

IPEMED

مركز الدراسات الاقتصادية  
Palimpsestes

N° 12 FÉVRIER 2012



# Les industriels allemands en Tunisie

## Précurseurs d'un nouveau modèle de coopération Nord-Sud ?

Maxime Weigert  
IPEMED

Radès  
(banlieue sud  
de Tunis),  
premier port  
de commerce  
de Tunisie.



IPEMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -



**L**ALLEMAGNE, troisième partenaire économique de la Tunisie, multiplie depuis quelques années les investissements industriels dans ce pays, que les entrepreneurs allemands considèrent comme l'un des plus compétitifs de la rive sud. L'étude micro-économique de la dynamique de ces investissements montre qu'ils y développent une stratégie différente de celle de leurs homologues européens, notamment français et italiens. Près de vingt ans après l'avoir fait dans les Peco, les Allemands entament un redéploiement de leur appareil industriel dans ce pays du deuxième cercle

de leur voisinage, qui leur offre les conditions de production nécessaires à l'établissement d'un système productif intégré. Sur le territoire tunisien, cela donne lieu à de nouvelles coopérations inter-firmes et au développement d'activités à forte valeur ajoutée, qui mobilisent une partie de l'abondante main-d'œuvre qualifiée présente localement. En élargissant à la rive sud leur stratégie de régionalisation industrielle, les entrepreneurs allemands font un pari audacieux qui pourrait bien faire d'eux, à l'heure des révolutions arabes, les précurseurs d'un nouveau modèle de coopération Nord-Sud.

## INTRODUCTION

### La présence allemande en Tunisie, une stratégie industrielle

LE NUMÉRO 2 d'*Ipemed Palimpsestes* s'est attaché à décrire la stratégie industrielle que l'Allemagne a mise en œuvre avec les pays d'Europe centrale et orientale (Peco) dans les années qui ont suivi l'effondrement de l'URSS<sup>(1)</sup>. Cette stratégie a consisté en un redéploiement massif de l'appareil productif allemand dans ces pays, qui présentaient, dans le contexte de l'élargissement à l'Est de l'Union européenne, une combinaison idéale d'avantages à la localisation industrielle (main-d'œuvre bon marché, infrastructures industrielles, proximité géographique...). Le constat des gains de compétitivité qu'ont retirés les industriels germaniques de ces transferts de production et l'analyse des effets de développement que ce mouvement a produit de part et d'autre de l'Oder (performance à l'exportation en Allemagne, emploi et croissance à l'Est) ont mis en lumière la pertinence d'une régionalisation industrielle fondée sur la complémentarité et la proximité d'économies inégalement développées.

Plus de vingt ans après la chute du mur de Berlin, la dynamique de l'investissement allemand à l'Est ne connaît pas de ralentissement. Pourtant, les conditions d'implantation dans les Peco se sont radicalement modifiées depuis 1989. Ces pays ont intégré l'Union européenne et considérablement élevé leur niveau de développement. L'évolution la plus significative est le renchérissement du coût du travail, dont la faiblesse avait justifié la plupart des délocalisations allemandes dans le voisinage oriental : aussi bien en Hongrie qu'en Pologne, qu'en Tchéquie et qu'en Slovaquie, le coût de la main-d'œuvre a plus que doublé entre 1997 et 2007<sup>(2)</sup>. Cette nouvelle donne remet en cause la stratégie d'internationalisation de la production dans ces pays, du moins telle qu'elle a été conçue

dans les deux dernières décennies. Surtout, elle pose la question de savoir si les industriels allemands, forts de leur succès dans les Peco, envisagent de renouveler l'expérience dans d'autres proches pays en développement et d'amorcer une nouvelle séquence du redéploiement de l'appareil productif dans les territoires à bas coût.

Cette dernière question intéresse *Ipemed*, car les pays de la rive sud et est de la Méditerranée (Psem), tant pour leur niveau de développement que pour leur proximité géographique, semblent offrir aux pays européens des opportunités comparables à celles que leur offraient les Peco dans les années 1990. L'industrie allemande, qui avait été précurseur dans les Peco, saisit-elle désormais les opportunités de l'espace euro-méditerranéen ?

Les données macro-économiques sur l'investissement allemand dans les Psem ne sont pas révélatrices d'une telle évolution, même si elles manifestent un intérêt grandissant de l'Allemagne pour cette zone. En revanche, comme l'a montré l'étude *Convergence*<sup>(3)</sup>, qui analyse les dynamiques de l'investissement européen sur la rive sud de la Méditerranée, une approche micro-économique s'avère autrement instructive, car elle rend mieux compte des dynamiques à l'œuvre à l'échelle des entreprises. L'étude de cas réalisée ici porte sur la présence industrielle de l'Allemagne en Tunisie, où les industriels allemands

(1) Hassan Benabderrazik et Maxime Weigert, « L'Industrie allemande dans les Peco : une stratégie industrielle fondée sur la proximité, la complémentarité et la solidarité », *Ipemed Palimpsestes* n°2, mars 2011.

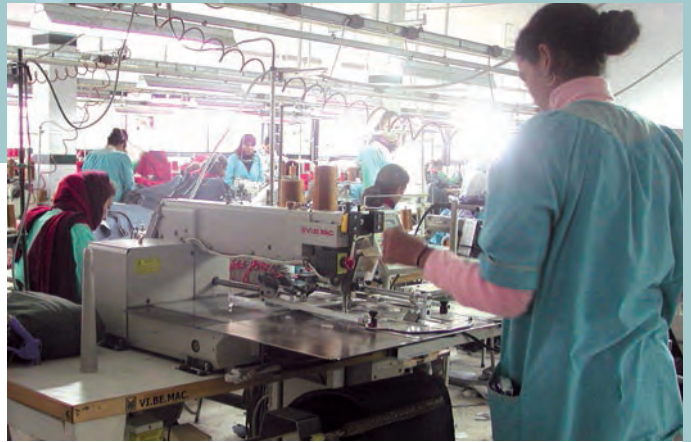
(2) Entre 1997 et 2007, le coût horaire de la main-d'œuvre est passé en Hongrie de 3,15 euros à 7,13 euros ; en Pologne de 3,38 à 6,78 euros ; en Slovaquie de 2,61 à 6,41 euros ; en Tchéquie de 2,97 à 7,88 euros. Source Eurostat.

(3) Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier, *Convergence en Méditerranée*, *Ipemed*, coll. « Construire la Méditerranée », 2010.

Les entreprises du secteur du textile (photo ci-contre), pionnières de la délocalisation dans les Peco à la fin des années 1960, ont été les premières à s'implanter en Tunisie.

exercent une activité importante. De fait, l'Allemagne est, avec la France et l'Italie, l'un des principaux acteurs industriels extérieurs en Tunisie. Après ces deux pays, elle est le troisième partenaire commercial de la Tunisie.

Les raisons de l'intérêt allemand pour ce pays sont moins évidentes que dans le cas de la France, qui est toujours restée très présente dans l'ancienne colonie francophone, et de l'Italie, voisine immédiate de la Tunisie. L'Allemagne est traditionnellement orientée, tant sur le plan économique que sur les plans géopolitique et culturel, vers l'Europe centrale et orientale ; peu de Tunisiens sont germanophones ; 1 300 km et une mer séparent Tunis de Berlin. Un camion quittant la Tunisie atteint la Bavière en quatre jours ; ce même camion l'atteint en une seule journée depuis n'importe quel Peco. Dans ces conditions, il apparaît que les liens grandissants entre l'Allemagne et la Tunisie dans le secteur industriel sont essentiellement des liens *provoqués* – par opposition aux liens (supposément) *spontanés* qui unissent la France ou l'Italie à ce pays. Un tel constat invite à penser que le renforcement de la présence allemande en Tunisie procède nécessairement d'une stratégie industrielle.



Fondé sur des recherches documentaires et statistiques, sur des entretiens avec des entrepreneurs allemands établis en Tunisie<sup>(4)</sup>, ce travail est centré sur la manière dont le système productif allemand se déploie sur le territoire industriel tunisien. Les activités de service et d'exploitation (tourisme, énergie, banque...) ont donc été volontairement écartées du corpus d'étude. Bien entendu, même en ce qui concerne les activités productives, cette micro-étude ne prétend nullement à l'exhaustivité. Elle se présente simplement comme une lucarne à travers laquelle puissent s'observer les tendances qui caractérisent la présence industrielle de l'Allemagne en Tunisie, ainsi que les perspectives qui s'ouvrent aujourd'hui, pour ces deux pays, en matière de collaboration industrielle.

## L'industrialisation de la Tunisie et l'implantation des firmes allemandes

LA TUNISIE, QUI DISPOSE de moins de ressources naturelles que ses voisins libyen et algérien, s'est industrialisée à partir des années 1960, quand, peu après l'indépendance, les autorités ont entrepris de développer un tissu productif national permettant de limiter les importations et de créer des emplois pour les populations locales. Mais l'important effort d'investissement industriel réalisé par l'État lors de cette première planification industrielle s'est soldé par des résultats modestes, aboutissant seulement à la mise en place de quelques activités de transformation et de substitution aux importations.

Face à la nécessité de poursuivre le développement de l'industrie et de créer des emplois, la Tunisie s'est donc lancée, au début des années 1970, dans une politique d'ouverture visant à promouvoir les investissements directs étrangers (IDE) et à intensifier les échanges avec l'étranger. L'objectif était de développer des activités manufacturières intensives en main-d'œuvre (donc pourvoyeuses d'emplois) et produisant pour l'exportation, en tirant parti de l'avan-

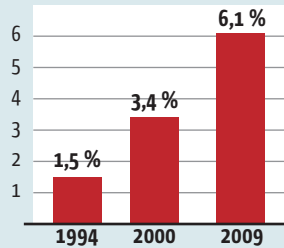
tage comparatif du pays (bas coût de la main-d'œuvre), afin de relancer la consommation locale, de financer les importations et de favoriser les transferts de technologies permettant le renforcement de l'appareil industriel. C'est dans ce contexte que le pays a voté, en 1972, la loi 72-38, disposant une exonération des droits de douane pour les importations et les exportations réalisées par les sociétés étrangères n'exploitant pas le marché local (sociétés *off shore*), consacrant de la sorte la création d'un régime de points francs en Tunisie<sup>(5)</sup>. Dans les années suivantes, de

(4) En tout, une dizaine d'entretiens, réalisés en juin 2011 auprès d'entrepreneurs allemands de différents secteurs (pièces détachées, textile, matériel médical, composants plastiques et électroniques, R&D). Ces personnes ont été sélectionnées pour leur activité et leur implication dans la vie économique tunisienne, soit qu'elles soient installées depuis longtemps dans le pays, soit qu'elles soient particulièrement impliquées dans la communication (chambre de commerce, interviews dans les journaux locaux), soit qu'elles aient été confrontées à des situations particulièrement significatives. Certaines personnes contactées n'ont pu donner une réponse favorable à la demande d'entretien, car elles étaient confrontées à des difficultés d'ordre social.

(5) Le concept de « point franc » est une variante de celui de « zone franche », apparue pour la première fois au Mexique en 1965. À la différence du régime de zone franche, où les entreprises exportatrices bénéficient d'avantages fiscaux et

GRAPHIQUE I

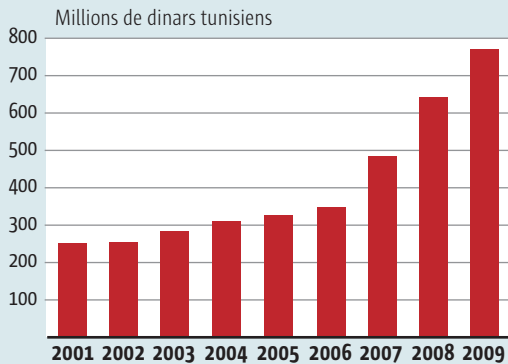
Part des exportations intensives en R&D dans les exportations



Source : World Bank Indicators

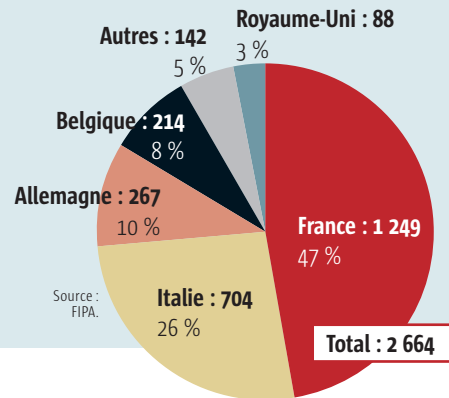
GRAPHIQUE II

Investissements directs étrangers dans l'industrie manufacturière



GRAPHIQUE III

Nombre d'entreprises étrangères en Tunisie, tous secteurs confondus 2010



forts déséquilibres de développement sont apparus (disjonction consommation/production puis distorsion exportations/importations, endettement...), qui ont conduit le pays à mettre en place, à la fin des années 1980, un plan d'ajustement structurel (libéralisation, privatisation des entreprises publiques, réforme de la fiscalité...), l'obligeant à assainir son tissu productif.

En 1996, quand se sont ouvertes les négociations sur un accord de libre-échange avec l'UE, la Tunisie a développé une nouvelle politique industrielle, relayant l'effort d'ajustement structurel de la décennie précédente, dans le cadre d'un programme de mise à niveau de l'industrie locale. Censé permettre aux entreprises tunisiennes d'affronter la concurrence européenne, ce programme visait à moderniser les équipements industriels nationaux, la formation des ressources humaines et les modes organisationnels des entreprises, suivant des standards internationaux.

Cette stratégie de mise à niveau de l'industrie s'est révélée payante. En quelques années, l'industrie exportatrice s'est considérablement développée dans le pays, avec un quadruplement des exportations industrielles entre 1996 et 2008<sup>(6)</sup>. En 2008, ces dernières représentaient 84 % du total des exportations contre 40 % en 1995.

L'industrie tunisienne se concentre aujourd'hui sur trois filières : le textile, le secteur *mécanique, électrique, électronique* et l'agroalimentaire. Ces trois activités généraient en 2010 plus d'un milliard de dollars d'exportations chacune, réunissaient 80 % des compagnies industrielles et occasionnaient 51 % des IDE et plus de 80 % des emplois dans l'industrie<sup>(7)</sup>. D'autres secteurs se développent depuis quelques années : la chimie, la plasturgie, l'industrie pharmaceutique et l'industrie du cuir. Une autre tendance significative concerne la nature même des produits exportés. Le pourcentage d'exportations intensives en R&D, qui avait stagné tout au long des années 1990, ne cesse d'augmenter depuis les années 2000 (GRAPHIQUE I). Ce chiffre témoigne d'une

montée en gamme des activités de production réalisées en Tunisie.

Les entreprises étrangères ont été nombreuses à s'intéresser à ce territoire industriel en développement qui offrait des conditions logistiques, administratives et institutionnelles améliorées. Dans les années 2000, les IDE vers le pays sont allés croissant : ils ont fait plus que tripler entre 2001 et 2009 (GRAPHIQUE II). La Tunisie en a amplement tiré parti à la fois en termes de flux financiers et de création d'emplois. En 2010, il y avait 2 664 entreprises industrielles à participation étrangère en Tunisie. À cette date, elles avaient généré 6,885 milliards de dinars tunisiens d'IDE et suscité la création de 275 640 emplois dans le pays<sup>(8)</sup>.

La répartition des entreprises à participation étrangère par pays d'origine, tous secteurs confondus, révèle la prééminence des entreprises européennes et l'importance de l'intégration euro-tunisienne : les entreprises de l'Union européenne et de Suisse comptent pour 89 % du nombre total d'entreprises étrangères exerçant une activité en Tunisie. Au sein du contingent européen de ces entreprises, les deux partenaires traditionnels de la Tunisie, la France et l'Italie, sont en tête avec 73 % du total. C'est l'Allemagne qui arrive en troisième position, avec seulement 10 % du total. Mais ce dernier chiffre est en croissance. (GRAPHIQUE III)

Les firmes allemandes ont commencé à s'implanter en Tunisie à compter des années 1970, en pleine phase d'ouverture et de libéralisation de l'éco-

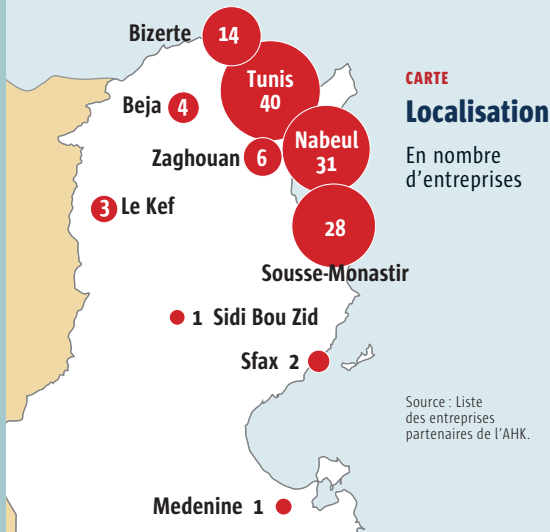
doaniers uniquement si elles s'implantent à l'intérieur d'une zone délimitée et contrôlée (police, douane), le régime de points francs permet à ces entreprises de s'implanter où elles le souhaitent sur le territoire (à proximité des matières premières, des bassins de main d'œuvre, des infrastructures spécifiques, des frontières, etc.), avec les mêmes avantages que dans les zones franches. Cf. F. Bost, « Les zones franches, instrument d'insertion économique dans la mondialisation ? », in P. Cadène (dir.), *La Mondialisation : l'intégration des pays en développement*, Paris, SEDES, 2007. pp. 69-78.

(6) « Why Tunisia is Africa's most competitive economy », *The Middle East*, London, IC Publications, October 2009, pp. 36-42.

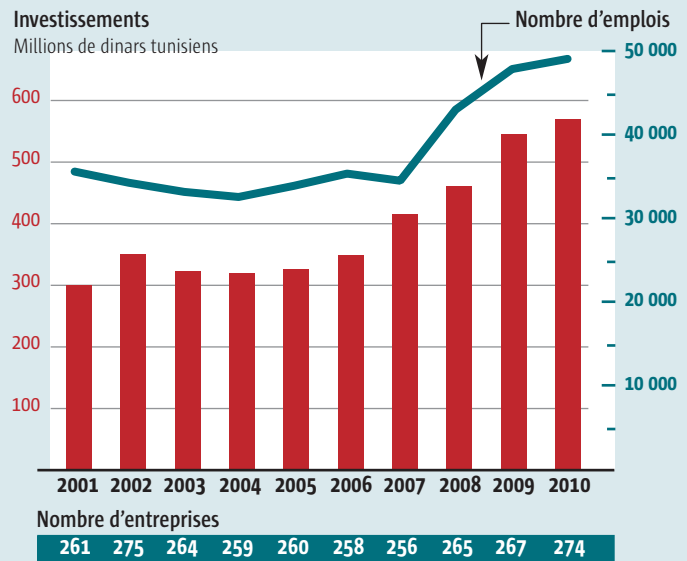
(7) Source : statistiques Fipa.

(8) Source : statistiques Fipa.

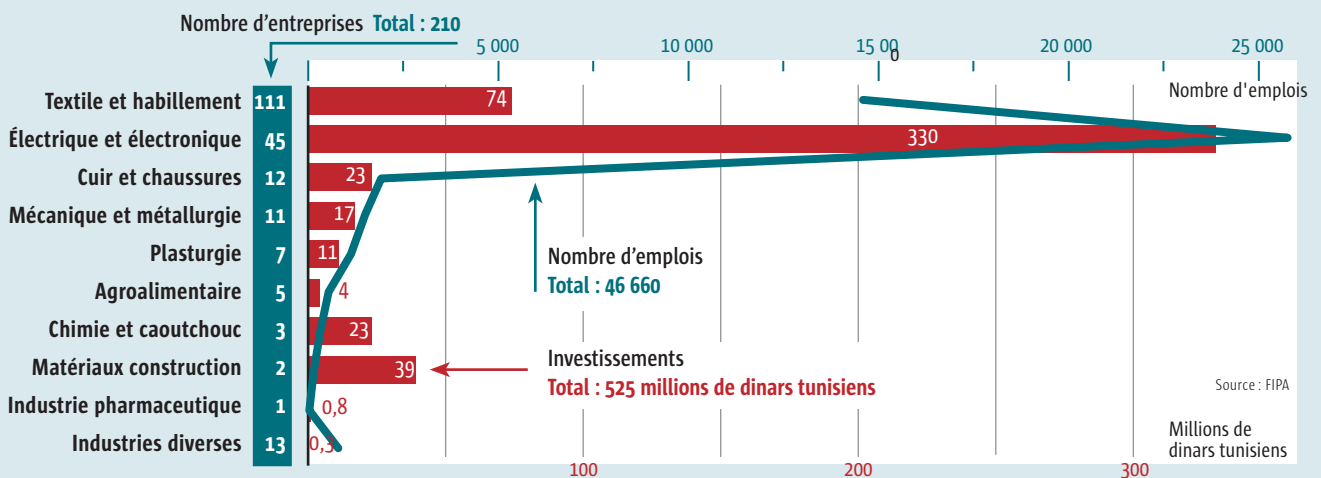
Les entreprises allemandes en Tunisie



GRAPHIQUE IV Investissements, nombres d'emploi et de firmes



GRAPHIQUE V Répartition sectorielle Décembre 2010



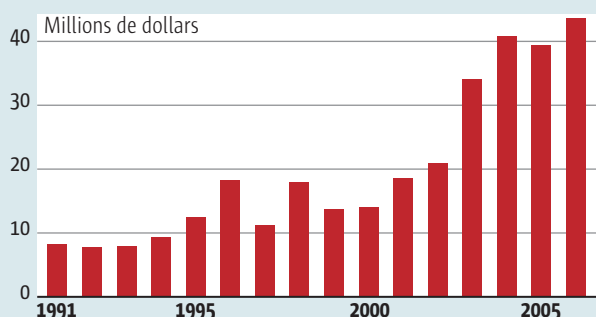
nomie tunisienne. Les entreprises du secteur du textile, qui ont été les premières à se délocaliser massivement dans les Peco à partir de la fin des années 1960, ont également été les premières à expérimenter l'implantation en Tunisie. À leur suite, les entreprises du secteur électrique et électronique produisant pour l'industrie automobile ont ouvert des usines. Les spécialistes du câblage automobile ont alors créé leurs premiers sites de production tunisiens. Mais la Tunisie occupait encore une place mineure dans l'internationalisation des groupes industriels allemands. Le groupe Leoni, qui compte aujourd'hui 13 000 employés en Tunisie, n'en recensait qu'une trentaine en 1977.

Jusque dans les années 1990, l'activité des entreprises allemandes en Tunisie a évolué modérément. À l'entrée des années 2000, une dynamique s'est mise en place. Même si le nombre d'entreprises à participation allemande n'a augmenté que sensiblement (de 261 entreprises en 2001 à 274 en 2010),

leur activité s'est intensifiée. Sur la période 2001-2010, elles ont accru leurs investissements de 90 % (+ 270 millions de DT) et leurs effectifs locaux de 40 % (+ 14 000 emplois). Les statistiques indiquent une accélération de l'activité depuis 2006 avec l'apparition de vingt-deux nouvelles entreprises en quatre ans, un apport de 200 millions de DT d'investissements et la création de 13 000 emplois (GRAPHIQUE IV).

Parmi les entreprises à participation allemande présentes en Tunisie, les firmes industrielles sont prépondérantes. Comme le montre le GRAPHIQUE V, elles comptent pour 77 % du nombre d'entreprises, 92 % de l'investissement et 96 % du nombre d'emplois créés. Elles sont implantées essentiellement autour de quatre pôles industriels connectés au port de Rades : Tunis, Bizerte, Nabeul et Sousse-Monastir (CARTE). C'est dans le textile, filière traditionnelle des Allemands en Tunisie, que les entreprises allemandes sont les plus nombreuses, mais elles ont réalisé le plus d'investissements et créé le plus d'em-

### GRAPHIQUE VI Exportations tunisiennes de biens intermédiaires vers l'Allemagne



ploi dans le secteur *électrique et électronique*. Cela s'explique par la forte intensité en main-d'œuvre des activités liées au secteur, et par le fait que les groupes allemands opérant dans ces activités sont parmi les plus grandes entreprises étrangères implantées en Tunisie (Draexlmaier et Leoni emploient, en 2010, plus de 22 000 personnes).

Parmi les 210 entreprises industrielles à participation allemande, 192 bénéficient du statut *off shore* (sociétés totalement exportatrices). Ces dernières ont investi 80 % du total des investissements à participation allemande et sont les plus grandes pourvoyeuses d'emplois, avec 45 797 emplois créés, soit 98 % du total des emplois créés par les entreprises industrielles à participation allemande<sup>(9)</sup>. Ces firmes sont donc pour la plupart des filiales locales de groupes internationaux dont la maison-mère, basée en Alle-

## Un territoire industriel compétitif

LA RIVE SUD DE LA Méditerranée, plus particulièrement l'Afrique du Nord (Maghreb et Égypte), n'est pas une terre de prédilection des investissements directs à l'étranger allemands, comparativement aux Peco et à la Turquie (TABLEAU I). Cette différence d'échelle (en 2009, les stocks d'IDE allemands en Pologne sont cent fois plus élevés qu'en Tunisie) s'explique à la fois par les liens traditionnels de l'Allemagne avec son voisinage oriental et la Turquie et par la stratégie industrielle qu'elle y a mis en œuvre. Cependant, les chiffres concernant la zone Afrique du Nord laissent entrevoir une évolution favorable des IDE allemands en Égypte, au Maroc et en Tunisie. On constate un accroissement dynamique depuis sept ans, puisque le stock d'IDE a été multiplié par deux entre 2004 et 2009. D'un point de vue numérique, l'Égypte a engrangé le plus d'investissements, suivie du Maroc et de la Tunisie. Mais rapportés à la taille du marché, ces chiffres doivent être relativisés en faveur de la Tunisie, d'autant plus que la quasi-totalité des entreprises allemandes présentes sont des sociétés totale-

magne, pratique de l'*outsourcing* international internalisé. Comme cela a été le cas dans les Peco, il semble que les industriels allemands opèrent un redéploiement partiel de leur système productif, selon une logique d'intégration verticale de la production. La croissance des importations allemandes de biens intermédiaires en provenance de Tunisie constitue un autre indice de ce processus (GRAPHIQUE VI).

Une enquête de la chambre de commerce tuniso-allemande (AHK) auprès des industriels allemands exerçant une activité en Tunisie<sup>(10)</sup> rend compte de certains aspects qualitatifs de la présence allemande. Les résultats confirment et expliquent la poursuite de la dynamique d'investissement entamée il y a dix ans : en 2010, 66 % des entreprises interrogées ont vu leur chiffre d'affaire augmenter, 62 % ont embauché du personnel supplémentaire et près de la moitié envisageaient d'augmenter leurs investissements l'année suivante. La révolution, évidemment, a suspendu quelque temps l'investissement étranger en Tunisie, y compris l'investissement allemand. Mais les entrepreneurs allemands ont tout de même pris position en 2011, notamment en approchant l'AHK ou en y adhérant (près d'une soixantaine de nouveaux membres dans les six mois qui ont suivi la révolution). Les Allemands semblent plus que jamais engagés dans un développement de leurs activités en Tunisie.

ment exportatrices (le marché local n'est pas exploité, contrairement à ce qui se passe en Égypte et au Maroc). Rapportés au nombre d'habitants dans les pays destinataires, les stocks d'IDE révèlent que la Tunisie occupe la place la plus importante dans l'investissement extérieur de l'Allemagne dans la région.

La préférence des Allemands pour la Tunisie tient à la compétitivité de ce territoire industriel. Selon les entrepreneurs, cette compétitivité, loin d'être uniquement due au coût de la main-d'œuvre, procède d'un ensemble de circonstances qui relèvent aussi bien du niveau de développement du pays que de son niveau d'intégration dans l'espace euro-méditerranéen.

D'UN POINT DE VUE ÉCONOMIQUE, les deux principaux avantages que les industriels allemands cher-

(9) Source : Fipa, situation décembre 2010.

(10) Cette enquête reposait sur un questionnaire adressé à 105 entreprises exportatrices à capital allemand ou à participation allemande au capital. Les chiffres publiés dans les résultats de cette enquête prennent en compte un pourcentage de régression de 60 %.

chent à exploiter en Tunisie sont le coût du travail et le régime douanier proposé par le pays :

- le coût horaire de la main-d'œuvre est plus de vingt fois inférieur à ce qu'il est en Allemagne (1,5 euros/h contre 30,9 euros/h) ;
- le régime douanier est très avantageux pour les entreprises allemandes implantées avec le statut de société *off shore* associé au régime de points francs. Cette incitation est d'autant plus pertinente qu'elle vient compléter le régime de *perfectionnement passif* défini par l'UE, selon lequel les entreprises européennes peuvent réaliser des opérations de transformation dans un pays non communautaire et réimporter les produits finis en ne payant de taxe que sur la valeur ajoutée étrangère.

L'OFFRE DE RESSOURCES HUMAINES est l'un des motifs d'implantation des entreprises allemandes. Pour les activités requérant une main-d'œuvre conséquente, la présence et la disponibilité d'ouvriers dépendent beaucoup du lieu dans lequel sont installées les usines. Dans la mesure où le niveau de fluctuation de la main-d'œuvre non qualifiée en Tunisie est très élevé (absentéisme, départs spontanés...), la possibilité de mobiliser une main-d'œuvre importante détermine l'emplacement des usines. Celles-ci sont généralement localisées près des grands pôles urbains et industriels (voir la carte page 5). Les investisseurs allemands refusent de s'implanter dans les régions intérieures, en dépit des mesures incitatives attractives. Les entrepreneurs exerçant des activités plus hautes en gamme (ingénieurs, techniciens supérieurs...) mettent en avant l'existence, localement, d'une main-d'œuvre qualifiée. Sur ce point, la Tunisie peut faire valoir un système rôdé d'échange universitaire avec l'Allemagne, qui permet une disponibilité en ressources humaines qualifiées germanophones.

UN TROISIÈME AVANTAGE comparatif de la Tunisie réside dans le niveau de développement des infrastructures, qui limite considérablement les risques de surcoûts logistiques. Selon les entrepreneurs interrogés, les trois principaux atouts de la Tunisie dans ce domaine sont :

- un solide réseau autoroutier, aéroportuaire et portuaire ;
- un débit électrique équivalent à celui des pays européens ;
- une excellente qualité des connexions téléphoniques et Internet.

**Les deux principaux avantages à exploiter sont le coût du travail et le régime douanier de la Tunisie.**

**TABLEAU I Stocks d'IDE allemands dans les pays d'Afrique du Nord** En millions d'euros

|              | 2004       | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009         |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Tunisie      | 92         | 100        | 133        | 132        | 180        | 185          |
| Maroc        | 149        | 195        | 215        | 203        | 237        | 205          |
| Égypte       | 345        | 386        | 371        | 373        | 517        | 658          |
| <b>TOTAL</b> | <b>586</b> | <b>681</b> | <b>719</b> | <b>708</b> | <b>934</b> | <b>1 048</b> |
| Turquie      | 3 385      | 3 966      | 4 269      | 5 767      | 5 722      | 5 987        |
| Pologne      | 9 983      | 12 629     | 15 442     | 19 020     | 19 013     | 19 732       |

Source : Deutsche Bundesbank.

#### Montant du stock des IDE allemands par habitant dans les pays destinataires

| 2009 | Tunisie    | Maroc     | Égypte    | Pologne   |
|------|------------|-----------|-----------|-----------|
|      | 17,7 euros | 6,4 euros | 7,9 euros | 633 euros |

L'ensemble des usines fonctionnant en flux tendus, c'est-à-dire sans constituer de stocks<sup>(11)</sup>, la possibilité d'assurer la fluidité et la continuité de la chaîne de production constitue un avantage à la localisation, qui avait joué un rôle primordial dans le redéploiement du système productif allemand dans les Peco<sup>(12)</sup>. Les analyses de la Banque mondiale, publiées dans un rapport de 2007<sup>(13)</sup>, confirment la bonne position de la Tunisie en matière d'offre logistique. Dans un classement basé sur l'indice de performance en logistique calculé par l'Institution<sup>(14)</sup>, la Tunisie est à la 60<sup>e</sup> place mondiale, ce qui fait d'elle le deuxième Psem le plus compétitif sur le plan logistique (la Jordanie, à la 52<sup>e</sup> place, est le premier du classement). Par comparaison, le Maroc et l'Égypte, concurrents directs de la Tunisie, se trouvent à la 94<sup>e</sup> et à la 97<sup>e</sup> place.

L'atout logistique se confond avec celui de la proximité géographique, souvent mis en avant dans les entretiens. Dans le secteur manufacturier, la totalité des livraisons quittant les usines tunisiennes sont envoyées vers l'Allemagne par camion. Ces véhicules qui, grâce au réseau autoroutier, rejoignent le port de Rades en moins de trois heures, quel que soit le lieu du chargement, effectuent ensuite une traversée vers l'Italie en Ro-Ro (essentiellement via Gênes), avant de gagner l'Allemagne par les Alpes. L'usage d'un véhicule unique tout au long de la livraison, l'absence de rupture de charge, la régularité des liaisons maritimes et la rapidité de la traversée (24 heures maximum) font qu'il n'est pas

(11) Cette méthode de production a pour but de réduire au maximum les coûts d'entreposage et de limiter les risques de dégradation et de vol des articles.

(12) « L'industrie allemande dans les Peco », Maxime Weigert et Hassan Benabderrazik, *Ipméd Palimpsestes* n°2, mars 2011.

(13) World Bank, Connecting to. Compete. 2007, Trade Logistics in the Global Economy.

(14) La note globale de l'indice de performance de la logistique reflète les perceptions relatives à la logistique d'un pays basées sur l'efficacité des processus de dédouanement, la qualité des infrastructures commerciales et des infrastructures de transports. Source : Banque mondiale.

La révolution a entraîné une  
cessation provisoire de  
l'investissement allemand en Tunisie.  
Ici, une manifestation à Tunis.



possible, en ce qui concerne les échanges commerciaux internationaux, de distinguer la Tunisie d'un pays situé sur le continent européen. Avantage comparatif décisif selon les investisseurs allemands, ce fort niveau d'intégration logistique avec la rive nord de la Méditerranée constitue un support majeur de l'intégration du territoire industriel tunisien dans l'UE. Il donne, par ailleurs, tout leur sens aux projets d'amélioration de la gouvernance portuaire dans le pays – c'est au niveau du port que se situent les principaux obstacles logistiques<sup>(15)</sup>.

La stabilité politique et économique du pays était, jusqu'à la révolution de 2011, un atout pour les entrepreneurs allemands. La possibilité de communiquer et de négocier avec les autorités, la modération des pratiques corruptives imposées aux entreprises étrangères, le fort degré de libéralisation du pays et le sentiment de sécurité des cadres expatriés ont joué un grand rôle dans leur choix de s'implanter en Tunisie et de s'y maintenir.

Les arguments qui justifient l'implantation en Tunisie sont donc nombreux. Le pays réunit à la fois des conditions commerciales et des conditions de production dans lesquelles les industriels allemands réussissent non seulement à créer des produits de qualité satisfaisante et insérables dans leurs chaînes de production, mais aussi à transférer des activités plus hautes en gamme. En outre, pour chaque cas, il existe des raisons spécifiques pour lesquelles les entrepreneurs ont choisi ce pays plutôt qu'un autre. Ces raisons relèvent, selon les cas, de l'histoire de l'entreprise, de la nature de son activité ou de sa stratégie, voire du parcours personnel des investisseurs.

### Les difficultés rencontrées

LES ENTREPRENEURS allemands s'implantant en Tunisie rencontrent néanmoins quelques difficultés dont les trois causes sont :

- **le manque de culture industrielle.** La Tunisie n'ayant développé son industrie que dans le troisième tiers du <sup>xx</sup>e siècle, on constate des défaillances propres aux pays nouvellement industrialisés : faible productivité, manque de mobilité de la main-d'œuvre, absentéisme et nécessité de concentrer les activités dans les grandes zones urbaines ;
- **la persistance des pratiques anticoncurrentielles.** Les entrepreneurs se heurtent pour la plupart à la lourdeur des procédures administratives ainsi qu'aux problèmes de corruption dans l'administration et les douanes ;

- **les défaillances du système de formation.** Une majorité d'entrepreneurs, s'ils sont satisfaits de la disponibilité en ressources humaines, déplorent leur manque de compétences pratiques, surtout dans les activités nécessitant une main-d'œuvre qualifiée (management, ingénierie, travaux techniques...). Ces défaillances peuvent générer deux types de coût selon les cas : un coût de formation des employés (parfois des formations en Allemagne) et le financement de postes d'expatriés pour les postes à haute responsabilité (direction d'usine notamment).

Les entrepreneurs allemands s'entendent généralement sur le fait que la faible productivité, les coûts de la corruption et la formation de la main-d'œuvre sont largement compensés par les économies liées au bas coût du travail.

### Les investissements suspendus au succès de la transition démocratique

LA RÉVOLUTION A entraîné une cessation provisoire de l'investissement allemand en Tunisie. Néanmoins la plupart des entreprises interviewées pensent que les projets reprendront après les élections constitutionnelles, une fois que l'Europe sera rassurée par les choix politiques du pays – étant entendu que les grands partis font de l'attraction de nouveaux investissements un pilier de leur programme. À court terme, les inquiétudes des entrepreneurs concernent surtout les grèves à répétition que connaît le pays depuis le mois de janvier (transports, douanes...). À moyen et long termes, c'est bien entendu le succès de la transition démocratique qui conditionne la reprise et l'essor de l'investissement allemand. Ces difficultés diverses n'ont pas entravé la dynamique que connaît l'investissement allemand en Tunisie depuis plusieurs années. Voici ci-après les caractéristiques principales de cette dynamique.

(15) Maxime Weigert, « Les Autoroutes de la mer : des perspectives prometteuses en Méditerranée », *Note IpeMED*, n°7, mars 2010.



## La dynamique de l'investissement allemand : trois tendances

L'ÉTUDE *Convergence* a distingué trois phases dans l'intégration industrielle de l'Euro-Méditerranée :

- **une première phase d'exploitation.** Les entreprises européennes s'implantent sur la rive sud pour exploiter les ressources et les marchés locaux (énergie, BTP, tourisme...);
- **une deuxième phase de production.** Les entreprises européennes établissent sur la rive sud des industries intermédiaires qui s'intègrent dans le système productif européen (textile, composants...);
- **une troisième phase de conception.** Les entreprises européennes développent sur la rive sud des activités à forte valeur ajoutée (bureaux d'études, R&D...).

La présente étude n'ayant pour objet que le système productif, seules les activités relevant des deuxième et troisième phases ont été examinées lors des entretiens. En ce qui concerne la dynamique de l'investissement allemand en Tunisie dans le secteur industriel, trois grandes tendances se dégagent à la lumière des entretiens.

### Des Peco à la Tunisie : la poursuite de la compétitivité

L'ÉTUDE SUR LA STRATÉGIE industrielle de l'Allemagne dans les Peco<sup>(16)</sup> montre que les entreprises allemandes ont procédé dans les pays du voisinage oriental à des délocalisations partielles de leurs chaînes de production, d'abord dans les activités intensives en main-d'œuvre à faible valeur ajoutée, au début des années 1990 puis, progressivement, dans des activités plus hautes en gamme (design, R&D...).

Cette stratégie de partage régional de la valeur ajoutée a eu pour effet de renforcer la compétitivité des industries allemandes qui, du fait des économies qu'elles ont réalisées grâce au coût du travail dans les Peco et aux avantages de la proximité (transport et logistique, langue...), ont pu investir dans la qualité, dans l'innovation et dans le développement de leurs activités en Allemagne et à l'étranger. En Allemagne, les pertes d'emplois liées aux délocalisations de certains sites de production à l'Est ont pu être *compensées* par la création d'emplois qualifiés, tandis que les Peco tiraient d'importants gains de développement (IDE, emplois...) de cette intégration industrielle régionale. Le fait que l'Allemagne soit aujourd'hui le deuxième pays exportateur au monde après la Chine témoigne de la compétitivité de son industrie et du succès de

ce redéploiement régional de l'appareil productif, à travers lequel les entreprises, notamment les PME, ont pu s'initier aux stratégies d'internationalisation de la production.

Quelle que soit aujourd'hui l'organisation du système productif du versant oriental de l'UE, c'est au départ sur le différentiel de développement qui existait entre l'Allemagne et ses voisins ex-soviétiques (de l'ordre de un à cinq pour le PIB au début des années 1990) que s'est fondée la stratégie industrielle des entrepreneurs germaniques. L'augmentation du coût du travail dans les Peco, l'accroissement général de leur niveau de développement et la mise à niveau normative de leur industrie ont contribué à un renchérissement de leur offre industrielle (emploi, infrastructures, foncier...). Le différentiel de développement entre ces pays et l'Allemagne reste important mais moins prononcé qu'au début des années 1990. Dans ces conditions, les industriels allemands se heurtent à deux difficultés quant à leur activité dans les Peco :

- **un problème économique.** L'augmentation du coût de production tend à réduire les gains de compétitivité que la délocalisation leur avait permis de réaliser à l'origine;
- **un problème politique.** Ces gains étant réduits, il est de plus en plus difficile pour les entrepreneurs allemands de justifier leur choix de développer des activités et de créer de l'emploi dans les Peco plutôt qu'en Allemagne.

On voit dès lors en quoi, après l'expérience dans les Peco, un nouveau redéploiement du système productif dans des territoires à bas coût apparaît pour les industriels germaniques comme une solution à la fois efficace – pour la poursuite de la compétitivité – et envisageable – dans la mesure où ils ont une expérience de l'internationalisation. Un tel renouvellement de l'expérience, au-delà du voisinage oriental, générerait une deuxième séquence du redéploiement de l'appareil productif allemand dans les territoires à bas coût.

La question de la stratégie industrielle de l'Allemagne dans les Peco a été évoquée lors des entretiens avec les industriels implantés en Tunisie. Il est difficile, sans une enquête exhaustive sur l'ensemble des entreprises à participation allemande exerçant une activité en Afrique du Nord, de savoir si le

Les coûts de la corruption, de la formation et la faible productivité sont compensés par le bas coût de la main-d'œuvre.

(16) Hassan Benaberrazik et Maxime Weigert, op. cit.

processus industriel que l'Allemagne a engagé dans les Peco il y a vingt ans se poursuit aujourd'hui sur la rive sud de la Méditerranée. Les entretiens font cependant apparaître une tendance : la plupart des firmes présentes en Tunisie ont possédé ou possèdent un site de production dans un Peco. L'implantation en Tunisie s'est faite, d'une manière ou d'une autre, au détriment des Peco, soit qu'elles aient procédé récemment à une extension d'activité (dans ce cas-là, elles ont préféré implanter la nouvelle unité de production en Tunisie plutôt que de réaliser de nouveaux investissements en Europe de l'Est) soit qu'elles aient carrément procédé à un transfert d'activité depuis un Peco, d'où elles ont délocalisé vers la Tunisie une usine devenue trop peu rentable du fait de l'augmentation du coût du travail.

Certes, la Tunisie ne fait pas partie du voisinage immédiat de l'Allemagne, mais il semble que la proximité ne suffise plus aux Peco pour rivaliser avec des pays un peu plus éloignés mais dans lesquels le coût du travail est plus avantageux. Bien entendu, comme le montre la comparaison du stock d'investissements allemands en Tunisie et dans les Peco, ces derniers demeurent de loin les partenaires privilégiés. De fait, il est trop tôt pour dire si l'arbitrage coût du travail/proximité peut aboutir à un transfert massif de la production allemande dans les Peco vers les pays du second cercle de voisinage de l'Allemagne. En outre, vu que les chaînes de production Allemagne-Peco sont intégrées et efficaces et vu le coût que génère une relocalisation d'usine, c'est probablement le premier de ces mouvements (création de nouvelles unités dans le cadre d'un développement d'activité) qui formera la deuxième séquence du redéploiement de l'appareil productif allemand dans les territoires à bas coût. Le deuxième mouvement, beaucoup moins fréquent (fermeture d'une usine dans les Peco ouverte ailleurs), a ceci de remarquable qu'il confirme la tendance actuelle selon laquelle l'appareil productif allemand se déploie sur de nouveaux horizons – l'horizon tunisien en l'occurrence.

### Des effets d'émulation et des effets d'agglomération

LE FAIT QUE L'INVESTISSEMENT allemand en Tunisie suive une progression dynamique s'explique également par des effets d'émulation et d'agglomération, suivant lesquels l'investissement provoque l'investissement, selon une logique vertueuse d'accroissement de l'attractivité du territoire tunisien. Il

y a un lien entre l'existence préalable d'un tissu industriel allemand et européen en Tunisie et le choix de localisation de ces entreprises dans ce pays.

L'implantation en Tunisie d'entreprises allemandes leaders ayant rencontré un succès dans ce pays est un premier facteur d'attractivité pour d'autres firmes allemandes. Ces *success story*, qui ont d'abord concerné le secteur du textile dans les années 1970-1980, puis aujourd'hui, celui du câblage (Leoni et Draexlmaier font partie des leaders mondiaux de la production de câbles), ont suscité l'intérêt des concurrents pour la destination. Dans ce cas-là, les entreprises leaders, dont on sait qu'elles bénéficient de moyens qui leur permettent d'évaluer les risques avec précision, font figure de «caution» de la compétitivité du territoire industriel sur lequel elles s'implantent. Cela s'observe non seulement au niveau sectoriel (attraction des firmes du même secteur), mais aussi au niveau de l'origine des investissements (entreprises partageant la même origine géographique)<sup>(17)</sup>. Autrement dit, chaque *success story* allemande en Tunisie est propice à renforcer l'attractivité du pays aussi bien auprès d'entreprises européennes du même secteur qu'auprès d'entreprises allemandes d'autres secteurs.

Comme cela s'est passé pour le redéploiement de l'appareil productif allemand dans les Peco, un certain nombre d'entreprises allemandes ont cherché à suivre le mouvement de délocalisation verticale de certaines grandes firmes en Tunisie (Zodiac, EADS, Siemens...), afin de rester les fournisseurs de ces groupes ou d'accroître leurs chances de le devenir.

Un troisième facteur réside dans le développement spontané d'une *économie off shore* dans le pays, c'est-à-dire une multiplication des échanges commerciaux entre les firmes bénéficiant du statut de société totalement exportatrice. Vu que les biens échangés entre ces entreprises restent dans le cadre de ce système *off shore*, quelle que soit la transformation qu'ils subissent sur le territoire tunisien, il y a un grand intérêt pour les entreprises implantées dans le pays à se fournir ou à chercher des clients parmi les entreprises étrangères qui produisent sur place (réduction des coûts de transport, contacts directs avec les clients). Ces économies d'agglomération donnent naissance à un marché local, accessible seulement aux entreprises étrangères et exportatrices, et contribuent à améliorer les gains de compétitivité que les entreprises étaient venues chercher en Tunisie. Ce

Chaque *success story* allemande en Tunisie est propice à renforcer l'attractivité du pays.

(17) M. Crozet, T. Mayer, J.-L. Mucchielli «How Do Firms Agglomerate? A Study of FDI in France». *Mimeo, Cahiers de la MSE* N° 2000-50.

Dans les échanges de marchandise, c'est au niveau du port que se situent les principaux obstacles logistiques. Ici le port de Radès.



système qui se met en place concerne pour l'heure les échanges de composants industriels, et non encore les activités haut de gamme externalisables (conception, design, R&D).

Ces évolutions engendrent un cercle vertueux d'accroissement de la compétitivité dans lequel les entreprises allemandes s'impliquent. La transposition, en Tunisie, des échanges inter-firmes contribue à établir, sur le territoire tunisien, un système productif intégré et efficient, propice à approfondir l'intégration industrielle germano-tunisienne.

### Vers une montée en gamme

DES ÉVOLUTIONS comme le démantèlement des accords multifibres, la faible progression du coût du travail en Asie et le développement du transport maritime à bas coût ne font qu'accroître la compétition entre la Tunisie et des pays lointains comme l'Inde et la Chine. La Tunisie peut faire valoir l'avantage de la proximité géographique qui, pour certains secteurs, est plus nécessaire que la recherche d'une main-d'œuvre moins chère. C'est le cas du textile : le cycle de vie des produits se raccourcit sans cesse du fait de l'émergence, en Europe, de distributeurs misant sur une rotation rapide de leurs collections en vue de répondre aux évolutions de la mode<sup>(18)</sup>.

À la lueur des entretiens, une autre tendance apparaît dès que la concurrence asiatique est évoquée. Afin de préserver l'implantation en Tunisie, qui donne satisfaction à bien des égards, et d'éviter les coûts de relocalisation dans un pays potentiellement plus compétitif en termes de coût de main-d'œuvre, de plus en plus d'entrepreneurs allemands installés en Tunisie prévoient une montée en gamme. Pour justifier le maintien de l'activité en Tunisie, ils ont déjà développé, ou envisagent de créer, aux côtés des usines existantes, des unités de conception, d'industrialisation voire de R&D dont la création compenserait les pertes liées à la hausse des coûts du travail pour les activités intensives en main-d'œuvre.

Dans le secteur manufacturier du tissu industriel allemand, on assiste à une montée en gamme des activités réalisées en Tunisie, avec la création d'unités spécialisées dans lesquelles sont menées des opérations de plus en plus complexes et à forte valeur ajoutée (fonctions administratives, conception, design,

La présence dans la production apparaît comme la première étape des délocalisations allemandes en Tunisie.

R&D). Ces unités sont généralement greffées sur des sites de production préexistants. Ainsi, la présence dans la production apparaît comme la première étape des délocalisations allemandes en Tunisie : une fois que les entreprises connaissent le pays et prennent la mesure de ses capacités industrielles, elles implantent des activités nécessitant une main-d'œuvre plus qualifiée. Cette tendance n'est pas *naturelle* ; elle ne s'observe pas nécessairement dans tous les pays en développement. Elle résulte de l'accroissement du niveau de développement de la Tunisie et du renforcement de ses compétences, notamment en matière de formation, dont les directeurs d'usines implantées de longue date ont pu rendre compte aux sociétés-mères.

Cette nouvelle étape du développement tunisien est aujourd'hui franchie, puisque certaines entreprises allemandes créent des unités de R&D *ex nihilo*, notamment dans le cadre des pôles de compétitivité, sans avoir jamais exercé d'activité auparavant dans le pays. Ce mouvement entraîne la création d'emplois qualifiés, nécessitant des techniciens supérieurs (prothésistes, couturiers...) et des ingénieurs, tout en favorisant l'amélioration du système de formation par la création de structures inédites (centres de formation privés internalisés, passerelles universités/pôles de compétitivité...).

La Tunisie dispose d'un atout de taille pour développer des activités à haute valeur ajoutée liée à l'économie de la connaissance : la sécurité de la propriété industrielle. Cette «sécurité» n'est pas due à une législation nationale mais bien à l'environnement industriel du pays. En effet, bien que le pays compte une main-d'œuvre qualifiée nombreuse, il n'est pas envisageable, du moins à court terme, que s'y développent massivement les compétences nationales en matière de développement technologique, comme cela se passe pour la Chine. Dans la mesure où le besoin de protection de la propriété intellectuelle constitue l'un des principaux freins à la délocalisation des activités de R&D dans les pays en développement, on voit l'in-

18. D'où la nécessité de s'appuyer sur une base de production proche. Inditex (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's class et Uterqüé), premier groupe de confection textile au monde, est l'exemple le plus connu. Ce modèle, qui repose sur une réactivité forte pour répondre aux tendances de la mode, n'est viable que s'il peut apporter des nouvelles collections à ses consommateurs dans des délais très courts (*time to market minimum*). Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier, *Convergence*, op. cit., p. 61.



térêt d'un pays comme la Tunisie où l'espionnage industriel, le plagiat, la contrefaçon, le débauchage des employés qualifiés ne font pas partie des pratiques.

L'étude des principales dynamiques de l'investissement allemand en Tunisie montre donc que ce pays, en plus des cinq avantages qui constituent la

base de sa compétitivité industrielle, bénéficie d'atouts moins tangibles, comme l'existence de *success story*, la présence de grands groupes internationaux, la sécurité industrielle, etc. Ces facteurs combinés justifient l'intérêt grandissant que les entrepreneurs allemands trouvent dans ce territoire.

CONCLUSION

## Un nouveau type de partenariat se dessine

L'ALLEMAGNE est un partenaire industriel de première importance pour la Tunisie, tant pour le développement économique du pays (investissements, emplois) que pour les bénéfices d'image qu'il retire de sa capacité à attirer la plus compétitive des industries européennes. Mais la spécificité de l'expérience allemande en Tunisie tient moins aux aspects quantitatifs des investissements (qui restent largement inférieurs, en nombre, à ceux des entrepreneurs français et italiens) qu'à leurs aspects qualitatifs. Sur ce point, il semble que l'Allemagne dispose d'un temps d'avance sur ses concurrents français et italiens.

La présente étude rend compte d'une dynamique d'intégration industrielle qui dépasse le simple projet de délocalisation d'unités de production dans un pays à bas coût. Trois évolutions concourent à cette dynamique. Premièrement, les industriels allemands viennent pour la plupart reproduire en Tunisie le redéploiement partiel de la production qu'ils avaient réalisé dans les Peco dans les années 1990, parfois en anticipant les effets de cette stratégie (dans le cas des industriels implantant directement des activités à forte valeur ajoutée). Deuxièmement, l'accroissement de l'activité allemande en Tunisie conjuguée à la satisfaction que donne ce pays aux entrepreneurs aboutit au développement, sur le territoire tunisien, d'un système productif intégré profitable aux sociétés allemandes, européennes et tunisiennes. Troisiè-

mement, les industriels allemands renforcent l'intégration en développant en Tunisie des activités à forte valeur ajoutée et demandeuses de main-d'œuvre qualifiée, dans le cadre notamment de projet de développement de la société-mère (activités non délocalisées, investissements *greenfield*).

Ce processus d'investissement dynamique, qui paraît correspondre à l'amorce, en Tunisie, d'une nouvelle séquence du redéploiement industriel de l'Allemagne dans les pays du voisinage, est à distinguer de l'investissement français et italien : Français et Italiens ne s'engagent pas dans un approfondissement des échanges, se cantonnant à des activités de production intensives en main-d'œuvre. Les Allemands apparaissent comme les précurseurs d'un modèle de coopération bien plus bénéfique pour les deux parties (poursuite de la compétitivité côté allemand, meilleure captation de la valeur ajoutée côté tunisien), et d'un modèle plus au goût du jour : la révolution tunisienne est le signe de la maturité sociale du pays et de sa capacité à entrer dans une nouvelle phase de développement dans laquelle les compétences et les forces vives du pays seront enfin mises à profit. Dans le Bassin méditerranéen, face à la crise politique du Sud et à la crise économique du Nord, le nouveau type de collaboration industrielle qui se dessine entre l'Allemagne et la Tunisie est probablement un mouvement à promouvoir. ●



**IPEMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

Les *Ipemed Palimpsestes, working papers*, sont des éléments de réflexion et de débat en prise avec l'actualité euro-méditerranéenne.

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPEMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006.

Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement. IPEMED est présidé par Radhi Meddeb et dirigé par Jean-Louis Guigou.

Conseiller scientifique : Pierre Beckouche. Communication : Véronique Stéphan. [www.ipemed.coop](http://www.ipemed.coop)

Réalisation : Patricia Jezequel, Alain de Pommereau. Imprimerie Mouquet ISSN 2116-6897