais de la coopération et de la gestion directe du marché. Texma Prato mena avec succès les toutes premières manifestations destinées aux marchés locaux et nationaux et, tout de suite après, commença à organiser les participations communes aux salons internationaux à travers le monde.

A
N
N
E
X
E

L'industrie textile de Prato évolua rapidement et, en même temps, la technologie lui emboîtait le pas. Prato abandonna la technologie associée au recyclage pour celle liée à la mode et à la qualité haut de gamme. La production d'équipements destinés à la production de textile devait clairement s'adapter à ces nouvelles tendances. Texma Prato comprit ce besoin et ajouta à ses objectifs celui de donner à l'ensemble du sous secteur de l'équipement textile une image de technologie de premier ordre. Des manifestations furent organisées ainsi que des publications conçues pour montrer que les entreprises associées à Texma répondaient vraiment aux normes européennes les plus élevées.

Aujourd'hui, après vingt ans d'activité, toutes les entreprises associées à Texma Prato sont parvenues à être très présentes dans les principaux marchés mondiaux. Les services de Texma restent importants, d'autant que le niveau d'expertise requis par ces services exige des moyens que peu d'entreprises membres pourraient organiser seules par le biais de leurs propres ressources. C'est là une raison essentielle du succès de la formule «consortium».

Cependant, le développement de Texma ne s'est pas fait sans difficultés. Les membres fondateurs ont dû répondre à des interrogations telles que : comment les nouvelles entreprises membres devront-elles être sélectionnées ? Une agrégation d'entreprises devra-t-elle se faire selon des liens verticaux ou plutôt horizontaux ? En d'autres termes, les membres pourront-ils être des concurrents directs ? Et combien d'entreprises offrant des lignes de production similaires pourront participer au consortium ?

Ces deux dernières questions ont souvent créé des divergences. Certaines entreprises ont dû quitter le consortium car elles sentaient que leur présence était incompatible avec celle de leurs concurrents. D'autres ont décidé de prendre part au consortium, précisément parce que leurs concurrents en étaient membres. Cependant, le consortium a toujours tenté de trouver un équilibre entre les deux approches et de sélectionner avec soin les entreprises membres.

Texma Prato a joué un rôle important dans l'entretien d'un dialogue constructif entre les entreprises et les institutions locales. De cette coopération est né l'appui du Gouvernement régional de Toscane, qui s'est manifesté par des formes diverses de financement sous le couvert de la loi n°83 de 1989. De par son effort visant à promouvoir la collaboration inter-entreprise, Texma Prato a constitué un exemple édifiant qui a abouti à la création de plusieurs autres consortia dans la région.

