

# Entreprendre en Méditerranée

Quelles perspectives de coproduction pour les entreprises  
de Provence-Alpes-Côte d'Azur ?

Martin FLEURY  
Jean-Philippe PAYET  
Cabinet R.M.D.A.

Travaux coordonnés par  
Thibault FABRE  
Michel GONNET  
Mariem BRAHIM

2016



## L'OBSERVATOIRE DE LA COPRODUCTION EN MÉDITERRANÉE

*Initié et piloté par l'IPEMED, en partenariat avec Bpifrance et le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur en 2016, l'Observatoire de la coproduction a été mandaté pour étudier l'adéquation entre l'offre de services à l'internationalisation et les besoins prioritaires des entrepreneurs en Méditerranée.*

*Réalisée en partenariat avec l'Agence Régionale de l'Innovation et l'Internationalisation et le Pôle Med, cette enquête vise à mesurer les difficultés et réticences des entreprises à l'internationalisation dans les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) et, à l'inverse, les facteurs clés de succès.*

*Cette étude permet également d'évaluer l'ampleur des stratégies de coproduction (partenariats impliquant transferts de technologie et partage de valeur ajoutée entre entreprises de deux pays différents) dans les relations entre les entreprises de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et des PSEM.*

*Pour garantir la pertinence de l'étude, 1586 entreprises étant en contact avec une structure du Pôle Med ont été sélectionnées pour participer à celle-ci.*

*Au total, ce sont 69 entreprises qui ont répondu de manière très précise sur leurs expériences et ont évoqué leur vision du développement économique en Méditerranée.*

**Pour de plus amples informations sur la coproduction :**

*FLEURY M., PAYET J.-P., Dynamique des investissements dans les pays riverains de la Méditerranée : situation macroéconomique, IPEMED, juin 2015*

*FLEURY M., PAYET J.-P., Coproduction en Tunisie : Contexte, Réalisations, Perspectives, IPEMED, mars 2016*

*FLEURY M., PAYET J.-P., Coproduction au Maroc : Contexte, Réalisations, Perspectives, IPEMED, 2016*

## SOMMAIRE

1	DÉFINITIONS, ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE .....	6
2	PROFIL DES RÉPONDANTS .....	7
3	CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET DYNAMIQUE DE CROISSANCE .....	9
4	PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL NATIONAL ET INTERNATIONAL .....	10
5	PERSPECTIVES DE PARTENARIAT DANS LES PAYS RIVERAINS DE LA MÉDITERRANÉE .....	14
6	PERCEPTION DU CLIMAT DES AFFAIRES DANS LES PAYS RIVERAINS DE LA MÉDITERRANÉE .....	16
7	BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT ET DISPOSITIFS RÉGIONAUX.....	19
8	ANALYSE ET PISTES DE RÉFLEXION.....	22

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### GRAPHIQUES

Figure 1. Forme juridique des entreprises ayant répondu au questionnaire .....	8
Figure 2. Echelle du chiffre d'affaires du dernier exercice disponible .....	9
Figure 3. Quelle est la progression de votre chiffre d'affaires sur les 3 dernières années ? .....	9
Figure 4. Concernant les perspectives de développement de votre entreprise sur le marché national, pour les 3 prochaines années, diriez-vous que vous envisagez .....	10
Figure 5. Concernant les perspectives de développement de votre entreprise sur le marché international, pour les 3 prochaines années, diriez-vous que vous envisagez .....	10
Figure 6. Quels sont pour vous les avantages compétitifs (des PSEM par rapport à votre pays d'exercice) ? .....	14
Figure 7. Quel type de relations entretenez-vous avec les entreprises des PSEM ? .....	15
Figure 8. Afin de développer vos ventes dans les PSEM ou dans un pays tiers (Golfe, Afrique subsaharienne, etc.), envisageriez-vous de vous associer à un partenaire local pour .....	15
Figure 9. Quel(s) facteur(s) constituent les plus grands freins à une implantation dans les PSEM ? .....	17
Figure 10. Comment percevez-vous le climat des affaires dans ces pays ? .....	17
Figure 11. Avez-vous déjà été accompagné dans des démarches d'internationalisation en Méditerranée ? .....	19
Figure 12. La stratégie de votre entreprise mise-t-elle sur l'un ou plusieurs des sujets suivants ? .....	21

### TABLEAUX

Tableau 1. Répartition des entreprises par secteur et nombre moyen d'employés .....	7
Tableau 2. Région d'origine des entreprises ayant répondu au questionnaire .....	8
Tableau 3. Quelle proportion de votre CA est réalisé .....	11
Tableau 4. Caractéristiques des entreprises évoluant dans les PSEM .....	12
Tableau 5. Secteurs représentés à l'export dans les PSEM .....	12
Tableau 6. PSEM concernés à l'export .....	13
Tableau 7. Quels sont vos besoins d'accompagnement à l'internationalisation en Méditerranée ? .....	19
Tableau 8. Sélection de remarques faites dans la partie expression libre .....	23

## 1 | DÉFINITIONS, ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE

**Définition de la coproduction.** La coproduction est un modèle industriel fondé sur les complémentarités entre pays et basé sur le redéploiement des chaînes de valeur et de production. C'est la conjonction de quatre idées fortes et indissociables :

- › Le développement d'une chaîne de valeur, pour que la coproduction génère une valeur ajoutée localement et à chaque étape de son cycle, et donc pour toutes les parties prenantes ;
- › La notion de partenariat, et non de sous-traitance, pour un partage équitable de ces gains ;
- › L'ancrage ou la présence d'au moins un partenaire du Sud. La coopération peut alors aussi bien être Sud/Sud, que Sud/Nord ou encore Nord/Sud ;
- › Des investissements durables, impliquant une planification à long terme, mise en œuvre conjointement sans volonté de faire un « coup » à court terme.

**Enjeux macroéconomiques.** Face à une Europe vieillissante au Nord et à l'émergence de marchés dynamiques mais ayant leurs caractéristiques propres au Sud, il est grand temps d'associer les technologies, savoir-faire et autres ressources complémentaires de l'ensemble de l'espace euro-méditerranéen pour développer une nouvelle offre compétitive et innovante.

- › La combinaison des avantages compétitifs des deux zones dynamiserait grandement les entreprises qui auraient fait le choix de la coproduction ;
- › Le regain de compétitivité leur assurerait un positionnement prometteur aussi bien sur le marché européen que dans les PSEM ;
- › Un tel partenariat permettrait également de capter le marché des classes moyennes du Moyen Orient et de l'Afrique en périphérie de ce nouvel ensemble.

**Objectifs de cette étude.** Afin de mieux comprendre les stratégies des entreprises de PACA vers les PSEM, et d'identifier leurs besoins mais aussi les freins à lever au développement de partenariats répondant à une logique de coproduction, une enquête quantitative test a été soumise à un panel d'entreprises. Les objectifs étaient de faire ressortir :

- Leur dynamique actuelle ;
- Leurs perspectives à l'international ;
- Leur stratégie éventuelle en Méditerranée, incluant les dynamiques de coproduction ;
- Leurs souhaits et réticences pour une implantation dans les PSEM ;
- Leurs attentes en matière d'accompagnement.

Les résultats ne sauraient être extrapolés comme des dynamiques avérées au niveau régional, du fait du nombre restreint d'entreprises composant le panel, mais des tendances émergent clairement. Elles permettront aux dispositifs régionaux de mieux calibrer leurs services. L'enquête n'avait pas vocation à être exhaustive et parfaitement représentative mais à entamer un processus prospectif avant un éventuel exercice de plus grande ampleur.

## 2 | PROFIL DES RÉPONDANTS

69 entreprises ont répondu au questionnaire. Ce panel présente les caractéristiques suivantes :

**Une vaste représentativité en termes de secteurs et d'emplois.** Les entreprises de 19 secteurs différents ont répondu à l'enquête. C'est dans le conseil et les NTIC que le quota de répondants est le plus important (respectivement 16 et 8 entreprises), les autres filières comptant entre 1 et 5 représentants. Les entreprises sont de taille variée, le représentant de l'industrie automobile embauchant 220 personnes, quand les activités de commerce de gros ne reposent que sur 2 à 3 employés maximum.

**Tableau 1. Répartition des entreprises par secteur et nombre moyen d'employés**

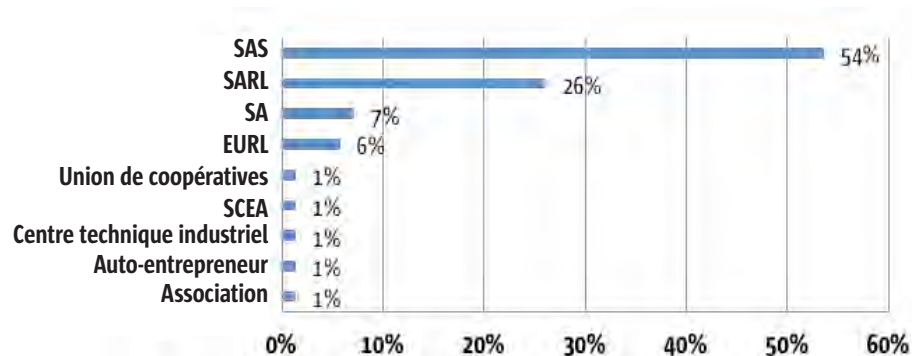
SECTEURS	NOMBRE D'EMPLOYÉS PAR SECTEUR (MOYENNE)	NOMBRE D'ENTREPRISES PAR SECTEUR AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE
Industrie automobile	220	1
Développement durable - gestion de l'eau	165	1
Industrie pharmaceutique	72,5	2
Industrie métallurgique	61	3
Industrie agro-alimentaire	49	5
Industrie - produits caoutchouc et plastiques	29,5	2
Services de conseil	18,4	16
Industrie chimique	17,2	5
Services d'enseignement	16	2
Développement durable - Energies renouvelables	15,4	5
Industrie énergétique	13,3	4
Constructions spécialisées	12	1
Services d'information et de communication	10,6	8
Développement durable - Biotechnologies	6	1
Développement durable - Gestion des déchets	5,5	2
Industrie aéronautique	5	2
Services de santé	3,5	2
Commerce de gros d'équipements industriels	3	1
Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	1,5	2

Total emplois : 1 710 (moyenne 25 employés par entreprise)

Total entreprises : 69

**Un échantillon exclusivement composé de TPE et de PME.** 32 entreprises comptent moins de 10 salariés et sont ainsi considérées comme des TPE. Les 37 autres entreprises sont des PME. Malgré cela, l'échantillon comporte une grande majorité de sociétés ayant opté pour une forme juridique qui comporte des associés (SAS, SA, SARL) et dénote une possibilité d'évolution rapide.

**Figure 1. Forme juridique des entreprises ayant répondu au questionnaire**



**Une sur-représentation du département des Bouches-du-Rhône.** La moitié des répondants en sont originaires, devant les entreprises des Alpes-Maritimes (13%) et du Var (12%).

**Tableau 2. Région d'origine des entreprises ayant répondu au questionnaire**

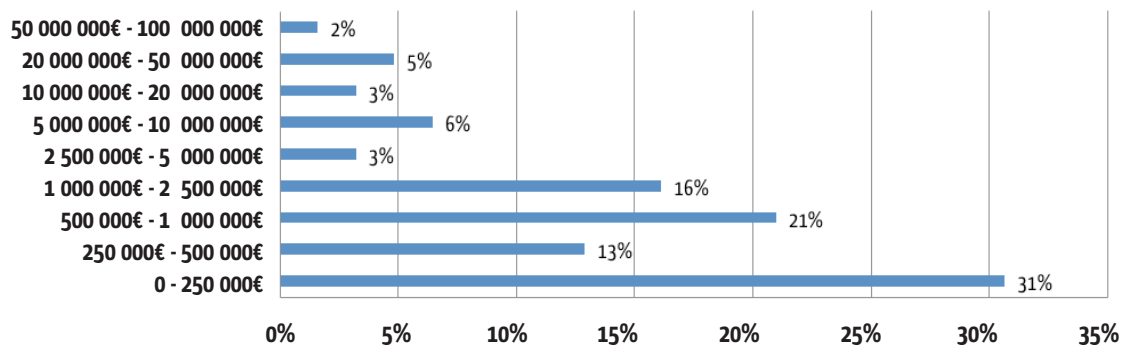
(04) Alpes-de-Haute-Provence - (Digne)	3%
(05) Hautes-Alpes - (Gap)	3%
(06) Alpes-Maritimes - (Nice)	13%
(13) Bouches-du-Rhône - (Marseille)	54%
(83) Var - (Toulon)	12%
(84) Vaucluse - (Avignon)	9%
Hors région	7%



### 3 | CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET DYNAMIQUE DE CROISSANCE

**Des capacités d'investissement et de compétitivité encore limitées pour de plus grands marchés.** 65% des entreprises de l'échantillon ont généré un chiffre d'affaires inférieur à 1 000 000 d'euros sur le dernier exercice. Si presque toutes sont orientées à l'international (voir section suivante), les capacités financières pour une stratégie de coproduction à plus grande échelle ne sont pas toujours réunies.

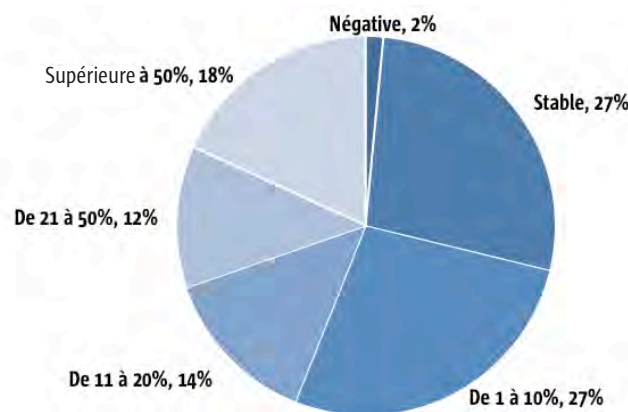
Figure 2. Echelle du chiffre d'affaires du dernier exercice disponible



On recense 50 employés en moyenne pour les entreprises réalisant un CA supérieur à 1 000 000 d'euros, 7 employés en moyenne pour l'autre catégorie.

**Mais une dynamique de croissance importante.** Seules 2% des entreprises constatent une régression de leur activité depuis 3 ans. 54% déclarent une progression inférieure à 10%. 44% ont connu une progression supérieure à 10% (dont une large partie l'estime supérieure à 50%).

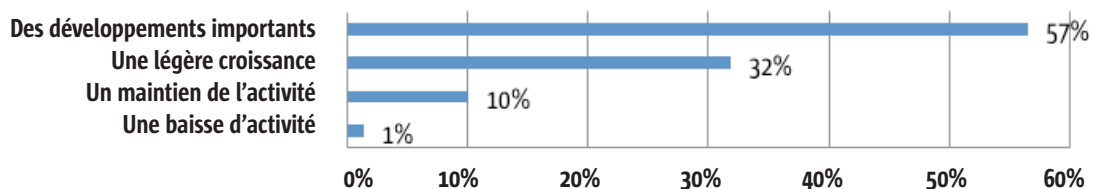
Figure 3. Quelle est la progression de votre chiffre d'affaires sur les 3 dernières années ?



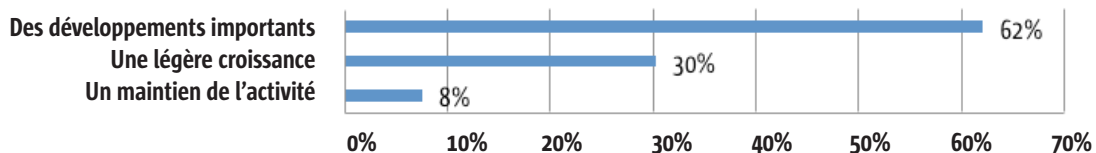
## 4 | PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL NATIONAL ET INTERNATIONAL

**Des perspectives de développement s'affirment aussi bien nationalement qu'à l'international.** Les entreprises de l'échantillon prévoient à 90% une croissance sur les marchés nationaux et internationaux. Elles sont en moyenne 60% à considérer des perspectives de développement importantes, avis qui se retrouve dans tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprises.

**Figure 4. Concernant les perspectives de développement de votre entreprise sur le marché national, pour les 3 prochaines années, diriez-vous que vous envisagez :**



**Figure 5. Concernant les perspectives de développement de votre entreprise sur le marché international, pour les 3 prochaines années, diriez-vous que vous envisagez :**



**Des débouchés à l'export variables selon les filières.** Commerce d'équipements industriels, biotechnologies, industrie automobile, industrie chimique, industrie agro-alimentaire, industrie pharmaceutique, services de santé et services d'enseignements réalisent plus d'un quart de leur CA à l'international (moyenne de l'échantillon). Les principaux débouchés sont européens, américains et asiatiques. L'Afrique du Nord et le Moyen-Orient sont cités mais dans des proportions moindres et en général par les entreprises exportant peu.

**Tableau 3. Quelle proportion de votre CA est réalisé :**

SECTEURS	EN PACA	EN FRANCE (HORS PACA)	À L'INTERNATIONAL	PAYS CITÉS À L'INTERNATIONAL
<b>Global</b>	<b>23.2%</b>	<b>51.3%</b>	<b>25.3%</b>	
Commerce de gros de biens de consommation non alimentaires	0%	90%	10%	Asie, Europe
Commerce de gros d'équipements industriels	5%	5%	90%	Algérie
Constructions spécialisées	15%	70%	15%	Maghreb, Europe
Développement durable - Biotechnologies	35%	10%	55%	Europe, USA
Développement durable - Energies renouvelables	20%	50%	30%	Europe, Asie
Développement durable - Gestion de l'eau	5%	80%	15%	Maghreb, Afrique de l'ouest, Pacifique
Développement durable- Gestion des déchets	70%	20%	10%	Moyen Orient
Industrie - Produits caoutchouc et plastiques	5%	57%	38%	Mondial
Industrie aéronautique	18%	63%	20%	Monaco
Industrie agro-alimentaire	14%	58%	29%	Europe, Amérique du Nord
Industrie automobile	5%	5%	90%	USA, Asie, Europe
Industrie chimique	13%	57%	30%	Europe, Asie, Amériques
Industrie énergétique	23%	60%	18%	Europe, Asie
Industrie métallurgique	25%	62%	13%	Europe, Moyen Orient, Afrique, Amériques
Industrie pharmaceutique	2.5%	65%	32.5%	Mondial
Services de conseil	38%	37%	19%	Mondial
Services de santé	5%	40%	55%	USA, Chine
Services d'enseignement	35%	0%	65%	Mondial
Services d'information et de communication	20%	64%	16%	Mondial

**Mais les PSEM sont peu considérés comme des marchés porteurs.** 22 entreprises de 13 secteurs différents affirment exporter vers les PSEM, pour une moyenne de 13% de leur CA. Il s'agit en général des entreprises les plus mûres et solides de l'échantillon. Ce timide élan vers les PSEM, surtout marqué au Maroc, en Tunisie et en Turquie, ne semble pas non plus porté par une ouverture plus large vers l'Afrique. Seules trois entreprises ont des activités à la fois vers les PSEM et l'Afrique subsaharienne.





























**Tableau 4. Caractéristiques des entreprises évoluant dans les PSEM**

	ENTREPRISES ÉVOLUANT DANS LES PSEM	MOYENNE DE L'ÉCHANTILLON
Nombre d'employés moyen	67	25
Année de création	1993	2000
CA réalisé à l'export	26%	24%
Chiffre d'affaires > 1 000 000€	69%	35%
Entreprises exportant en Afrique subsaharienne	3 parmi 22 (14%)	8 parmi 69 (12%)

**Tableau 5. Secteurs représentés à l'export dans les PSEM**

Services de conseil	Industrie chimique
Services d'information et de communication	Industrie pharmaceutique
Développement durable- Gestion des déchets	Industrie métallurgique
Développement durable - Gestion de l'eau	Industrie automobile
Commerce de gros d'équipements industriels	Industrie agro-alimentaire
Industrie énergétique	Constructions spécialisées
Industrie - Produits caoutchouc et plastiques	

**Tableau 6. PSEM concernés à l'export**

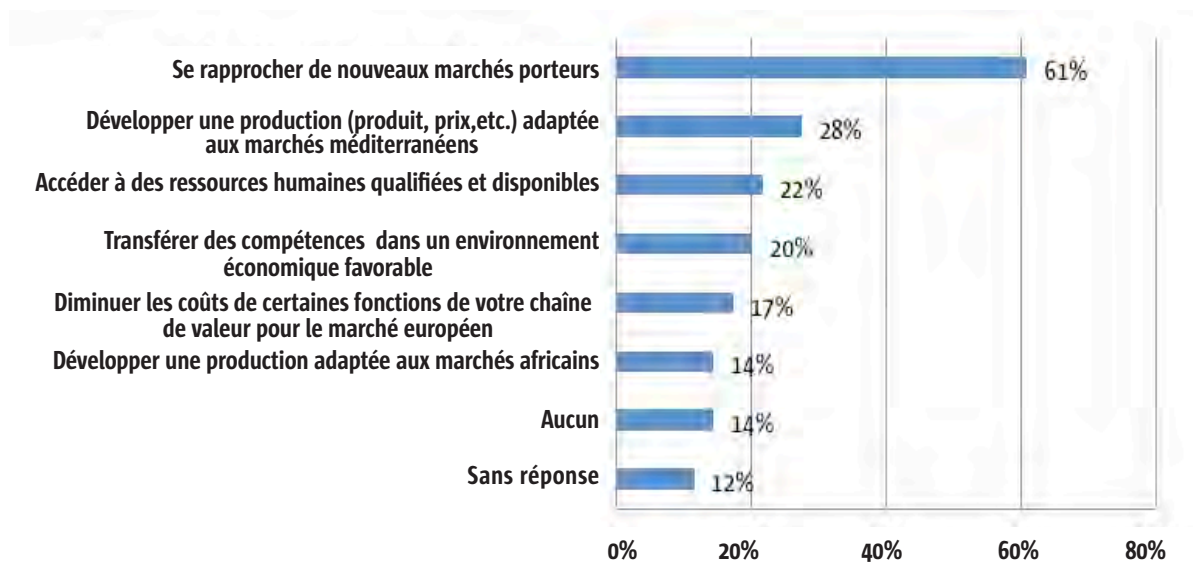
TERRITOIRES DES PSEM	NOMBRE D'ENTREPRISES Y AYANT DES ACTIVITÉS COMMERCIALES
Algérie	  
Egypte	0
Israël	 
Jordanie	
Liban	  
Libye	0
Maroc	      
Mauritanie	0
Syrie	0
Territoires palestiniens	0
Tunisie	     
Turquie	     

## 5 | PERSPECTIVES DE PARTENARIAT DANS LES PAYS RIVERAINS DE LA MÉDITERRANÉE

Les PSEM sont avant tout perçus comme un marché à conquérir, pas une base arrière pour diminuer les coûts de production. Interrogées sur les avantages compétitifs des PSEM, les entreprises de PACA y voient avant tout un bon terrain pour développer leurs ventes. Une large majorité d'entrepreneurs (61%) considérerait ces territoires comme l'opportunité de « se rapprocher de marchés porteurs ». Une proportion plus faible s'inscrit dans une démarche partenariale plus poussée et envisagerait d'y développer une production adaptée aux pays du Sud (28% ciblant la Méditerranée, 22% ciblant l'Afrique).

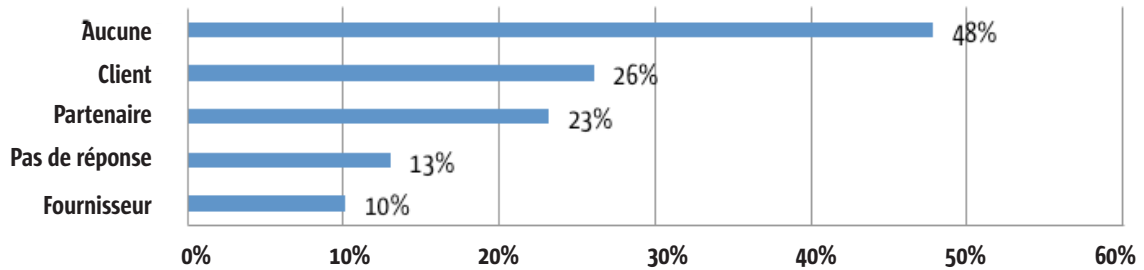
Enfin, seules 17% des entreprises évoquent une logique de diminution des coûts pour la production destinée aux marchés européens. Ceci est valable tant pour les TPE que pour les PME ; signe que l'internationalisation est avant tout un moyen de diversifier ses marchés.

Figure 6. Quels sont pour vous les avantages compétitifs (des PSEM par rapport à votre pays d'exercice) ? (Pourcentage d'occurrence des réponses)



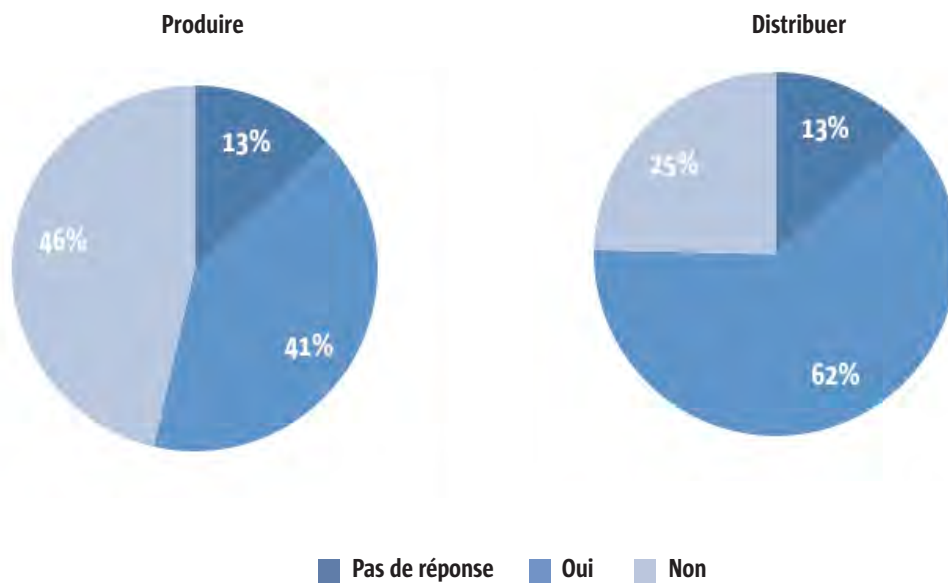
En conséquence, les partenariats sont principalement commerciaux. Ce constat se vérifie lorsque l'on interroge les entrepreneurs de PACA sur leurs relations actuelles avec leurs homologues des PSEM. Si la moitié n'y entretient aucune relation, seuls 10% y ont des fournisseurs. 26% et 23% y disposent respectivement de « clients » et de « partenaires » (ces partenariats sont décrits très majoritairement comme une alliance commerciale, et concernent principalement le Maroc et la Tunisie).

**Figure 7. Quel type de relations entretenez-vous avec les entreprises des PSEM ? (Pourcentage d'occurrence des réponses)**



S'ils venaient à s'y implanter, ils envisageraient principalement un contrat de distribution (62% des entreprises). Une perspective de coproduction plus poussée s'affirme néanmoins ici car 41% des répondants pourraient ensuite considérer y produire.

**Figure 8. Afin de développer vos ventes dans les PSEM ou dans un pays tiers (Golfe, Afrique subsaharienne, etc.), envisageriez-vous de vous associer à un partenaire local pour :**



## 6 | PERCEPTION DU CLIMAT DES AFFAIRES DANS LES PAYS RIVERAINS DE LA MÉDITERRANÉE

**Un risque perçu surestimé.** L'ensemble des entreprises de l'échantillon exprime vis-à-vis des PSEM des craintes et réticences bien plus importantes que ce que les entreprises ayant déjà une activité sur place rapportent. Seules les catégories « concurrence » et « facilité à identifier des partenaires » apparaissent comme des freins plus importants une fois en exercice sur le terrain – ce qu'une meilleure préparation et identification des réseaux peuvent aider à pallier.

**La prépondérance de réserves sur la stabilité politique et les contraintes administratives.** Les entreprises, avant toutes considérations pratiques, s'inquiètent dans les PSEM, des risques politiques et des contraintes administratives.

**La percée des pays réformateurs<sup>1</sup>.** Le Maroc, l'Israël et la Tunisie arrivent en tête du palmarès des pays les plus favorables aux entreprises de PACA. Il semblerait qu'ils ont su convaincre les entrepreneurs de leur climat des affaires plus favorables et d'un cadre stable, voire stabilisé pour la Tunisie.

Lorsqu'interrogées sur les conditions de succès pour s'implanter dans les PSEM, les entreprises de PACA font ressortir les aspects suivants :

- **Ancrage local** : trouver un partenaire fiable (forte demande spontanée des entreprises), s'adapter à la culture locale, maîtriser la langue locale, connaître le terrain, humilité, ouverture.
- **Adapter les pratiques et produits** : adéquation aux demandes énergétiques locales, trouver le bon prix, adapter les produits, innover, proposer de la qualité.
- **Trouver les moyens techniques et financiers de ses ambitions** : faire appel aux institutions et organismes compétents en la matière, financement.
- **Sécuriser les marchés/contrats contre le défaut de paiement** : aides financières publiques pour les entreprises locales pour financer les prestations.

1 - L'enquête a été lancée avant la tentative de coup d'Etat en juillet 2016.



Figure 9. Quel(s) facteur(s) constituent les plus grands freins à une implantation dans les PSEM ? (0 représentant un frein inexistant et 5 un frein rédhibitoire)

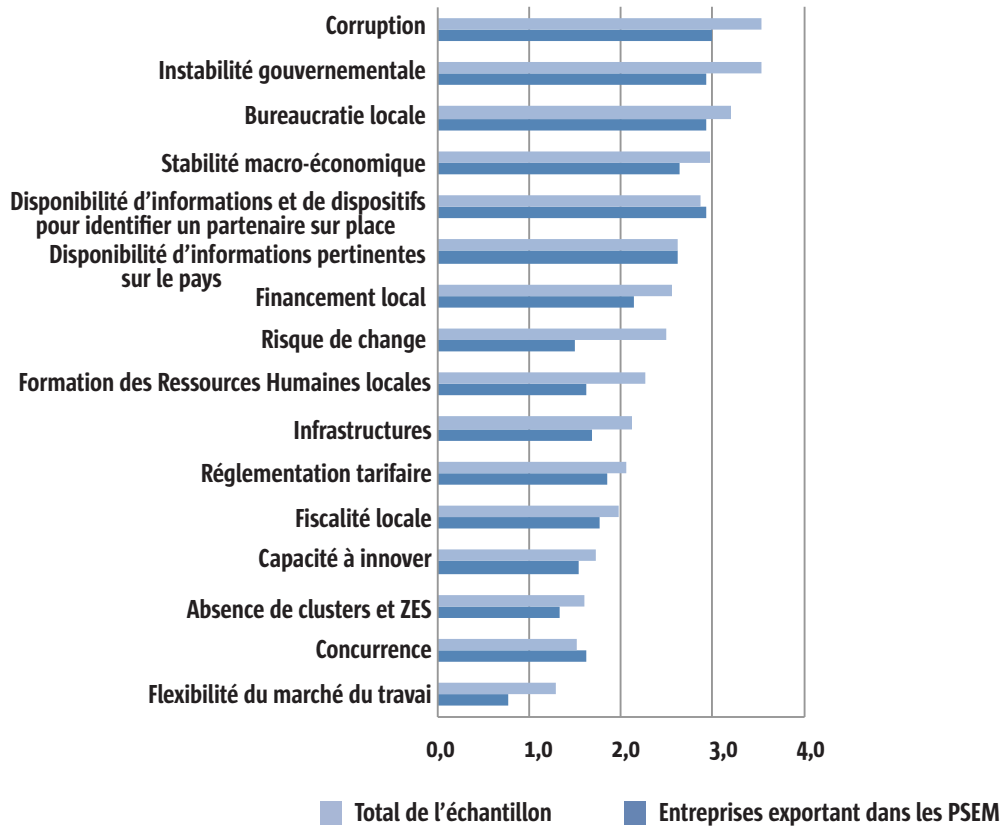
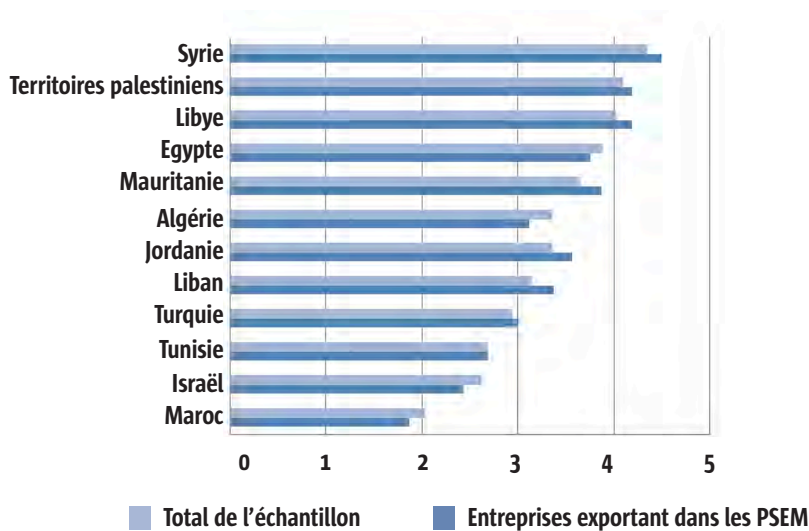


Figure 10. Comment percevez-vous le climat des affaires dans ces pays ? (0 représentant une situation très appréciable et 5 un contexte rédhibitoire)



Dans l'expression libre du questionnaire, d'autres obstacles ont été cités spontanément :

« *Différences culturelles (langue et méthodes de travail)* »

« *Absence d'une politique méditerranéenne de coopération* »

« *Difficulté à valoriser les prestations* »

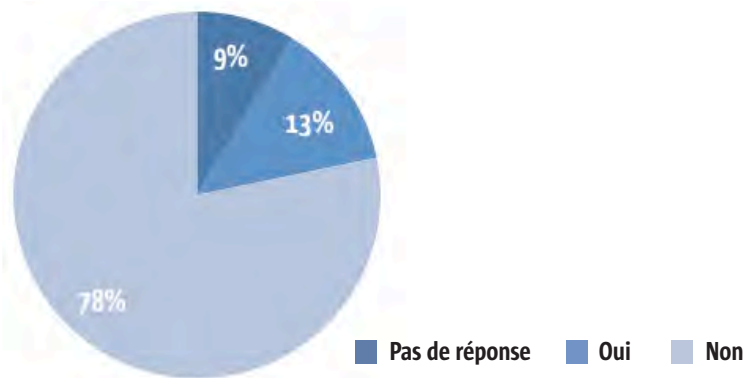
« *Solvabilité des entreprises partenaires* » / « *risque par rapport au paiement des prestations* »

« *Absence d'aides financières réelles pour les petites et jeunes entreprises* »

## 7 | BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT ET DISPOSITIFS RÉGIONAUX

Malgré les réticences et freins énumérés, les entrepreneurs sont peu nombreux à avoir déjà bénéficié d'accompagnement en Méditerranée (13%).

**Figure 11. Avez-vous déjà été accompagné dans des démarches d'internationalisation en Méditerranée ?**



Les conditions pour décider du passage à l'acte ne semblent pas encore réunies pour la plupart des entreprises recensées. Le défaut d'information et de partenariat solide porte préjudice aux PSEM par rapport à des zones d'export et de production où davantage de retours d'expérience et de référents de confiance sont disponibles (Asie, Amériques).

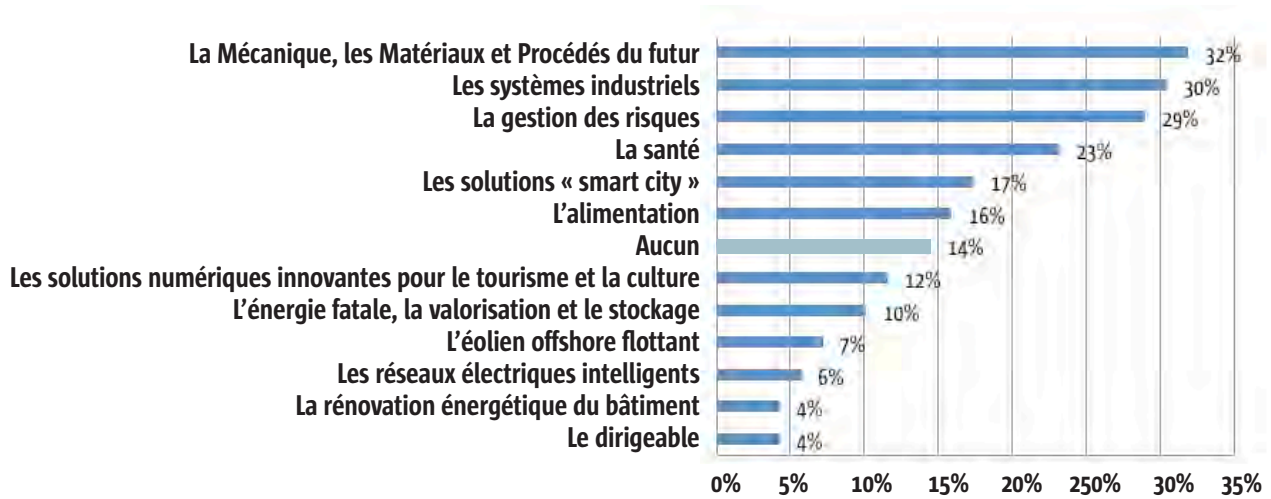
**Tableau 7. Quels sont vos besoins d'accompagnement à l'internationalisation en Méditerranée ?**

<i>Pour l'instant aucun, sauf si des opportunités se présentent</i>
<b><i>Mise en relation</i></b>
<b><i>Relais commercial pertinent</i></b>
<i>Souhaite s'implanter au Moyen-Orient d'ici 2019 et y fabriquer pour le marché local</i>
<b><i>Recherche de partenaires capables de développer notre activité</i></b>
<i>Faibles</i>
<b><i>Identification de partenaires</i></b>
<b><i>Mise en relation, réseautage</i></b>
<i>Aucun</i>
<i>Aucun actuellement, le risque d'impayé est trop fort</i>
<i>A voir clusters</i>
<i>Financement</i>

<i>Aucun travail de fond n'a été fait</i>
<i>Aide à la recherche de <b>partenaires fiables</b></i>
<i>Connaissance des désirs d'innovation de la part des dirigeants et de la société civile</i>
<i>Aucun</i>
<i>Nous indiquer des <b>partenaires fiables et solides</b> sans pertes de temps dans des réunions notamment de partage et d'échange dans tous les sens. Go to the point. Nous évaluerons ensuite par nous-même.</i>
<i>Aucune à date</i>
<i>Financement du projet</i>
<i>Communication sur nos offres / <b>Rencontre Donneurs d'ordres</b>, bailleurs de fonds</i>
<i><b>Trouver des marchés</b></i>
<i>Aucun</i>
<i>Néant dans l'immédiat...</i>
<i><b>Partenaires locaux</b></i>
<i>Financement</i>
<i><b>Partenariat local</b></i>
<i><b>Rendez-vous B to B</b> avec des acteurs de notre marché comme importateurs de vins et spiritueux</i>
<i><b>Mission de recherche partenaire</b> et financement en Israël</i>
<i><b>Recherche de partenaires</b> importateurs de nos produits</i>
<i>Aucune</i>
<i>Complet</i>
<i>Pour l'instant aucun, étant dans une petite structure nous ne cibons les pays à l'export que l'un après l'autre et de manière modérée</i>
<i><b>Mise en relation</b> avec des universités, des entreprises et des lycées</i>
<i>A terme sur les pays du Golfe pour implanter une usine de production</i>
<i><b>Recherche de partenaires</b> pour co-construire des projets</i>
<i>Nous sommes de primo exportateurs en direct. Notre activité étant particulière, nous avons du mal extrapoler celles-ci ailleurs</i>
<i>Evaluer si nous sommes prêts</i>
<i>Trouver le bon partenaire</i>
<i>Connaître les marchés et avoir accès aux contacts/clients nécessaires en effectuant plusieurs missions de prospections.</i>
<i>Relais locaux</i>

Pourtant, 86% des entreprises misent sur un segment pour lequel la Région dispose de programmes dédiés.

**Figure 12. La stratégie de votre entreprise mise-t-elle sur l'un ou plusieurs des sujets suivants ?**



## 8 | ANALYSE ET PISTES DE RÉFLEXION

La taille et les capacités des entreprises de l'échantillon les incitent à investir prudemment. Internationalisées, elles s'orientent malgré tout vers des marchés connus et balisés mais plus concurrentiels et matures. Ce faisant, elles passent à côté d'opportunités de développement dans les PSEM pourtant moins onéreux (proximité géographique et culturelle, facteurs de production reconnus de qualité) et au potentiel important.

Si le risque politique « disqualifie » certains PSEM pour le moment, d'autres, comme le Maroc, la Tunisie et Israël, ont su tirer leur épingle du jeu par le jeu des réformes et de la stabilité. Ils se présentent comme des marchés porteurs et à plus long terme comme un moyen de rayonner dans les pays alentours (Méditerranée et Afrique).

Les difficultés à identifier des partenaires fiables posent pourtant un réel problème pour évoluer au sein d'environnements complexes administrativement, et pour se prémunir des risques d'impayés.

Pour les entreprises bien disposées envers les PSEM, l'accompagnement recherché reste assez basique pour le moment : prospection, réseautage, rencontres B2B. Les entreprises moins favorables à la destination peuvent quant à elles manquer d'informations fiables sur les conditions d'exercice, le potentiel de marché, les facilités et autres infrastructures locales.

Les pistes de réflexion suivantes sont proposées à la considération des autorités pour apporter des réponses à ces deux catégories d'entrepreneurs :

- › **Profiter de la régionalisation des PSEM.** Les agences locales de développement économique et de promotion des investissements sont très dynamiques, en particulier vers la France. Des partenariats s'avèreront vite essentiels pour faciliter des prises de contact entre entreprises (cf. rapprochement en cours entre Île-de-France et Casablanca, ou les nombreux déplacements de l'agence de l'Oriental (Maroc) en France et la CONECT Tunisie qui dispose d'un bureau de représentation en France), diffuser des informations fiables sur les dispositifs et avantages locaux.
- › **Proposer des annuaires certifiés et veille sur les opportunités d'affaires.** Certaines régions disposent d'annuaires d'entreprises étrangères établies sur leur territoire ou de consultants certifiés à l'accompagnement des investisseurs. Ces premiers contacts peuvent être des points d'appui fiables pour identifier des partenaires solides.  
Une veille sur les appels d'offres locaux et autres besoins des entreprises nationales peut également permettre de mesurer le potentiel du marché et inciter à y prospecter sérieusement. Les régions des PSEM les mieux outillées (voir point précédent) devraient même être capable de fournir la majorité de ces données.
- › **Abaisser le coût et le temps nécessaire pour les démarches initiales dans les PSEM.** Certaines régions ouvrent des « comptoirs » (Maison de l'Occitanie / Pyrénées - Méditerranée à Casablanca) ou encouragent les dispositifs de prospection à coûts partagés (plusieurs entreprises co-financent un bureau de représentation dans un pays d'intérêt). De nombreux événements très pragmatiques et opérationnels sont organisés à l'initiative des fédérations professionnelles et clusters qui méritent d'être recensés.

- › **Mobiliser les réseaux d'expatriés.** Les diasporas constituent les meilleures ressources des entreprises pour commencer à sonder un marché dans un milieu culturel différent. Inversement, les entreprises du Sud cherchent également à mobiliser les réseaux d'expatriés pour mieux se faire connaître et nouer des partenariats. Il existe des ministères (ou directions) dédiés aux diasporas qui se positionnent de plus en plus sur les sujets économiques : mise en place de réseaux d'expatriés pour échange de bonnes pratiques, facilitation de l'investissement des diasporas, mobilisation des compétences techniques des expatriés en faveur des industries locales, etc. Encourager cet élan (recenser et faire connaître ces réseaux, identifier des commerciaux freelance ou associations d'investisseurs de la région issus de ces pays, etc.) permettra de faciliter l'émergence de synergies entre entreprises. Les retours d'expérience d'entrepreneurs ayant réussi dans les PSEM sont également de puissants moyens de conviction.

**Tableau 8. Sélection de remarques faites dans la partie expression libre**

<i>« Je ne connais pas le marché des PSEM. J'ai eu une expérience négative avec le Soudan (impayé). »</i>
<i>« Nous aurions tout autant besoin de développer un réseau local/régional de clients et de partenaires »</i>
<i>« Nous n'avons que très peu de temps à consacrer aux projets d'échanges et aux réunions de principes. Nous préférons recevoir de la documentation, avoir un rendez-vous téléphonique avec un éventuel partenaire pour évaluer les opportunités communes, puis ensuite passer du temps si potentiel. »</i>
<i>« Les acteurs économiques dans cette zone ne comprennent pas la valeur ajoutée qui disponible chez les entrepreneurs souhaitant s'installer dans la ZONE PSEM. J'ai été refroidi par la non compréhension et le non challenge ainsi que la prise de risque. »</i>
<i>« J'avais déjà une approche en 2008 sur l'Algérie Tunisie Maroc avec Business France, j'avais été très déçu, aucune retombée. »</i>
<i>« Nous disposons déjà d'un réseau de contacts sur le pays cible. »</i>
<i>« Développer des activités à l'international demande d'effectuer de nombreuses missions de prospections, pour d'une part connaître le marché, et d'autre part étudier celui-ci en apportant les solutions attendues. Ces missions représentent un investissement significatif en temps et argent pour une PME/TPE et sans aide ou subvention, compte tenu de la conjoncture économique, cela n'est pas envisageable. »</i>



**IPEMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

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.