

Convergence en Méditerranée

*Les entreprises de la Méditerranée s'engagent dans un plus fort
transfert de valeur ajoutée entre ses rives,
vecteur capital pour une intégration économique régionale.*

MAURIZIO CASCIOLI
GUILLAUME MORTELIER

CONVERGENCE
EN MÉDITERRANÉE

MAURIZIO CASCIOLI
&
GUILLAUME MORTELIER

*Cette étude, réalisée à la demande d'IPEMED,
a été publiée une première fois en avril 2009. © 2010*

SOMMAIRE

Préambule.....	7
Résumé.....	9
I Le <i>vol d'oies sauvages</i> asiatiques	
A Le paradigme du <i>vol d'oies sauvages</i>	22
Le concept initial	
Le concept moderne	
B Le développement asiatique	26
Mise en œuvre de la théorie du <i>vol d'oies sauvages</i>	
Implications pour les économies de la région	
Les investissements directs étrangers, vecteurs de ce dynamisme	
États et entreprises, co-acteurs	
C Potentiels et limites de ce modèle en Méditerranée	31
D L'exemple des entreprises allemandes dans les Peco : un modèle intermédiaire de transfert de valeur ajoutée.....	33
II État des lieux des échanges dans la zone méditerranéenne	
A Une intégration régionale encore faible.....	35
B Des flux importants d'IDE, pénalisés par la crise	36
Quels facteurs expliquent cette dynamique ?	
Les limites de cette dynamique	

III	Approche micro-économique des modèles méditerranéens d'intégration	
A	Analyse de l'échantillon d'entreprises rencontrées.....	46
B	La montée en gamme, vecteur d'intégration économique.....	48
IV	Une intégration en trois phases	
A	PHASE 1 – L'exploitation : des activités à faible valeur ajoutée	50
B	PHASE 2 – La production : vers le développement de systèmes productifs intégrés.....	58
	Ancrage du textile-habillement : spécialisation sur les cycles courts	
	Des activités à plus forte valeur ajoutée se développent dans l'industrie traditionnelle	
	Développement du <i>Nearshore</i> sur des fonctions à valeur ajoutée limitée	
C	PHASE 3 – La conception : une dynamique naissante de montée en gamme.....	72
	Vers des activités de conception et de R&D	
	Dans les services, des acteurs à forte valeur ajoutée	
	Vers une quatrième phase de développement ?	
v	Une logique d'intégration reposant sur des bases solides	90
VI	Des objectifs qui évoluent	94
	Conclusion.....	99
	Annexes	103
	Principales références	165

ABRÉVIATIONS

Psem ♦ Pays du Sud et de l'Est méditerranéens.

Peco ♦ Pays d'Europe centrale et orientale. Notion qui regroupe les anciens pays communistes du centre et de l'Est de l'Europe, mise à part la République démocratique allemande.

Mena ♦ Middle East and North Africa (de la Mauritanie à l'Iran).

Meda ♦ Treize pays partenaires méditerranéens de l'Union européenne : Algérie, Autorité Palestinienne, Chypre, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie et Turquie. Malte et Chypre ont accédé à l'UE en 2004.

PRÉAMBULE

L'ÉTUDE CONVERGENCE EN MÉDITERRANÉE se base sur près de deux cents entretiens réalisés auprès de chefs d'entreprises du Nord, du Sud et de l'Est de la Méditerranée, de responsables d'agences de promotion des investissements ainsi qu'avec des experts du secteur privé, possédant une forte maîtrise de l'économie en Méditerranée. Ces entretiens ont été complétés par une étude de documents portant sur les problématiques analysées.

L'objectif était d'analyser des exemples de partenariat Nord-Sud pour comprendre les motivations et les attentes mais également les résultats et les évolutions de cette dynamique. L'échantillon d'entreprises interviewées, constitué en collaboration avec les chambres de commerce et les représentations diplomatiques allemandes, espagnoles, françaises et italiennes des pays choisis pour l'analyse, ne se veut donc pas exhaustif ou représentatif de l'ensemble des transferts économiques transméditerranéens, ne serait-ce que parce qu'il n'intègre que des partenariats réussis et ne prend en compte qu'accidentellement les échecs. Néanmoins, ces analyses portent sur la plupart des pays de la zone euro-méditerranéenne, récepteurs (Égypte, Jordanie, Maroc, Tunisie et Turquie) et émetteurs (Allemagne, Espagne, France et Italie). Elles donnent ainsi une vision d'ensemble sur l'évolution des partenariats transméditerranéens d'entreprises.

L'étude n'a pas pour vocation d'analyser de façon exhaustive les politiques économiques des États, les conditions macroéconomiques dans les pays méditerranéens ou l'attrait relatif des différents pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée au niveau général ou sectoriel. Elle est centrée sur un échantillon restreint d'entreprises, sur leur stratégie et cherche à comprendre quels segments de la chaîne de valeur sont présents sur les deux rives de la Méditerranée et quelles dynamiques, internes aux entreprises ou à des secteurs d'activité, sont en marche dans la région. Ces analyses permettent de mieux comprendre les chances de succès d'une intégration économique régionale qui semble actuellement encore très faible, au regard notamment de régions comme l'Asie de l'Est.

Convergence en Méditerranée a pour objectif de renforcer les partenariats Nord-Sud, favoriser une plus forte intégration économique régionale et construire un argumentaire destiné à des décideurs politiques et économiques afin de faciliter les conditions de cette attractivité. Ses résultats pourront servir de support à la réalisation de projets concrets d'investissements d'entreprises du Nord dans la région méditerranéenne.

Au niveau méthodologique, l'étude se fonde sur une approche micro-économique qui permettra, dans les différentes parties de l'ouvrage, d'appuyer les considérations théoriques dérivant de l'observation des agrégats macroéconomiques, par des exemples concrets d'implantations d'entreprises européennes, en partenariat avec des investisseurs locaux ou de façon indépendante, sur les rives sud et est de la Méditerranée. En annexe, des fiches monographiques de l'échantillon analysé sont présentées, constituant la base documentaire principale de l'étude.

R É S U M É

La régionalisation du monde et ses processus

LA CHUTE DU MUR DE BERLIN en novembre 1989 fut le point de départ d'une profonde mutation des relations internationales. La conception bipolaire Est-Ouest du monde, qui n'intégrait que des pays de l'hémisphère nord, s'est soudainement effacée pour laisser place à une dynamique de régionalisation Nord-Sud, liée à la formation de grands blocs économiques intégrés sur deux à trois fuseaux horaires.

Au milieu des années 1990, les États-Unis, le Canada et le Mexique fondent l'Alena (Accord de libre-échange nord-américain), traité international visant à intensifier l'intégration économique des trois pays-membres. Lors du cinquième Sommet des Amériques, le président américain Barack Obama a proposé aux trente-quatre chefs d'État américains (Nord et Sud) de resserrer leurs liens économiques sur l'énergie, l'environnement... : «*There is no senior partner and junior partner in our relations [...]. This is not charity. Together, we can create a broader foundation of prosperity that builds new markets and powers, new growth for all peoples in the hemisphere, because our economies are intertwined.*»⁽¹⁾ **CARTE 1**

Dans les années 1950-1960, le Japon suscite volontairement la création des Dragons (Corée du Sud, Hong-Kong, Taiwan et Singapour) et ensuite des Tigres (Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines, Brunei) en s'appuyant sur la proximité géographique pour favoriser le développement économique régional. Ces mêmes pays constituent en 1967 l'Asean (Association of Southeast Asian Nations) afin d'améliorer la coopération régionale. À la fin des années 1990, le Japon, la Chine et la Corée du Sud se tournent vers les pays de l'Asean en créant l'Asean Plus Three et en ouvrant des négociations pour établir des zones de libre-échange. Le 25 octobre 2009 naît l'Asean Plus Five, avec l'Australie et la Nouvelle Zélande, doté d'un programme ambitieux. **CARTE 2**

(1) Extrait du discours du président américain Barack Obama lors du cinquième Sommet des Amériques (Trinidad & Tobago, 17 avril 2009).

L'Europe a elle aussi progressé sur la voie de la régionalisation en s'élargissant de six à vingt-sept membres. La récente intégration des Peco (Pays d'Europe centrale et orientale) montre que les Européens, principalement l'Allemagne, ont compris l'enjeu économique de la régionalisation et de l'intégration, dans des zones de libre-échange, de pays proches et à fort potentiel de développement. Mais l'Europe n'a fait que la moitié du chemin.

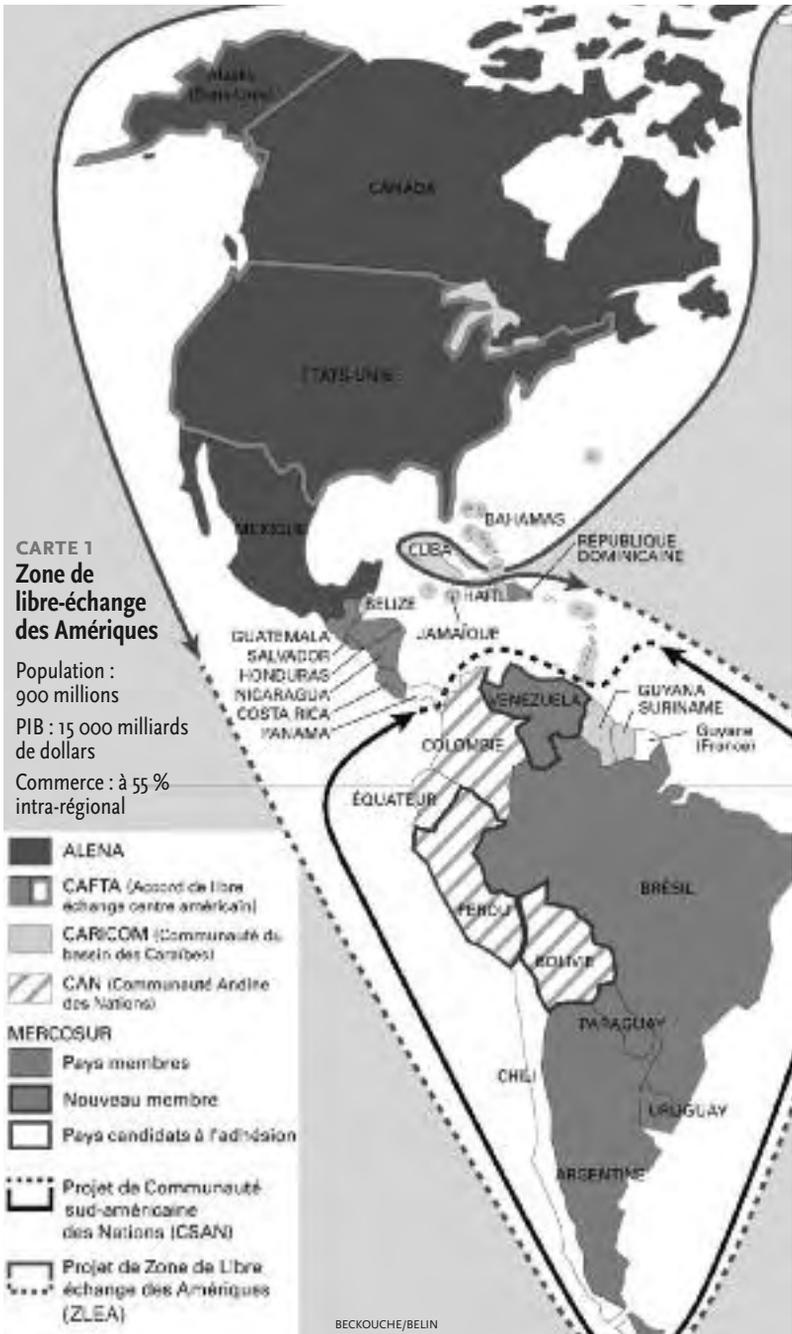
Qu'en est-il du Bassin méditerranéen ?

BIEN SOUVENT, L'ESPACE MÉDITERRANÉEN est considéré comme une zone sous-intégrée dans un monde où la régionalisation semble inévitable. Face aux économies asiatiques ou nord-américaines qui s'appuient sur leur proximité et leur complémentarité pour former des économies intégrées compétitives, les échanges entre le Sud et le Nord, mais surtout entre le Sud et le Sud de la région méditerranéenne demeurent faibles.

Les Psem (Pays du Sud et de l'Est méditerranéens) restent très dépendants, tant au niveau commercial qu'au niveau des flux d'investissements, des pays de la rive nord. La réciproque n'est pas vraie malgré les grands chantiers politico-économiques lancés. Les acteurs économiques européens ont longtemps considéré le Sud de la Méditerranée comme un débouché étroit pour leurs produits, une zone secondaire pour des délocalisations d'activités à faible valeur ajoutée ou comme un espace d'opportunités liées aux privatisations ou à l'exportation de matières premières. En outre, la perception du risque pays élevé dissuadait les investisseurs étrangers. Les bénéfices que les deux rives méditerranéennes tiraient l'une de l'autre ne pouvaient dès lors, qu'être limités. C'est pourtant en s'appuyant sur un plus fort transfert de valeur ajoutée du Nord vers le Sud qu'un ensemble économique intégré pourra se développer, au bénéfice de toutes ses composantes. **CARTE 3**

Deux exemples d'intégration économique régionale

PARTI DES DIFFÉRENTS PROCESSUS de régionalisation et d'intégration économique de voisinage, deux sont des exemples intéressants de développement économique axé sur les complémentarités régionales : le *vol d'oies sauvages* asiatiques, qui montre comment un mécanisme de partage efficace de la valeur ajoutée soutient le développement régional



du Sud-Est asiatique, et celui des entreprises allemandes dans les Peco après la chute du mur de Berlin, modèle intermédiaire de transfert de valeur ajoutée.

Le formidable développement de l'Asie du Sud-Est, entre les années 1960 et 1980, qui amena notamment l'émergence des Dragons⁽²⁾ puis des Tigres⁽³⁾, s'inspira de la théorie du *vol d'ois sauvages*, établie par un économiste japonais, Kaname Akamatsu, dans les années 1930 et actualisée trente ans plus tard.

Ce modèle explique comment le développement économique d'une région peut s'appuyer sur le passage progressif de processus de production des pays les plus développés vers les moins développés. Dans l'Asie des années 1960, le Japon a été à l'origine d'un tel processus qui s'est propagé des Dragons, aux Tigres puis à la Chine. Le produit national brut (PNB) des Dragons, en dollars constants, a ainsi crû de 5% à 7% par an pendant plus de vingt ans. L'expérience asiatique des années 1960, même si elle n'est pas reproductible à l'identique dans la Méditerranée des années 2000, montre qu'un transfert séquentiel d'activités à forte valeur ajoutée du Nord vers le Sud peut constituer le vecteur d'un développement régional de grande ampleur.

DANS L'ESPACE EUROPÉEN, le processus de redéploiement de la production industrielle allemande vers les Peco, dans les années qui ont suivi la chute du mur de Berlin, est un exemple intéressant d'externalisation et de relocalisation des activités productives. Au cours des années 1990, les entreprises allemandes ont mis en place une stratégie internationale impliquant l'externalisation de segments d'activité dans les Peco. Ce redéploiement de l'appareil productif a contribué au développement de l'économie nationale et a permis à l'Allemagne de résister à la concurrence internationale en restant très performante dans ses exportations tout en maîtrisant les pertes d'emplois⁽⁴⁾.

Cette dynamique partielle de montée en gamme différencie l'Allemagne des années 1990 des pays asiatiques concernés par le *vol d'ois sauvages* dont la stratégie se définit par l'*abandon* d'un processus industriel pour se recentrer sur un autre processus à plus forte valeur ajoutée.

(2) Corée du Sud, Hong-Kong, Taiwan et Singapour.

(3) Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines, Brunei.

(4) Lionel Fontagné et Guillaume Gaulier, 2008, *Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne*, Conseil d'analyse économique.

CARTE 2

«Asean Plus Five»

Population : 2 milliards

PIB : 10 000 milliards de dollars

Commerce : à 60 % intra-régional

BECKOUCHE/BELIN

Asean Plus Three

Asean : Philippines, Indonésie, Malaisie, Singapour, Thaïlande, Brunei, Vietnam, Laos, Birmanie, Cambodge

Pays de l'Asie du Nord-Est : Chine, Japon, Corée du Sud

Autres pays ayant participé aux sommets d'Asie orientale de 2005 et 2007 :

Inde, Australie, Nouvelle-Zélande



CARTE 3

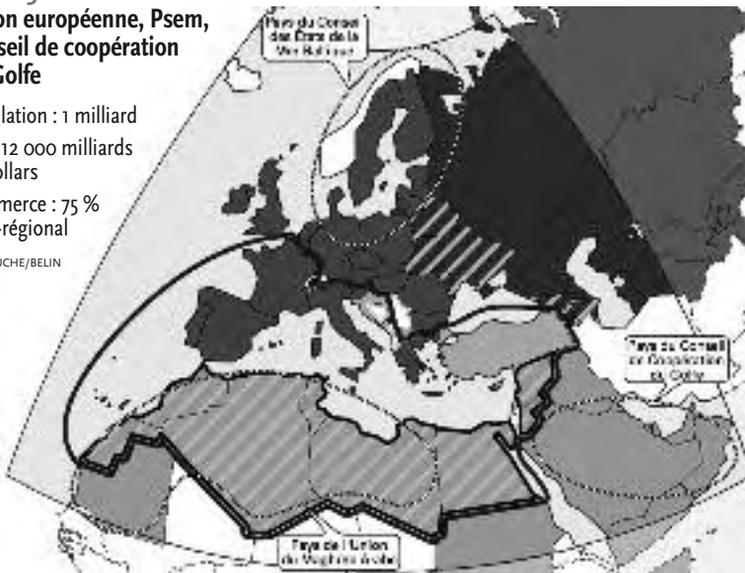
Union européenne, Psem, Conseil de coopération du Golfe

Population : 1 milliard

PIB : 12 000 milliards de dollars

Commerce : 75 % intra-régional

BECKOUCHE/BELIN



tée. Ce qui a impliqué un transfert séquentiel de compétences. Néanmoins, ce processus de relocalisation des entreprises allemandes à l'Est et de montée en gamme des activités caractérise une nouvelle structuration de l'espace en valorisant les interconnexions économiques.

Une lente évolution positive

ALORS QUE LE JAPON DES ANNÉES 1960 s'engage volontairement dans une vaste dynamique de transfert maîtrisé de capitaux et de compétences vers les pays voisins du Sud, la plupart des pays d'Europe occidentale favorisent, à la même époque et en sens inverse, l'immigration de main-d'œuvre peu qualifiée pour satisfaire aux besoins de leurs économies. Leur objectif : garder, sur leur propre territoire, une économie intégrée et la maîtrise de la chaîne de valeur. L'intégration des pays voisins du Sud méditerranéen se réduit alors à l'exploitation de matières premières et à l'exportation de biens de consommation impliquant une intégration limitée.

Si elle constitue un élément favorable, l'évolution positive des flux d'investissements étrangers (IDE) de l'Europe, récemment perturbée par la crise économique et financière mondiale, vers les Psem, à partir de 2000, ne suffit pas pour conclure à une intégration économique plus forte de l'espace méditerranéen. Elle est, en effet, partiellement liée à l'arrivée massive de capitaux dans des secteurs à faible valeur ajoutée comme l'énergie, le tourisme ou l'immobilier et à des opérations de privatisation. Toutefois, l'observation d'une partie des activités transférées par des entreprises européennes en Méditerranée, au cours de la dernière décennie, montre qu'une évolution positive dans l'approche de l'espace méditerranéen est possible.

Ainsi le poids de la zone méditerranéenne dans les flux d'investissements directs étrangers mondiaux est passé progressivement de moins 1% en 2000 à 4,2% en 2006 avant de retomber sous le seuil de 4% en 2007 et 2008, affaibli par les effets directs et indirects de la crise économique et financière. La CnuCED, qui comptabilise les flux macro-économiques enregistrés dans les comptes extérieurs des pays, annonce une chute mondiale de 14% des montants d'IDE en 2008, avec des perspectives encore plus pessimistes pour l'année 2009. Au cours du premier semestre 2009 une baisse de 44% a été enregistrée au niveau mondial.

Les flux mondiaux d'investissements directs étrangers ont donc été gravement perturbés partout dans le monde par la crise économique et financière. Néanmoins, au niveau régional, cette baisse des IDE est due principalement à la diminution importante enregistrée dans les pays développés. La forte chute des opérations de fusion-acquisition, réalisées notamment par des sociétés transnationales, a affecté le système bancaire et financier, plus ouvert, présent et développé dans ces pays. *A contrario*, les investissements à destination des pays en développement et en transition ont fait un bond en avant, atteignant, en 2008, 43 % des IDE mondiaux.

Si l'analyse des flux d'investissements vers les pays de la zone méditerranéenne indique une tendance à la baisse qui a démarré avec la crise en 2007 et qui continuera, selon les projections de la Cnuccd, au moins jusqu'en 2010, l'analyse des IDE par secteur et par nature d'activité implantée révèle une évolution positive en termes de localisation de la valeur ajoutée dans le Psem.

Des activités à faible valeur ajoutée mais à forts besoins en termes d'investissements subissent des ralentissements importants alors que des secteurs à plus forte valeur ajoutée, comme les biotechnologies, le conseil, l'industrie électronique, aéronautique, navale et ferroviaire, témoignent d'une dynamique favorable entre 2007 et 2008 et ce, malgré la crise.

Le repositionnement des Psem dans la concurrence internationale

LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE MONDIALE, qui a initialement épargné les rives sud et est de la Méditerranée, frappe depuis le deuxième semestre 2008 cette région, qui montre toutefois une capacité d'adaptation et de résistance significative.

La baisse des investissements directs étrangers réalisés entre 2003 et 2008, dans les secteurs à forte concentration, à savoir l'énergie, l'immobilier et le tourisme, devrait inciter les investisseurs à repenser leur stratégie, en prenant en compte, plus systématiquement, la valeur ajoutée locale comme critère d'investissement.

Afin de faire face à la baisse de la consommation en Europe, la nécessité pour des entreprises européennes d'identifier des nouveaux marchés et d'améliorer leur compétitivité pour résister à la concurrence mondiale pourrait trouver des réponses dans les pays du Sud et de l'Est méditerranéens. Malgré la crise, les Psem affichent une croissance

moyenne de leur PIB de l'ordre de 4 % ainsi qu'une consommation privée dynamique. Le développement des compétences techniques et managériales au Sud et à l'Est permettront une meilleure intégration dans la chaîne de valeur. Enfin, l'isolement partiel du système bancaire sud-méditerranéen a permis de le maintenir en bonne santé relative, ce qui pourrait faciliter le financement de programmes d'investissements productifs.

La hausse du niveau de vie dans les pays d'Europe de l'Est et la dégradation de l'attractivité de la Chine, qui représente aujourd'hui pour les entreprises occidentales davantage une menace qu'une opportunité, pourront aussi contribuer à ce changement stratégique.

Néanmoins, dans l'ensemble de la région Mena (*Middle East and North Africa*), l'investissement privé et le drainage des IDE se sont développés à un rythme plus lent que dans presque toutes les autres régions en développement. En dépit des réformes lancées, les programmes nationaux de formation ne répondent que partiellement aux attentes du marché et des efforts importants restent à faire dans la stabilisation du cadre législatif et réglementaire.

Une dynamique d'intégration en trois phases

DANS UNE LOGIQUE DE CONVERGENCE entre l'espace économique européen et les Psem, la simple analyse des flux d'investissements doit être recoupée avec des considérations qualitatives, à même de montrer l'évolution dans le partage de la valeur ajoutée sur les deux rives.

Les entretiens menés par Ipemed en 2008 et 2009, enrichis par l'analyse documentaire, permettent d'identifier trois phases d'évolution dans les dynamiques d'interaction économique entre les deux rives de la Méditerranée :

- Phase 1, l'exploitation : des investissements importants dans des secteurs à faible valeur ajoutée.
- Phase 2, la production : vers la présence de systèmes productifs intégrés, notamment sur des activités techniques.
- Phase 3, la conception : une dynamique naissante de montée en gamme.

Selon l'observatoire des IDE en Méditerranée Anima-Mipo, au cours de la période 2003-2008, près de 60 % des IDE vers les Psem se sont concentrés dans l'énergie, l'immobilier ou le tourisme. Les investissements massifs dans de tels secteurs ne sont pas négligeables pour le

développement des pays récepteurs (création d'emplois et développement d'activités parallèles). Néanmoins, ils ne représentent qu'une première étape d'une intégration économique méditerranéenne (définie comme étape 1, l'exploitation, dans ce rapport).

Cette vision sectorielle des IDE a été donc complétée méthodologiquement par une analyse de l'activité d'un échantillon d'entreprises européennes présentes localement.

Cette analyse montre que, même dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier-ВТР, le développement des compétences techniques dans les Psem est en marche et capable d'influencer un changement dans les pratiques des investisseurs européens, à condition d'adopter une approche plus participative et de partage des compétences. Le signal le plus évident de cette évolution est la réduction du nombre d'expatriés dans les implantations locales des entreprises européennes qui laissent désormais leur place à des ressources locales, capables de s'intégrer rapidement et de mieux interagir avec l'environnement local. De plus, l'augmentation de ces activités a pour conséquence un recours plus important à des sous-traitants industriels et à des services de la région.

DANS D'AUTRES SECTEURS, comme le textile et l'industrie manufacturière, des logiques d'intégration économique existent entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. Ainsi le textile-habillement méditerranéen, bien que très touché par la crise économique mondiale, a su résister aux importations chinoises, malgré des salaires ouvriers souvent supérieurs à ceux pratiqués chez les concurrents asiatiques et malgré la fin des accords multifibres. Cet ancrage s'explique par la capacité des industries méditerranéennes du textile-habillement à mettre en valeur leurs atouts, à savoir la proximité géographique et culturelle et la réactivité au marché. Le développement du *fast-fashion* (cycles de production courts, co-traitance, *time to market minimum*) mais aussi la volonté de sécurisation des productions de la part des grandes marques européennes de l'habillement, ont permis ce processus de recentrage d'une partie de l'industrie textile sur la Méditerranée. La crise économique a même permis d'intensifier cette dynamique, les seules sociétés ayant survécu étant celles qui ont entrepris cette démarche.

La réussite d'industriels produisant des équipements aéronautiques ou électriques ou opérant dans les secteurs de l'automobile, de l'électroménager blanc et de l'industrie légère s'appuie, elle, sur la proximité géographique et sur la présence de ressources qualifiées et motivées

dans les Psem. La réduction des circuits logistiques, l'efficacité des interactions entre les équipes des centres européens et les équipes locales, l'amélioration des pratiques industrielles, des dynamiques verticales et horizontales permettant la structuration d'une industrie intermédiaire fiable et performante, sont les facteurs qui expliquent le succès de ces implantations, dans des secteurs où les exigences en matière de qualité sont importantes et le degré de customisation élevé.

Certaines usines, installées sur les rives sud et est de la Méditerranée, ont atteint un niveau qualitatif égal, sinon supérieur, à celles d'Amérique latine, d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Europe occidentale. Souvent qualifiées de meilleures au monde en termes de qualité et de performance par leur groupe, elles représentent désormais des exemples pour les autres implantations industrielles dans le monde.

AU-DELÀ DE CES ACTIVITÉS consommatrices de main-d'œuvre (phase 2, la production), des entreprises se sont engagées dans des activités à forte valeur ajoutée sur les deux rives depuis le début des années 2000. Ainsi, s'enclenche la phase 3, la conception : plusieurs acteurs industriels, présents à travers des activités d'assemblage dans des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, ont pris conscience de l'opportunité que représentait la présence d'ingénieurs qualifiés avec des salaires modérés, capables de collaborer efficacement avec des équipes européennes. Ils ont développé des bureaux d'étude, de conception, de design ou de R&D pour bénéficier de ces ressources au coût modeste et aisément intégrables, participant ainsi au transfert vers le Sud d'une activité à plus forte valeur ajoutée que celles de l'assemblage ou de la production. Ce processus, renforcé par des instruments incitatifs mis en place par les autorités publiques, a permis la création d'activités très intégrées amenant parfois même à l'élaboration de produits conçus et réalisés localement pour le marché intérieur ainsi que pour les marchés régionaux et mondiaux. Certaines réalisations dans le secteur de l'automobile ou de la machinerie industrielle en témoignent.

L'implantation d'entreprises de services hautement technologiques (informatique, biotechnologies...) répond à cette même logique de recherche de compétences, rares en Europe. Elles recrutent dans les Psem des ingénieurs qualifiés et capables d'interagir efficacement avec des clients européens, grâce à une maîtrise des langues européennes et une proximité géographique et culturelle. La logique de réduction de coûts, si elle est bien réelle, n'est alors que secondaire.

Ainsi, avec la capacité des pays du Sud et de l'Est à attirer leurs élites, la possibilité de créer des technopoles d'envergure régionale, voire mondiale, apparaît. Ce processus, qui voit en Bangalore un modèle, aboutit à la création de *champions nationaux* et, dans un second temps, à une montée en gamme des activités développées dans les Psem.

Avec la naissance de champions et de technopoles mondialement reconnus, une quatrième phase de développement pourrait donc se présenter pour les Psem. Néanmoins, des observations montrent que celle-ci est encore embryonnaire dans la plupart de ces pays du Sud et de l'Est méditerranéens, malgré les efforts pour créer des technopoles, à Casablanca, à Tunis ou au Caire.

Une logique d'intégration reposant sur des bases solides

PARMI LES FACTEURS expliquant l'évolution positive des IDE, le rôle des États du Sud méditerranéen est capital. En améliorant l'environnement des affaires, en stabilisant les conditions macroéconomiques et en investissant dans les infrastructures, certains pays ont contribué à rassurer les investisseurs internationaux. La mise en place des plans de développement industriels et économiques, en collaboration avec de grandes sociétés et des organismes internationaux ainsi que l'identification des secteurs prioritaires de développement, sont des signaux rassurants pour les acteurs économiques mondiaux. Le volontarisme étatique et la planification économique ont constitué le schéma classique de l'émergence des économies asiatiques et illustrent la volonté des Psem de sécuriser les investisseurs étrangers.

Selon le rapport de la Banque mondiale *Doing Business 2009*, presque tous les pays méditerranéens ont ainsi amélioré, leur classement en matière d'environnement favorable aux entreprises. Le même rapport avait sacré en 2008 l'Égypte, locomotive économique du Machrek, meilleur pays réformateur au monde.

Toutes les firmes européennes, interviewées dans le cadre de cette étude, soulignent un climat favorable pour les investissements et une stabilité politico-économique du pays d'accueil comme étant les principaux facteurs pour la réussite de leur projet. Néanmoins des évolutions importantes restent nécessaires, notamment pour améliorer le cadre législatif et stabiliser le système financier et monétaire.

Au-delà des facteurs liés directement à la politique des États, des implantations d'entreprises dans les Psem réussissent, en s'appuyant

sur des avantages solides et communs à différents secteurs (industrie manufacturière, services...) :

- le coût du travail, plus faible qu'en Europe et relativement stable ;
- la présence de ressources qualifiées (ouvriers, techniciens, ingénieurs, diplômés), souvent rares en Europe et la capacité des entreprises à développer d'étroites collaborations avec les universités et les centres de formation ;
- la proximité géographique permettant de minimiser les temps logistiques, et la présence dans des fuseaux horaires proches ;
- une certaine proximité culturelle, notamment une communauté de langue, ainsi qu'une culture d'entreprise plus ancrée dans les esprits ;
- la présence, dans certains pays du Sud et de l'Est, d'une industrie intermédiaire fiable et performante.

La Méditerranée en route vers une intégration économique ?

SI LES DONNÉES MACROÉCONOMIQUES globales ne permettent pas de conclure à une intégration économique certaine de la zone méditerranéenne dans les décennies futures, l'analyse de l'échantillon d'entreprises, installées dans le Sud et l'Est méditerranéens, fournit des exemples qui témoignent, pour certaines industries, d'une dynamique de convergence économique des deux rives. Mais elle ne permet pas de conclure à une convergence des économies de la Méditerranée.

Des investissements massifs dans des activités à faible valeur ajoutée sont progressivement complétés par le développement de systèmes productifs intégrés dans divers secteurs à faible comme à forte composante technique. Plus surprenant, une nouvelle étape semble sur le point d'être enclenchée. Quelques entreprises, conscientes des ressources du Sud et de l'Est méditerranéens, y implantent depuis le début des années 2000 des activités à forte valeur ajoutée qui, en atteignant une masse critique, pourraient entraîner les Psem dans un cycle vertueux de développement dont profitera l'ensemble de la zone méditerranéenne.

Ce processus de convergence Nord-Sud est toutefois extrêmement fragile. Il faut, pour le maintenir et l'animer, une forte mobilisation des États du Nord comme du Sud.

Du côté européen, les États sont conscients des bénéfices que peut amener une intégration économique méditerranéenne, notamment pour la maîtrise des flux migratoires ou la réduction de la fracture avec

le monde musulman. Ils n'ont toutefois pas totalement conscience de son importance pour maintenir la compétitivité des industries européennes face, notamment, à la montée en puissance de l'Asie.

L'intime conviction des entreprises européennes que leur avenir s'inscrit en Méditerranée est déterminante pour la poursuite de la dynamique d'intégration. Le déplacement d'une partie de la chaîne de valeur dans les pays à plus forte compétitivité salariale est inéluctable et indispensable à la survie de nombreuses entreprises du Nord.

Les Psem, dont les économies sont étroitement dépendantes de celles des pays de la rive Nord, sont appelés, quant à eux, à poursuivre leurs efforts afin de faciliter l'intégration économique régionale Nord-Sud et Sud-Sud.

I

Le modèle du *vol d'oies sauvages* asiatiques

LE MODÈLE THÉORIQUE du *vol d'oies sauvages*, établi par l'économiste japonais, Kaname Akamatsu, dans les années 1930, est une théorie du cycle de production adaptée aux pays en voie de développement. Elle a inspiré le développement séquentiel des pays de l'Asie de l'Est des années 1960 aux années 1980 et a abouti, notamment, à l'émergence des quatre Dragons, puis des Tigres.

Refusant une immigration massive, le Japon fut à l'origine d'un mouvement de délocalisation volontaire du capital et des connaissances. Ce processus, qui valorisait la complémentarité et la proximité des pays voisins, entraîna la région dans un cycle de développement sans précédent.

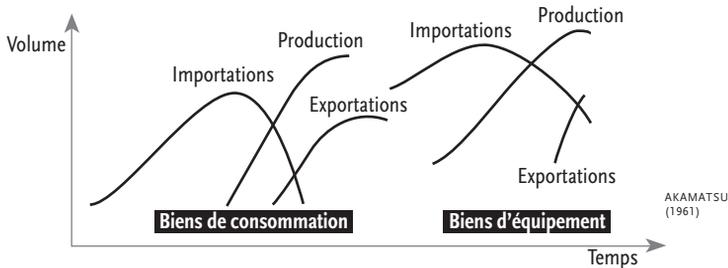
Cette croissance exceptionnelle montre comment la mise en œuvre d'un mécanisme de transfert progressif de valeur ajoutée des pays les plus développés vers des pays moins développés, mais géographiquement proches, a pu profiter aux économies de la région concernée. Si des différences significatives entre l'Asie des années 1960 et le monde méditerranéen des années 2000 empêchent une transposition identique du modèle, l'expérience asiatique montre qu'un transfert d'activités à forte valeur ajoutée du Nord vers le Sud de l'espace méditerranéen peut être le vecteur d'un développement de grande ampleur pour la région.

A. Le paradigme du *vol d'oies sauvages*

Le concept initial

DANS UNE ÉTUDE RÉALISÉE dans les années 1930 et actualisée dans les années 1960, Kaname Akamatsu décrit le processus en œuvre au Japon pour rattraper l'Occident et, dans une certaine mesure, le mouvement d'intensification des flux commerciaux et d'investissements.

FIGURE 1
Représentation du paradigme initial du «vol d'oies sauvages»



Le processus d'industrialisation d'un produit spécifique dans une économie *suiveuse* passe par trois étapes successives :

- l'importation par le pays *suiveur* d'un produit manufacturé dans un pays *leader* ;
- la production de ce produit qui répond, dans un premier temps, à la demande locale et se substitue progressivement aux importations, cette production locale pouvant être financée par un capital local ou étranger ;
- l'exportation de ce produit vers l'étranger.

Ce schéma dynamique va ensuite se répéter pour les autres produits d'un secteur d'activité donné, pour aller, dans un même groupe de produits, des biens les plus simples aux plus complexes enclenchant un cycle intra-sectoriel. L'économie *suiveuse* réplique successivement les produits qu'elle a la capacité technique de réaliser dans un groupe de produits donnés et stimule ainsi l'économie *leader* en important des biens à plus forte valeur ajoutée et en l'incitant à innover afin de maintenir son avance.

Un cycle intersectoriel peut ensuite s'enclencher : en développant ses capacités techniques et capitalistiques, l'économie *suiveuse* progresse, des secteurs les plus simples vers d'autres, plus technologiques. Dans un premier temps, elle produit principalement des biens de consommation. L'importation de biens d'équipement, nécessaires à la production de biens de consommation, se développe ensuite et entraîne, dans un second temps, la production locale de ces biens d'équipement.

L'expression *vol d'oies sauvages* vient de la représentation graphique de ces processus successifs qui rappellent des formations d'oies sauvages. **FIGURE 1**

Le concept moderne

DANS SA VERSION MODERNE, le paradigme du *vol d'oies sauvages* intègre le concept original dans une dimension internationale. Un pays donné, en se développant, va reléguer ses activités obsolètes à ses voisins moins industrialisés. Cela implique le transfert progressif de processus de production des pays les plus développés vers les moins développés. Cette transformation, induite par les avantages concurrentiels relatifs des différents pays d'une région périphérique, implique un rôle croissant des entreprises multinationales qui vont être à l'origine des transferts de compétences et de capitaux.

Un mécanisme multiséquentiel se met en mouvement à l'intérieur et entre les économies nationales voisines :

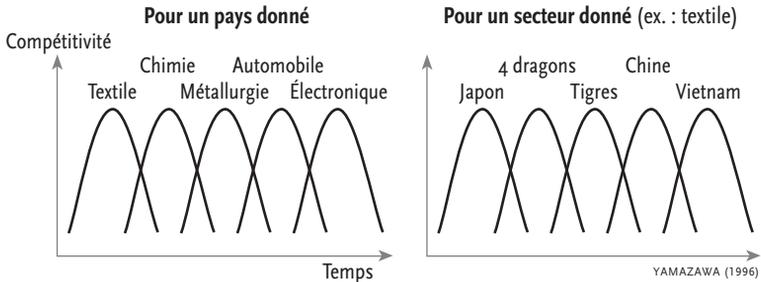
1. *séquence interproduit pour un produit ou un groupe de produits* : l'économie d'un pays suit les trois étapes de l'importation, la production, l'exportation, puis de nouveau l'importation d'un produit plus complexe ;
2. *séquence intersectorielle pour un pays donné* : le développement des ressources et des capacités techniques entraîne une évolution progressive des secteurs industriels dominants : le pays passe d'activités de production à faible valeur ajoutée, avec une forte demande de main-d'œuvre et peu d'investissements, vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée, avec une faible demande de main-d'œuvre et des investissements importants ;
3. *séquence interpays pour une région* : un transfert ordonné d'activités industrielles s'effectue entre des économies nationales voisines, selon la hiérarchie internationale. Le pays *leader* délocalise certaines activités dans les pays *suiveurs* qui ont acquis les ressources et les capacités technologiques nécessaires à la production d'un élément de la chaîne de valeur donné, dont les faibles coûts de main-d'œuvre constituent un avantage compétitif déterminant.

Les deux premières séquences, qui apparaissaient dans la version initiale du paradigme, se développent à l'intérieur d'un pays donné. La troisième séquence se développe entre différents pays et entraîne l'intégration économique d'un ensemble régional. Le rôle des multinationales est essentiel pour faciliter l'allocation systématique des productions industrielles entre les économies nationales. En plus de l'optimisation de leurs coûts de production, elles bénéficient, à terme de l'augmentation du niveau de vie des pays *suiveurs* qui génèrent de nouveaux marchés où elles peuvent écouler leurs produits à plus forte valeur ajoutée.

Les principaux canaux qui facilitent ce mécanisme de délocalisation, relocalisation et montée en gamme sont les investissements directs

FIGURE 2

Représentation du paradigme moderne du «vol d'oies sauvages»



étrangers, la concession de licences, les contrats d'assistance technique, les opérations clé en main, les accords commerciaux (en particulier l'accès au marché de l'économie *leader*), les prêts financiers et l'aide publique pour construire les infrastructures. **FIGURE 2**

Selon Ozawa (1991), la dynamique du *vol d'oies sauvages* dépend de la prise de conscience du pays *leader* de la nécessité d'une restructuration interne, notamment d'une évolution progressive des activités à forte demande en main-d'œuvre (faible valeur ajoutée, faible niveau technologique) vers des activités plus capitalistiques (forte valeur ajoutée, fort niveau technologique). Ce phénomène induit une délocalisation des activités à moindre valeur ajoutée, devenues moins compétitives après la hausse du niveau de vie, vers des économies moins développées mais proches géographiquement qui, à leur tour, entrent dans une logique de restructuration interne permanente.

Une interdépendance croissante se crée ainsi entre les différentes économies régionales, organisées selon leurs différentiels de développement. Cette division régionale implique une hiérarchie entre les économies voisines : une économie dominante, agissant comme centre de croissance, est suivie par un premier groupe d'économies en développement, bénéficiant de l'augmentation des échanges avec l'économie *leader*, et fonctionnant elles-mêmes comme *leader* pour des économies moins développées. Les différents pays passent par vagues successives des industries traditionnelles aux industries légères, puis aux industries lourdes et enfin aux hautes technologies. Une chaîne de production régionale se construit donc, allant des activités à haute composante technologique vers des activités à haute intensité de travail.

B. Le développement asiatique

Mise en œuvre de la théorie du *vol d'oiseaux sauvages*

APRÈS LE MIRACLE JAPONAIS de l'après-guerre dans les années 1950-1960, le Japon fut à l'origine d'un développement par l'industrialisation. Celui-ci s'est propagé par vagues successives aux autres pays de l'Asie, atteignant d'abord les futurs Dragons dans les années 1960, puis les futurs Tigres dans les années 1970 et enfin la Chine et le Vietnam dans les années 1980. **CARTE 4**

Suivant le paradigme du *vol d'oiseaux sauvages* et pour maintenir leur compétitivité, les entreprises industrielles japonaises ont progressivement transféré leur production vers les quatre Dragons. Les secteurs très demandeurs de main-d'œuvre et techniquement faibles furent les premiers concernés par ces transferts. Lorsque leurs coûts de production devenaient trop élevés pour rester compétitifs, suite à l'augmentation du niveau de vie, les Dragons délocalisaient eux-mêmes leur production vers les Tigres, moins développés, pour profiter à nouveau d'une main-d'œuvre bon marché. **FIGURE 3**

Implication pour les économies de la région

LE TRANSFERT D'ACTIVITÉS du Japon vers les pays *suiveurs*, que soutend le mécanisme d'intégration régionale, a progressivement orienté les économies des Dragons et des Tigres vers des activités fortement exportatrices. Taiwan et la Corée du Sud ont dédié, dès le début des années 1970, la plupart de leur production à l'export. **FIGURE 4**

Les pays de la zone Asie, concernés par les délocalisations japonaises, ont vu leur niveau de richesse économique beaucoup augmenter. Le PNB par habitant, en dollars constants dans les Dragons, a crû entre 5% et 7% par an de 1960 à 1980. Dans le même temps, le Japon profitait, lui aussi, d'une croissance économique exceptionnelle, son PNB par habitant augmentant en moyenne à 6% par an. La hiérarchie économique régionale a donc été relativement stable sur cette période, le Japon maintenant son avance par rapport aux pays *suiveurs*. **FIGURE 5**

Les investissements directs étrangers, vecteurs de ce dynamisme

LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS (IDE) ont été l'un des principaux vecteurs de dynamisme pour la région. Ils précèdent et facilitent l'accès des pays *suiveurs* à la technologie, aux compétences managériales ou marketing. Au début des années 1980, le Japon consacrait



CARTE 4
Période d'intégration dans le «vol d'ois sauvages»

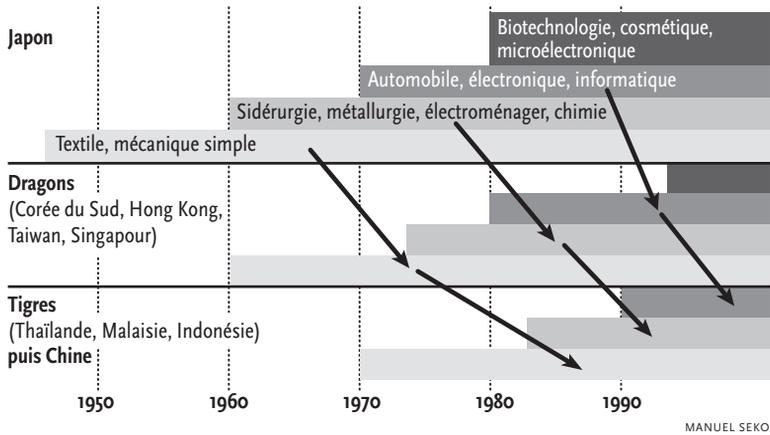
Années 1950-1960 : Japon

Années 1960-1970 : Corée du Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapour

Années 1970-1980 : Thaïlande, Malaisie, Indonésie, Philippines

Années 1980-1990 : Chine, Vietnam

FIGURE 3
Évolution de la division internationale des industries en Asie



MANUEL SEKO

plus de 70% de ses IDE aux pays de l'Asean. Les Dragons devinrent progressivement des investisseurs importants dans la région, à partir du milieu des années 1980. **TABEAU 1**

États et entreprises, co-acteurs

LES RAISONS DE LA RÉUSSITE du développement asiatique, des années 1960 à 1980, sont diverses et suscitent encore aujourd'hui, tout comme le rôle des différents acteurs, de nombreux débats.

Dans la région, le rôle des États a été essentiel, le gouvernement japonais, comme ses voisins, étant convaincu de la nécessité d'un partenariat économique. Dès lors, ils ont été des planificateurs et des facilitateurs du développement, en orientant les productions et en finançant les infrastructures.

La Banque mondiale, dans un rapport de 1993, expliquait le succès du développement asiatique par la capacité des économies *suiveuses* à mettre en place des politiques économiques et des conditions favorables. L'étude mentionne notamment :

- l'orientation de l'économie marquée vers les exportations ;
- l'accumulation de capital humain (grâce à un effort sur l'enseignement universitaire et sur les formations à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises) ;
- les infrastructures de bonne qualité ;
- les interventions de l'État dans la vie économique limitées et favorables au marché ;
- le niveau d'épargne locale élevé ;
- une bonne gestion macroéconomique ;
- une assimilation efficace des technologies étrangères à travers une ouverture aux concessions de licences, aux flux d'investissements étrangers rentrants et aux formateurs étrangers ;
- une flexibilité du marché du travail ;
- un secteur agricole productif ;
- l'adoption du principe de croissance partagée (restreindre les inégalités de revenu en période de croissance rapide).

De telles pratiques eurent comme conséquence la mise en place d'un environnement favorable pour les affaires, propice à attirer les investisseurs étrangers et locaux. L'importance relative des différents facteurs est difficile à évaluer ; toutefois, l'État *suiveur* idéal présenterait, de toute évidence, les trois premières conditions (production exportatrice, formation et infrastructures).

Il faut enfin rappeler que le développement de la région asiatique, dans les années 1960 et 1970, s'est fait sous l'autorité d'États contrôlant la société civile et restant sourds aux revendications ouvrières et paysannes.

FIGURE 4
Part de la production manufacturière exportée par les Dragons et les Tigres (1965-1988)

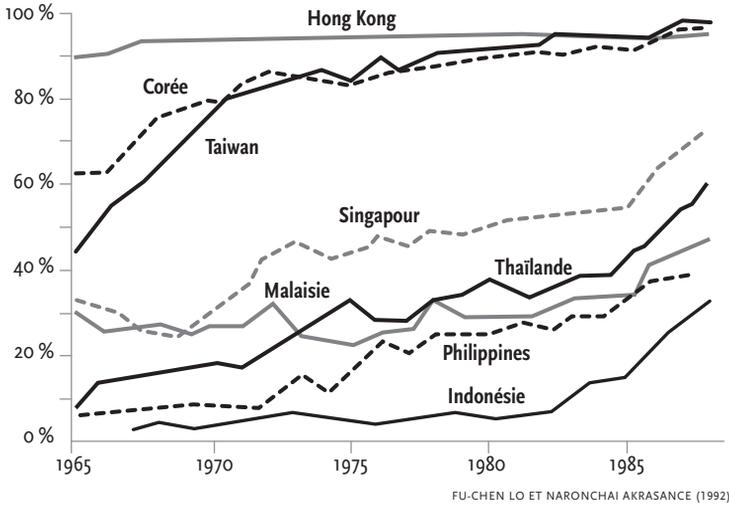


FIGURE 5
Représentation du niveau d'évolution économique dans le « vol d'oides sauvages » asiatique en 1990



L'État japonais, à travers le Miti (ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur), a joué un rôle essentiel de régulateur en définissant les grandes stratégies du pays, choisissant les secteurs prioritaires où sont orientés les efforts de la nation et décidant des restructurations. Le Miti a toujours travaillé en étroite relation avec les grands groupes industriels du pays.

Les entreprises japonaises ont, elles aussi, joué un rôle déterminant (voir ci-dessus). Pour maintenir à tout prix leur compétitivité, elles ont agi en véritables agents d'optimisation, arbitrant entre les différents pays en fonction des compétences et du coût du travail local, afin d'orienter la production vers les régions les plus compétitives.

La région du Sud-Est asiatique a été transformée en base de production flexible, offrant la possibilité de transférer la production d'un site à un autre et de faire évoluer rapidement les produits afin de suivre l'évolution de la demande des consommateurs. Ce faisant, ces productions, en constante évolution, ont élevé le niveau de vie des populations locales et ont créé de nouveaux marchés de plus en plus haut de gamme.

La structure des entreprises en *keiretsu*, conglomérats regroupant de grandes firmes et contrôlant souvent toutes les étapes de la production d'un produit, a permis l'élaboration de stratégies intersectorielles de relocalisation efficaces. Ces entreprises, présentes sur l'ensemble de la chaîne de valeur, pouvaient envisager leur propre dynamique interne, selon le modèle du *vol d'oies sauvages*.

Le protectionnisme, notamment des États-Unis et de l'Europe, fut l'un des principaux facteurs extérieurs qui ont induit cette dynamique de restructuration interne du Japon. Les limites imposées aux exportations japonaises ont incité les entreprises nippones à s'implanter dans les pays voisins et ont poussé les acteurs des pays voisins à se développer dans les secteurs d'expertise japonaise.

Enfin, le refus de toute immigration a incité le Japon à engager délibérément un transfert de capitaux et de compétences vers les pays voisins. Dans le même temps, (1960-1970), dans la plupart des pays d'Europe occidentale, la volonté de maintenir localement l'appareil productif a nécessité un important besoin de main-d'œuvre pour effectuer un travail parcellisé et répondre aux fortes augmentations de production. Le nombre de travailleurs étrangers en Europe occidentale a doublé de 1960 à 1973, passant de 3 % à 6 % de l'ensemble de la main-d'œuvre. Dans le même temps, le Japon a enregistré une immigration nette négative (nombre total d'immigrants moins le nombre total d'émigrants).

TABLEAU 1
Investissements directs étrangers en 1988

Millions d'USD (% du total)

Pays source	Pays récepteurs							
	Malaisie		Thaïlande		Indonésie		Philippines	
Taiwan	384,3	19,1 %	97,0	10,3 %	914,1	22,7 %	106,8	26,7 %
Corée du Sud	23,3	1,2 %	11,9	1,3 %	82,1	2,0 %	0,5	0,1 %
Hong Kong	129,5	6,4 %	23,6	2,5 %	228,2	5,7 %	23,2	5,8 %
Singapour	172,1	8,6 %	13,7	1,4 %	149,0	3,7 %	2,0	0,5 %
Dragons (sous-total)	709,3	35,3 %	146,2	15,5 %	1373,4	34,1 %	132,5	33,1 %
Japon	561,1	27,9 %	535,0	56,6 %	233,4	5,8 %	105,9	26,4 %
États-Unis	252,6	12,6 %	61,2	6,5 %	669,2	16,6 %	104,1	26,0 %
Autres	487,5	24,2 %	202,1	21,4 %	1746,7	43,4 %	58,0	14,5 %
Total (100 %)	2010,5		944,5		4022,7		400,5	

ECONOMIC PLANNING AGENCY - JAPAN

c. Potentiels et limites de ce modèle en Méditerranée

LA SITUATION GÉOPOLITIQUE et les conditions économiques et financières dans le Sud-Est asiatique à l'époque du *vol d'oiès sauvages* ont permis à l'ensemble régional de se structurer en s'appuyant sur des complémentarités spécifiques. Ce modèle est donc difficilement reproductible dans d'autres zones géographiques. Des différences fondamentales empêchent la transposition à l'identique du modèle asiatique vers la zone Méditerranée :

- le climat des affaires, médiocre au Sud, malgré des améliorations récentes dans certains pays (corruption, lourdeurs administratives, cadre législatif instable) ;
- la possibilité, pour les États asiatiques dans les années 1950, de protéger leurs industries naissantes grâce à de fortes barrières douanières ;
- la difficulté, pour les États du Sud, de jouer les États développeurs (faiblesse des investissements dans les infrastructures, partage limité des richesses, faible développement du capital humain...). Depuis quelques années, certains États comme le Maroc, la Tunisie et l'Égypte semblent toutefois vouloir jouer un rôle plus important dans l'aide aux implantations étrangères ;
- recul de la dimension planificatrice des États du Nord et ambiguïté vis-à-vis des délocalisations ;

- forte spécialisation des économies du Nord dans les services (40 % du PIB français réalisé dans l'économie résidentielle (non relocalisable), production limitée de biens d'équipement) ;
- émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont pris du poids dans les économies européennes, alors que l'économie japonaise des années 1950-1960 était principalement industrielle ;
- absence de grands conglomérats industriels au Nord, comparables aux *keiretsu* japonais.

Néanmoins, des similitudes existent entre la zone Méditerranée de la fin des années 2000 et l'Asie de l'Est des années 1960 :

- le différentiel de développement (coût du travail, potentiel de croissance des marchés du Sud de la Méditerranée, plus attractifs pour des relocalisations) ;
- la situation géographique (proximité des deux rives, positionnement du Maghreb et du Machrek comme points potentiels d'entrée pour les marchés du Moyen-Orient et d'Afrique) ;
- la complémentarité économique (compétences techniques et capitaux au Nord, dynamisme démographique et croissance des marchés au Sud) ;
- la proximité culturelle (histoire commune, langues partagées, formation conjointe des élites) ;
- la volonté récente de certains États du Sud de favoriser l'essor économique (enseignement technique plus développé, assainissement du droit des affaires, investissement dans les infrastructures) ;
- la prise de conscience des États du Nord de la nécessité d'une régulation régionale passant par l'intégration économique (volonté de maîtriser les flux migratoires, besoin d'améliorer le dialogue avec le monde musulman) ;
- la pression économique sur les entreprises du Nord (concurrence plus forte avec la montée en puissance des économies émergentes, augmentation des coûts de production locaux au Nord, recherche de relais de croissance au Sud alors que les marchés européens sont matures).

Un développement régional en Méditerranée pourrait s'appuyer sur ces similitudes.

D. L'exemple des entreprises allemandes dans les Peco : un modèle intermédiaire de transfert de valeur ajoutée

EN EUROPE, DANS LES ANNÉES qui ont suivi la chute du mur de Berlin, l'Allemagne a été un exemple intéressant en matière de redéploiement et de relocalisation d'une partie de son appareil productif. Les entreprises allemandes, au cours des années 1990, ont mis en place une stratégie internationale impliquant l'externalisation de segments de valeur ajoutée vers les Peco. Cette réorganisation du processus productif a contribué au développement de l'économie locale et a permis à l'Allemagne de résister à la concurrence internationale, en restant très performante dans ses exportations, en maîtrisant les pertes d'emplois⁽⁵⁾. Le pays demeure aujourd'hui le premier exportateur mondial de machines-outils. Néanmoins, cette stratégie d'externalisation de produits intermédiaires n'a entraîné qu'un transfert limité de compétences vers les pays d'accueil.

Selon une récente étude sur les performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne⁽⁶⁾, les différences entre les deux pays tiennent, entre autre, à la gestion de la sous-traitance (*outsourcing*). Les entreprises allemandes ont privilégié le maintien de l'activité industrielle au niveau national, tout en reconstituant leurs marges de compétitivité par l'approvisionnement en biens intermédiaires et en composants à l'étranger. A contrario, les grandes firmes françaises ont fait le choix d'une implantation et d'une production à l'étranger.

L'exemple des entreprises allemandes dans les Peco diffère de la délocalisation classique, qui induit un transfert de la totalité de la production dans un pays à bas coûts et qui ne garde que des liens financiers avec le pays d'origine. Les équipes d'Allemagne et des pays cibles ont développé des collaborations étroites afin de maintenir un niveau de qualité élevé et un *time-to-market* réduit. La façon de modeler l'espace comme source de compétitivité est également différent. Les investissements dans les infrastructures lient les sites de production, en créant des districts industriels à l'échelle régionale (spécialisation de la production par bassin d'emploi, spécialisation de la recherche et de la formation), exploitant les éléments territoriaux de la compétitivité.

(5) Lionel Fontagné et Guillaume Gaulier, 2008, *Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne*, Conseil d'analyse économique.

(6) Cf. note n°5.

En s'appuyant sur les Peco, l'Allemagne est devenue un *hub* industriel efficace qui maintient sa position concurrentielle dans le commerce mondial, malgré la montée de la puissance chinoise.

Deux principales remarques se dégagent de cette analyse pour une éventuelle transposition à la Méditerranée :

- cette dynamique partielle de montée en gamme différencie l'Allemagne des années 1990 des pays concernés par le *vol d'oies sauvages* asiatiques, caractérisé par l'abandon d'un processus industriel par un pays *leader*, afin de se recentrer sur un autre processus à plus forte valeur ajoutée. Le modèle allemand pose ainsi la question du relais de développement pour les Peco, une fois les activités transférées depuis l'Allemagne ;
- le remodelage de l'espace de production comme source de compétitivité est un modèle en marche dans la région méditerranéenne même s'il n'est pas encore complètement développé. Les infrastructures et les institutions économiques doivent encore être développées pour s'appuyer sur le territoire euro-méditerranéen comme source de compétitivité.

II

État des lieux des échanges dans la zone méditerranéenne

A. Une intégration régionale encore faible

MALGRÉ LA PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE et la complémentarité des pays des deux rives de la Méditerranée, l'intégration économique de la région reste limitée. Les IDE, allant des pays de l'UE vers le Sud et l'Est de la Méditerranée, représentent moins de 4 % de la totalité des IDE de l'Union européenne. Il en est de même pour les importations et exportations entre Nord et Sud de la Méditerranée. On remarque, en outre, la quasi-absence de systèmes productifs transméditerranéens. Ce constat se trouve renforcé par les intégrations d'autres régions telles que les zones Asean, Alena ou même UE-Peco. Les investissements massifs des entreprises américaines au Mexique ont, par exemple, induit la création d'un système productif régional et fait du Mexique l'un des principaux pays exportateurs au monde, au plus grand bénéfice des entreprises américaines implantées sur son sol.

Néanmoins, les pays de l'UE représentent les premiers partenaires commerciaux et investisseurs dans la région méditerranéenne, signe que, malgré la faiblesse des Psem à devenir des acteurs de premier plan dans l'organisation économique mondiale, les pays européens portent une attention particulière à cet espace économique.

La simple analyse du volume des flux d'IDE n'est pas suffisante pour comprendre l'évolution de l'activité entre les deux rives et l'intégration économique de la région. Cette étude a privilégié une approche qualitative afin de montrer quelques exemples de partenariats centrés sur un important transfert de valeur ajoutée. Une analyse des flux d'IDE au cours des dernières années est toutefois nécessaire afin de comprendre les tendances générales au niveau régional. L'évolution récente des IDE illustre une attractivité accrue de la partie Sud et Est de la Méditerranée et est un signe positif pour l'avenir de cette zone.

B. Des flux importants d'IDE, pénalisés par la crise

LES IDE SONT CONSIDÉRÉS comme de bons indicateurs de l'attractivité d'un pays ou d'une zone, mais aussi comme des facteurs importants de l'évolution économique. Ils induisent, en effet, des créations d'emplois directs (création d'une usine par exemple) ou indirects (développement des fournisseurs locaux) et accompagnent généralement des transferts de connaissances techniques et de méthodes managériales, aboutissant à une amélioration de la compétitivité économique de la zone réceptrice.

En considérant le cumul des flux sur cinq ans, on constate une augmentation régulière des flux d'IDE vers les pays de la zone Meda depuis le début des années 1990, passant de 9,7 milliards de dollars sur 1990-1995 à 76,5 milliards de dollars sur 2000-2005. **FIGURE 6**

Cette évolution est, certes, liée à une forte augmentation des flux d'IDE au niveau mondial. Toutefois, l'analyse de la part des IDE vers la zone Meda montre que l'augmentation de l'attractivité de la région pour les investisseurs, depuis les années 2000, est relative. Le poids de la zone méditerranéenne dans les flux d'IDE mondiaux est passé progressivement de moins 1% en 2000 à 4,2% en 2006 avant de retomber sous le seuil du 4% en 2007 et 2008.

La CnuCED observe une chute de 14% des montants d'IDE en 2008 au niveau mondial, avec des perspectives encore plus pessimistes pour l'année 2009. Au cours du premier semestre 2009 une baisse de 44% a été enregistrée dans le monde. Néanmoins, ce mouvement ne semble pas devoir durer et des niveaux semblables à ceux de l'année 2008 devraient être atteints à partir de 2011, selon la CnuCED⁽⁷⁾. Au niveau sectoriel, l'agro-industrie, les services et la pharmaceutique, ont mieux résisté à la baisse des IDE. **FIGURE 7**

Deux des principaux acteurs internationaux émetteurs d'IDE, les fonds de capital-investissement et les fonds souverains, ont répondu différemment à la crise. Les premiers ont réduit leur rythme d'investissement. Les seconds, pour leur part, les ont augmentés malgré la baisse des prix du pétrole et donc des recettes des exportations qui, souvent, les alimentent.

En 2008, au niveau régional, la chute la plus importante des IDE a été enregistrée dans les pays développés. Leur redéploiement vers les

(7) CnuCED, 2009. Rapport sur les investissements dans le monde 2009.

FIGURE 6
Évolution du volume des flux d'IDE vers la zone Meda

Cumul sur 5 ans
En milliards de dollars

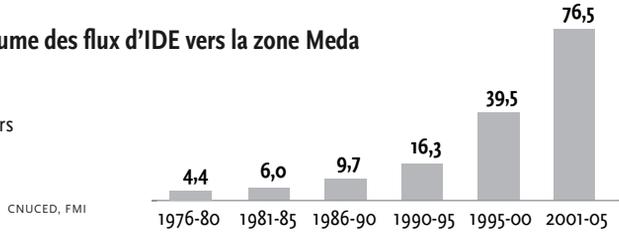
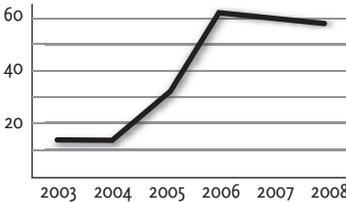
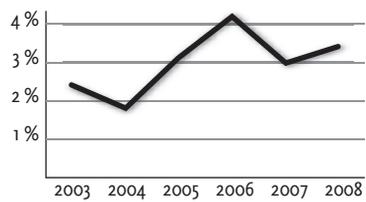


FIGURE 7
Évolution des IDE vers MED 10 + 1

En milliards de dollars



En part des IDE mondiaux

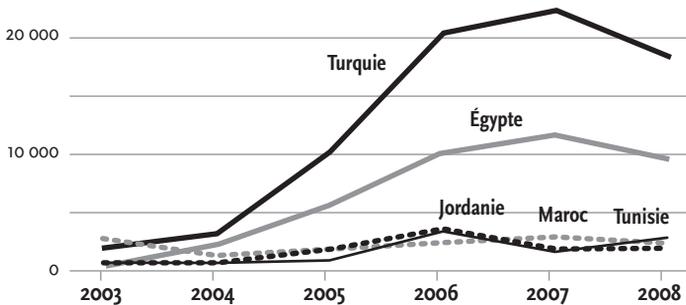


Med 10+1 : Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie, Tunisie et Turquie plus Libye

CNUCED (WIR 2006 ET SUIVANTS)

FIGURE 8
Évolution des IDE vers les pays cibles

En milliards de dollars



	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Égypte	237	2 157	5 376	10 043	11 578	9 495
Jordanie	436	651	1 774	3 268	1 950	1 954
Maroc	2 492	1 070	1 653	2 450	2 803	2 388
Tunisie	584	2 883	10 031	20 185	22 046	18 198
Turquie	1 752	2 883	10 031	20 185	22 046	18 198

CNUCED (WIR 2006 ET SUIVANTS)

pays en transition et en voie de développement s'est accentué. On note une croissance de 17 % des IDE en Asie du Sud, de l'Est et du Sud-est, de 16 % en Asie de l'Ouest et de 13 % en Amérique latine. L'Afrique a été marquée par la plus importante progression des IDE, avec une augmentation de l'ordre de 27 %. De même, les Peco ont continué leur progression, malgré une chute de 29 % vers les pays développés. La région méditerranéenne, dans son ensemble, a enregistré une légère diminution du montant des IDE en 2008, par rapport aux années 2006 et 2007. Cette baisse est due notamment aux mauvaises performances des deux champions de la zone, l'Égypte et la Turquie, ainsi que du Maroc et de la Libye. Cependant la Tunisie, la Jordanie, la Syrie, l'Algérie et le Liban ont attiré plus d'IDE qu'en 2007. **FIGURE 8**

Le recul global des IDE, lié à la crise économique et financière mondiale, ne s'est pas réalisé de la même façon dans les trois grands ensembles économiques, à savoir les pays développés, les pays en transition et les pays en développement. Si la crise a initialement épargné les rives sud et est de la Méditerranée, comme en témoigne le niveau élevé d'IDE en 2007 et au cours du premier semestre 2008, elle frappe, depuis le deuxième semestre 2008, cette région qui montre toutefois certaines capacités d'adaptation et de résistance.

La baisse des investissements, entre 2003 et 2008, dans les secteurs à forte concentration d'IDE (énergie, immobilier et tourisme), pourrait enclencher une dynamique de recentrage des investissements dans d'autres secteurs à plus forte valeur ajoutée.

La nécessité, pour des entreprises européennes, d'identifier des nouveaux marchés afin de faire face à la baisse de la consommation en Europe et d'améliorer leur compétitivité pour résister à la concurrence mondiale, devrait pouvoir trouver des réponses dans les pays Sud et Est méditerranéens. Malgré la crise, les Psem affichent une croissance moyenne de leur PIB de l'ordre de 4 % ainsi qu'une consommation privée dynamique. Le développement des compétences techniques et managériales au Sud et à l'Est pourraient aussi permettre une meilleure intégration. Enfin, le relatif isolement des systèmes bancaires du Sud méditerranéen les a maintenus en bonne santé, ce qui pourrait faciliter le financement des plans d'investissements productifs.

La hausse du niveau de vie dans les pays d'Europe de l'Est, le déclin démographique, la dégradation de l'attractivité de la Chine, qui est devenue, pour les entreprises occidentales, davantage une menace qu'une opportunité, pourront aussi contribuer à ce changement stratégique.

FIGURE 6
Évolution du volume des flux d'IDE vers la zone Meda

Cumul sur 5 ans
En milliards de dollars

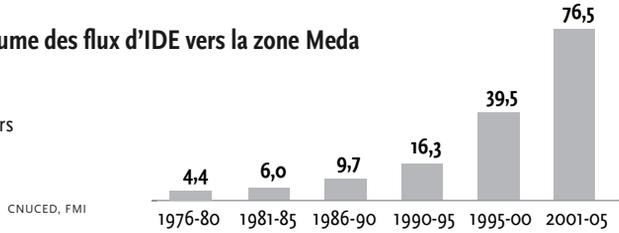
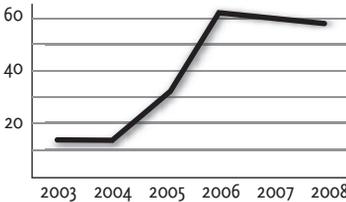
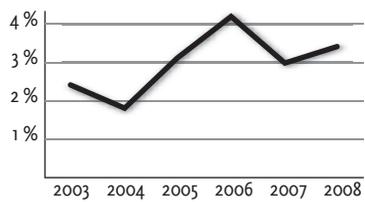


FIGURE 7
Évolution des IDE vers MED 10 + 1

En milliards de dollars



En part des IDE mondiaux

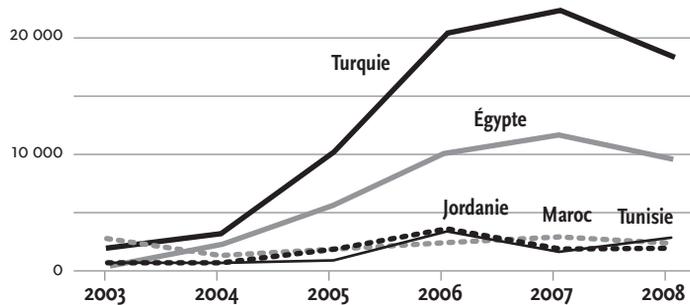


Med 10+1 : Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie, Tunisie et Turquie plus Libye

CNUCED (WIR 2006 ET SUIVANTS)

FIGURE 8
Évolution des IDE vers les pays cibles

En milliards de dollars



	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Égypte	237	2 157	5 376	10 043	11 578	9 495
Jordanie	436	651	1 774	3 268	1 950	1 954
Maroc	2 492	1 070	1 653	2 450	2 803	2 388
Tunisie	584	2 883	10 031	20 185	22 046	18 198

1. Quels facteurs expliquent cette dynamique ?

CES ÉVOLUTIONS RÉCENTES sont le fruit de politiques économiques de la part des pays du Sud de la Méditerranée qui visent à créer un environnement à même de rassurer les investisseurs étrangers, financiers et industriels. Les gouvernements du Sud ont progressivement mieux maîtrisé les leviers macroéconomiques (réduction de l'inflation, diminution de la dette publique et des déficits budgétaires) et ont contribué à l'amélioration de l'environnement des affaires (réglementations protégeant mieux les intérêts des entreprises, réformes fiscales, ouverture à la concurrence, simplifications administratives, création de zones d'activités spéciales...). La plupart des États du Sud ont aussi investi dans les infrastructures et créé des pôles technologiques afin de faciliter l'implantation d'entreprises étrangères.

Dans la deuxième partie de cette étude, nous verrons comment les entreprises interviewées plébiscitent un environnement des affaires sain et fiable, facteur principal de leur implantation et de leur réussite dans les Psem.

Même dans cette période de crise, les mesures prises par les gouvernements ont été favorables aux IDE, aussi bien au niveau national qu'international, malgré la crainte d'un plus fort protectionnisme en matière d'investissements. Elles ont amélioré le climat des affaires et ont participé à la création d'un environnement propice à l'arrivée des investisseurs étrangers.

Parallèlement, l'attrait économique relatif de la zone Méditerranée pour les entreprises a sensiblement progressé. Tout en montrant des limites, liées notamment à la taille des marchés nationaux et à une perception du cadre réglementaire et incitatif trop instable pour les IDE, la région est une réserve de ressources humaines et naturelles intéressante. Elle apparaît aussi comme une destination de substitution aux Peco, dont l'évolution du niveau de vie a réduit l'attractivité pour les investisseurs qui recherchent une base à bas coût à proximité de l'Europe. L'évolution de l'image de la Chine, qui est passée du statut d'Eldorado accueillant à celui de concurrent menaçant pour les sociétés européennes, a aussi entraîné une réorientation partielle des investissements des entreprises, à la recherche de nouveaux marchés et de bases de production de substitution, vers d'autres pays émergents. Enfin, l'apparition d'entreprises chinoises ou de pays émergents, prêts à investir sur des marchés relativement fermés comme celui de l'Algérie, constitue un facteur important expliquant l'augmentation des IDE vers la zone Meda.

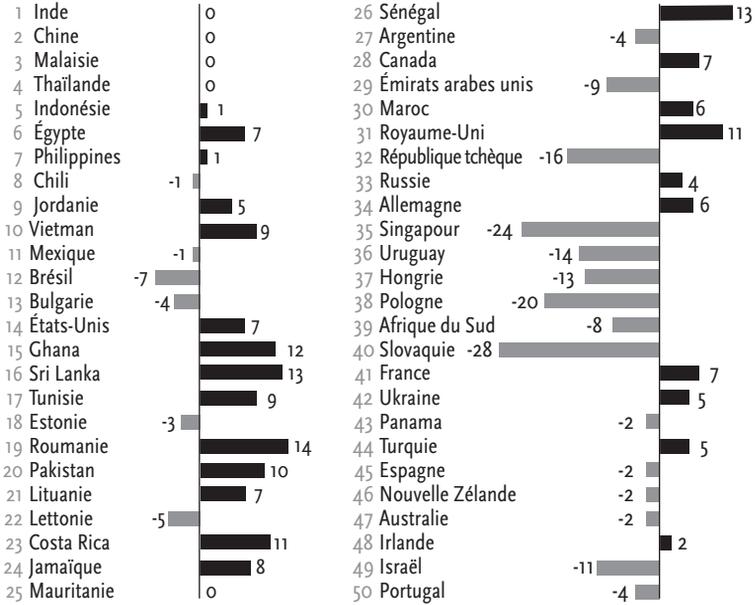
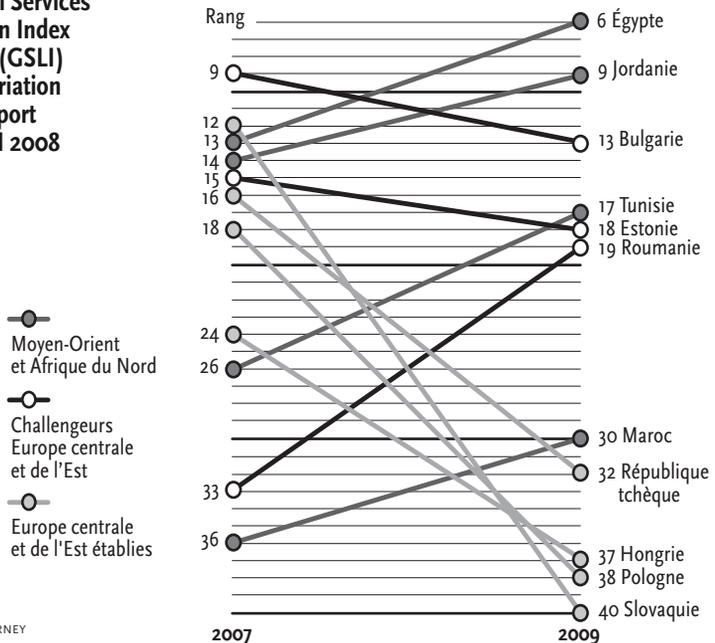


FIGURE 9
«Global Services Location Index 2009» (GSLI) avec variation par rapport au GSLI 2008



A.T. KEARNEY

Le *Global Services Location Index* (GSLI), mis en place par A.T. Kearney, est un classement des destinations les plus attrayantes pour les services informatiques et de soutien, les centres d'appel et de support back-office. Ce classement montre bien cette évolution. **FIGURE 9**

Les cinq pays du Sud de la Méditerranée concernés par cette étude (Égypte, Jordanie, Maroc, Tunisie et Turquie) ont amélioré leur classement par rapport à 2008. A contrario, certains pays des Peco, comme la Bulgarie, la République tchèque, la Hongrie, la Pologne et la Slovaquie, destinations jusqu'ici très convoitées par les entreprises européennes, ont perdu des places dans le classement 2009.

2. Les limites de cette dynamique

LA RÉPARTITION SECTORIELLE DES FLUX D'IDE, cumulés entre 2003 et 2007, montre une forte présence de secteurs tels que l'énergie (15 % des flux d'IDE cumulés sur 2003-2007), l'immobilier (14 %) ou encore le tourisme (9 %), impliquant un faible partage de la valeur ajoutée.

FIGURE 10

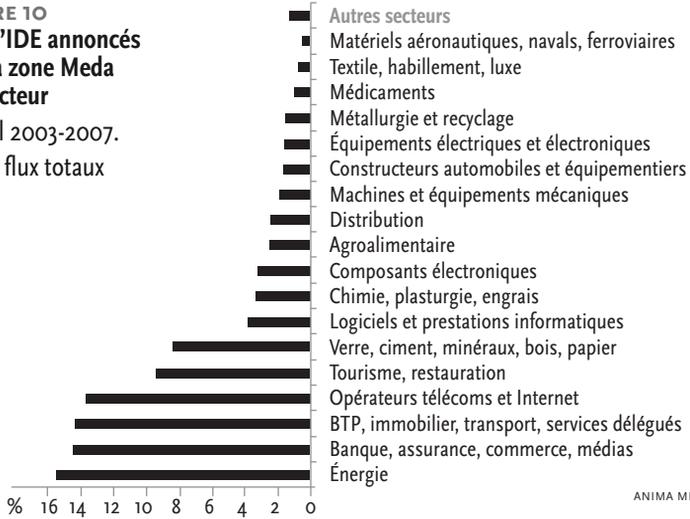
En prenant seulement en considération les investissements annoncés pour l'année 2008, le poids des IDE dans le secteur énergétique et du BTP-immobilier devient plus important. **FIGURE 11**

Si les IDE investis dans ces secteurs créent de l'emploi, ils s'insèrent rarement dans une chaîne de valeur locale (clients, fournisseurs, sous-traitants) ; ils génèrent donc peu d'activité indirecte. Cela ne signifie pas pour autant que la tendance à investir dans des secteurs à faible valeur ajoutée en Méditerranée gagne du terrain. La simple analyse des flux d'IDE doit être complétée par des considérations qualitatives, à même de montrer l'évolution des activités effectivement implantées.

On remarque ainsi que des investissements dans des secteurs de niche, comme les biotechnologies, apparaissent dans le paysage des IDE méditerranéens et que les investissements dans des secteurs à forte valeur ajoutée et demandant des compétences managériales, techniques et de gestion avancées (comme le conseil) se taillent une place de plus en plus significative dans les Psem.

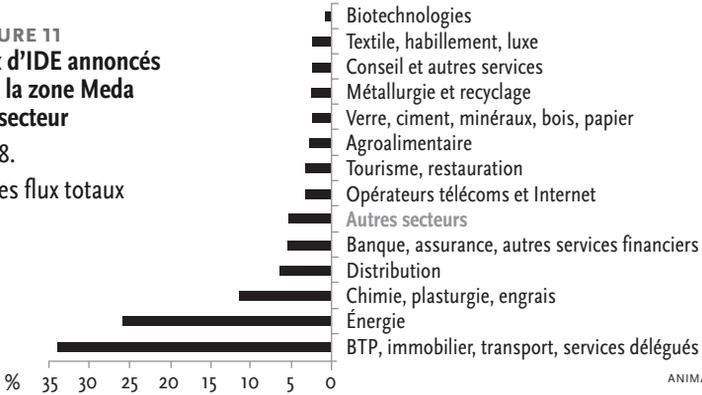
La provenance des IDE montre par ailleurs que la part de ceux provenant de pays de l'UE a peu évolué depuis 2003, représentant en moyenne 40 % des flux annuels, avec de fortes variations d'une année sur l'autre. La principale évolution sur les dernières années concerne les pays du Golfe, particulièrement présents dans l'immobilier et le tourisme.

FIGURE 10
Flux d'IDE annoncés
vers la zone Meda
par secteur
 Cumul 2003-2007.
 % des flux totaux



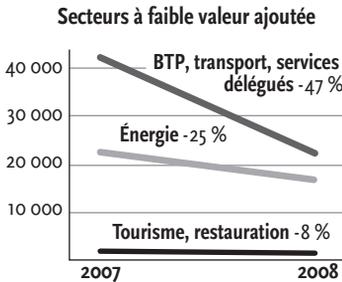
ANIMA MIPO

FIGURE 11
Flux d'IDE annoncés
vers la zone Meda
par secteur
 2008.
 % des flux totaux

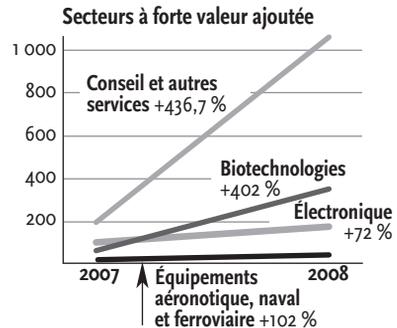


ANIMA MIPO

FIGURE 12 Évolution des IDE En millions d'euros



ANIMA-MIPO



L'analyse des flux d'investissements vers les pays de la zone méditerranéenne indique une tendance à la baisse depuis 2008, qui se prolongera, selon les projections de la CnuCED au moins jusqu'en 2010. En revanche, l'analyse des IDE, par secteur et par nature d'activité implantée, révèle, dans les Psem, une évolution positive en termes de localisation de la valeur ajoutée. **FIGURE 12**

Des activités à faible valeur ajoutée, mais qui nécessitent des investissements importants, subissent de forts ralentissements alors que des secteurs à plus forte valeur ajoutée, comme les biotechnologies, le conseil, l'industrie électronique, aéronautique, navale et ferroviaire, témoignent, entre 2007 et 2008, malgré la crise, d'une dynamique favorable.

III

Approche micro-économique des modèles méditerranéens d'intégration

UNE ANALYSE QUI NE SE BASE que sur le volume des investissements en termes quantitatifs n'est pas en mesure de montrer les changements qualitatifs des activités implantées, soutenant un meilleur partage de la valeur ajoutée entre le Nord et le Sud. Les flux d'IDE sont perturbés par des tendances économiques et financières qui affectent l'économie mondiale. De plus, des secteurs à faible valeur ajoutée, comme l'immobilier, l'énergie ou le tourisme, sont très consommateurs de capitaux, comparativement à des secteurs à plus forte valeur ajoutée, comme les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le conseil ou l'ingénierie, qui ne nécessitent que des investissements réduits.

Une approche micro-économique permet de comprendre les dynamiques à l'œuvre à travers l'étude des activités développées dans les Psem par un échantillon d'entreprises européennes. Ces dernières ont été sélectionnées grâce à la collaboration des représentations diplomatiques et commerciales, des agences de promotion des investissements, des chambres de commerce et des associations professionnelles dans les pays cibles.

Les grandes multinationales, mais aussi d'autres acteurs économiques, disposant d'une solidité financière importante, ont poursuivi, au cours des deux dernières années, leurs plans d'investissement dans les Psem, croyant au potentiel de ces pays. C'est le cas du constructeur automobile Renault qui continue à investir à Tanger, malgré le retrait de son partenaire Nissan.

La crise des disponibilités financières a probablement affecté davantage les PME, car elles ne peuvent avoir recours que partiellement à l'emprunt. Elles se sont appuyées sur leurs implantations déjà opérationnelles dans les Psem pour contrebalancer le retrait des activités en Europe, soutenir leur croissance ou s'implanter en Méditerranée afin d'améliorer leur compétitivité et de résister à la concurrence mondiale, en investissant ou en améliorant leur connaissance de ces marchés et en définissant des stratégies d'intervention qui seront mises en place une fois la crise atténuée.

A. Analyse de l'échantillon d'entreprises rencontrées

LES ANALYSES RÉALISÉES dans le cadre du projet *Convergence en Méditerranée*, tout en portant sur l'ensemble de la région méditerranéenne, se basent sur près de deux cents entretiens avec des entreprises européennes ayant développé des activités économiques dans les Psem. Des entretiens ont aussi été menés avec des responsables d'agences de promotion des investissements dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée et avec des experts privés connaissant les thématiques économiques régionales. Pour des raisons méthodologiques et pratiques, ces interviews ont ciblé les principaux pays émetteurs et récepteurs de la région, cherchant à assurer une certaine représentativité des investissements dans des activités industrielles et de service à l'échelle régionale. Ainsi, les enquêtes et les analyses ont porté sur des entreprises allemandes, espagnoles, françaises et italiennes implantées dans cinq pays Sud et Est méditerranéens : l'Égypte, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie et la Turquie.

La région Méditerranée fait partie de la stratégie des grands groupes industriels et de services européens. Mais ce n'est pas systématiquement le cas pour les entreprises intermédiaires, petites et moyennes.

Ainsi, selon Anima, 93 % des IDE cumulés entre la période 2003-2008, ont été réalisés par des grands groupes et des multinationales. Les entreprises analysées dans le cadre de cette étude reflètent cette réalité. L'échantillon se penche en partie sur les investissements effectués par les PME européennes, afin de souligner le rôle de ces entreprises dans le panorama des investissements transméditerranéens. **FIGURE 13**

Parmi les entreprises interviewées, cinquante-trois ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Celle-ci a débouché sur une étude monographique (cf. Annexes) qui a pour objectif de discerner les raisons de l'implantation, les facteurs de réussite ou d'entrave des activités lancées, ainsi que leur évolution, sur la base d'un transfert accru de valeur ajoutée du Nord vers le Sud.

Au niveau sectoriel, tous les grands secteurs prioritaires et identifiés comme possibles *métiers* de la Méditerranée, sont représentés. **FIGURE 14**

Dans cet échantillon, trois secteurs sont plus attractifs que les autres : l'industrie, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et les services. À eux seuls, ils représentent 72 % des interviews effectuées. On note néanmoins une grande diversification des activités développées au niveau sous-sectoriel. **FIGURE 15**

FIGURE 13
Échantillon des entreprises interviewées
par pays émetteur et récepteur d'IDE, et par taille

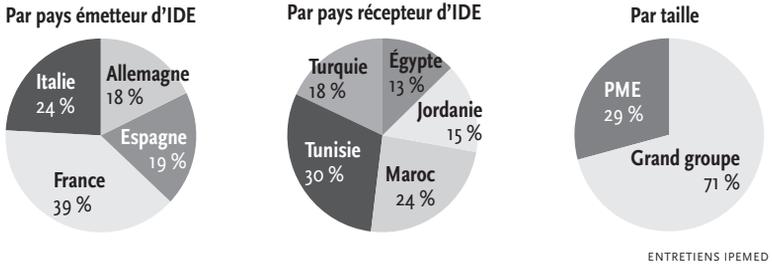


FIGURE 14
Répartition par secteur
des entreprises interviewées

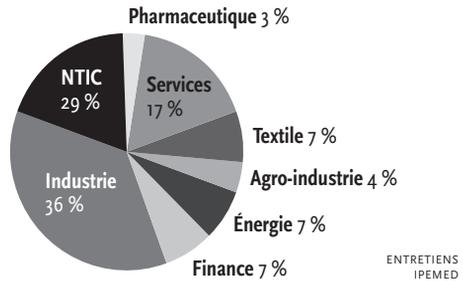
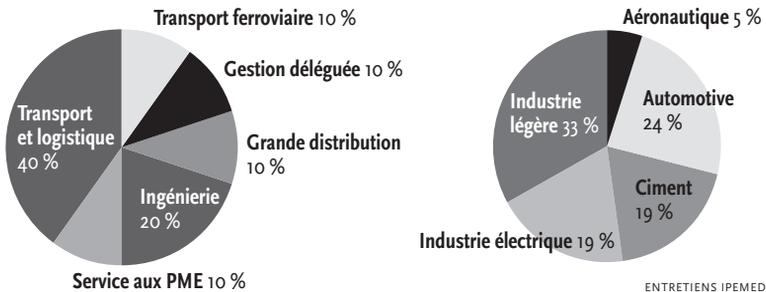


FIGURE 15
Répartition sous-sectorielle des activités dans les services (à gauche)
et dans l'industrie (à droite)



L'analyse réalisée grâce aux entretiens a permis d'identifier trois phases d'évolution dans les dynamiques d'interaction économique dans l'espace régional.

- L'exploitation : des investissements importants dans des secteurs à faible valeur ajoutée ;
- La production : vers la présence de systèmes productifs intégrés, notamment sur des activités techniques ;
- La conception : une dynamique naissante de montée en gamme.

Ces trois phases se caractérisent d'une part, par une augmentation relative des investissements dans des secteurs et dans des activités à plus forte valeur ajoutée et, d'autre part, par une évolution des activités déjà implantées dans des secteurs historiquement à plus faible valeur ajoutée. On distingue un passage progressif d'activités basiques, à forte demande de main-d'œuvre non qualifiée vers des activités complexes, nécessitant un niveau de qualification plus élevé :

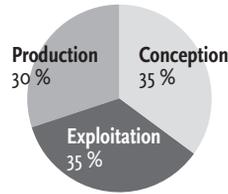
L'échantillon d'entreprises analysé couvre les trois phases. Les activités à très faible valeur ajoutée, comme le tourisme et la simple exploitation des matières premières, n'ont été étudiées qu'accidentellement pour deux raisons : le faible intérêt qu'elles revêtent dans le cadre de cette analyse, qui reconnaît toutefois leur importance et leur poids au niveau macro et micro-économique, ainsi que la réticence des responsables, notamment des opérateurs énergétiques, à fournir les informations nécessaires à cette recherche. **FIGURE 16**

B. La montée en gamme, vecteur d'intégration économique

LES ANALYSES S'APPUIENT SUR des cas concrets, montrant le rôle des Psem dans des secteurs ne présentant pas le même partage de la valeur ajoutée.

- Dans le secteur de l'énergie, des opérateurs fortement intégrés dans l'environnement local.
- Dans le secteur des matériaux de construction, des investissements importants traduisant une étroite collaboration entre les équipes locales et le tissu entrepreneurial national.
- Dans la banque et la finance, des métiers à développer et d'intéressantes opportunités à saisir dans un contexte de plus en plus évolutif.

FIGURE 16
Répartition de l'échantillon
analysé en termes d'évolution
des activités



ENTRETIENS IPEMED

- Dans la grande distribution, un possible vecteur de développement et de mise à niveau des sous-traitants locaux.
- Dans le textile-habillement, des acteurs qui, de par leur évolution au cours des quarante dernières années, montrent l'ancrage dans la Méditerranée de cette industrie à forte intensité de main-d'œuvre et ce, malgré la concurrence de l'Asie.
- Dans le secteur des services, l'implantation d'entreprises, dans les pays de la rive Sud, dans des activités à faible valeur ajoutée (centres d'appels, traitement de tâches administratives), mais aussi dans des métiers à forte composante technologique, montre l'attrait des Psem, notamment en tant que réservoirs de ressources humaines qualifiées dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Dans le secteur de l'industrie légère, et notamment de l'aéronautique, de l'équipement électrique et de l'automobile, des entreprises attestent de la capacité de la zone Meda à s'insérer avec succès dans les cycles de production à courtes ou moyennes séries, demandant un important contrôle qualité ;
- Dans ces mêmes secteurs, certains acteurs, forts de cette réussite, tendent depuis peu à implanter progressivement des activités à plus forte valeur ajoutée dans les pays du Sud pour bénéficier de ressources qualifiées à des coûts modérés.

Ces exemples d'entreprises installées dans le Sud révèlent la capacité de la zone Méditerranée à s'intégrer dans des métiers à faible ou à forte valeur ajoutée. Ils attestent aussi d'une dynamique récente : des acteurs s'implantent dans des pays du Sud sur des métiers à plus forte valeur ajoutée pour bénéficier de l'accès à des ressources hautement qualifiées, rares en Europe, aisément associables à leur activité, à des coûts et des risques limités.

IV Une intégration en trois phases

A. PHASE I

L'exploitation : des activités à faible valeur ajoutée mais un transfert accru des responsabilités

L'ANALYSE DES IDE par secteur montre que l'énergie, l'immobilier-BTP et le tourisme-restauration ont attiré, au cours de la période 2003-2008, près de 60 % des investissements. La répartition sectorielle et sous-sectorielle des entreprises interviewées, pouvant être classées dans cette phase, est détaillée ci-après. **FIGURE 17**

Malgré l'importance de ces investissements, capables de créer de l'emploi et de participer au développement du pays d'accueil, on ne note, dans la plupart des cas, qu'un transfert limité de compétences et de savoir-faire. Parallèlement, les sociétés engagées dans ces secteurs, notamment dans l'énergie, ont traditionnellement recours à des équipes d'expatriés pour les activités de coordination ou à forte composante technique. La création d'emplois qualifiés induite est dès lors très limitée.

L'analyse des activités des entreprises présentes localement montre, en revanche, des évolutions positives, même dans ces secteurs à faible valeur ajoutée. Elle démontre que, même dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier-BTP, le développement des compétences techniques dans les Psem est en marche et capable d'influencer un changement de pratiques chez les investisseurs européens. Le signe le plus évident de cette évolution est la réduction du nombre d'expatriés des entreprises européennes dans les implantations locales. De plus en plus souvent, ils laissent leur place à des ressources locales, capables de s'intégrer rapidement et de mieux interagir avec l'environnement local. C'est un signe réel d'intégration car il n'est pas lié à un pilotage à distance mais à une substitution des ressources expatriées par des cadres locaux.

Parallèlement, ces investissements peuvent entraîner le développement d'activités connexes permettant de soutenir l'environnement entrepreneurial du pays d'accueil, de participer au déploiement de compé-

tences techniques et d'amener des entreprises locales sur des standards internationaux. Il s'agit notamment de l'externalisation de certains segments de la chaîne de production sur le marché local : génie civil, équipements intermédiaires mais aussi travaux d'ingénierie et d'analyse. Ainsi, ces sous-traitants et prestataires de services, contraints à s'insérer dans un processus comportant un niveau de qualité élevé, souvent appuyés par leur donneur d'ordre, améliorent la qualité de leur activité.

Plusieurs exemples montrent cette évolution.

ÉNERGIE

Un opérateur bien intégré dans l'environnement local

► **Areva NC**, filiale du groupe français Areva, a créé en Jordanie, en 2008, une société mixte, la Jordanian French Uranium Mining Company⁽⁸⁾ (JFUMC), afin d'approfondir l'exploration des gisements d'uranium suite à la signature d'un accord avec les autorités jordaniennes. L'objectif principal de ces dernières était de confirmer, selon les standards internationaux, les estimations réalisées par des sociétés locales. Le bureau de représentation à Amman et le centre opérationnel sur le terrain emploient aujourd'hui 85% de ressources locales. Des ingénieurs et des techniciens, capables d'assurer un haut niveau de performances grâce à une bonne formation et à l'expérience accumulée, ont été aisément mobilisés et participent au développement d'un projet important pour leur pays. Des ressources jordaniennes qualifiées, souvent employées précédemment sur des plateformes pétrolières *offshores* dans le Golfe, ont même été rapatriées. Des travaux de forage ont été confiés à des sous-traitants locaux pouvant assurer un niveau élevé de qualité. Les analyses chimiques des échantillons prélevés sont externalisées vers des laboratoires locaux, notamment celui de la Jordan Atomic Energy Commission qui, grâce à l'appui d'Areva NC, monte en gamme, offrant des services qui répondent aux standards internationaux. ◆

(8) Cf. fiche monographique Jordanian French Uranium Mining Company page 115.

Des investissements massifs qui s'appuient sur l'expertise locale

Le secteur des matériaux de construction, et notamment celui du ciment, historiquement bien implanté dans les Psem, continue à se développer afin de répondre aux besoins locaux : l'amélioration de l'habitat et les infrastructures. Des investisseurs européens profitent de cette demande en hausse pour consolider leur position dans les Psem et créer des bases-arrières pour leurs groupes. En s'impliquant dans les processus de privatisation des grandes entreprises nationales, souvent monopolistiques, ou en lançant des projets indépendants, les firmes européennes cherchent à mieux s'intégrer dans les équipes locales, différencient leurs activités, réduisent le nombre d'expatriés et gagnent en compétitivité.

► En Turquie, le groupe espagnol **Essentium**⁽⁹⁾ a interagi étroitement avec des investisseurs locaux pour la construction et l'exploitation de deux cimenteries pour le marché local. Universal Cimento a été créée en 2008 dans le cadre d'une *joint-venture* avec des investisseurs turcs. Les capacités managériales du groupe espagnol se sont bien intégrées avec celles des équipes locales. Parallèlement, le marché s'est révélé propice à d'autres formes d'investissement en attendant le démarrage des deux sites dans la région de Marmara et Adana. C'est pourquoi Essentium développe huit projets de centrales hydroélectriques, dont une de 100 MW, grâce à une équipe de dix ingénieurs turcs basée à Ankara. La société a identifié dans le pays des opportunités dans la production d'énergie qui offrent des retours sur investissement intéressants. En raison de la forte implication du groupe en Turquie, une fabrique de béton vient d'être rachetée afin d'agrandir l'offre commerciale en matériaux de construction. ◆

► En Jordanie le français **Lafarge**⁽¹⁰⁾ est présent depuis 1998, après sa participation à la privatisation du cimentier national. Le marché jordanien constituait pour le groupe une opportunité commerciale : les études concluaient que la Jordanie dispose de l'un des plus forts potentiels de consommation de ciment par habitant. Le plus grand défi rencontré par le groupe au moment de la privatisation, fut le passage d'une culture d'entreprise publique à une culture d'entreprise privée. Une restructuration

(9) Cf. fiche monographique Grupo Essentium – Universal Cimento page 159.

(10) Cf. fiche monographique Lafarge Cement Jordan page 118.

interne a été indispensable pour rendre la société plus performante et mieux adaptée à la concurrence. Lafarge emploie aujourd'hui en Jordanie mille personnes dont seulement quatre expatriés. Le directeur général de la société, tout en disposant d'une expérience pluri-décennale dans le groupe, est de nationalité jordanienne. ◆

► En Égypte, un opérateur espagnol, **Cementos la Union**⁽¹¹⁾, déjà présent en France, en République dominicaine et au Chili, a créé, en 2004, une *joint-venture* avec des investisseurs égyptiens actifs dans le ВТР, la Arabian Cement Company. L'objectif était de sécuriser les approvisionnements du groupe en clinker (matière première du ciment) en assurant une intégration verticale de la production. La stratégie a été partiellement revue afin de développer, pour le marché égyptien, les activités de fournisseur en clinker et en ciment. Malgré la concurrence, des possibilités de croissance se sont manifestées. Ne disposant pas de l'expertise nécessaire pour démarrer indépendamment cette activité, Arabian Cement Co. a fait appel, en 2006, à un *leader* mondial pour la réalisation d'une usine de clinker d'une capacité de 2,1 millions de tonnes par an pour un investissement de 170 millions de dollars. Entrée en production en 2008, cette usine est encore gérée par cette société tierce et l'équipe d'Arabian Cement Co. supervise l'activité tout en assurant des formations continues qui permettront une reprise totale du contrôle dans les prochaines années. Certaine de la valeur du marché égyptien et du potentiel du secteur, tant au niveau local qu'international, Arabian Cement Co. a construit en 2008 une deuxième ligne de production, cette fois en pilotant directement le projet. Elle devait être opérationnelle courant 2010 et nécessitera un investissement de 240 millions de dollars. Arabian Cement Co. emploie aujourd'hui soixante-quatorze personnes, dont seulement trois expatriés, et a créé de nombreux emplois indirects. Presque aucune formation n'a dû être dispensée car Arabian Cement Co. a identifié les profils qualifiés directement sur le marché local. Pouvant disposer, d'ici à 2010, d'une production intégrée de ciment, Arabian Cement Co. se positionne comme un *leader* du marché du ciment en Égypte. Dans une période de crise, de lourds investissements ont été programmés et réalisés, une forte intégration avec les équipes locales a été développée et des projets d'envergure ont vu le jour. ◆

(11) Cf. fiche monographique Arabian cement Company en annexe, page 105.

Des métiers à développer et des opportunités à saisir

► **Euler Hermes Acmar**⁽¹²⁾ est le fruit d'un partenariat germano-marocain qui veut offrir aux entreprises marocaines une solution de protection contre le risque d'impayés.

En 1994, la BMCE (Banque commerciale marocaine), est le chef de file d'un consortium des banques marocaines, qui veulent mettre en place un nouvel instrument d'accompagnement pour leurs clients, à travers le lancement de l'assurance-crédit. Cette banque a fait appel à Euler Hermes (Allianz Group), *leader* mondial dans l'assurance-crédit, pour étendre cette activité à travers la société Acmar. L'objectif était de développer un nouvel instrument financier au Maroc, l'assurance-crédit, capable de favoriser les opérations commerciales et les investissements dans un pays de plus en plus ouvert à l'international et voulant se positionner comme un *hub* entre l'Europe et l'Afrique.

Un effort en termes de formation et de transfert de savoir-faire a été nécessaire, dans la mesure où ce métier n'existait pas au Maroc. La société compte aujourd'hui quarante et un collaborateurs et augmente ses effectifs de cinq à dix personnes par an. Euler Hermes a embauché facilement des diplômés en finance, de niveau bac+5. Des formations continues ont été mises en place directement par le personnel local mais aussi par des experts, notamment du bureau de Paris.

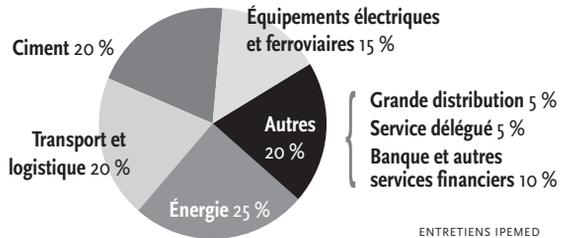
La filiale marocaine a pu bénéficier de l'expérience des autres filiales et tirer parti de l'esprit de groupe en mettant en place des solutions adaptées à chaque exigence. D'où une croissance continue de son chiffre d'affaires, de 10 à 20% par an. Les perspectives de développement sont considérables. Au moment où les entreprises marocaines se structurent, les instruments proposés sont plus basiques que ceux proposés dans d'autres pays.

La filiale marocaine est aujourd'hui un *hub* régional : toutes les transactions des assurés du groupe Euler Hermes, concernant des acheteurs en Afrique sub-saharienne, sont en effet pilotées par le bureau de Casablanca.

Euler Hermes collabore de plus en plus avec des universités marocaines afin d'apprendre à s'adapter efficacement aux exigences du métier de l'assurance-crédit. ◆

(12) Cf. fiche monographique Euler Hermes Acmar en annexe, page 126.

FIGURE 17
**Exploitation :
répartition
sectorielle
des entreprises
analysées**



ENTRETIENS IPEMED

► Le groupe bancaire italien **Unicredit**⁽¹³⁾, après s'être internationalisé au cours des années 1990 en Europe centrale et orientale, a manifesté, à partir de 2000, un intérêt accru pour le secteur bancaire turc. Le choix de la Turquie est lié à des considérations démographiques, à la rentabilité des activités bancaires grâce à une inflation très élevée, à une stabilité économique et politique ainsi qu'aux relations privilégiées que le pays entretient avec l'Union européenne, en vue d'une adhésion. À travers le développement d'une étroite collaboration avec le groupe turc Koç qui opérait, entre autre, dans les secteurs du *leasing*, *factoring*, *investment banking*, *asset management*, et assurance, une *joint-venture* a été lancée en 2001, la Koç Financial Services, détenue à 50 % par Unicredit Group.

L'objectif était, dans un premier temps, de limiter l'investissement afin de mieux connaître le marché et évaluer la possibilité de développer d'autres activités. Grâce à l'apport d'Unicredit, la Koç Financial Services a pu améliorer la qualité des services offerts et devenir l'une des activités principales du Group Koç, le plus grand groupe turc en termes de capitalisation boursière. Cette *joint-venture* a aussi bénéficié d'une situation économique favorable, due à la relance de l'économie turque, après la crise de 2001. Au vu de l'expérience de cette première opération et des excellentes relations qu'elle entretient avec le partenaire local, la Koç Financial Services a investi dans le rachat d'une banque *leader* sur le marché turc (Yapi Kredi Bank) qui était sous administration contrôlée depuis 2002. La Koç Financial Services détient aujourd'hui 80 % des actions de Yapi Kredi Bank, qui est devenu le quatrième groupe bancaire turc, *leader* dans les secteurs des cartes de crédit, gestion des patrimoines, crédits non monétaires, *leasing*, *factoring*, retraites et assurances. Dans le cadre de la création de Koç Financial Services, Unicredit a réalisé un important transfert de valeur ajoutée, notamment en

(13) Cf. fiche monographique Yapı Kredi Bankası AS en annexe, page 162.

termes de gestion, management et ressources humaines. Des formations continues sont dispensées, mais le niveau des ressources humaines est excellent et meilleur qu'en Europe de l'Est et Europe centrale, où d'autres expériences ont été menées. De son côté, Unicredit a capitalisé l'expérience accumulée par Yapi Kredi sur le marché des cartes de crédit, très développé en Turquie, en transférant plusieurs méthodes et procédés vers d'autres filiales à l'étranger. Un échange de bonnes pratiques a amélioré les performances de tous les partenaires, non seulement sur le marché turc mais aussi à l'international. Dix expatriés sont aujourd'hui présents dans la *holding*, occupant notamment des fonctions de contrôle de gestion. Grâce aux synergies développées, Yapi Kredi est aujourd'hui la banque la plus rentable du groupe Unicredit qui voit dans ce pays des perspectives importantes de développement et de croissance. ◆

LA GRANDE DISTRIBUTION

Vecteur de développement et de mise à niveau des sous-traitants locaux

► Le groupe allemand **Metro**⁽¹⁴⁾, déjà présent sur toute la rive Nord de la Méditerranée, opère depuis 1991 au Maroc, à travers Metro Cash & Carry Morocco. Au début des années 1990, la distribution moderne ne représentait que 10% du marché intérieur. Metro a donc misé sur un changement de mentalité, unique facteur pouvant entraîner le développement de ses activités. Metro a mis en place un service de formation de contrôle de qualité et de vente-marketing qui a permis un développement rapide de sa filiale marocaine.

Metro c&c a notamment identifié un bon réseau de sous-traitants et de fournisseurs locaux vers lesquels plusieurs lignes de produits alimentaires (dont certains de la marque Metro) ont été externalisées. Ces sous-traitants ont été suivis par le service qualité Metro. Cette initiative a permis, d'une part, à ces entreprises de développer des standards de production et conditionnement de niveau européen et, d'autre part, aux sous-traitants, pour la plupart des PME, de consolider leur portefeuille de clients en offrant un service plus performant.

Le centre de formation interne est basé à Casablanca, là où

(14) Cf. fiche monographique Metro Cash&Carry Morocco en annexe, page 131.

se trouve la direction de la filiale qui emploie cent cinquante cadres. Ce centre réalise des modules qui sont ensuite décentralisés au niveau local. La maison-mère a également dispensé des formations aux cadres sur place ou à l'étranger.

Metro Cash & Carry Morocco emploie aujourd'hui seulement quatre expatriés. L'implantation et le développement ont pu se faire en comptant notamment sur du personnel local. La filiale Maroc emploie 1 600 personnes.

L'expérience positive au Maroc a permis le lancement d'une réflexion interne quant à l'opportunité de créer des filiales dans d'autres pays du Sud méditerranéen; d'où la décision d'en ouvrir une en Égypte. Cette création était en cours au moment de l'entretien (avril 2009). ◆

L'OBSERVATION DES ACTIVITÉS développées dans ces secteurs, où les implantations étrangères sont principalement destinées à exploiter les ressources et les marchés locaux, montre que des implantations réussissent grâce au développement des compétences locales et sont positives tant pour le pays d'accueil que pour l'investisseur. Tout en restant minoritaires, ces exemples montrent que développer des interconnexions avec des investisseurs nationaux, établir des relations basées sur la confiance avec des financements gagés sur l'épargne locale et sur une logique de gagnant-gagnant avec le tissu entrepreneurial local, et le fait de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, aisément intégrable, sont autant de facteurs facilitant l'implantation réussie des entreprises étrangères.

B. PHASE 2

La production : vers le développement de systèmes productifs intégrés

DES LOGIQUES D'INTÉGRATION économiques fortes existent entre le Nord et le Sud de la Méditerranée, y compris dans des secteurs à faible valeur ajoutée. **FIGURE 18**

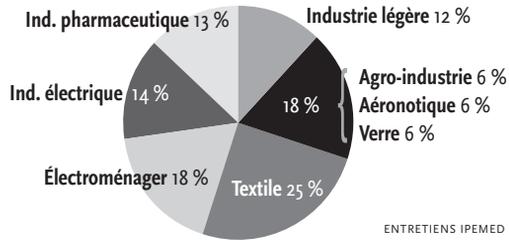
Bien que très touchée par la crise économique mondiale, l'industrie du textile-habillement témoigne de cette logique, en gardant une place privilégiée dans les importations européennes. Elle a notamment résisté aux exportations asiatiques malgré des salaires ouvriers souvent supérieurs à ceux pratiqués chez *l'ogre asiatique* et malgré la fin des accords multifibres. Selon le Cedith (Cercle euro-méditerranéen des dirigeants du textile, de l'habillement et des industries de la mode), les importations européennes, au premier trimestre 2009, sont en baisse par rapport à celles de 2008. Le recul des exportations des Psem n'est donc pas étonnant. Néanmoins, le classement des fournisseurs de l'UE demeure inchangé : la Chine est toujours en tête, de très loin avec 8,26 milliards d'euros, suivie de la Turquie (2,61 milliards d'euros), de l'Inde, du Bangladesh, de la Tunisie (676 millions d'euros), du Pakistan et du Maroc (580 millions d'euros).

Les exportations du textile-habillement méditerranéen ont certes chuté mais, par rapport aux prévisions noires qui ont précédé la fin des accords multifibres, le secteur s'est adapté remarquablement. Cet ancrage s'explique par la capacité des industries méditerranéennes du secteur, en particulier marocaines, tunisiennes, turques et égyptiennes à s'appuyer sur leurs atouts (proximité géographique et culturelle avec leurs voisins européens).

La réussite d'industriels produisant des équipements aéronautiques ou électriques est due, elle aussi, à la proximité géographique et à la présence de ressources qualifiées et motivées dans les Psem. Le voisinage de l'Europe permet, en diminuant les circuits logistiques, de réduire les cycles de production et les besoins en fonds de roulement mais c'est surtout l'efficacité des interactions entre les équipes des centres européens et locales qui explique le succès de ces implantations, dans des secteurs où les exigences en matière de qualité sont fortes et le degré de customisation élevé.

Enfin, les secteurs de l'automobile, de l'électroménager blanc et l'industrie légère sont aussi des exemples intéressants qui témoignent

FIGURE 18
Production :
répartition
sectorielle
des entreprises
analysées



de la capacité d'adaptation et de spécialisation des ressources humaines et des pratiques industrielles dans les Psem. Des usines installées sur les rives sud et est de la Méditerranée ont atteint un niveau qualitatif égal, sinon supérieur, à celles d'Amérique latine, d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Europe occidentale. Souvent primées comme meilleures au monde en termes de qualité et de performance par leur groupe, ces usines sont désormais des exemples pour les autres implantations industrielles dans le monde.

Cette montée en gamme a été favorisée par une dynamique d'intégration verticale reposant sur deux facteurs. D'une part, le développement d'une industrie intermédiaire locale fiable et performante, comme en Turquie dans le secteur automobile, a permis l'intégration des composants techniques importés, avec ceux produits localement, et donc une meilleure répartition de la valeur ajoutée produite. D'autre part, en incitant leurs fournisseurs à s'implanter localement, les grands groupes internationaux encouragent un déplacement de la chaîne de production en amont vers les pays du Sud.

Cette dynamique verticale peut être suivie d'un développement horizontal, suivant une logique métier. En effet, en cherchant à étendre son activité locale, le fournisseur nouvellement implanté va gagner de nouveaux clients dans d'autres secteurs et favoriser le déplacement d'une autre chaîne de production. Ainsi, de proche en proche, des systèmes productifs intégrés se créent.

Ce mouvement peut prendre des dimensions nationales avec l'identification, de la part de certains pays du Sud comme le Maroc, de *métiers nationaux*, axes de développement présents et futurs de l'économie nationale. Dans ce contexte, le retour des politiques industrielles pilotées et dirigées par les États, abandonnées au profit d'une autorégulation du marché, pourrait faciliter la programmation des investissements, inciter la mise en place d'instruments financiers adaptés et, *in fine*, favoriser les IDE.

1. Ancrage du textile-habillement : spécialisation sur les cycles courts

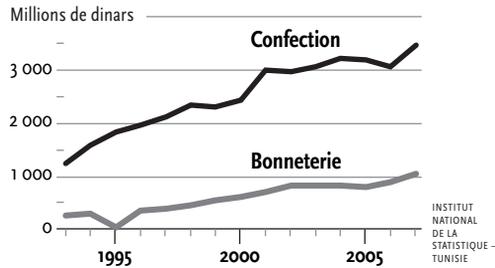
LE TEXTILE-HABILLEMENT n'est pas un secteur à fort transfert de valeur ajoutée entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. En revanche, il illustre la capacité de certains industriels à investir le Sud de la Méditerranée, avec une activité à forte intensité de main-d'œuvre où les différentiels de salaires entre l'Asie et les pays du Sud semblent rédhitoires pour les Méditerranéens.

Au début des années 1960 et jusqu'aux années 1990, la production de textile-habillement dans les pays de la Méditerranée, principalement en Turquie, Tunisie et Maroc, a pris de plus en plus de poids dans les exportations. Cette dynamique est en partie liée à l'implantation d'entreprises européennes, en quête de zones de production à bas coûts, dans les pays du Sud. Le marché européen représentait alors la principale destination des exportations de textile.

Dès 1990, la montée en puissance de la production textile dans les Peco et en Chine a considérablement affecté celle des Psem. Nombreux sont ceux qui prévoient la disparition de la production d'habillement dans les pays du Maghreb avec la fin des accords multifibres avec la Chine début 2005. Dans le même temps, les exportations vers l'Allemagne ont été particulièrement pénalisées par la montée en puissance des pays de l'Est, où de nombreuses entreprises venaient s'installer afin de servir le marché allemand.

Au milieu des années 2000, la production textile dans les pays du Sud méditerranéen s'est tassée, notamment au Maroc, en Tunisie, mais aussi en Turquie en raison des coûts de production élevés. Cette période a été marquée par l'amorçage d'un changement de positionnement de la part des producteurs textiles méditerranéens. Ces derniers ont progressivement délaissé les productions de masse pour se recentrer sur la mode à renouvellement de courte durée, les petites séries et les réasorts. Là où la proximité géographique et la capacité à fournir un produit satisfaisant avec un temps d'interaction limité, jouent nettement en faveur des pays du Sud méditerranéen. Les producteurs, installés au Maroc ou en Tunisie, en Égypte ou en Turquie, peuvent dès lors fournir une prestation inaccessible à leurs concurrents asiatiques. Grâce à ces atouts, face à la baisse de la consommation des pays européens et la prudence des distributeurs dans la gestion de leurs opérations de *sourcing*, les Psem se défendent plutôt mieux que l'Asie. **FIGURE 19**

FIGURE 19
Exportations
tunisiennes
de produits
d'habillement



Ce repositionnement est à mettre en parallèle avec une tendance à la baisse des cycles de vie des produits, liée à l'émergence, en Europe, de nombreux distributeurs misant sur une rotation très rapide de leurs collections. Inditex (Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's class et Uterquë), 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 sur des délais très courts (*time to market minimum*). D'où la nécessité de s'appuyer sur une base de production proche. Le renchérissement des salaires dans les pays de l'Est de l'Europe a été un facteur important qui explique la bonne résistance de l'industrie de l'habillement dans les pays du Sud méditerranéen, avantagée par sa proximité, par rapport à l'Asie, et par des salaires mieux contrôlés que dans les pays de l'Europe de l'Est. La volonté de maîtriser totalement la chaîne de production a été également un atout pour les Psem.

TEXTILE-HABILLEMENT

Casampa, un exemple d'adaptation

► L'exemple de la société **Casampa**⁽¹⁵⁾, installée à Bizerte (Tunisie), illustre cette dynamique. Cette entreprise d'environ deux cents personnes, spécialisée dans la fabrication de lingerie, corsetterie, maillots de bain et de sport pour des marques internationales et des distributeurs européens, a été fondée en 1973 par le néerlandais Timpa. Ce groupe, né en 1955, avait derrière lui une longue histoire de relocalisation, qui s'explique par la recherche des coûts de production les plus bas. Implanté à Amsterdam, la société se déplaça dans le Seeland, au début des années 1960,

(15) Cf. fiche monographique Casampa en annexe, page 139.

puis en Belgique, au milieu des années 1960, avant de s'implanter en Tunisie.

Disposant d'une main-d'œuvre bien formée, avec des salaires relativement bas, la Tunisie apparaissait comme un lieu d'implantation attractif, avec une stabilité politique et des conditions fiscales et douanières avantageuses. La production y fut totalement transférée dès 1975. Face aux difficultés économiques de la maison mère, une relocalisation vers le Sri-lanka ou le Brésil fut envisagée dans les années 1980, avant d'être abandonnée faute d'attractivité suffisante. L'activité déclina au début des années 2000, les effectifs en Tunisie passant de 330 personnes en 1999 à 145 en 2004. Plutôt que d'implanter une partie de ses fonctions centrales (administration, logistique, design) en Tunisie, pour diminuer ses coûts de fonctionnement, la maison mère, Timpa, préféra revendre l'unité tunisienne au *manager* du site afin de chercher un partenaire chinois dans une logique d'abaissement des coûts de production. Timpa fut déclarée en faillite en 2007. Dès 2004, le nouveau propriétaire recentra la production de Casampa sur des produits à volume moyen et à courte durée de vie (collections saisonnières), des opérations ponctuelles montées très vite et des réassorts rapides de produits à grands volumes. Ce recentrage permet, en effet, de contourner la concurrence asiatique car il s'appuie sur les atouts compétitifs de la Méditerranée du Sud : capacité à livrer un produit dans un temps très court et compétitivité sur les coûts totaux. La proximité géographique et culturelle offre un avantage certain sur les pays asiatiques car elle permet une réduction des délais, en minimisant le temps de transport et en optimisant les interactions client-fournisseur, notamment lors de la mise en production d'un nouveau produit.

Casampa stocke les tissus, achetés pour la plupart en Corée du Sud. La société peut assurer des livraisons à ses clients une à deux semaines après l'envoi de la commande. Prenant conscience de l'avantage des sous-traitants installés dans des localisations proches des zones de vente aux consommateurs finaux, certains donneurs d'ordres européens ont diminué leur part d'importations asiatiques. La Redoute aurait ainsi l'intention de diminuer de 95 % à 75 % la part de vêtements fabriqués en Asie, en augmentant les importations des régions proches (Méditerranée et Europe de l'Est) pour les produits saisonniers à faible volume. Après ce recentrage, l'activité de Casampa enregistra une hausse significative et du coup, ses effectifs augmentèrent. ◆

2. Des activités à plus forte valeur ajoutée se développent dans l'industrie traditionnelle

La Méditerranée, géographie pertinente pour les industries customisées et à forte exigence en qualité

DES INDUSTRIES TECHNIQUES ou technologiques se sont implantées dans le Sud de la Méditerranée, dès la fin de la Seconde guerre mondiale. Le potentiel de croissance de leur marché intérieur constituait alors le principal attrait des pays du Sud. Des entreprises installaient de petites unités de production de biens technologiques dans le but de les vendre localement. Thomson décida ainsi de produire des processeurs au Maroc, dès le début des années 1950. Fiat, en 1968, démarra ses activités en Turquie. Il s'agissait notamment d'unités d'assemblage.

L'implication récente de nombreux gouvernements des pays du Sud révèle qu'attirer ces acteurs est devenu un enjeu majeur pour les économies en développement.

Des incitations (simplifications administratives et douanières, avantages fiscaux, incitations financières, zones spéciales d'attractivité, etc.) ont dès lors été mises en place par les États pour attirer des industries spécifiques. Le plan *Émergence* au Maroc cible ainsi, l'automobile, l'électronique et l'aéronautique. Or l'implantation de nombreuses entreprises de production, d'éléments techniques dans le Sud ne traduit pas une simple démarche opportuniste consistant à profiter de certaines incitations. Elle relève d'une réelle logique économique.

L'INDUSTRIE ÉLECTRIQUE ET ÉLECTRONIQUE

Des séries courtes ou moyennes et des exigences qualité

L'exemple de deux entreprises illustre cette logique économique : Aircelle, filiale du groupe Safran implantée au Maroc depuis 2006, et Timelec, filiale de la PME alsacienne Socomec, en Tunisie depuis 2004. Leur point commun : elles produisent des éléments onéreux, en séries courtes ou moyennes, avec des exigences qualité.

▷ **Aircelle**⁽¹⁶⁾ est spécialisé dans la production d'inverseurs de nacelles pour les moteurs d'avions. Le site marocain est chargé, d'une part, de la production d'éléments composites, à partir d'équipements importés de France et d'Allemagne et, d'autre

(16) Cf. fiche monographique Aircelle en annexe, page 122.

part, de l'assemblage de ces éléments avec des pièces sous-traitées afin de produire des nacelles, expédiées aux clients pour être intégrées aux moteurs. Le site marocain, ouvert en 2006, concentre près de 40 % de la production globale d'Aircelle. ◆

► **Timelec**⁽¹⁷⁾ fabrique des systèmes de coupure électrique (interrupteurs, fusibles, commutateurs, relais électriques, disjoncteurs...) pour les professionnels (usines, immeubles de services, centres commerciaux, etc.). Le site tunisien assemble des éléments sous-traités, avant d'expédier les produits finis à un site français, chargé de les réexpédier aux clients finaux. Il est spécialisé dans les séries à faible variabilité et volume moyen ; les sites français se recentrant sur le développement de nouveaux produits et une fabrication fortement customisée.

Au moment de s'installer dans un pays méditerranéen du Sud, ces deux sociétés cherchaient à délester leurs unités européennes en surcharge tout en optimisant leurs coûts : coûts directs de production (transport) ; coûts induits (notamment le temps passé par les équipes en centrales) ; et coûts des immobilisations de produits finis ou semi-finis (stocks).

Les coûts directs de production sont constitués principalement par les coûts d'achats et les coûts salariaux qui dépendent eux-mêmes du salaire horaire et de la productivité des ouvriers. La compétitivité des sites marocains et tunisiens s'explique avant tout par leur niveau de productivité horaire, proche, voire meilleur que celui des sites européens à qualité de production équivalente, alors que les salaires sont deux à quatre fois plus faibles qu'en Europe. Pour Socomec, la productivité en Tunisie est même bien supérieure à celle des sites de Chine et d'Inde. Cette performance s'explique par la qualité de la formation et la mentalité des ouvriers, ainsi que du personnel d'encadrement. En outre, les expatriés, dont le coût salarial est important, sont peu présents. Sur les deux sites, les fonctions *Qualité* et *Méthodes*, fonctions essentielles, sont donc sous la responsabilité d'équipes quasi-exclusivement locales.

La proximité géographique de la Tunisie et du Maroc est, en outre, un facteur essentiel pour limiter les coûts logistiques et surtout le coût des immobilisations, notamment par rapport aux localisations asiatiques. Prenons l'exemple d'un sous-traitant implanté en Europe, qui fournit un site localisé en Chine assemblant lui-même un produit final pour un client européen.

(17) Cf. fiche monographique Timelec en annexe, page 150.

Le transport s'effectuant par bateau, le fait d'assembler dans un pays de la Méditerranée plutôt qu'en Asie permet de réduire le cycle de production de deux à trois mois. Outre la capacité à minimiser le *time to market* des produits, la réduction du cycle permet de diminuer les immobilisations, importantes sur des produits à forte valeur unitaire. Et cela, d'autant plus que les entreprises se concentrent sur la réduction de leur besoin en fonds de roulement.

Enfin, la proximité géographique et culturelle permet de limiter les coûts indirects, essentiellement les coûts de gestion de projet. La production d'équipements aéronautiques et électriques nécessite en effet de nombreuses interactions entre les centres de design, situés en Europe et le site de production, à cause des faibles volumes des séries de production, des exigences qualité et des éventuelles évolutions que peuvent demander les clients. Le fait de parler la même langue, d'être situé dans un fuseau horaire proche et d'être à moins de trois heures d'avion permet d'optimiser le temps passé par les équipes européennes sur les projets avec les sites du Sud méditerranéen.

Pour les deux sociétés, l'implantation dans un pays de la rive Sud de la Méditerranée a été une réussite. Le site tunisien de Socomec est le plus rentable du groupe présent également en Italie, en Inde et en Chine. Sa montée en charge a permis de délester les sites français qui se sont recentrés sur le développement de nouveaux produits et ont ainsi gagné des marchés. Le chiffre d'affaires de Socomec a crû de 35 % entre 2005 et 2007, avec une marge d'exploitation en hausse de près d'un point. ◆

INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

S'implanter pour le marché local et développer des produits pour l'export ou des bases régionales

► **Bayer SA**⁽¹⁸⁾ est composée de différentes sociétés, notamment françaises, intégrées au cours des années dans Bayer SA à travers des opérations de fusions-acquisitions. Présente dans le Royaume chérifien depuis les années 1950, la SA regroupe aujourd'hui les trois branches du groupe : CropScience, MaterialScience, HealthCare. Cette dernière représente 50 % du chiffre d'affaires du groupe. L'acquisition de Roche, au cours des années 2000, a entraîné la reprise d'une usine de fabrication de produits

(18) Cf. fiche monographique Bayer SA en annexe, page 123.

pharmaceutiques, basée à Casablanca. Grâce à cette usine, Bayer SA fabrique localement une gamme de produits grand public capable de satisfaire en partie la consommation locale et de réduire les coûts. De plus, un service de R&D a été développé, chargé de l'homologation de certains produits au niveau local, notamment dans le secteur phytosanitaire. Ce service s'est développé grâce au recrutement sur le terrain d'ingénieurs et techniciens spécialisés.

Bayer SA a beaucoup investi et continue à investir en formation, notamment pour ses commerciaux et visiteurs médicaux. Le groupe emploie actuellement 276 personnes dont une soixantaine dans le service production. La formation continue est un facteur clé de sa réussite au Maroc, du point de vue de la qualité du service mais aussi de la fidélisation des employés et des meilleurs cadres. La filiale marocaine se définit de plus en plus comme un centre de coordination régionale. Des bureaux de représentation de Bayer SA Maroc sont présents en Tunisie et en Algérie. D'importantes synergies, notamment sur le plan productif, pourraient se développer dans le cadre de la normalisation des relations entre le Maroc et l'Algérie, via la création d'une base régionale et du développement de la production, afin de satisfaire la demande des trois pays nord-africains. ◆

► **Ceva Santé Animale**⁽¹⁹⁾ est un laboratoire pharmaceutique vétérinaire qui intègre tous les métiers de la santé animale depuis la conception des produits jusqu'à leur commercialisation dans tous les pays du monde. Ceva Santé Animale, à l'origine Sanofi Santé Animale, se structure à partir des années 1990, déployant des efforts considérables pour se développer sur le marché mondial. Dès ses débuts, Ceva attache une importance particulière à l'Afrique du Nord où trois sites de production, au Maroc, en Algérie et en Tunisie, sont développés afin de proposer des produits vétérinaires adaptés aux exigences locales. Ces décisions sont aussi le fait de réglementations nationales strictes interdisant, pour une large gamme de produits, la simple importation. En Tunisie, Ceva Santé Animale a établi un partenariat avec un laboratoire pharmaceutique vétérinaire à partir de 2002, sur un plan de reprise qui s'est étalé jusqu'en 2007, date à laquelle Ceva Interchem a acquis 100% du capital. Ceva Interchem opère sur le marché tunisien en développant ses propres produits adaptés au marché national grâce à un service

(19) Cf. fiche monographique Ceva Interchem en annexe, page 139.

de R&D composé de quatre techniciens et ingénieurs spécialisés. De plus Ceva Interchem, ainsi que les autres usines Ceva Santé Animale dans le monde, produit une gamme restreinte de produits pour l'export, gérée et centralisée directement par Ceva Santé Animale. Le groupe bénéficie ainsi d'économies d'échelle et d'avantages en qualité qui permettent à chaque site de production de se spécialiser dans un produit. Ceva Interchem emploie aujourd'hui cinquante personnes dont un seul expatrié. La facilité pour recruter ainsi que la culture d'entreprise ont permis à Ceva Interchem de s'implanter facilement en Tunisie et d'envisager l'avenir avec optimisme. Des investissements prévus, notamment dans la mise à niveau pour le marché à l'export, permettront à Ceva Interchem d'opérer de plus en plus en tant qu'exportateur de produits pointus. ◆

Recherche de partenaires locaux et déplacement de la chaîne de production dans une logique verticale puis horizontale

AFIN DE MINIMISER leurs coûts de production, les entreprises qui s'implantent dans un pays du Sud vont naturellement rechercher des fournisseurs capables de produire localement des éléments à moindre coût et dans les meilleurs délais. Une logique de transfert de tout ou d'une partie de la chaîne de production peut donc s'enclencher à travers la recherche de fournisseurs locaux ou étrangers, incités à s'implanter dans un pays du Sud. Ce qui, au-delà de la diminution potentielle des coûts de production du fournisseur, permet d'optimiser la durée du cycle global de production.

La présence de Timelec, en Tunisie, a ainsi joué un rôle moteur dans l'implantation de l'un de ses principaux fournisseurs, Nief Plastic, spécialisé dans la fabrication d'éléments plastiques. Celui-ci s'installa dans un premier temps dans l'usine de Timelec. Trois ans après, Timelec n'importait plus que 30 % de ses éléments d'Europe, 60 % étant fournis par des fournisseurs européens installés en Tunisie et 10 % par des fournisseurs tunisiens.

Dans cette dynamique verticale de déplacement d'une chaîne de production, les pôles de compétences, qui rassemblent différentes entreprises d'un même secteur et éventuellement des universités spécialisées, jouent un rôle essentiel. Ils facilitent en effet :

- l'installation des petites entreprises qui peuvent trouver facilement de l'aide (locaux disponibles, supports administratifs...);

- le recrutement de personnel qualifié ;
- l'accès à un réseau de clients et de fournisseurs locaux.

On constate, en outre, que cette dynamique verticale peut être suivie d'un développement horizontal, suivant une logique métier : le fournisseur qui s'est implanté dans un pays du Sud méditerranéen pour accompagner l'un de ses clients, recherche localement de nouveaux clients dans d'autres secteurs. Reprenons l'exemple Nief Plastic. Installée dans un premier temps sur le site de Timelec, l'entreprise, dont l'activité avait considérablement augmenté, a dû déménager dans une nouvelle usine. Sa présence en Tunisie lui a en effet permis de travailler localement avec de nouveaux clients tels que Sagem, Valeo ou Schneider.

Le potentiel local offre des opportunités de développement et de montée en gamme

► Le groupe **Ferrol**⁽²⁰⁾, *leader* européen des chaudières et climatiseurs, créé en Italie en 1955, s'est développé à travers de multiples investissements en Europe, en Asie et en Méditerranée. Dès le début des années 1990, il a porté son attention sur le marché turc, potentiellement intéressant et destiné à monter en puissance. En 1998, une société commerciale a été créée à Istanbul avec pour objectif de développer l'image de la marque et de tester l'impact de ses produits. Dès 2000, la progression du chiffre d'affaires a convaincu le management de Ferrol que, pour gagner d'autres parts de marché, il fallait investir pour produire localement, afin d'adapter les produits aux exigences locales et être plus compétitif. Suite à une expérience d'*outsourcing* en Turquie, démarrée en 2004, la construction d'une usine a été lancée en 2006. La production a démarré en 2008. Avec un chiffre d'affaires qui est passé de 3,5 millions d'euros en 1998 à 62 millions en 2008 (12 % du marché national), le marché turc s'est positionné en dix ans comme le deuxième pour le groupe, après l'Italie et avant l'Espagne. Ferrol a trouvé en Turquie les ressources humaines et les compétences nécessaires à son développement : commerciaux de bon niveau, techniciens et ingénieurs spécialisés. Elle emploie aujourd'hui 175 personnes, dont 90 sur le site de production. Aucun expatrié n'est présent en Turquie, mais les liaisons avec le *top management* du groupe sont étroites, notamment avec la montée en puissance de la production.

(20) Cf. fiche monographique Ferrol Isitma ve Klima Sistemleri en annexe, page 156.

Ferrolli a transféré son savoir-faire en apportant notamment :

- une attention particulière à l'innovation, à la qualité et à la compétitivité ;
 - des investissements constants et ciblés ;
 - la mise en place d'une organisation de la production flexible et efficace ;
 - un développement de produits et de systèmes répondant aux besoins, grâce à un suivi attentif de chaque segment de marché.
- Le projet initial, lancé en 1998, était purement commercial et visait le marché local. La progression des activités, concentrées sur la production de radiateurs (60% marché local, 40% export), a été rapide. Bien que simple à fabriquer, le produit, grâce à un excellent rapport qualité-prix, a donné l'idée d'utiliser la base de production turque pour des produits à plus forte valeur ajoutée et destinés à l'export. Au moment de la visite de l'entreprise (juin 2009), des formations étaient en cours pour le lancement de la production de chaudières hautement technologiques destinées à l'export. ◆

► Le producteur d'électroménagers **Indesit Company**⁽²¹⁾ détient dix-sept sites de production dans le monde. Le choix de multiplier les usines de fabrication est lié à la nature des produits : les électroménagers blancs, fragiles, encombrants et donc peu adaptés au transport. Dans les années 1990, à partir de la moitié de la décennie, Vittorio Merloni, président de la branche Indesit électroménagers, a observé attentivement la Turquie, pays très peuplé, avec un niveau de vie croissant, candidat à l'adhésion à l'Union européenne, disposant donc d'un cadre juridique, fiscal et administratif en nette amélioration. Fort de ces observations, Indesit Company a racheté en 1995 la branche réfrigérateur d'un producteur local d'électronique. Malgré les dimensions réduites de cette implantation, cette opération lui a permis de produire très rapidement et d'être opérationnel dès fin 1995. L'usine, basée dans une zone industrielle aux alentours d'Izmir, s'est agrandie grâce à divers investissements qui en ont fait le site le plus performant du groupe en termes de qualité, à partir de 2007.

Indesit a donc transformé un petit site de production en une usine moderne qui produit un million de réfrigérateurs par an et qui se place à la cinquantième place des entreprises exportatrices turques. De plus, la zone d'Izmir dispose d'une densité

(21) Cf. fiche monographique Indesit Company Beyaz Esga en annexe, page 159.

industrielle intermédiaire, suffisante pour que la filiale turque s'approvisionne totalement sur le marché local et réduise les coûts de transport. Cette collaboration avec les fournisseurs locaux a abouti à des partenariats profitables développés en Turquie mais aussi dans d'autres pays. Au démarrage, des expatriés étaient présents en Turquie. Actuellement, Indesit Company emploie 1 200 personnes dont un seul expatrié. Plusieurs cadres et ingénieurs, qui ont démarré en Turquie, ont intégré le groupe et accédé à des postes de direction au siège central et dans d'autres filiales. ◆

Ces deux exemples montrent comment une approche évolutive peut favoriser une montée en gamme des activités. Ainsi, des activités purement commerciales se sont transformées, en quinze ans et grâce à une connaissance approfondie du potentiel local, en développant également un réseau rassemblant d'autres usines du groupe et des entreprises implantées dans la région dont l'origine peut être étrangère ou locale.

3. Développement du *Nearshore* sur des fonctions à valeur ajoutée limitée

L'INSTALLATION DE SOCIÉTÉS de services dans les pays du Sud de la Méditerranée relève d'une dynamique récente. Les centres d'appels, notamment, s'y sont installés depuis le début des années 2000. C'est le cas de Téléperformance en Tunisie ou Webhelp au Maroc, attirés par la présence de diplômés parlant une langue européenne et dont les salaires sont inférieurs aux standards européens. L'*offshoring* de fonctions administratives est aussi un secteur en plein essor. Les États du Sud, conscients que ces implantations sont pour leurs pays un potentiel de création d'emplois et de richesses, ont mis en place des incitations fiscales pour les entreprises qui voulaient s'installer sur leur territoire.

Lancé en 2005 par le gouvernement marocain, le plan *Émergence*, qui place le *nearshoring* francophone et hispanophone en tête des secteurs à fort potentiel, a développé des zones spéciales dédiées aux entreprises étrangères voulant s'implanter au Maroc (CasaShore, RabatShore, TangerShore et MarrakechShore). Les sociétés y bénéficient d'infrastructures à coûts modérés (bureaux, supports administratifs, connexions réseau rapides), d'incitations fiscales ou de subventions pour la formation de nouveaux embauchés. Ces facilités, mises en place

par les États, sont des avantages significatifs pour les grands groupes, mais elles sont essentielles pour les PME, qui prennent davantage de risques en s'implantant à l'étranger du fait de leurs ressources limitées et de leur inexpérience éventuelle en matière de création d'activité dans un nouveau pays.

Le *nearshore* est un thème d'actualité d'autant plus fort que c'est quasiment le seul secteur ayant résisté à la crise. Il pourrait avoir un rôle de catalyseur pour l'économie. Le *nearshore* se développe parallèlement aux secteurs des télécommunications qui, selon le dernier rapport de l'Union internationale des télécommunications⁽²²⁾, n'ont pas subi de ralentissement, pendant et après la crise. Le même rapport souligne que la crise financière n'a pas sensiblement entamé la demande dans les services concernant les technologies de l'information et de la communication (TIC). De même, les secteurs du mobile et du satellite ont bien résisté. Toutefois, des défis menacent la croissance des TIC : la pression sur leur budget, la réduction des investissements dans le secteur ou le déclin de la demande de la part des économies émergentes.

Sur un plan régional, l'espace Sud et Est méditerranéen gagne des places et améliore son attractivité, comme le démontre le *Global Services Location Index 2009*, développé par AT Kearney⁽²³⁾.

Si la plupart des activités de service qui s'installent dans le Sud méditerranéen (traitement de tâches administratives, centres d'appels...) induisent un transfert de valeur ajoutée limité, certaines entreprises de services s'implantent dans des pays du Sud pour y réaliser des activités complexes, demandant des ressources qualifiées, rares en Europe. On passe ainsi d'une phase de production à une phase de conception, troisième étape de développement des activités implantées dans les Psem, identifiée au cours des enquêtes et des analyses micro-économiques qui ont été menées.

(22) International Telecommunication Union, 2009, *Confronting the Crisis: ICT Stimulus Plans for Economic Growth*.

(23) Cf. supra.

C. PHASE 3

La conception : une dynamique naissante de montée en gamme

AU-DELÀ DE CES ACTIVITÉS CONSOMMATRICES en main-d'œuvre (phase 2, la production), des entreprises se sont engagées dans des activités à forte valeur ajoutée depuis le début des années 2000. **FIGURE 20**

1. Vers des activités de conception et de R&D

PLUSIEURS ACTEURS industriels, présents à travers des activités d'assemblage dans des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, ont pris conscience de l'opportunité que représentait la présence d'ingénieurs qualifiés avec des salaires modérés, capables de collaborer efficacement avec des équipes européennes. Ils ont développé des bureaux d'étude, de conception, de design ou de R&D pour bénéficier de ces ressources au coût modeste et aisément intégrables, participant ainsi au transfert vers le Sud d'une activité à plus forte valeur ajoutée. Ce processus, appuyé par des instruments incitatifs, mis en place par les autorités publiques, a permis la création d'activités fortement intégrées et de proposer, via l'intégration avec l'industrie, des produits conçus et réalisés localement pour le marché intérieur ainsi que pour les marchés régionaux et mondiaux. Certains, fabriqués dans le secteur de l'automobile ou de la machinerie industrielle en témoignent.

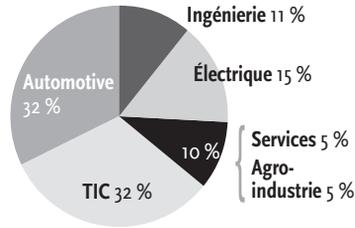
INDUSTRIE AUTOMOBILE ET ÉLECTRONIQUE

La montée en gamme des activités de conception et R&D

► Le groupe **Leoni**⁽²⁴⁾, basé à Nuremberg (Allemagne), se consacre à la production de fils et de câbles pour les industries électriques, électroniques et les télécommunications. Il a aussi développé des compétences dans le domaine du câblage médical. Les systèmes de câblage représentent 50 % de son activité et sont surtout destinés à l'industrie automobile. Leoni AG a joué la carte de la mondialisation depuis plusieurs décennies afin de rester compétitif. Installé à Sousse, Leoni Tunisie SA a été créé pour faire face à la mondialisation au sein même du groupe. Fondée en 1977, la filiale tunisienne emploie 6 000 employés (âge moyen inférieur à trente ans) dont 700 ingénieurs. La société produit en

(24) Cf. fiche monographique Leoni Tunisie en annexe, page 143.

FIGURE 20
Conception :
répartition
sectorielle
des entreprises
analysées



ENTRETIENS IPEMED

Europe (Allemagne, France, Portugal...), en Amérique (Etats-Unis, Mexique, Brésil), en Afrique (Tunisie, Maroc, Égypte, Afrique du Sud) et plus récemment en Asie (Chine, Inde) et en Europe de l'Est (Pologne, Ukraine, Roumanie, Hongrie, Slovaquie, Turquie). La concurrence internationale dans le domaine du câblage est vive et le coût de la main-d'œuvre y est déterminant. La société réalise un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros. Elle fabrique des faisceaux de câbles destinés au secteur automobile pour des clients exigeants et prestigieux.

Leoni Tunisie SA a été plusieurs fois désigné *Meilleur site de l'année* au sein du groupe. La société a fondé son activité sur une recherche de qualité et de performances élevées. Ce résultat, elle le doit à ses méthodes et à son personnel. Son management, entièrement tunisien, met en œuvre les techniques les plus récentes pour la gestion de la production, le système qualité et la responsabilisation du personnel.

Dans le cadre de l'harmonisation des procédures au niveau du groupe, le Leoni Productivity System (LPS) a été introduit. C'est un standard universel, valable pour la production et les services, qui a pour objectif de soutenir la qualité et d'encourager l'amélioration continue. Il est fondé sur la création d'une relation interne client-fournisseur. Le travail en équipe en est le point central et la formation y tient une place prépondérante. Il a abouti à la création de groupes autonomes de travail qui ont conçu et mis en œuvre des tables de montage plus performantes et plus ergonomiques, avec une répercussion sur la productivité et la qualité.

Le savoir-faire développé chez Leoni Tunisie est reconnu au sein du groupe, puisque Leoni Tunisie SA a ouvert en 2001 un centre de conception où ses ingénieurs développent de nouveaux concepts. L'expertise de la société est mise à profit pour des missions d'appui à d'autres unités, comme en Afrique du Sud et, récemment, en Inde. Des ingénieurs de Leoni Tunisie sont appelés à exercer des postes de responsabilité au sein des autres

filiales. Une augmentation de l'activité est prévue à travers le transfert d'autres activités productives et à plus forte valeur ajoutée vers le site tunisien. Suite à ce développement, Leoni Tunisie devrait augmenter ses effectifs de 6 000 actuellement à 9 000 à l'horizon 2011. ◆

◆ Actia est un groupe international, basé à Toulouse (France), spécialisé dans les équipements électroniques à forte valeur ajoutée, destinés aux marchés de l'automobile et des télécommunications. Dans les années 1990, Actia a découvert et restructuré une société tunisienne, Cipi, qui produit des composants automobiles (puces électroniques). Cette expérience a permis à Actia d'évaluer le potentiel de la Tunisie pour y investir ultérieurement. En 2005, le bureau d'étude **Ardia**⁽²⁵⁾ a été créé sur le même site que Cipi. L'objectif était d'améliorer les capacités internes du groupe en termes de développement de logiciels embarqués pour tous véhicules et de diagnostic automobile. De plus, une activité de design pour des machines industrielles a été lancée. Même si elle reste secondaire, elle a débouché sur une production de composants, sous-traitée en Tunisie.

En 2005, Ardia a démarré ses activités avec un expatrié et cinq stagiaires formés par Actia. Aujourd'hui la société, qui s'est installée dans le pôle technologique El Ghazala à partir de 2006, compte 140 employés (ingénieurs et techniciens spécialisés) et quatre expatriés. Des formations sont dispensées pour tous les nouveaux recrutés pendant un mois, directement en interne. Des collaborations avec des universités et des écoles techniques ont été développées. Des ingénieurs d'Ardia dispensent notamment des enseignements de travaux pratiques dans plusieurs universités et des stages sont offerts aux jeunes diplômés. Le succès de ce projet et de Cipi a amené le groupe à déployer un plan d'investissement qui a abouti à l'ouverture d'une usine en Tunisie en 2008, spécialisée dans l'assemblage mécanique. Aujourd'hui Ardia est le deuxième bureau d'étude du groupe Actia, après celui de Toulouse, en termes de qualité et de taille. ◆

◆ STMicroelectronics, cinquième société de semi-conducteurs au monde, fonde ses performances sur un engagement constant en faveur de la recherche et du développement. L'attention qu'elle porte à la Méditerranée se manifeste par une présence historique au Maroc et plus récente en Tunisie.

(25) Cf. fiche monographique Ardia en annexe, page 136.

Au Maroc, entre les années 1950 et 1970, *stMicroelectronics*⁽²⁶⁾ (Thomson à l'époque) a investi dans la création d'un site de production, destiné au marché local. Depuis les années 1980, la production a été orientée vers l'export. Deux unités industrielles spécialisées dans l'assemblage et le test de produits (composants discrets, amplificateurs opérationnels, circuits logiques, circuits intégrés TV, cartes à puces, composants radiofréquence) ont été installées à Casablanca (quartiers de Bouskoura et Aïn Sebaâ). À partir des années 2000, l'embauche d'ingénieurs qualifiés, rares en Europe, a abouti au lancement d'un centre de design à Rabat (deux cents ingénieurs) dans la conception de circuits intégrés et le développement de logiciels (systèmes sur puce pour la télévision numérique, lecteurs DVD, écrans plats, appareils photo et caméras numériques).

Les activités du centre de recherche de Tunis⁽²⁷⁾, créé en 2001, sont davantage centrées sur les microcontrôleurs, destinés à un large éventail d'applications et aux systèmes sur puce, conçus pour les applications de divertissement telles que la télévision haute définition (TVHD) et les décodeurs de télévision (STB). Par ailleurs, le centre participe au développement et à la validation d'outils de conception, destinés aux technologies de fabrication de semi-conducteurs de pointe, utilisés par les ingénieurs et les clients de *st* à travers le monde.

Avec l'ouverture d'une très petite structure et la formation en France de neuf ingénieurs tunisiens, *stMicroelectronics* a été convaincu du bien fondé de cette implantation en 2001 et un plan de développement a été mis en place. Aujourd'hui, le centre R&D à Tunis emploie 260 ingénieurs qui collaborent avec les sites de *st* à Grenoble et à Rousset en France. *stMicroelectronics* fut ainsi la première entreprise de haute technologie et est, à ce jour, le seul fabricant mondial de semi-conducteurs à avoir créé un centre de R&D en Tunisie. *st* représente une source d'emplois pour les jeunes ingénieurs. Ainsi plus de 90% des concepteurs, actuellement employés par le centre de Tunis, sont titulaires d'un diplôme délivré par l'un des établissements locaux, tels que l'École nationale des sciences informatiques (Ensi), l'École nationale des ingénieurs de Monastir (Enim), l'École polytechnique de Tunis (EPT), l'École nationale des ingénieurs de Tunis (Enit), l'École supérieure des télécommunications et l'Institut national des sciences appliquées et de la technologie (Insat). ◆

(26) Cf. fiche monographique *stMicroelectronics* Maroc en annexe, page 134.

(27) Cf. fiche monographique *stMicroelectronics* Tunisie en annexe, page 149.

- Un centre de R&D, créé en Tunisie, est fondé sur le même concept que celui du Maroc :
- des compétences disponibles, une coopération avec les institutions locales, et un partenariat avec les universités ;
 - un transfert du savoir-faire et la participation au développement d'une expérience solide en micro-électronique.

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE EN TURQUIE

Un vrai pôle de compétitivité euro-méditerranéen

► Le secteur automobile en Turquie est florissant, notamment grâce au développement du *cluster* de Bursa, à partir des années 1960. Suite à l'ouverture des usines de Fiat et Renault en 1968 et 1969, le pôle de compétitivité de Bursa compte aujourd'hui plus de quinze constructeurs (dont Renault, Toyota, Honda, Fiat Tofas, etc.), près de 1 000 équipementiers et une production annuelle dépassant le million de véhicules. La Turquie dispose d'un secteur automobile très dynamique. Elle exporte plus des trois quarts de sa production. Mais l'industrie automobile pourrait se tourner bientôt vers son marché intérieur. Le pays est en forte croissance et son taux d'équipement est relativement faible : seulement 214 véhicules pour 1 000 habitants.

La concentration de ces usines dans la zone de Bursa a engendré le développement d'un pôle de compétitivité qui a favorisé la naissance d'une industrie intermédiaire performante et de haute qualité tant à travers l'implantation de producteurs internationaux que par l'ouverture d'usines créées par des entreprises locales. On note également un approvisionnement plus facile ainsi qu'une étroite collaboration entre les sous-secteurs automobiles qui facilitent encore davantage le déroulement des activités. Cet ancrage pluri-décennal de l'industrie automobile à Bursa permet, en outre, la maîtrise du *turnover* qui n'est pas aussi important que dans le secteur des TIC par exemple.

Le développement des compétences dans cette zone industrielle et stratégique a poussé des opérateurs internationaux, comme Fiat et Renault, à revoir leurs stratégies d'implantation au cours des années, en franchissant l'étape du simple assemblage pour atteindre des niveaux d'intégration inimaginables au moment du lancement des activités.

Le rêve de Vehbi Koç, président du groupe du même nom, était de créer un complexe automobile en Turquie. Il l'a réalisé en 1968, avec l'aide de la famille Agnelli, patron de Fiat S.p.A., en donnant

naissance à la Turkish Automotive Factory Inc.-Tofas, à Bursa, devenant ainsi le premier fabricant à s'installer dans cette zone. Aujourd'hui, **Fiat Tofas**⁽²⁸⁾ est le premier constructeur en Turquie et son activité a une influence notable sur l'économie du pays. Selon les chiffres du premier semestre 2009, Fiat Tofas détient 30% de part de marché en Turquie.

Depuis 1971, Tofas fabrique sous licence des véhicules Fiat. Le premier fut la Fiat 124, rebaptisée *Tofas 124 Murat*. À partir de 1976, la marque turque réalisa plusieurs lignes autour de la Fiat 131, la 131 Murat, la 131 Dogan et la 131 Kartal.

Tofas partage avec Fiat, en parfaite égalité, le capital de la société. Le groupe construit des automobiles et des véhicules commerciaux pour le marché local et, de plus en plus, pour l'export. Aujourd'hui la production, de 400 000 automobiles par an, est destinée à 70% à l'export.

En mars 2005, Tofas et Fiat ont signé avec le groupe PSA Peugeot Citroën un accord de coopération pour développer et produire ensemble des véhicules utilitaires d'entrée de gamme, les Mini Cargo Van (MCV) Fiat Fiorino II. La production a démarré en octobre 2007 et l'exportation de ces nouveaux véhicules est effective depuis février 2008. ◆

- Cet accord de collaboration entre marques a été le premier à être signé en Turquie. Il a permis à ces constructeurs de réduire leurs coûts de conception et de fabrication. La nouvelle usine, conçue sur les modèles Fiat bien connus dans le monde, a été plusieurs fois agrandie. La capacité de production installée est ainsi passée de 40 000 automobiles par an à 250 000 en 2006, 360 000 en 2008 et 400 000 en 2009. Cette progression a nécessité des investissements importants et réguliers, signe de l'attention portée par le groupe Fiat à son implantation turque. Depuis 2006, le développement d'un centre R&D a été lancé et devrait atteindre d'ici à 2012 son objectif, à savoir l'intégration de toutes les phases de la R&D automobile. Actuellement dans ce centre, 350 ingénieurs collaborent avec les autres centres de R&D du groupe Fiat. Pour favoriser l'essor d'activités à forte valeur ajoutée, les autorités turques ont mis en place un système de subvention et de soutien financier pour les entreprises qui développent ce genre d'activités. Aujourd'hui, l'usine de Bursa est, selon la méthodologie Fiat, la meilleure du groupe en termes de qualité et d'efficacité. Le centre R&D est, avec celui présent au

(28) Cf. fiche monographique Tofas Türk Otomobil Fabrikasi AS en annexe, page 157.

Brésil, l'un des plus importants du groupe, en termes de valeur ajoutée produite, loin devant la Chine et l'Inde.

Tofas emploie 7 000 personnes dont 6 000 dans la production de cinq modèles : Albea, Linea, Palio, Doblo et Fiorino 11. À travers l'activité commerciale, presque tous les modèles du groupe Fiat sont commercialisés en Turquie. ◆

► Présent en Turquie à travers sa filiale **Oyak-Renault**⁽²⁹⁾ depuis quarante ans, numéro un sur le marché de véhicules particuliers, Renault est considéré comme une marque quasi-nationale dans le pays. Le constructeur est un acteur majeur et historique du secteur automobile turc. Issu d'un partenariat avec une entreprise locale, Oyak, le groupe a fêté, en 2009, ses quarante ans d'implantation dans le pays via sa filiale Oyak-Renault. Il est numéro un sur le marché des véhicules particuliers. Les modèles tri-corps, tels que Symbol et Mégane Sedan, sont plébiscités par les Turcs. Pour Renault, la Turquie est non seulement un marché majeur, mais aussi une base d'exportation vers la Méditerranée, l'Europe de l'Est et la Russie. La production actuelle (360 000 véhicules par an) est destinée à 20% au marché local, 50% au marché européen et 30% au marché régional.

Oyak-Renault dispose d'une usine performante à Bursa où sont assemblés de nombreux véhicules (Clio, Clio Estate, Mégane 11, Renault Symbol). Elle produit également des composants mécaniques (moteurs, boîtes de vitesse, trains avant et arrière). Jusqu'à la libéralisation du marché (1996), Renault a produit à Bursa la Renault 12, la Renault 21 et la Renault 19, pour le marché local. La qualité et les prestations ne respectaient donc pas les standards requis sur le marché européen. À partir de 1996, suite à la décision de produire plus vers l'export, une mise à niveau a été entreprise. Aujourd'hui, véritable plateforme industrielle intégrée, Bursa enregistre l'un des meilleurs scores des usines Renault en termes de qualité. Elle devrait encore monter en puissance, accueillir la production de Clio Estate-Grand Tour et celle du moteur diesel 1900 (avec de faibles émissions de CO₂). Bursa est désormais une usine stratégique pour le groupe. En termes de R&D, elle emploie aujourd'hui 350 ingénieurs qui s'occupent notamment du processus de production. Un plan de développement de l'activité *Développement et conception* a été établi mais il est suspendu à cause de la crise. Néanmoins, le site

(29) Cf. fiche monographique Oyak Renault en annexe, page 160.

de Bursa est identifié comme offrant les assurances en qualité et performance pour devenir un des centres de compétence de Renault. La présence de ces grands constructeurs mondiaux a permis et favorisé une dynamique horizontale de développement. Bosch, Valeo et près de 1 000 équipementiers sont aujourd'hui installés dans la zone industrielle de Bursa. ◆

► Présente en Turquie depuis 1910, la Bosch Sanayi ve **Ticaret AS**⁽³⁰⁾ est aujourd'hui la plus importante des filiales du groupe Bosch dans ce pays. Cette société est active dans la fabrication, l'engineering, le marketing et la vente d'équipements technologiques pour l'automobile. La fabrication, destinée à la *Bosch Diesel Systems*, a lieu dans deux usines à Bursa, depuis 1972. Elles ont été à plusieurs reprises primées pour la qualité de leur production mais aussi pour leur respect de l'environnement. À partir de 2009, l'usine de Bursa a également produit des systèmes d'injection à haute pression faisant son entrée sur le terrain du *Assembly Systems and Special Machinery*.

Bosch, qui réserve une place prépondérante à la Méditerranée, est aussi présent au Maroc, en Tunisie, en Jordanie et en Égypte. Le groupe emploie en Turquie 4 500 personnes dont une bonne part d'ingénieurs et de techniciens spécialisés dans le design, l'ingénierie et la R&D. L'activité de R&D est un avantage majeur pour Bosch dans son implantation en Turquie. Il y trouve un personnel qualifié, qui ne requiert qu'une simple formation aux méthodologies de l'entreprise, notamment à Bursa, où il y a des écoles d'ingénieurs spécialisées dans l'automobile. Le multilinguisme, l'excellence dans la formation mais aussi une mentalité rigoureuse dans le travail sont les avantages majeurs que Bosch a identifiés dans son plan de développement en Turquie. Si le coût de la main-d'œuvre spécialisée est plus faible qu'en Europe, il ne représente pas l'unique facteur d'implantation car la Turquie offre par ailleurs des salaires plus élevés par rapport à d'autres pays émergents. ◆

► **Valeo Transmissions**⁽³¹⁾ a ouvert en 1989 une usine pour la branche transmission. Avec l'objectif de se positionner sur le marché local et de fournir des pièces détachées aux producteurs internationaux implantés en Turquie, d'en fabriquer pour les usines automobiles en Europe, de supporter la base européenne à fort niveau de coûts par le biais des fournisseurs locaux et de développer des activités

(30) Cf. fiche monographique Bosch Sanayi ve Ticaret AS en annexe, page 155.

(31) Cf. fiche monographique Valeo Automotiv Sistemleri Endustrisi AS, page 163.

à l'échelle régionale (Europe de l'Est, Russie, *Middle East*). À partir de 2007, cette usine a fabriqué des systèmes d'essuyage. 60 % de sa production est actuellement destinée à l'export. La filiale de Bursa intègre toutes les fonctions du modèle Valeo, de la R&D à la commercialisation. Employant exclusivement du personnel turc (350 personnes, 500 avant la crise), Valeo a un service de R&D de trente-cinq ingénieurs. La société a facilement identifié les ressources humaines sans avoir trop à investir en formation. Dans le secteur automobile, tous les profils, possédant diverses formations et expériences, sont présents à Bursa, réel *cluster* automobile régional. Valeo monte une usine en Russie, qui sera directement pilotée par la filiale turque. Le développement d'une industrie intermédiaire structurée et présente dans tous les segments de la production permet aussi d'améliorer les approvisionnements tant pour la filiale turque que pour celles du monde entier. Les relations avec les fournisseurs, même pour l'export direct, sont contrôlées et gérées par la filiale Valeo en Turquie, en collaboration avec la division achat. ◆

2. Dans les services, des acteurs à forte valeur ajoutée

AU-DELÀ DES INDUSTRIES manufacturières, l'implantation d'entreprises de services hautement technologiques répond à cette même logique de recherche de compétences rares en Europe. Elle laisse entrevoir un possible modèle Euromed de développement, capable de court-circuiter le passage classique par le lancement d'activités industrielles. Ces entreprises recrutent dans les pays de la rive Sud des ingénieurs très qualifiés et capables d'interagir efficacement avec des clients européens, grâce à une maîtrise des langues européennes et à une présence dans des fuseaux horaires proches. La logique de réduction des coûts, si elle est bien réelle, n'est alors que secondaire. Plusieurs exemples témoignent de l'intérêt que peuvent avoir des entreprises à s'implanter dans le Sud méditerranéen sur des activités à forte valeur ajoutée.

NOUVELLES TECHNOLOGIES DE LA COMMUNICATION ET DE L'INFORMATION**Des grands groupes et des PME européennes vecteurs de croissance**

► Fondée en 2000, **Percall**⁽³²⁾ est une société française spécialisée dans les services informatiques (support informatique multi-lingue en haute technologie, développement de logiciels et déploiement de solutions spécialisées). À partir de 2002, quand la bulle Internet a éclaté, les grands acteurs de l'informatique ont délocalisé en Inde. Beaucoup ont été confrontés à des problèmes de qualité et de délai du fait de la différence culturelle, de la distance et du décalage horaire, des facteurs complexifiant les interactions avec l'implantation *offshore*.

En 2003, TDC, groupe américain coté au Nasdaq demande à Percall, qui ne compte alors que huit collaborateurs, de lui proposer une solution de support en haute technologie dans sept langues européennes à un coût raisonnable.

Les ingénieurs, motivés par des activités de support informatique et parlant plusieurs langues, sont très rares en France comme dans la plupart des pays d'Europe. Percall décide donc de s'installer à Rabat, après avoir recruté des ingénieurs informatiques marocains, résidant dans divers pays européens (trente personnes embauchées) et intéressés par un retour au Maroc, qui offre un niveau de vie supérieur à celui qu'ils trouveraient en Europe. Les salaires des employés Percall se situent, en effet, autour de 12 500 dirhams par mois (1 100 euros environ) et peuvent atteindre 20 000 dirhams (1 800 euros environ) quand un employé d'un centre d'appel touche 4 500 dirhams en moyenne. Cette vague de recrutement est suivie par l'embauche d'ingénieurs, formés au Maroc, et compte une centaine de collaborateurs à la fin 2008. Une formation interne est mise en place pour accélérer l'intégration de ces personnels. L'implantation de Percall au Maroc, à travers la relocalisation de Marocains résidant à l'étranger, répond, en premier lieu, à la recherche de ressources qualifiées pour réaliser une prestation de qualité, la logique d'optimisation des coûts étant secondaire. Souvent comparé par ses clients à d'autres centres de support situés en Europe ou en Asie, celui de Rabat obtient les meilleurs scores de satisfaction. ◆

(32) Cf. fiche monographique Percall AS en annexe, page 133.

→ La réussite de Percall au Maroc et, par conséquent, la satisfaction de son client a permis de développer l'activité en France, à partir de 2005, sur de nouveaux métiers (ingénierie informatique sur site). Cinquante emplois ont été créés en Auvergne. La formation des salariés au Maroc s'est avérée essentielle car elle a permis d'intégrer et de requalifier des ingénieurs sur des métiers informatiques à haute technologie. Cette société s'est donc orientée vers un pays du Sud de la Méditerranée dans une logique de recherche de compétences rares en Europe. Le succès de son activité marocaine a permis à Percall de développer de nouvelles activités et de créer des emplois en France. ◆

► Fondée à Cologne (Allemagne) en 1982, **Software Quality System (sqs)**⁽³³⁾ compte 1 450 employés dans ses implantations en Europe, Asie, Amérique du Nord et Afrique. Tout en déployant la plupart de ses efforts sur les marchés allemand et anglais, sqs a entrepris une internationalisation de ses activités en ouvrant des bureaux en Autriche, Finlande, Inde, Irlande, Pays Bas, Norvège, Afrique du Sud, Suède, Suisse, États-Unis et Égypte. De plus, des partenariats opérationnels ont été développés avec des entreprises au Portugal et en Espagne.

Spécialisée dans le test de logiciels et les processus de qualité, sqs, après avoir acquis deux sociétés en Inde et en Afrique du Sud, a décidé d'ouvrir une filiale en Égypte. Le groupe a donc créé une nouvelle société grâce à l'appui d'un partenaire local, ce qui lui a permis une rapide analyse du marché égyptien.

Le choix de l'internationalisation a été fait afin de réduire les coûts d'exploitation tout en pérennisant l'activité des filiales européennes qui n'ont subi aucune réduction d'emploi suite à ces ouvertures. L'Égypte a été sélectionnée parmi plusieurs pays de la région et de l'Europe de l'Est. Elle offre, en effet, des ressources qualifiées à des prix moindres qu'en Europe, dans un cadre multilinguistique développé.

Si les centres techniques en Afrique du Sud et en Inde s'occupent principalement des marchés anglophones, l'équipe égyptienne suit les marchés germanophones. De plus, et dans le cadre de l'activité *offshore* implantée par sqs en Égypte, des facilités ont été mises en place par le gouvernement, notamment dans le secteur des TIC par l'Itida (Information Technology Industry Development Agency).

(33) Cf. fiche monographique sqs Egypt en annexe, page 110.

À partir de 2008, date de création de la société, le centre égyptien s'est développé rapidement et a recruté massivement (vingt personnes chaque trimestre). L'équipe, composée de dix-huit collaborateurs en 2008, comptait 114 personnes en septembre 2009, l'objectif étant d'atteindre 200 employés à la fin 2010. La facilité pour recruter a permis de mettre en place des sessions de formation qui varient entre un et quatre mois. Les profils recherchés sont à la fois techniques (informatique) et économiques avec, en plus, l'atout linguistique. Seuls deux expatriés sont présents dans l'équipe.

Dans son travail d'assistance, sqs établit une étroite relation avec les clients (utilisateurs finaux des logiciels techniques et développeurs de ces mêmes logiciels) qui sont suivis sur place et à distance. La présence dans un fuseau horaire proche de celui de l'Europe ainsi que la proximité géographique avec les principaux marchés ont aussi joué un rôle important dans le choix de l'Égypte comme siège du centre *offshore* de sqs.

sqs Egypt est aujourd'hui dans une phase de croissance qui devrait aboutir à l'élargissement de ses activités vers les marchés européens mais aussi vers l'Est et les pays du Golfe, faisant de l'implantation en Égypte un vrai *hub* régional. ◆

► **Alcatel Lucent**⁽³⁴⁾ est présente en Égypte depuis plus de quarante ans. Elle s'est établie en 2004 dans le pôle de télécoms, créé par un partenariat public-privé, le Smart Village, dans la périphérie du Caire. Les objectifs de cette implantation ont évolué. Alcatel-Lucent Egypt est aujourd'hui chargée :

- d'accompagner le développement des activités télécoms en Égypte en apportant du conseil, de l'ingénierie et des équipements aux opérateurs télécom, afin de conquérir une place de premier plan dans le secteur ;
- de participer au processus de libéralisation du secteur en fournissant les solutions techniques et pratiques nécessaires à sa modernisation ;
- de créer un *hub* régional capable de suivre un marché en développement, avec une attention particulière pour l'opérateur Orascom Telecom, qui a son siège et son centre de décision en Égypte.

Son implantation dans le Smart Village a permis des relations plus simples avec les clients principaux d'Alcatel-Lucent, basés dans le même pôle d'activités.

(34) Cf. fiche monographique Alcatel-Lucent Egypt en annexe, page 104.

Le développement de la société en Égypte s'explique par l'importance du marché local (presque 80 millions de consommateurs). Celui-ci offre des perspectives de croissance, des ressources qualifiées sur des standards européens présentant un avantage au niveau du multilinguisme et des coûts salariaux, une proximité culturelle et géographique avec les marchés de référence, à même de favoriser les relations client et donc le bon déroulement des contrats d'assistance.

Le centre du Caire est désormais le quartier général pour la zone Middle-East & Africa. Un centre de formation, l'unique certifié Alcatel-Lucent de la région, permet de garder un haut niveau de compétences en fournissant aussi de la formation aux opérateurs clients. Quatre cents ingénieurs égyptiens travaillent donc exclusivement pour l'étranger, notamment pour la région Middle-East & Africa, dans le développement de solutions techniques adaptées aux exigences spécifiques de chaque marché. De plus, des ingénieurs formés et encadrés en Égypte, ont intégré le groupe, occupant des postes de direction.

Alcatel-Lucent Egypt est aujourd'hui le partenaire privilégié des principaux opérateurs télécoms en Égypte et participe à la modernisation des réseaux de téléphonie fixe et mobile. Ultime preuve de sa complète intégration locale, la société participe, par le biais de subventions et d'apport d'expertise, à plusieurs programmes sociaux, dont l'objectif est d'introduire les nouvelles technologies de la communication pour les catégories sociales défavorisées. ◆

► France Télécom-Orange, qui détient l'opérateur de téléphonie mobile Mobinil, est également présent en Égypte à travers deux structures :

- Orange Business Services emploie près de 1 500 ingénieurs au Caire. C'est l'un des quatre centres de services réseaux dédié à la clientèle de grandes entreprises dans le monde. En Égypte, la société compte parmi ses clients environ 150 multinationales et une cinquantaine de compagnies aériennes ;
- Orange Labs Caire a été créée en janvier 2008. Les Orange Labs constituent le réseau mondial d'innovation du groupe France Télécom-Orange. Ces centres regroupent 5 000 collaborateurs (chercheurs, commerciaux, ingénieurs). Chaque Orange Lab est intégré à son écosystème géographique afin, d'une part, d'anticiper les avancées technologiques et l'évolution des usages partout dans le monde et, d'autre part, de délivrer des produits et services simples à utiliser au bon moment et dans le bon pays.

L'**Orange Labs** du Caire⁽³⁵⁾, en collaboration avec le réseau mondial des Orange Labs, renforce la capacité du groupe à proposer des services innovants à ses clients, notamment dans le Moyen-Orient et en Afrique. Il ouvre également des perspectives de partenariats avec l'écosystème local. Il employait, en 2009, trente-cinq ingénieurs (quarante-quatre collaborateurs étaient prévus pour 2010), dont 95 % d'origine égyptienne. L'Orange Labs du Caire travaille à la fois sur le développement de solutions globales pour le groupe et sur des services adaptés au marché local tels que des services vocaux et d'accès aux contenus en langue arabe. Ce laboratoire, créé en 2008, est le premier du groupe en Afrique et Moyen-Orient. Il est déjà un maillon fort du réseau Orange Labs pour sa capacité à étudier et à analyser les exigences des consommateurs africains et moyen-orientaux. La fonction de l'Orange Labs du Caire est de bien connaître son marché de référence afin de proposer les meilleures solutions applicables dans la mise à point des services télécoms. Basé dans le Smart Village du Caire, le laboratoire a facilement recruté des ingénieurs télécoms et des économistes qui ont suivi des cours de formation dédiés aux processus du groupe. ◆

► Le groupe **Satec**⁽³⁶⁾ est une multinationale d'origine espagnole active depuis 1987 dans les nouvelles technologies de la communication et de l'information. À partir des années 2000 et en suivant les processus de libéralisation des télécoms en Afrique du Nord, le groupe a déployé une stratégie d'intervention au Maroc, en Algérie et en Tunisie, en prenant des participations majoritaires dans des entreprises nationales déjà structurées et capables d'intervenir rapidement sur ces marchés en pleine évolution. Au Maroc, en 2001, la société Intelcom Maroc a été rachetée et Satec Maroc a été créée. En Algérie en 2006, Intelmatis a été transformée en Satec Algérie. En Tunisie, le groupe Satec a racheté 70% du capital de Netcom en 2007 et a fondé Satec Tunisie en 2008 afin de suivre l'installation des nouveaux opérateurs de téléphonie mobile en Tunisie. Satec emploie aujourd'hui trois cents ingénieurs au Maghreb (cent quatre-vingt au Maroc, soixante en Algérie et soixante en Tunisie ; l'importance des équipes dérivant du niveau de maturité des marchés nationaux). Ces ingénieurs sont recrutés facilement, grâce au bon niveau des universités et formés selon les standards Satec.

(35) Cf. fiche monographique Orange Labs Egypt en annexe, page 109.

(36) Cf. fiche monographique Satec Tunisie en annexe, page 146.

La société tunisienne Netcom a jugé opportun de développer ce partenariat approfondi avec Satec afin de bénéficier de son expertise, du partage des compétences ainsi que des économies d'échelle réalisables dans une optique de groupe. Grâce à cette opération, Satec Tunisie a été en mesure de répondre rapidement aux exigences du nouveau marché libéralisé et de se positionner en tant que prestataire de services fiable.

Aujourd'hui, Satec Tunisie développe un partenariat approfondi avec la plus prestigieuse école des télécoms de Tunis afin de dispenser des formations spécifiques à partir de la troisième année de formation. Ce qui lui permettra de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs spécifiques. ◆

INGÉNIERIE

Des appels d'offres pour la création de bases régionales ou comment pérenniser les activités dans les pays d'origine

► **Zelog**⁽³⁷⁾, PME italienne créée en 1997, s'est spécialisée dans l'ingénierie informatique et de chantier. Au fil des années, cette société a conquis une place importante sur le marché italien et international grâce à la mise au point d'une plateforme informatique dédiée la réalisation de projets d'ingénierie et d'automatisation ainsi qu'à la fabrication de structures électriques sophistiquées.

Dans le cadre de l'internationalisation de ses activités, Zelog est intervenu en Égypte à partir de 2005. La société a suivi la construction de la nouvelle usine de General Motor, en réalisant notamment la pré-ingénierie et l'ingénierie de chantier pour les cadres électriques du nouveau site. L'importance du marché, le cadre juridique, administratif et la présence de ressources humaines appréciables en Égypte ont incité Zelog à ouvrir une filiale au Caire, tout en entreprenant les démarches afin d'obtenir une autorisation pour la création d'un site de fabrication de cadres électriques dans la free zone d'Alexandrie.

La filiale égyptienne a rapidement conquis sa place dans le groupe et est devenue le pôle principal de Zelog. Elle a profité des conditions offertes par le gouvernement égyptien pour l'investissement ainsi que d'une souplesse du marché du travail, qui lui ont permis de s'adapter rapidement aux exigences des contrats en cours. Zelog Egypt emploie des ingénieurs et des techniciens

(37) Cf. fiche monographique Zelog Egypt en annexe, page 112.

formés et encadrés directement par l'équipe égyptienne, à son tour formée en Italie avec ses clients et d'autres sous-traitants, dans le cadre du développement des grands projets. La politique d'embauche suit la charge de travail de l'entreprise, permettant d'optimiser les coûts salariaux. Zelog emploie vingt collaborateurs (ingénieurs et techniciens) mais elle a aussi recours à d'autres ressources qualifiées afin de répondre à des surcroûts de travail pour des projets spécifiques. Par exemple, en 2008, Zelog Egypt avait embauché cinquante ingénieurs pour le développement d'un projet avec le constructeur automobile américain General Motor. Néanmoins, Zelog Egypt fournit 90 % des ingénieurs pour réaliser des projets de Zelog dans le monde et en dehors de l'Italie. Ce qui s'explique par les faibles coûts des ingénieurs égyptiens, leur disponibilité et le multilinguisme des équipes.

Dans cette période de crise économique et financière mondiale, Zelog en Europe a dû ralentir ses activités et réduire sa structure. Zelog Egypt représente donc aujourd'hui la base arrière du groupe qui peut assurer une présence de la société sur le marché mondial, en pilotant notamment des projets sur le marché local (administrations et grands groupes industriels), en Europe de l'Est et au Maghreb.

L'objectif de Zelog est de rester présent et actif sur le marché national et international à travers des activités d'ingénierie, en attendant de développer pleinement le potentiel du site de production dans la *free zone* d'Alexandrie ; c'est-à-dire la fabrication de cadres électriques avancés et le secteur des énergies renouvelables, notamment les panneaux solaires. ◆

► La C. **Lotti & Associati**⁽³⁸⁾ est l'une des plus importantes sociétés italiennes d'ingénierie pure qui opère depuis plus de cinquante ans dans les domaines des grands travaux hydrauliques, des infrastructures de transport, du bâtiment, de l'urbanisme et de l'environnement. Depuis plus de quarante ans, elle officie de façon prédominante dans les pays en développement pour le compte de grandes organisations internationales. Elle est actuellement active dans plus de vingt pays étrangers, à travers également des bureaux et filiales, en Extrême-Orient, Afrique, Asie et Amérique latine.

(38) Cf. fiche monographique Lotti&Associati en annexe, page 119.

En Jordanie, elle est présente depuis plus de six ans dans le secteur hydraulique. Depuis 2000, la société s'est développée, notamment dans le secteur des infrastructures de transport, en partenariat avec une société locale, Engicon. Cette entreprise est l'une des plus performantes dans le secteur de l'ingénierie, présentes en Jordanie. Grâce à ce partenariat, la Lotti & Associati n'a pas eu besoin de créer une filiale jordanienne. Elle a donc conservé une structure légère, capable de s'adapter aux différents projets. Grâce à des financements internationaux, la Lotti & Associati, en partenariat avec Engicon, a développé au cours des dernières années les travaux d'ingénierie pour deux grands projets : le périphérique d'Amman (80 kilomètres) et le master plan des infrastructures routières dans tout le pays. Pour ces projets, Lotti & Associati a collaboré avec Engicon. Lotti & Associati s'est occupé du management et des travaux avancés d'ingénierie, et Engicon des travaux de terrain et de l'ingénierie intermédiaire. En outre, des sous-traitants locaux, qualifiés et fiables ont participé à ces travaux.

Lotti & Associati opère directement, depuis les bureaux d'Engicon à travers des équipes adaptées à chaque phase du projet. Les ingénieurs jordaniens ont un niveau de compétence élevé, dû à un système éducatif performant. Ce partenariat constitue la force de la société qui s'est ainsi imposée sur un marché concurrentiel. De plus, une approche participative et de dialogue avec les autorités locales a facilité la réussite des projets communs.

Une collaboration a également été lancée autour de la surveillance d'autres marchés régionaux. Lotti & Associati a ainsi créé un bureau régional à Amman. Bénéficiant de cette synergie, le partenariat Lotti & Associati et Engicon opère aussi sur les marchés irakiens, en employant des ressources locales, comme par exemple des professeurs de l'université de Bagdad pour des projets d'aqueducs. Forts de ce succès, Lotti & Associati et Engicon étudient la création d'une société mixte qui opèrerait au niveau régional, à partir du bureau d'Amman. ◆

3. Vers une quatrième phase de développement ?

POUR CONTINUER À DÉVELOPPER des activités implantées et à monter en gamme, les Psem doivent être en mesure d'offrir des avantages concrets et des conditions de travail attractives pour leurs élites, souvent forcées de s'expatrier, séduites par les meilleures offres des pays occidentaux et notamment nord-américains. Avec la capacité des pays du Sud et de l'Est à attirer leurs élites, la possibilité de bâtir des technopoles d'envergure régionale, voire mondiale, apparaît donc. Ce processus, avec Bangalore comme exemple d'excellence, aboutit à la création de champions nationaux et, dans un second temps, à une montée en gamme des activités proposées dans les Psem.

Une quatrième phase de développement pourrait donc se présenter pour ces pays. Mais elle est encore embryonnaire, malgré les efforts menés avec le lancement de technopoles à Casablanca, à Tunis, au Caire et ailleurs. Cette dynamique suppose des espaces industriels structurés, à même de permettre la mise en place de villes modernes, orientées vers les hautes technologies et offrant un cadre de vie agréable pour attirer les entreprises internationales et les PМЕ. Par la nature même de ces activités, elles pourraient aussi constituer un facteur de promotion sociale et de réduction des inégalités socio-économiques. Il ne s'agit plus simplement de mettre en place une politique économique profitable aux IDE mais de revoir les plans de développement, au niveau de l'aménagement du territoire, et de perfectionner l'éducation au niveau de l'enseignement supérieur, sur le plan national.

Une logique d'intégration reposant sur des bases solides

LE PROCESSUS D'ÉVOLUTION des activités implantées et développées dans les Psem a été engagé au cours des années 1950 et il est loin d'être achevé. Comme nous l'avons décrit auparavant, des marges importantes d'amélioration existent et des étapes restent encore à franchir telles que : la création de technopoles d'envergure internationale, un transfert plus important de valeur ajoutée dans les processus industriels et dans les services. Cette évolution s'est appuyée sur des atouts régionaux mais aussi sur des politiques publiques encourageant l'investissement.

Parmi les facteurs expliquant l'évolution positive des IDE, le rôle des États du Sud méditerranéen est donc capital. En améliorant l'environnement des affaires, en stabilisant les conditions macro-économiques et en investissant dans les infrastructures, ils ont contribué à rassurer les investisseurs internationaux.

La mise en place de plans de développement industriels et économiques, en collaboration avec de grandes sociétés et des organismes internationaux, ainsi que l'identification de secteurs prioritaires contribuent à élaborer une feuille de route claire et rassurante pour les acteurs économiques mondiaux. Néanmoins, des avancées restent à accomplir dans ces domaines et dans la mise en place d'un cadre juridique, dont la fréquente instabilité freine les investissements. Des lourdeurs administratives doivent aussi être corrigées. Mais les États du Sud et de l'Est de la Méditerranée s'outillent de plus en plus afin d'apporter des solutions aux investisseurs nationaux et internationaux quand ils rencontrent des difficultés, au moment de lancer et développer leurs activités.

Selon le rapport de la Banque mondiale *Doing Business 2010*, plusieurs pays méditerranéens ont ainsi amélioré, leur classement, quant à leur capacité à créer un environnement propice aux affaires. Le même

TABLEAU 2

Classement «Doing Business 2010» pour les Psem

	2010	2009	Variation		2010	2009	Variation
Israël	29	29	0	Liban	108	101	-7
Tunisie	69	73	+4	Maroc	128	130	+2
Turquie	73	63	-10	Algérie	136	134	-2
Jordanie	100	104	+4	Aut. Palesti.	139	137	-2
Égypte	106	116	+10	Syrie	143	138	-5

DOING BUSINESS 2010 RANKING

rapport avait, en 2008, plébiscité l'Égypte, locomotive économique du Machrek, meilleur pays réformateur au monde. **TABLEAU 2**

Toutes les entreprises européennes interviewées dans le cadre de l'étude *Convergence en Méditerranée*, citent la stabilité politico-économique du pays d'accueil comme l'un des principaux facteurs de réussite. Pour 92% des interviewés, le climat est favorable aux investissements.

Au-delà des caractéristiques liées directement à la politique des États, la réussite d'implantations dans les Psem s'appuie sur des avantages solides, communs à différents secteurs (industrie manufacturière, services, etc.) :

- le coût du travail, plus faible qu'en Europe et relativement stable, est un élément important. Toutefois, il n'a de valeur que parce qu'il se retrouve couplé à d'autres facteurs. Une analyse, qui ne se baserait que sur le coût du travail, avantagerait bien plus les destinations asiatiques que méditerranéennes. Le différentiel, quant aux rémunérations, peut être important d'un pays à l'autre et les salaires peuvent se rapprocher des salaires européens pour des profils très qualifiés. 95% des entreprises interviewées ont justifié leur implantation en prenant en compte cet élément. Néanmoins, aucune ne le cite comme étant le seul critère qui justifie le lancement d'activités ou comme le plus déterminant pour le pays d'accueil ;
- la présence de ressources qualifiées (ouvriers, techniciens, ingénieurs ou diplômés qualifiés), souvent rares en Europe, est essentielle pour les sociétés qui s'installent dans les Psem. Dans l'industrie, ce facteur est capital pour gérer des processus de production complexes, assurer un haut niveau de qualité ou pour atteindre des productivités comparables et supérieures à celles de l'Europe ;
- dans les services, le recrutement de ressources qualifiées permet d'atteindre rapidement de bons niveaux de qualité. Dans la conception, le

design et la R&D, ces ressources sont la raison principale des implantations. La capacité des entreprises à développer d'étroites collaborations avec les universités favorise la formation des ingénieurs et techniciens. La mutualisation des efforts facilite l'insertion professionnelle des diplômés et forge des profils techniques spécialisés. La sectorisation, de plus en plus recherchée par certains pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, permet, en outre, de créer un bassin de main-d'œuvre expérimentée pour des tâches spécifiques. Les États ont, dans ce cadre, un rôle central à jouer afin d'adapter les plans nationaux de formation aux exigences d'un marché en évolution permanente ;

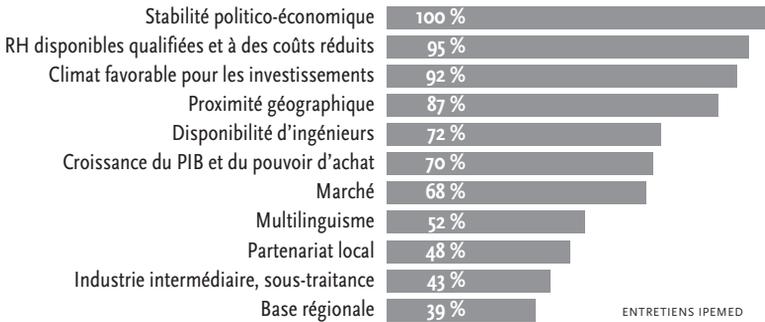
- la proximité géographique permet, dans l'industrie, de minimiser les temps logistiques, éléments majeurs dans les circuits courts, et de réduire la durée de voyage des managers, essentielle dans la gestion de projets complexes. Dans les services, la proximité des fuseaux horaires facilite la réactivité et les éventuelles interactions entre les équipes internes. 87 % des entreprises analysées comptent sur ce facteur pour gagner en compétitivité et assurer une présence continue et diversifiée sur le marché. La proximité géographique pousse les firmes, qui ne sont pas encore implantées localement, à prospecter des marchés méditerranéens. Les déplacements, plus simples, grâce notamment à une offre de transport qui s'améliore, rendent plus aisée l'organisation de missions entrepreneuriales et des études plus approfondies de projets d'investissement ;

- une certaine proximité culturelle, notamment une communauté de langue, est essentielle pour encourager les interactions internes entre les équipes du Sud et du Nord ou pour mieux servir un client. Le multilinguisme, très développé dans l'ensemble de la région, est un avantage dans l'industrie comme dans les services. Il pourrait même être un levier pour des relocalisations d'Asie vers la Méditerranée. Une culture d'entreprise, plus ancrée dans les esprits, permet une réduction des problématiques liées au *turnover* du personnel qualifié, à même de favoriser la stabilisation et l'amélioration des activités, notamment par rapport à l'Asie ;

- la présence d'une industrie intermédiaire fiable et performante, constituée d'acteurs locaux et internationaux, facilite la création d'usines intégrées, plus compétitives. Elle crée, comme le montrent des exemples concrets, des dynamiques verticales et horizontales d'intégration et participe à l'amélioration de la qualité. La possibilité de faire de l'*outsourcing* localement et de proposer des produits locaux, finis, favorise les rela-

FIGURE 21

Principaux facteurs de réussite selon les entreprises de l'échantillon «Convergence»



tions avec les clients et démultiplie les intervenants en centralisant les responsabilités. Toutefois, des efforts considérables restent à faire dans ce domaine pour permettre à un nombre plus important de spécialisations nationales de voir le jour, notamment par le biais des pôles de compétitivité. **FIGURE 21**

VI Des objectifs qui évoluent

DÈS QU'ELLES SE SONT IMPLANTÉES dans la région, et jusqu'à aujourd'hui, presque toutes les entreprises, analysées dans le cadre de cette étude, ont effectué des transferts de compétence vers les Psem et leurs objectifs, initialement fixés sur une meilleure connaissance du pays d'accueil et de son potentiel, ont évolué. **FIGURE 22**

Celles qui ont démarré leurs activités dans les Psem, au cours des années 1960, ou même avant, réservaient à ces pays un rôle purement commercial, parfois avec des produits bas de gamme, par rapport à ceux commercialisés en Europe. Néanmoins, d'autres entreprises, au cours des années 1990 et 2000, tout en considérant les Psem comme des débouchés pour leurs produits, ont progressivement cherché une meilleure intégration dans la chaîne de production locale afin d'améliorer leurs performances. Accéder au marché de la région est un objectif qui se structure donc souvent autour d'activités complémentaires et plus complexes. **FIGURE 23**

Progressivement, et proportionnellement à la mise à niveau des économies du Sud et de l'Est méditerranéens, les entreprises ont vu, dans les Psem, des bases de production qui leur permettaient à la fois de se désengager des sites européens et de conserver ou de gagner des parts de marché, en réduisant les coûts de production et d'exploitation. L'idée de développer des activités à plus forte valeur ajoutée a émergé vers la fin des années 1990 et a coïncidé avec l'arrivée d'entreprises technologiques ou avec l'externalisation des services à forte composante technique.

De plus, une approche régionale gagne du terrain : les Psem, tant au Maghreb qu'au Machrek, offrent des ouvertures vers d'autres zones géographiques. Un atout qui est davantage pris en considération dans le cadre d'implantations dans cette zone. Ainsi, on considère les pays du Maghreb comme une porte d'entrée privilégiée, un pont culturel entre

FIGURE 22
Objectifs recherchés
au moment
de l'implantation

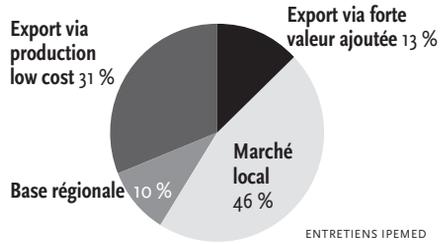


FIGURE 23
Évolution
de l'objectif
« marché local »

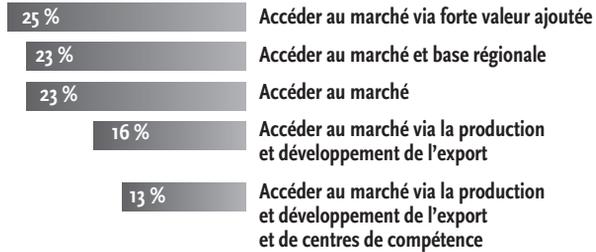


FIGURE 24
Objectifs actuels poursuivis par les entreprises interviewées



l'Europe et l'Afrique Sub-saharienne. Plus à l'Est, au Machrek, le regard se tourne vers les pays du Golfe mais aussi vers l'Europe de l'Est et la Russie. Des pays comme la Jordanie misent sur la possibilité d'offrir des conditions sécuritaires et un environnement pour les affaires sans égal dans la région, avec leurs politiques de promotion des investissements étrangers.

Néanmoins, les objectifs, qui ont été établis au cours des études de marché et recherchés au moment de l'implantation, ont souvent évolué. Les objectifs initiaux de toutes les entreprises interviewées se sont davantage développés grâce à un transfert accru d'activités à plus forte valeur ajoutée. **FIGURE 24**

Pour favoriser l'expansion de leurs activités de production dans un pays du Sud, certaines sociétés ont établi des partenariats avec des universités locales. L'objectif est de former des techniciens et ingénieurs *prêts-à-l'emploi*. Ainsi, stMicroelectronics a mis en place, dans les années 1990, un cursus en alternance avec des universités marocaines pour former les techniciens supérieurs dont l'entreprise avait besoin. Une filière d'ingénieurs spécialisés en micro-électronique fut ensuite créée, en partenariat avec des universités françaises.

Leur connaissance du marché du travail local et les rapprochements possibles avec les universités locales ont permis à des entreprises de mieux appréhender l'offre abondante d'ingénieurs qualifiés de certains pays du Sud méditerranéen ; alors que ce personnel est difficile à recruter en Europe. L'idée leur est naturellement venue d'implanter dans ces pays des activités demandant ce type de ressources.

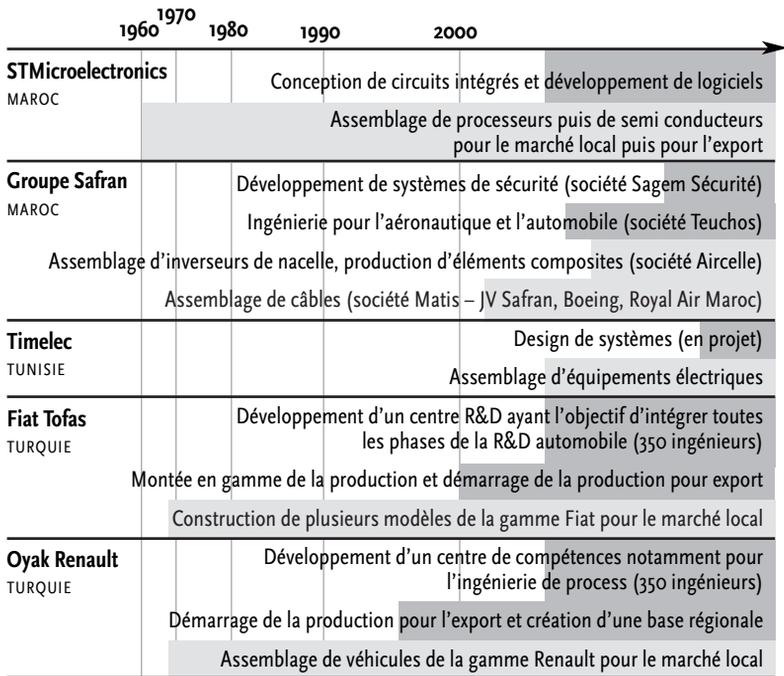
Cinq entreprises témoignent, parmi d'autres, de ce processus récent : stMicroelectronics, Safran, Timelec, Fiat Tofas et Oyak Renault. Ces cinq sociétés, présentes en Tunisie, au Maroc ou en Turquie, depuis plusieurs années, à travers des activités de production, ont créé, dans les années 2000, des activités à plus forte valeur ajoutée dans le pays du Sud ou de l'Est méditerranéen où elles étaient présentes. **FIGURE 25**

Deux facteurs principaux expliquent cette dynamique :

- la présence d'ingénieurs qualifiés et motivés, ressource rare en Europe, avec des salaires modérés et relativement stables ;
- la proximité géographique et culturelle (même langue, faible décalage horaire, courte durée des vols aériens) qui facilite la gestion de projets complexes, impliquant des équipes du Sud et du Nord. Un avantage, par rapport à l'Inde notamment, où les salaires des ingénieurs sont moins élevés mais la réactivité plus faible.

FIGURE 25

Évolution des activités d'un échantillon restreint d'entreprises au Maroc, en Tunisie et en Turquie



Les activités des entreprises sont détaillées dans les monographies en annexe.

ENTRETIENS IPEMED

La protection de la propriété intellectuelle est aussi un facteur non négligeable pour des firmes qui s'appuient sur un savoir-faire technologique important, ce qui représente un avantage évident par rapport à la Chine.

Ce mouvement, encore minoritaire, récent et fragile, traduit une réelle montée en gamme des activités réalisées dans les Psem. Un certain nombre d'entreprises européennes s'implantent dans le Sud à travers des activités à forte valeur ajoutée.

CONCLUSION

Une dynamique de convergence est enclenchée

SI LES DONNÉES MACROÉCONOMIQUES globales ne permettent pas de conclure à une intégration économique certaine de la zone méditerranéenne dans les décennies à venir, l'analyse d'un échantillon d'entreprises installées dans le Sud et l'Est méditerranéens montre qu'une dynamique de convergence économique des deux rives est en marche, même si elle reste fragile.

Des investissements massifs dans des activités à faible valeur ajoutée sont progressivement complétés par des systèmes productifs intégrés sur différents secteurs à faible ou à forte composante technique. L'installation de nouvelles entreprises, attirées par la réussite de leurs partenaires commerciaux ou concurrents, pourrait amplifier cette dynamique. Dans plusieurs secteurs industriels et de service, la plupart des grands *leaders* mondiaux sont déjà présents avec des historiques pluridécennaux. Un important effort reste toutefois à faire pour favoriser l'internationalisation des PME européennes dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, seul facteur capable d'apporter une dynamique profonde et pérenne de création d'emplois et de transfert de compétences vers les Psem.

Étonnamment, une nouvelle étape semble se développer. Des firmes, conscientes des ressources du Sud et de l'Est méditerranéens, y implantent, depuis le début des années 2000, des activités à forte valeur ajoutée qui, en atteignant une masse critique, pourraient entraîner les Psem dans un cycle vertueux de développement bénéfique à l'ensemble de la zone. Les Européens conserveraient alors des entreprises compétitives dans l'industrie comme dans les services et les Psem verraient leur niveau économique augmenter considérablement. La complémentarité Nord-Sud pourrait ainsi être exploitée à travers des partenariats gagnant-gagnant.

Malgré l'impact non négligeable de la crise économique et financière mondiale qui touche désormais les Psem, initialement épargnés, la plupart des entreprises interviewées maintiennent leurs plans d'in-

vestissement et parfois les renforcent. Les perspectives de croissance à court et moyen terme reflètent cette tendance. **FIGURE 26**

Ainsi, face à la crise, les Psem montrent leur capacité à digérer les chocs négatifs. Grâce à l'assainissement du climat des affaires, aux politiques macroéconomiques stabilisatrices et au recentrage sur les atouts régionaux, les entreprises déjà présentes dans la région, à travers une *joint-venture*, avec des acteurs économiques locaux ou via des filiales, ont confiance dans l'avenir de la région et confirment l'entrée de cet espace dans la globalisation économique.

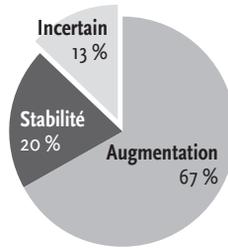
La Méditerranée en route vers une intégration économique ?

CE PROCESSUS DE CONVERGENCE Nord-Sud est toutefois extrêmement fragile. Il faut, pour le maintenir et l'animer, une forte mobilisation des États du Nord et du Sud. Certains, comme le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie ont déjà lancé de vastes programmes pour faciliter une montée en gamme. Quant à la Turquie, engagée dans le processus d'adhésion à l'Union européenne, elle peut devenir un exemple à suivre pour les pays de la région.

Du côté européen, les États sont conscients des bénéfices que peut apporter une intégration économique méditerranéenne, notamment pour maîtriser des flux migratoires ou réduire la fracture avec le monde musulman. Ils n'ont toutefois pas totalement conscience du rôle de l'intégration méditerranéenne pour maintenir des industries européennes compétitives face, notamment, à la montée en puissance de l'Asie. Les États doivent favoriser le rapprochement des deux rives. Un vrai projet d'intégration économique avec le Sud et l'Est de la Méditerranée doit ainsi bénéficier du soutien des États du Nord notamment pour faire naître des projets ambitieux bénéfiques à l'ensemble des pays voisins (eau, énergie, agriculture, finance, etc.) et préparer les conditions nécessaires au transfert de fragments de la chaîne de production à forte valeur ajoutée.

Les entreprises européennes sont convaincues que leur avenir s'inscrit en Méditerranée, ce qui est déterminant pour poursuivre la dynamique d'intégration. Le déplacement d'une partie de la chaîne de valeur dans les pays à plus forte compétitivité salariale est inéluctable et indispensable à la survie de nombreuses entreprises du Nord. Certaines, conscientes des ressources et du potentiel des Psem, y créent, depuis le début des années 2000, des activités à forte valeur ajoutée, notamment dans les technologies de l'information et de la communication et dans

FIGURE 26
Perspectives
de développement
des activités à court
et moyen terme
de l'échantillon
Convergence



ENTRETIENS IPEMED

l'industrie manufacturière (R&D, centres de compétences, design, etc.). Dans le Sud, le développement d'un tissu d'entreprises locales et, à terme, de champions nationaux ou régionaux est encore incertain. Il est pourtant essentiel pour assurer la pérennité de cette dynamique.

Les Psem, dont les économies sont étroitement dépendantes de celles des pays de la rive Nord, sont appelés à poursuivre leurs efforts pour favoriser l'intégration économique régionale et le développement et contenir ainsi les effets négatifs de la crise mondiale.

Les Psem pourraient devenir les nouveaux pays émergents et tirer la croissance d'une Europe qui saurait les intégrer. En ranimant le processus de Barcelone, la création de l'Union pour la Méditerranée (UPM), le 13 juillet 2008, donne une nouvelle impulsion à une intégration régionale favorable à tous. Encore faut-il conserver cet élan et l'amplifier, en impliquant massivement des entreprises, acteurs décisifs du rapprochement des deux rives méditerranéennes.

ANNEXES

LES MONOGRAPHIES D'ENTREPRISES ci-après ont été réalisées à partir d'entretiens avec des directeurs de site et/ou de pays pour chacune des sociétés présentées qui ont été complétés par des recherches documentaires. Cet échantillon ne se veut pas représentatif de l'ensemble des entreprises établies dans les Psem. Ces entreprises ont été sélectionnées parmi les acteurs interviewés pour l'exemplarité du partenariat ou de l'implantation directe qu'elles ont réussi à mettre en place.

Alcatel-Lucent

SECTEUR ♦ Technologies de la communication et de l'information.

TAILLE ♦ Grand groupe. Alcatel-Lucent qui a réalisé des revenus de 16,98 milliards d'euros en 2008, est une société de droit français, avec son siège social à Paris, présente dans 130 pays.

ACTIVITÉ ♦ Développement de solutions complètes et innovantes dans le secteur des nouvelles technologies de la communication et de l'information.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Égypte.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Développement de partenariats stratégiques et de contrats cadres avec les opérateurs télécoms pour la fourniture de services d'ingénierie ainsi que d'équipements. Mise en place d'un centre de formation performant (université Alcatel-Lucent). Établissement au Caire du quartier général de la zone *Middle-East & Africa*.

OBJECTIFS ♦ Les objectifs de cette implantation ont évolué. Alcatel-Lucent Egypt est aujourd'hui chargée :

- d'accompagner le développement des activités télécoms en Égypte en apportant du conseil, de l'ingénierie et des équipements aux opérateurs télécom afin de conquérir une place de premier plan ;
- de participer au processus de libéralisation du secteur des télécoms en apportant les solutions techniques et pratiques nécessaires à la modernisation ;
- de créer un *hub* régional capable de suivre un marché en plein essor, avec une attention particulière pour l'opérateur Orascom Telecom, qui a en Égypte son siège et son centre de décision.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Alcatel-Lucent propose des solutions qui permettent aux fournisseurs de services,

aux entreprises et aux administrations d'offrir des services voix, données et vidéo à leurs propres clients. Leader dans les réseaux haut débit fixes, mobiles et convergés, les technologies IP, les applications et les services, Alcatel-Lucent développe des solutions complètes et innovantes dans les technologies de la communication. Avec plus de 77 000 salariés et présent dans 130 pays, Alcatel-Lucent opère dans une logique de forte intégration avec les clients locaux mais dans une dimension internationale. Le groupe dispose d'une importante structure de Recherche, Technologie et Innovation dédiées aux télécommunications, connue sous le nom d'Alcatel-Lucent Bell Labs et d'une équipe de services la plus expérimentée de l'industrie. Alcatel Lucent est présente en Égypte depuis plus de quarante ans et elle est basée depuis 2004 dans le nouveau pôle télécom créé par un partenariat public-privé, le Smart Village, dans la proche périphérie du Caire. L'établissement des locaux dans le Smart Village a permis une simplification des relations avec les clients principaux d'Alcatel-Lucent, basés dans le même pôle d'activités.

Les raisons qui ont favorisé l'implantation et le développement des activités de la société en Égypte sont l'importance du marché local (presque 80 millions de consommateurs) et qui présente aussi des perspectives de croissance ; des ressources qualifiées sur des standards européens et présentant un avantage au niveau du multilinguisme et des coûts salariaux ; une proximité culturelle et géographique avec les marchés de référence à même de favoriser les relations client et donc le bon déroulement des contrats d'assistance. Le centre du Caire est devenu le quartier général pour la zone géographique *Middle-East & Africa*. Un centre de formation, l'unique certifié Alcatel-

Lucent de la région, permet de garder un haut niveau de compétences, en fournissant aussi de la formation aux opérateurs clients. 400 ingénieurs égyptiens travaillent exclusivement pour l'étranger, notamment pour la région *Middle-East & Africa*, dans le développement des solutions techniques adaptées aux exigences de chaque marché. Plusieurs ingénieurs, formés et encadrés en Égypte, ont intégré le groupe occupant des postes de direction. Alcatel-Lucent Egypt est aujourd'hui le partenaire privilégié des principaux opérateurs télécoms en Égypte et participe à la modernisation des réseaux de téléphonie fixe et mobile. Alcatel-Lucent Egypt, comme ultime démonstration de son intégration locale, participe, par le biais de subventions et d'apport d'expertise, à des programmes sociaux, qui ont l'objectif d'introduire, pour l'améliorer, les nouvelles technologies de la communication parmi les couches sociales défavorisées.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦

Ressources qualifiées à des coûts plus compétitifs qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation de personnel multilingue et performant. Stabilité politico-économique. Marché en phase d'ouverture et de grande dimension. Proximité géographique et culturelle.

FREINS ♦ Turnover des ingénieurs. Néanmoins ce turnover reste maîtrisé par rapport aux problématiques asiatiques dans ce domaine.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Forte présence sur le marché local à travers des collaborations à long terme avec les principaux opérateurs télécoms présents en Égypte. Développement d'un hub régional à même d'assurer un développement constant des activités du groupe. Mise en place de l'unique université Alcatel-Lucent de la région.

Arabian Cement Company

SECTEUR ♦ Ciment et Clinker

TAILLE ♦ Grand groupe. Arabian Cement Company est détenue à 60 % par le groupe espagnol Cements La Union qui dispose de plusieurs sites de production en Espagne, France, République dominicaine et Chili.

ACTIVITÉ ♦ Production de ciment gris et de clinker (matière première pour la production du ciment).

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Égypte.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Production de clinker et de ciment gris.

OBJECTIFS ♦ Au départ l'objectif recherché était celui de sécuriser les approvisionnements en clinker (matière première principale pour la production du ciment) du groupe, en assurant une intégration verticale de la production. Suite à différents changements intervenus sur le marché égyptien, aujourd'hui Arabian Cement Company veut se positionner comme fournisseur de clinker pour les grands cimentiers présents en Égypte et développe en même temps sa propre ligne de production de ciment gris.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

Arabian Cement Co. est une *joint-venture* (60% - 40%) entre Cimentos la Union et un groupe d'investisseurs égyptiens actifs dans le BTP. Établie en 2004, elle avait l'objectif de construire et exploiter une cimenterie d'une capacité de 4.2 MT/an à Suez. En réalité, Arabian Cement Co. a été créée en 1997 par des investisseurs égyptiens qui ont obtenu les autorisations nécessaires à la construction et à l'exploitation d'une cimenterie à Suez. Néanmoins, faute de financement, le projet est resté en *stand-by* jusqu'à l'intervention de Cimentos La Union qui a apporté son expertise et des capitaux frais pour le redémarrage des

activités. Cimentos la Union, à cette époque, prospectait les marchés avec l'objectif de sécuriser ses approvisionnements en clinker et opérer une intégration verticale de sa production à travers ses différentes implantations dans le monde. Le marché égyptien, offrant des assurances en termes de stabilité politique et économique, de qualité des matières premières ainsi que d'une longue tradition dans ce secteur, a été choisi car des possibilités de croissance, malgré la concurrence des autres opérateurs, se sont manifestées. L'objectif était de sécuriser les approvisionnements en clinker du groupe en assurant une intégration verticale de la production. La stratégie a été partiellement revue afin de développer les activités comme fournisseur de clinker et de ciment aussi pour le marché égyptien. Ne disposant pas de l'expertise nécessaire pour démarrer indépendamment cette activité, Arabian Ciment Co. a fait appel, en 2006, à un leader mondial pour la réalisation d'une usine de clinker clés en main d'une capacité de 2.1 MT/an pour un investissement de 170 millions de dollars. Entrée en production en 2008, cette usine est encore gérée par cette société tierce et l'équipe d'Arabian Ciment Co. s'occupe de la supervision des activités tout en procédant à des formations continues qui permettront une reprise totale du contrôle des activités dans les prochaines années. Sûre de la valeur du marché égyptien et consciente du potentiel du secteur, tant au niveau local qu'international, Arabian Ciment Co. a démarré en 2008 la construction d'une deuxième ligne de production, cette fois en pilotant directement le projet. Cette ligne devrait être opérationnelle en 2010 et nécessitera un investissement de 240 millions de dollars. Arabian Ciment Co. emploie 74 personnes, dont seulement trois expatriés, et a créé des emplois indirects. Presque

aucune formation n'a dû être dispensée car Arabian Ciment Co. a pu identifier les profils professionnels qualifiés sur le marché local. Pouvant, d'ici à 2010, disposer d'une production intégrée de ciment, Arabian Ciment Co. se positionne comme l'un des leaders du marché du ciment en Égypte.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité de recrutement et de formation. Disponibilité de matières premières de bonne qualité. Secteur de la logistique bien développé. Coût réduit des facteurs de production (notamment de l'électricité). Stabilité politico-économique du pays. Marché mature et de grande dimension. *Joint-venture* avec un groupement d'acteurs locaux.

FREINS ◆ Forte concurrence sur le marché local ; cadre juridique parfois instable et nécessitant une forte capacité d'adaptation.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Intégration verticale de la production dans l'optique groupe et même à l'échelle nationale.

Areva T&D

SECTEUR ◆ Énergie

TAILLE ◆ Grand groupe. Areva T&D est une filiale du groupe industriel français spécialisé dans les métiers de l'énergie Areva. Le pôle Transmission et Distribution représente 38 % du chiffre d'affaires consolidé d'Areva en 2008, soit environ 5 milliards d'euros.

ACTIVITÉ ◆ Production, distribution, installation et maintenance d'équipements de transmission et distribution d'électricité, en haute et moyenne tension.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Égypte.**ACTIVITÉ COUVERTE** ♦

Développement d'une filiale
Transmission et Distribution au Caire.

OBJECTIFS ♦ Occuper une place importante sur le marché égyptien et soudanais ; développer des contrats en Afrique en s'appuyant sur les bureaux de représentation locaux.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

Areva T&D, filiale du groupe Areva, est l'un des trois leaders mondiaux spécialisés dans la transmission et la distribution d'électricité (produits, systèmes clé en main, automatismes, disjoncteurs, interrupteurs, sectionneurs, traversées, transformateurs de puissance ou embarqués), à l'exclusion des lignes électriques elles-mêmes. Présente en Égypte depuis plus de trente ans pour différentes raisons sociales (notamment Alstom T&D), Areva T&D Égypte a été officiellement créée en 2004, se structurant autour de deux pôles d'activité, le premier dédié au marché local et le deuxième à l'Europe de l'Est et à l'Afrique. La philosophie générale de l'entreprise est d'être présente sur tous les grands marchés potentiels. Néanmoins l'activité n'est pas, en Égypte, complètement intégrée et ce à cause d'un marché intérieur qui ne justifie pas encore un investissement dans la production. L'objectif de la société était d'atteindre 150 employés à fin 2009 dont seulement trois expatriés. Cette équipe est composée en majorité par des commerciaux et des financiers, l'activité productive et d'ingénierie étant externalisées. Depuis dix ans et afin de profiter des synergies avec les producteurs locaux, Areva T&D a élaboré un système de fidélisation et d'interconnexion avec ses principaux sous-traitants afin d'établir des partenariats à long-terme. Ces partenariats se structurent aussi autour des programmes de formations

dispensés directement par la filiale égyptienne plutôt que par la maison-mère au bénéfice de ces partenaires privilégiés.

Cette dynamique permet de réduire les coûts de gestion et les investissements tout en disposant d'une production locale, le tout rendu possible par la présence d'une industrie intermédiaire locale dans le secteur de l'énergie bien développée et très performante.

Depuis ces dernières années, Areva T&D est aussi en train de mettre au point un autre processus d'interaction avec l'économie locale, plus avancé et comportant un partage plus important de la valeur ajoutée. Ce processus porte sur l'externalisation de l'ingénierie de *process*, ce qui permettra une future réduction des coûts et une augmentation de la compétitivité sur le marché. Cette dynamique, bien qu'encore jeune, semble être le chemin à suivre pour Areva T&D en Égypte notamment dans ce contexte international de crise économique et financière et de forte concurrence au niveau des prix. Areva T&D a donc su, en maîtrisant ses investissements, établir une étroite relation avec l'industrie locale qui lui a permis une croissance de son chiffre d'affaires au cours des dernières années. L'année 2009 est caractérisée par une stagnation des activités et des bénéfices due notamment à une concurrence de plus en plus aguerrie de la part des concurrents traditionnels d'Areva T&D. Néanmoins, une reprise rapide de la croissance, grâce aussi à la nouvelle dynamique d'externalisation ci-dessus décrite, devrait être enregistrée à partir de 2010.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦

Ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation de personnel multilingue et techniquement performant. Forte et

valorisante interaction avec les acteurs économiques locaux. Stabilité politico-économique. Marché en phase d'ouverture et de grande dimension. Proximité géographique et culturelle avec les clients.

FREINS ♦ Forte concurrence des autres leaders mondiaux de l'énergie, tous présents en Égypte.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Clair positionnement en Égypte et Soudan ; intervention, depuis l'Égypte, dans plusieurs grands marchés en Afrique.

Initec Energia SA

SECTEUR ♦ Ingénierie dans le secteur énergétique.

TAILLE ♦ Grand groupe. Initec Energia fait partie du groupe espagnol Initec Tecnologia SA actif dans l'ingénierie dans divers secteurs : projets industriels, énergie, nucléaire, infrastructure. À son tour Initec est intégrée dans le groupe ACS, multinationale opérant dans la Construction et les Services.

ACTIVITÉ ♦ Réalisation de projets clé en main dans le secteur énergétique.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Égypte.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Développement d'une filiale en Égypte.

OBJECTIFS ♦ Répondre aux exigences du marché local en termes d'ingénierie ; *Procurement and construction* (EPC) dans le secteur énergétique et coordonner les activités des différents intervenants dans les projets suivis.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Initec Energia SA opère depuis plus de cinquante ans dans la réalisation de projets d'ingénierie dans le secteur énergétique, activité dans laquelle elle occupe une position de référence sur le marché espagnol et un rôle de prestige

sur le marché international.

Initec Energia intervient dans toutes les phases des projets de réalisation des centrales thermiques, combinées et à énergie renouvelable et alternative à partir des études de faisabilité, de l'ingénierie basique, des détails du projet, de l'approvisionnement des équipements et matériaux, à la construction et montage et jusqu'à la mise en service des installations. Initec Energia est une entreprise d'ingénierie intégrée dans la division industrielle du Groupe ACS. Grâce à cette intégration, elle est en mesure d'offrir des réalisations clé en main en maîtrisant tout le processus de production.

Ayant identifié à partir de 2000 des possibilités de développement en Égypte, Initec Energia a participé à un premier appel d'offres international en 2003-2004 pour la réalisation d'une centrale thermique, qu'elle a remporté. La création d'une filiale au Caire a été nécessaire pour assurer la coordination entre les équipes espagnoles et les autres intervenants sur les mêmes marchés. À partir de 2003, Initec Energia a conquis une place de prestige dans ce secteur en remportant en cinq ans 14 appels d'offres et en assurant un haut niveau de productivité.

Initec Energia Égypte emploie 100 personnes dont 80 déployées sur les divers projets en cours. Même si au moment du démarrage des activités les positions clés étaient occupées par des expatriés, aujourd'hui seulement deux expatriés intègrent l'équipe. Le recrutement a pu suivre le développement des activités et compter sur un niveau de qualification élevés qui a favorisé le remplacement des expatriés par des ressources locales, autant que possible. Ainsi une partie importante des réalisations effectuées a été développée localement. Cela a permis d'optimiser les coûts de gestion.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation. Facile adaptation aux règlements locaux. Forte expérience à l'international. Marché mature et de grande dimension. Multilinguisme.

FREINS ◆ Politique des appels d'offres liés de plus en plus au prix et non au meilleur rapport qualité-prix. Néanmoins, un niveau technique minime est requis et en ligne avec les standards internationaux. Ceci empêche une concurrence déloyale de la part des entreprises incapables d'assurer ces standards. Marché des énergies non libéralisé et donc très lié aux acteurs publics.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Forte présence sur le marché local grâce à 14 appels d'offres remportés en seulement cinq ans d'activité.

Orange Labs Égypte

SECTEUR ◆ Technologies de la communication et de l'information.

TAILLE ◆ Grand groupe. Orange Labs est le service R&D et innovation d'Orange – France Telecom.

ACTIVITÉ ◆ Ingénierie dans le secteur télécom.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Égypte.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Création d'un centre de R&D et innovation pour contribuer au processus de développement des solutions et des process du groupe Orange, avec un focus spécial sur les Pays émergents.

OBJECTIFS ◆ Développer des solutions globales pour le groupe en apportant sa contribution au réseau Orange Labs ;

développer un service spécifique afin d'étudier de plus près les exigences et les nécessités des consommateurs africains et moyen-orientaux afin de mettre en place des solutions adaptées.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Au-delà de Mobinil, opérateur de téléphonie mobile, France Télécom-Orange est également présent en Égypte à travers deux structures :

- Orange Business Services, dédié aux services aux grandes entreprises multinationales, emploie près de 1 500 ingénieurs au Caire. Ce centre est l'un des quatre centres de services réseaux dédié à la clientèle de grandes entreprises dans le monde. En Égypte, Orange Business Services compte parmi ses clients environ 150 sociétés multinationales, ainsi qu'une cinquantaine de compagnies aériennes ;
- Orange Labs Caire a été créée en janvier 2008. Les Orange Labs constituent le réseau mondial d'innovation du groupe France Télécom-Orange. Ces centres regroupent 5 000 collaborateurs (chercheurs, commerciaux, ingénieurs). Chaque Orange Lab est intégré à son écosystème géographique afin d'anticiper les avancées technologiques et l'évolution des usages partout dans le monde et de délivrer des produits et services simples à utiliser au bon moment et dans le bon pays. L'Orange Labs du Caire permet, en collaboration avec le réseau mondial des Orange Labs, de renforcer la capacité du groupe à proposer des services innovants à ses clients, notamment dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique. Il ouvre également des perspectives de partenariats avec l'écosystème local. Employant 35 ingénieurs (44 collaborateurs sont prévus pour l'année 2010), dont 95 % sont d'origine égyptienne, l'Orange Labs du Caire travaille à la fois sur le développement de solutions globales pour le groupe et sur des services

adaptés au marché local tels que des services vocaux et d'accès aux contenus en langue arabe.

Ce laboratoire, créé en 2008, est le premier du groupe en Afrique et Moyen-Orient et constitue déjà, malgré son jeune âge, le maillon fort du réseau Orange Labs pour sa capacité d'étude et d'analyse des exigences propres aux consommateurs africains et moyen-orientaux.

La fonction de l'Orange Labs du Caire est justement de mieux analyser et connaître son marché de référence afin de proposer les meilleures solutions applicables dans la mise au point des services télécom. Le laboratoire emploie des économistes et des commerciaux (étude des solutions financières pour le pré-paiement et les transactions monétaires applicables aux petits consommateurs), des ingénieurs télécoms (services multimédia qui comportent l'adaptation des services classiques de reconnaissance vocale à la langue arabe ; réseaux et networks de communications) et des ergonomes (adaptation des interfaces et mise en place d'un suivi complet des différents produits et services).

Basé dans le Smart Village du Caire, le laboratoire a recruté facilement des ingénieurs télécoms et des économistes qui ont suivi des formations dédiées aux processus du groupe. Des difficultés ont été rencontrées dans le recrutement des ergonomes, métier encore rare en Égypte, ce qui a impliqué des formations plus poussées (stages auprès d'autres Orange Labs et recrutement possible d'un formateur expatrié pour le centre du Caire). D'ici 2010, l'Orange Labs du Caire atteindra sa taille cible : 44 collaborateurs.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts moindres que dans le reste du monde. Facilité pour le recrutement et la formation de

personnel multilingue et techniquement performant. Stabilité politico-économique. Marché en phase d'ouverture et de grande dimension. Proximité géographique et culturelle avec les clients.

FREINS ◆ Quelques difficultés dans le recrutement des figures professionnelles très spécifiques et notamment des ergonomes.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Rapide implantation dans le Smart Village du Caire ; bon positionnement en tant que maillon de liaison entre le réseau Orange Labs et les consommateurs et clients africains et moyen-orientaux.

SQS Egypt

SECTEUR ◆ Technologies de l'information et de la communication. Informatique.

TAILLE ◆ PME. sqs Egypt fait partie du groupe allemande sqs – résultat 2008 : 143 millions d'euros, 1 450 employés dans le monde.

ACTIVITÉ ◆ Software testing et quality management services.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Égypte.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement d'une filiale *offshore* pour les marchés européens.

OBJECTIFS ◆ Réduire les coûts des services tout en continuant à offrir un service qualitativement élevé à ses clients ; identifier de nouveaux marchés notamment dans la région du Moyen-Orient.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Fondée à Cologne (Allemagne) en 1982, Software Quality System (sqs) compte 1450 employés dans ses implantations en Europe, Asie, Amérique du Nord et Afrique. Tout en déployant la plupart de

ses efforts sur les marchés allemand et anglais, sqs a entrepris une internationalisation de ses activités en ouvrant des bureaux en Autriche, Finlande, Inde, Irlande, Pays-Bas, Norvège, Afrique du Sud, Suède, Suisse, États-Unis et Égypte. De plus, des partenariats ont été développés avec des entreprises au Portugal et en Espagne.

Spécialisée dans le test de logiciels et les processus de qualité, sqs après avoir acquis deux sociétés en Inde et en Afrique du Sud, a ouvert une filiale en Égypte. Cette implantation s'est faite en créant une société grâce à l'appui d'un partenaire local, ce qui a permis une rapide analyse du marché égyptien. Le but de l'internationalisation était de réduire les coûts d'exploitation tout en pérennisant l'activité des filiales européennes qui n'ont subi aucune réduction d'emploi suite à ces ouvertures.

L'Égypte a été sélectionnée entre plusieurs pays de la région et de l'Europe de l'Est pour ses ressources qualifiées à des prix moindres qu'en Europe dans un cadre multilinguistique développé. Si les centres techniques en Afrique du Sud et Inde sont surtout sur des marchés anglophones, l'équipe égyptienne suit les marchés germanophones. De plus, et dans le cadre de l'activité *offshore* implantée par sqs en Égypte, des facilités ont été mises en place par le gouvernement et, particulièrement dans le secteur TIC, par l'Itida (Information Technology Industry Development Agency).

Les activités du centre égyptien, depuis la création de la société (2008), se sont vite développées ce qui a permis un rythme de recrutement élevé (20 personnes chaque trimestre). L'équipe, qui ne comptait que 18 collaborateurs en 2008, en compte 114 en septembre 2009. L'objectif est d'atteindre 200 personnes à fin 2010. La facilité dans le recrutement a permis de mettre en place

des sessions de formation (entre un et 4 mois). Les profils recherchés sont à la fois techniques (informatique) et économique avec, en plus, l'atout linguistique. L'équipe ne compte que deux expatriés. Dans son travail d'assistance, sqs instaure une étroite relation avec les clients (utilisateurs finaux des logiciels techniques mais aussi développeurs de ces mêmes logiciels) qui sont suivis sur place et à distance. La présence dans un fuseau horaire proche de celui européen ainsi que la proximité avec les principaux marchés ont aussi compté dans le choix de l'Égypte comme siège du centre *offshore* sqs.

sqs Egypt est dans une phase de croissance qui devrait conduire à l'élargissement de ses activités non seulement vers les marchés européens mais aussi vers l'Est et les pays du Golfe, faisant ainsi de l'implantation en Égypte un vrai hub régional.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Présence dans un fuseau horaire proche de celui européen. Facilité pour le recrutement et la formation d'un personnel multilingue et techniquement performant (informatique et économie). Stabilité politico-économique du pays et appui de la part de l'Itida. Proximité géographique et culturelle avec les clients.

FREINS ◆ Difficulté dans l'obtention des visas pour ses jeunes collaborateurs (les équipes doivent bénéficier d'une extrême mobilité pour assurer un suivi *in loco* des clients).

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Rapide et fructueuse croissance ; développement d'un centre *offshore* germanophone.

Zelog Egypt

SECTEUR ♦ Ingénierie informatique et de chantier.

TAILLE ♦ PME.

ACTIVITÉ ♦ Développement de projets d'ingénierie informatique et de chantier et réalisation de projets clé en main.

IMPLANTATION ANALYSÉ ♦ Égypte.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Développement d'une filiale en Égypte.

OBJECTIFS ♦ Répondre aux exigences du marché local en termes d'ingénierie informatique et de chantier notamment en accompagnant des investisseurs nationaux et internationaux dans la réalisation de leurs projets industriels.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Zelog, PME italienne dans l'ingénierie informatique et de chantier, a été créée en 1997. Au fil des années, cette société a conquis une place importante sur le marché italien et international grâce à la mise au point d'une plateforme informatique pour la réalisation de projets d'ingénierie et d'automatisation ainsi qu'à la fabrication de cadres électriques sophistiqués.

Dans le cadre de son internationalisation, Zelog est intervenu en Égypte à partir de 2005 suivant la réalisation de la nouvelle usine General Motors, en s'occupant de la réalisation de la pré-ingénierie et de l'ingénierie de chantier pour les cadres électriques du nouveau site de production GM. Vue l'importance du marché ainsi que le cadre juridique, administratif et la présence de ressources humaines favorables en Égypte, Zelog a ouvert une filiale au Caire tout en entreprenant les démarches pour l'obtention d'une autorisation pour la mise en place d'un site de fabrication de cadres électriques dans la *free zone* d'Alexandrie. L'autorisation a été obtenue en juin 2007. Le site, qui s'étale

sur 7 000 m² dont 1 200 m² couverts, n'est pas encore rentré en production à cause des difficultés liées à la conjoncture mondiale. La filiale égyptienne a vite conquis sa place dans le groupe, devenant aujourd'hui le pôle principal d'activité de Zelog. Elle a profité des conditions offertes par le gouvernement égyptien pour l'investissement ainsi que d'une souplesse du marché du travail permettant une adaptation rapide aux exigences des contrats en cours. Zelog Egypt emploie des ingénieurs et des techniciens formés et encadrés par l'équipe égyptienne, formée à son tour en Italie mais aussi avec ses clients et d'autres sous-traitants dans le cadre du développement des grands projets. La politique d'embauche suit la charge de travail de l'entreprise permettant d'optimiser les coûts salariaux. Zelog emploie 20 collaborateurs (ingénieurs et techniciens) de façon stable. D'autre part, elle peut facilement identifier d'autres ressources qualifiées pour répondre à des charges de travail plus importantes pour le développement de projets spécifiques. Par exemple, en 2008, Zelog Egypt a embauché 50 ingénieurs supplémentaires pour répondre à un projet avec le constructeur automobile General Motor. Zelog Egypt fournit 90% des ingénieurs pour la réalisation des projets de Zelog dans le monde et en dehors de l'Italie. Ceci est favorisé par les coûts moindres des ingénieurs égyptiens par rapports aux italiens, par leur disponibilité pour les déplacements et par le multilinguisme des équipes égyptiennes. Dans cette période de crise économique mondiale, Zelog en Europe a dû ralentir ses activités et réduire sa structure. Zelog Egypt représente la base arrière du groupe qui peut assurer une présence sur le marché mondial en pilotant des projets sur le marché local (administrations et grands groupes industriels), en Europe de l'Est et au Maghreb.

L'objectif est de rester actif sur le marché national et international à travers des activités d'ingénierie dans l'attente de développer pleinement le potentiel du site de production dans la *free zone* d'Alexandrie non seulement dans la fabrication de cadres électriques avancés, mais aussi dans les énergies renouvelables, notamment les panneaux solaires.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation. Stabilité politico-économique du pays. Investissements sains et fiables. Marché mature et de grande dimension. Multilinguisme.

FREINS ◆ Turnover des équipes notamment pour des raisons salariales.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Développement d'une filiale qui a su faciliter l'augmentation des activités du groupe ainsi que, dans cette période de crise économique et financière mondiale, assurer la survie même de la société.

JORDANIE

Aceites Borges Middle East

SECTEUR ◆ Agroalimentaire.

TAILLE ◆ Entreprise Intermédiaire. Aceites Borges Middle East fait partie du Grupo Borges, groupe familial espagnol basé en Catalogne avec différentes implantations dans la région méditerranéenne. Son chiffre d'affaires est de 700 millions d'euros environ.

ACTIVITÉ ◆ Production et commercialisation d'huile d'olive.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Création d'une société consacrée à l'approvisionnement, au stockage, au filtrage et à la mise en bouteille d'huile d'olive venant de Jordanie, Syrie et Palestine.

OBJECTIFS ◆ Diversifier les sources d'approvisionnement en proposant un produit de haute qualité tout en réduisant les coûts d'exploitation et de production.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Le groupe Borges vante, en Espagne, une histoire plus que centenaire. Après un fort développement commercial aux États-Unis et en Australie dans les années 80, en 1996 le groupe a démarré une expansion productive en Méditerranée en créant des sociétés consacrées à la production et au conditionnement de l'huile d'olive en Tunisie, au Maroc, en Jordanie puis en Égypte. En 2002, le groupe a entrepris une collaboration commerciale avec des sociétés jordaniennes qui a conduit à l'établissement d'une *joint-venture* en 2005. La société dispose de plantations et de sites de production et conditionnement dans tous le pays, offrant un produit de haute qualité exporté en totalité. Délégant la gestion de la société jordannienne aux associés locaux, le groupe a montré une grande ouverture permettant le développement d'une gestion partagée des risques et des avantages. Néanmoins, les relations avec le siège central sont étroites et soutenues.

Suite au succès de cette *joint-venture*, des investissements vers l'Égypte ont été lancés depuis la Jordanie qui suit et contrôle les activités dans la région. L'expérience du groupe dans le domaine de l'huile d'olive est à même de permettre le bon déroulement des opérations. La société emploie 45 personnes entre la Jordanie et l'Égypte disposant de machines modernes et produisant une huile de qualité. Les investissements initiaux ont

été à même de favoriser l'établissement d'un outil de production moderne et respectueux de l'environnement. L'intérêt commun des associés jordaniens et du groupe Borges a été la base de cette association.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦

Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée. Très bon partage des responsabilités avec les associés locaux. Possibilité de s'appuyer sur des partenaires expérimentés dans le secteur de l'huile d'olive. Utilisation des outils de garantie et de financement mis en place par les autorités locales et dans le cadre de la coopération au développement. Proximité culturelle. Proximité géographique. Stabilité politique du pays.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Établissement d'un rapport de confiance dans le cadre de la *joint-venture* qui a permis une rapide croissance des activités et qui a dégagé d'autres opportunités d'investissement dans la région.

Ansaldo Energia

SECTEUR ♦ Énergie.

TAILLE ♦ Grand groupe. Ansaldo Energia, société du groupe italien Finmeccanica, est l'un des leaders mondiaux dans le secteur énergétique. Elle compte 164 000 MW installés dans 75 pays.

ACTIVITÉ ♦ Production de : centrales électriques (tous combustibles : nucléaire, charbon, gaz, gazole et huile lourde) ; turbines à gaz et à vapeur pour des utilisations civiles.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦

Ouverture d'un bureau régional de représentation à Amman.

OBJECTIFS ♦ Améliorer la mise en place des activités en Irak ; accéder au marché jordanien.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

Ansaldo Energia, l'une des sociétés contrôlées par le groupe italien Finmeccanica, est présent en Jordanie, à travers un bureau de représentation régionale, à partir de 1997. L'objectif de cette installation est le suivi et le développement du marché irakien, important pour le groupe. À partir du bureau d'Amman, la gestion, la manutention ainsi que le suivi des marchés sont ainsi assurés et logistiquement avantageux.

À partir de 2001, le marché irakien est pour Ansaldo Energia pratiquement bloqué, seules les activités concernant la manutention et les pièces de rechange continuent à être suivies et cela depuis le bureau jordanien. Parallèlement, le bureau d'Amman se tourne vers le marché local en forte augmentation (entre 8 % et 12 %) de la consommation énergétique au cours des cinq dernières années. Néanmoins, et vue l'ouverture du marché jordanien, Ansaldo Energia a décidé d'intervenir en tant que fournisseur des turbines à vapeur et à gaz dans le cadre de la construction et mise à niveau des centrales électriques. La décision de ne pas intervenir en tant que fournisseur des projets clé en main est due à la nécessité de se positionner, dans un marché concurrentiel, dans une niche comportant la fourniture de produits à forte valeur ajoutée. La politique générale d'Ansaldo Energia est d'intervenir sur des marchés externes sans procéder à des investissements lourds afin de profiter des synergies sur le plan local avec des fournisseurs de services et de produits déjà implantés.

Ainsi en Jordanie, Ansaldo Energia intervient sur tous les marchés dans lesquels sa technologie de pointe peut apporter la valeur ajoutée nécessaire au

bon déroulement du projet tout en externalisant la maintenance à des sociétés locales à même de réduire les coûts. Ces activités d'installation et de maintenance sont suivies par des équipes d'experts, pour la plupart expatriés, qui ne sont pas directement intégrés dans la structure locale. Jusqu'à maintenant, Ansaldo Energia a fait appel à des sous-traitants locaux très performants et disposant d'une expertise dans le secteur énergétique. C'est pourquoi, la composition en termes de ressources humaines du bureau jordanien est très variable et suit les projets développés. Le directeur du bureau de représentation, de nationalité jordanienne, a une longue expérience dans le groupe. Aucun expatrié n'intègre le bureau d'Amman. L'ouverture du bureau de représentation a amélioré l'impact des activités d'Ansaldo Energia au niveau régional grâce à une meilleure compréhension des nécessités locales et à un meilleur suivi des plans nationaux de développement. Au cours des prochaines années Ansaldo Energia compte se développer grâce à un meilleur suivi des appels d'offres et des marchés locaux, tout en gardant sa spécialisation et sa technicité de pointe dans la fourniture des turbines à vapeur et à gaz.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Croissance de tous les secteurs industriels et des services comportant une forte augmentation des besoins énergétiques. Possibilité de collaborer étroitement avec des sous-traitants locaux en mesure de répondre parfaitement aux attentes. Stabilité politique. Cadre législatif stable et clair et bonne ouverture à l'international. Possibilité de suivre, grâce au positionnement stratégique de la Jordanie, le marché régional. Proximité géographique à même de faciliter le déplacement des équipes d'expatriés dans le cadre du suivi des marchés.

FREINS ♦ Forte concurrence internationale empêchant l'intervention d'Ansaldo Energia en tant que fournisseur des projets clé en main. Ceci a comporté le développement d'une stratégie commerciale fortement axée sur les produits à très forte valeur ajoutée.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Bon positionnement sur le marché local et régional.

Jordanian French Uranium Mining Company Areva NC

SECTEUR ♦ Énergie.

TAILLE ♦ Grand groupe. Areva NC est une filiale 100% du groupe Areva, elle est présente dans plus de 30 pays dans le monde et elle emploie 19 000 salariés.

ACTIVITÉ ♦ Énergie. Spécialisation dans les activités liées au cycle de l'uranium en tant que combustible nucléaire : exploitation de mines, production et enrichissement du combustible, traitement et recyclage des combustibles usés et assainissement et démantèlement d'installations.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Création d'une joint-venture pour des recherches minières sur le territoire jordanien dans le cadre du programme national pour l'énergie.

OBJECTIFS ♦ Dans le cadre du plan national de développement de la production énergétique, approfondir les explorations minières et vérifier, sur la base des standards internationaux, les recherches effectuées par des organismes nationaux. Sur le long terme, participer au développement de l'énergie atomique en Jordanie.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Filiale à 100 % du groupe français Areva, Areva NC est un acteur industriel du secteur énergétique. Elle offre aux électriciens mondiaux des produits et services liés à la production d'énergie d'origine nucléaire. Areva NC maîtrise l'ensemble des activités depuis l'extraction de l'uranium, sa conversion et son enrichissement jusqu'au traitement et au recyclage du combustible usé. Areva NC est présente en France et à l'international, sur les cinq continents dans plus de 30 pays. Elle emploie environ 19 000 salariés.

À partir des années 2000, les autorités jordaniennes ont mis en place une stratégie énergétique portant aussi sur le développement de l'énergie nucléaire. Une Commission pour l'énergie atomique (Jordan Atomic Energy Commission) a été créée avec comme objectif l'approfondissement des explorations des gisements miniers nationaux. Entre 2004 et 2007, des explorations ont donné des premières indications sur la présence de gisements d'uranium. Cependant ces recherches n'avaient pas été menées selon les standards internationaux. Suite à de multiples collaborations et discussions, Areva NC a signé fin 2008 un accord d'exploration avec les autorités jordaniennes en créant la Jordanian French Uranium Mining Company, société technique détenue à 51 % par Areva NC et à 49 % par une société créée par la Jordan Atomic Energy Commission. La JFUMC s'est lancée en créant un bureau de représentation à Amman et en opérant directement sur le terrain. Une interaction avec l'économie locale a été mise en place par le recrutement d'ingénieurs et techniciens jordaniens et par une collaboration avec des sous-traitants locaux. En septembre 2009, l'équipe comptait 37 personnes dont six expatriés. Fin 2009, elle devrait compter 55 personnes dont huit expatriés.

Des ingénieurs et des techniciens spécialisés, capable d'assurer un niveau de performances élevé grâce à une éducation de haut niveau et à l'expérience, ont été aisément mobilisés et participent au développement d'un projet important pour leur nation. Souvent employés précédemment sur des plateformes pétrolières *offshore* dans le Golfe, le lancement de ce projet a même impliqué un rapatriement de ressources jordaniennes qualifiées. Des travaux de forage ont été externalisés à des sous-traitants locaux expérimentés et pouvant assurer un haut niveau de qualité. Les analyses chimiques des échantillons prélevés sont externalisées en faisant appel à des laboratoires locaux et notamment au laboratoire de la Jordan Atomic Energy Commission qui, grâce à l'appui d'Areva NC, bénéficie d'une montée en gamme en offrant des services répondant aux standards internationaux. Un campement respectueux de l'environnement a été bâti sur les lieux de l'exploration afin d'assurer des conditions de travail optimales aux employés. Areva NC s'est donc impliquée dans un projet à long terme en Jordanie comptant sur une stabilité politique hors du commun dans le Moyen-Orient et sur un plan clair de développement de l'énergie atomique mis en place par les autorités locales.

FACTEURS DÉTERMINANTS

Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et de sous-traitants locaux performants. Forte dépendance énergétique du pays. Conditions sécuritaires excellentes dans une région caractérisée par des risques pays assez élevés. Proximité culturelle. Proximité géographique. Stabilité politique. Présence d'un plan de développement de l'énergie atomique suivi par une Commission technique spécifique.

FREINS ♦ Forte concurrence des autres opérateurs mondiaux.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Mise en place d'une étroite collaboration avec les autorités locales et création d'une *joint-venture* bien intégrée et appuyée par les équipes locales.

CMA-CGM Jordan

SECTEUR ♦ Transport maritime.

TAILLE Grand groupe. CMA CGM Jordan est une filiale du groupe CMA CGM, un des leaders mondiaux du transport maritime. Chiffre d'affaires 2008 : 10 milliards d'euros.

ACTIVITÉ ♦ Transport maritime.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Création d'une filiale.

OBJECTIFS ♦ Se positionner en tant que leader sur le marché jordanien et servir le marché irakien.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ La CMA CGM est une compagnie de transport maritime et armateur français affrétant des navires porte-conteneurs. Elle est l'un des leaders mondiaux dans son domaine. Présente depuis plusieurs décennies en Jordanie par le biais d'un représentant direct, CMA CGM a décidé, en 2002, de créer une filiale portant directement son nom ayant identifié des possibilités de développement. Cette implantation a pu se faire rapidement grâce à la connaissance du marché et en comptant sur une structure existante, celle de son représentant. Des formations continues sont dispensées portant notamment sur la politique du groupe plutôt que sur des volets techniques, bien développés en Jordanie. Les opérations de transport routier et de logistique éventuelle sont externalisées

vers des opérateurs locaux qui offrent des standards de qualité élevés. Disposant d'un siège à Amman et d'une base opérationnelle au port d'Aquaba, CMA CGM Jordan emploie directement 34 personnes, pour la plupart disposant de formations techniques et spécialisées. Les marchés principalement suivis sont ceux de l'Asie via la mer Rouge, de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord, qui sont aussi les marchés prioritaires pour l'économie jordanienne. Néanmoins, et vue la taille réduite du marché jordanien, une des priorités pour la société est de suivre le marché irakien. Des efforts ont été menés dans le cadre du programme des Nations unies pour l'*Irak Oil for Food*, opérationnel de 1995 à 2003. Principal opérateur pour ce programme, CMA CGM avait à l'époque mis en place une plateforme logistique à Aquaba. Aujourd'hui, l'activité se concentre sur le transport maritime. La raison principale de l'intervention de CMA CGM sur ce marché est donc son positionnement stratégique permettant, via un pays stable et offrant des standards sécuritaires, un service de proximité aux marchés limitrophes. Disposant d'un bureau de représentation en Irak, CMA CGM considère la base jordanienne comme stratégique, même sur le long terme, pour le marché irakien qui ne dispose pas d'infrastructure portuaire à la hauteur. Les perspectives de croissance sont donc importantes tant au niveau national que régional.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et de sous-traitants locaux performants. Positionnement stratégique pour une approche régionale. Conditions sécuritaires excellentes dans une région caractérisée par des risques pays assez élevés. Proximité culturelle. Proximité géographique. Stabilité politique du pays. Forte croissance économique.

FREINS ♦ Forte concurrence des autres opérateurs mondiaux.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦

Bon positionnement sur le marché national et régional.

Lafarge Cement Jordan

SECTEUR ♦ Matériaux de construction.

TAILLE ♦ Grand groupe.

Groupe français, leader mondial dans le secteur des matériaux de construction, présent dans 79 pays. Chiffre d'affaires 2008 : 19,033 milliards d'euros. Environ 84 000 personnes dans le monde.

ACTIVITÉ ♦ Production de matériaux de construction (béton et granulats, ciment, plâtre).

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Reprise d'une activité productive (ciment) dans le cadre d'une privatisation.

OBJECTIFS ♦ Accéder au marché local et vérifier la possibilité de développer le marché régional.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Lafarge est présent en Jordanie depuis 1998 suite à sa privatisation. La société Lafarge Cement Jordan a alors été créée, disposant de deux cimenteries. Une modernisation a été nécessaire pour adapter les processus de production et la qualité du produit aux standards du groupe. L'objectif était de développer le marché local. Lafarge a gardé son positionnement de leader unique du marché pendant dix ans. La Jordanie disposait alors de l'un des plus forts potentiels de consommation de ciment par habitant. Le plus grand défi, au moment de la privatisation, a été le passage d'une culture d'entreprise publique à une culture d'entreprise privée. Une restructuration interne a été

indispensable au niveau des ressources humaines afin de rendre la société plus performante et mieux adaptée à la concurrence. Lafarge emploie aujourd'hui en Jordanie 1 000 personnes dont quatre expatriés. Le directeur, tout en disposant d'une expérience pluri-décennale dans le groupe, est jordanien. Des formations internes et auprès de la maison-mère sont dispensées afin de garder un haut niveau de performance, les employés ayant déjà d'un niveau de formation avancé. La Jordanie dispose en effet d'un système éducatif performant et de nombreux diplômés. Après avoir opéré en tant qu'unique cimenterie en Jordanie pendant dix ans, la société est confrontée à la concurrence, sur le plan national mais aussi régional. Trois concurrents sont en train de s'installer en Jordanie. Lafarge devra donc céder des parts de marché. L'objectif reste celui de garder un positionnement de leader en comptant sur des ressources expérimentées et hautement qualifiées.

Sur le plan régional, si des opérations d'export avaient été possibles vers l'Irak et la Syrie au cours des dernières années, le groupe Lafarge est en train d'investir massivement en Égypte, Irak, Syrie et Arabie Saoudite pour y développer la production. Des grands groupes internationaux suivent le même chemin. C'est pourquoi, Lafarge Jordanie est confrontée à une nécessaire restructuration qui comportera un effort en termes de qualité de services et de produits offerts mais aussi une réduction de sa capacité de production et de ses ressources humaines. Malgré cette confrontation avec un marché désormais concurrentiel, l'expérience jordanienne est un succès et des possibilités de développement de l'export vers les Territoires Palestiniens sont à l'étude.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Participation à la privatisation du cimentier national. Position de monopoliste sur le marché jordanien pour une décennie. Disponibilité d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée. Croissance économique et très haute consommation de ciment. Fort développement de l'immobilier et perspectives de croissance importantes. Stabilité politique.

FREINS ◆ Passage d'une culture d'entreprise publique à une culture d'entreprise privée ; récente et forte concurrence sur le marché interne et régional.

TRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Positionnement en tant que leader sur le marché national.

Lotti & Associati

SECTEUR ◆ Ingénierie.

TAILLE ◆ PME. Elle emploie environ 130 personnes en Italie et dispose de plusieurs filiales à travers le monde.

ACTIVITÉ ◆ Ingénierie dans l'hydraulique, les infrastructures de transport, du bâtiment, de l'urbanisme et de l'environnement.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Développement de projets en Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement de plusieurs projets d'ingénierie dans le secteur hydraulique et des transports en partenariat avec une société locale.

OBJECTIFS ◆ Répondre à des appels d'offres internationaux pour des activités d'ingénierie dans le secteur hydraulique et des travaux publiques.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆ La C. Lotti & Associati est l'une des plus importantes sociétés italiennes d'ingénierie pure qui opère depuis plus

de cinquante ans dans les domaines des grands travaux hydrauliques, des infrastructures des transports, du bâtiment, de l'urbanisme et de l'environnement. Depuis plus de quarante ans, elle opère de façon prédominante dans les pays en développement pour le compte de grandes organisations internationales. Elle est active actuellement dans plus de 20 pays étrangers, à travers aussi des bureaux et filiales, en Extrême-Orient, en Afrique, en Asie et en Amérique latine.

En Jordanie, elle est présente depuis plus de six ans dans le secteur hydraulique. Depuis 2000, la société a développé des activités notamment dans le secteur des infrastructures de transport en partenariat avec une société locale, la société Engicon. Cette société est une des entreprises les plus performantes dans le secteur de l'ingénierie présentes en Jordanie. Grâce à ce partenariat, la Lotti & Associati n'a pas eu besoin de créer une filiale jordanienne, en gardant donc une structure légère et capable de s'adapter aux différents projets suivis.

Grâce à des financements internationaux, la Lotti & Associati en partenariat avec Engicon, a développé au cours des dernières années les travaux d'ingénierie pour deux importants projets : le périphérique d'Amman (80 km) et le master plan des infrastructures routières dans tout le pays.

Dans le développement de ces projets, Lotti & Associati a collaboré avec la société Engicon par une distribution des tâches entre les partenaires selon les compétences de chacun. Ainsi la Lotti & Associati s'est occupée du management et des travaux avancés d'ingénierie et la Engicon des travaux de terrain et de l'ingénierie intermédiaire. De plus, il a été fait appel à des sous-traitants locaux, hautement qualifiés. Lotti & Associati opère directement depuis les bureaux d'Engicon à travers

des équipes adaptées à chaque phase du projet. Les ingénieurs jordaniens assurent un niveau de compétence élevé grâce aussi au système éducatif particulièrement avancé.

Ce partenariat constitue la force de la société qui s'est ainsi imposée sur un marché très concurrentiel. De plus, une approche participative et de dialogue avec les autorités locales a facilité la réussite des projets développés en commun. Une collaboration a aussi été lancée autour de la surveillance d'autres marchés régionaux entre Lotti & Associati et Engicon. Lotti & Associati a ainsi créé un bureau régional à Amman. Bénéficiant de cette synergie, le partenariat Lotti & Associati-Engicon opère aussi sur les marchés irakiens en employant des ressources locales, comme par exemple des professeurs de l'Université de Bagdad pour des projets d'aqueducs. Sur la base de ce succès, Lotti & Associati et Engicon étudient l'opportunité de créer une société mixte. Cette société devrait opérer au niveau régional, à partir du bureau régional d'Amman.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Développement d'un partenariat avec une société locale bien implantée et disposant d'une équipe d'experts et d'ingénieurs très performante. Positionnement stratégique pour une approche régionale. Conditions sécuritaires excellentes dans une région caractérisée par des risques pays assez élevés. Proximités géographique et culturelle. Stabilité politique. Forte croissance économique.

FREINS ◆ Forte concurrence

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Bon positionnement sur le marché national et régional ; établissement futur d'une société mixte pour le marché régional.

Nutridar

SECTEUR ◆ Nutrition infantile

TAILLE ◆ PME.

Nutridar est détenue par le leader jordanien de la pharmacétique Dar al Dawa et par la société espagnole Laboratorios Ordesa. Elle emploie 210 personnes et elle est active sur 18 marchés à l'étranger.

ACTIVITÉ ◆ Production et commercialisation d'aliments pour nourrissons et enfants.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Création d'une société en Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement, production et commercialisation d'aliments pour nourrissons et enfants dans le court terme et dans la nutrition en général dans le long terme.

OBJECTIFS ◆ Se positionner, en s'ouvrant à une concurrence accrue, sur le marché de la nutrition infantile en développant un outil productif en Jordanie.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Unique société spécialisée dans la nutrition infantile au niveau régional, Nutridar a été créée en 2001 par le groupe pharmaceutique jordanien Dar al Dawa. Malgré les bonnes performances de ses débuts, Nutridar a développé une stratégie comportant une collaboration avec des partenaires étrangers avec l'objectif d'améliorer et diversifier sa production. Travaillant depuis sa création avec la société espagnole Laboratorios Ordesa, leader sur le marché espagnol de la nutrition infantile, Nutridar a ouvert son capital à Ordesa à partir de 2004. Ordesa détient depuis 25 % du capital et siège dans le conseil d'administration. Cette collaboration se base sur un échange d'informations et de bons procédés dans les deux sens, ce qui a permis un développement rapide des activités.

Le partenaire espagnol a contribué à améliorer les performances dans le domaine de la logistique, de l'approvisionnement et du transfert technologique. L'équipe Nutridar a pu enrichir le groupe espagnol dans le domaine plus strictement technique de la pharmaceutique.

Avec une croissance de plus de 45 % par an, Nutridar est aujourd'hui l'un des leaders de la nutrition infantile dans plusieurs pays méditerranéens (Arabie Saoudite, Algérie et Tunisie notamment) ainsi qu'au Moyen Orient. Avec une présence dans 18 pays, Nutridar compte développer ses activités aussi vers le continent asiatique et l'Europe de l'Est. Nutridar dispose d'une usine productive à 20 km d'Amman spécialisée dans trois gammes des produits : l'alimentation, le lait et les thés et tisanes. Elle emploie 210 personnes disposant d'une expertise spécifique dans le domaine. Une équipe R&D travaille au développement des nouveaux produits afin de mieux les adapter aux exigences des marchés suivis et réduire sa dépendance de l'extérieur.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Positionnement stratégique pour une approche régionale. Forte structure marketing et vente. Proximité culturelle. Proximité géographique. Stabilité politique du pays. Disponibilité des ressources qualifiées au niveau technique. Forte croissance économique.

FREINS ◆ Forte concurrence ; protection de l'industrie locale dans plusieurs pays.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Bon positionnement sur le marché national et régional, croissance soutenue des résultats de l'entreprise.

Schneider Electric

SECTEUR ◆ Énergie et infrastructures, processus industriels, automation, networks et applications.

TAILLE ◆ Société multinationale. Présente dans plus de 100 pays. Chiffre d'affaires 2008 : 18 milliards d'euros.

ACTIVITÉ ◆ Développement de solutions intégrées en réponse aux besoins liés à la distribution électrique, aux automatisations, à la gestion technique du bâtiment, aux processus industriels, etc.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Jordanie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Création d'un bureau de représentation.

OBJECTIFS ◆ Améliorer la pénétration de leurs offres (produits et solutions) sur le marché jordanien par une sensibilisation à la qualité et la formation technique des clients. Suivre le marché irakien.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Schneider Electric est présente en Jordanie via un bureau technique de représentation à partir de 2002. Actif depuis plusieurs années au Moyen-Orient, la décision d'ouvrir le bureau d'Amman a été dictée par la nécessité de mieux suivre ce marché (meilleure croissance à partir de 2005 de toute la région). L'ouverture du bureau a permis d'améliorer les performances en Jordanie grâce à une meilleure connaissance des spécificités du marché. La mission principale du bureau de représentation à Amman est de mettre en place la stratégie globale du groupe en Jordanie et de devenir leader dans le secteur. Ainsi, le bureau de représentation met en place une offre plus complète et mieux adaptée au marché. L'équipe compte 16 personnes dont 13 ingénieurs. Schneider Electric a mis au point un service complet pour ses

clients comprenant des formations techniques à même de favoriser une approche basée sur la qualité des produits. À partir de 2005, 1 500 ingénieurs externes à Schneider Electric ont été formés. L'attention réservée aux ingénieurs de Schneider Electric a réduit les problématiques de turnover en permettant le développement d'une culture d'entreprise.

Présente dans toute la région, notamment en Syrie, Liban et Chypre, Schneider Electric a mis en place une coordination entre ces bases nationales qui mutualisent les services de support via la base de Beyrouth. Le support *produits* est par contre assuré par la base logistique en Espagne via laquelle s'effectuent les importations sur la base de la demande locale. Le bureau d'Amman suit en outre le marché irakien à travers une équipe dédiée qui suit les activités et répond aux exigences locales.

La croissance de l'économie jordanienne ainsi que les besoins en fourniture ont permis une rapide augmentation des ventes. Cette croissance a été possible grâce à la création du bureau d'Amman qui, seul, a pu proposer des produits et des services adaptés au marché local.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Croissance économique (la meilleure de la région). Fort développement de l'immobilier et perspectives de croissance importantes au niveau multisectoriel. Conditions sécuritaires excellentes dans une région caractérisée par des risques pays assez élevés. Proximité culturelle. Proximité géographique. Stabilité politique du pays.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Rapide positionnement sur le marché grâce à l'adaptation des services offerts aux exigences locales.

MAROC

Aircelle Groupe Safran

SECTEUR ◆ Aéronautique.

TAILLE ◆ Filiale d'un grand groupe. Effectif fin 2007 : 3 500 personnes.

ACTIVITÉ ◆ Production de nacelles de moteurs d'avions pour Airbus, Boeing, Bombardier, Dassault...

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Implantation au Maroc. À Bouskoura, effectif : 250 personnes.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Production d'inverseurs de nacelles à travers l'assemblage de pièces sous-traitées et d'éléments composites fabriqués sur le site. Spécialisation sur les longues séries peu variables pour la première monte des Airbus A320, le Bombardier Global Express et divers modèles de Gulfstream.

OBJECTIFS ◆ Création d'un site de production pour délester les sites français. Recherche de diminution de coûts de production, tout en maintenant les délais.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Ouverture de l'unité de production de Bouskoura début 2006 dans la technopole spécialisée dans l'aéronautique où Safran était déjà présent. Principales fonctions techniques (qualité, méthode) assurées par des équipes marocaines avec un support français limité. Développement d'un réseau de fournisseurs locaux (européens implantés au Maroc ou marocains indépendants).

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Proximité géographique qui permet une réduction du cycle de production en limitant les temps de transport. Proximité culturelle et faible décalage horaire qui facilitent la gestion des

projets complexes nécessitant le soutien des équipes en France. Faibles coûts de production s'expliquant par des salaires inférieurs à la France, alors que la productivité et la qualité sont proches de celles rencontrées en France, notamment grâce à la qualité de la formation des techniciens et des ingénieurs. Stabilité politique et économique et environnement social calme.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Forte compétitivité du site et plan de montée en puissance pour doubler les effectifs d'ici à 2010.

Bayer SA

SECTEUR ◆ Chimie et pharmaceutique.

TAILLE ◆ Grand groupe. 316 entreprises dans le monde, 108 000 employés, 3,5 milliards d'euros de résultat opérationnel en 2008.

ACTIVITÉ ◆ Bayer est un groupe international dont le cœur de métiers se situe dans les secteurs de la santé, de l'agrochimie et des matériaux hautes performances. Le groupe Bayer AG est constitué par trois entités opérationnelles : Bayer CropScience, Bayer MaterialScience et Bayer HealthCare. Les trois activités sont présentes au Maroc sous une seule entité (Bayer SA).

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Une filiale au Maroc.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆

À travers les différentes fusions-acquisitions opérées par le groupe, Bayer SA a pu consolider et réorganiser certaines activités précédemment développées au Maroc par Schering, Roche, Aventis (agrochimie). Bayer SA Maroc réalise aujourd'hui des activités de production, vente et R&D.

OBJECTIFS ◆ Accès à un nouveau marché. Création d'une base régionale.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

En considérant les différentes sociétés, notamment françaises, intégrées au cours des années dans Bayer SA à travers des opérations de fusions-acquisitions, Bayer SA est présente au Maroc depuis les années 50. La SA regroupe aujourd'hui les trois branches du groupe : CropScience, MaterialScience, HealthCare. Cette dernière représente 50 % du chiffre d'affaires. L'acquisition de Roche a entraîné la reprise d'une usine de produits pharmaceutiques basée à Casablanca au cours des années 2000. Ainsi, Bayer SA fabrique une gamme grand public pouvant satisfaire en partie la consommation locale et réduire les coûts. De plus, un service de R&D travaille localement à l'homologation de produits, notamment dans le secteur phytosanitaire. Le développement de ce service a été favorisé par le recrutement facile d'ingénieurs et techniciens spécialisés. Bayer SA continue à beaucoup investir en formation, pour ses commerciaux et visiteurs médicaux. Bayer SA emploie 276 personnes dont une soixantaine dans le service production. La formation continue est un facteur clé de la réussite au Maroc, d'un point de vue de la qualité du service et aussi de la fidélisation des employés et cadres.

La filiale marocaine devient un centre de coordination régionale. Bayer SA Maroc a des bureaux de représentation en Tunisie et en Algérie. Des synergies, notamment sur le plan productif, pourraient se développer dans le cadre de la normalisation des relations Maroc-Algérie via la création d'une base régionale et le développement de la production pour satisfaire la demande des trois pays nord-africains. En termes de valeur ajoutée, Bayer continue à s'investir au Maroc car elle croit dans le

développement du marché et mise sur le plan de modernisation agricole lancé par Rabat pour se développer dans le secteur phytosanitaire.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Proximité culturelle et communauté de langue (historique des entreprises françaises successivement reprises par Bayer). Stabilité économique et politique. Croissance constante du pouvoir d'achat. Mise en place d'un plan de développement dans les secteurs de la santé, de l'agriculture, de l'automobile et des constructions, grands consommateurs des produits que Bayer propose au Maroc. Rôle régional joué par la filiale marocaine. Qualité et adaptation des produits Bayer au marché local tant au niveau pharmaceutique que chimique et phytosanitaire.

FREINS ◆ Si l'implantation et le développement de Bayer au Maroc sont une réussite, des lenteurs administratives ont été remarquées. Néanmoins les efforts mis en place par les autorités publiques ont amélioré la perception générale et clarifié le cadre d'intervention de la société. Marché du travail très concurrentiel dû à la présence des plus grands groupes pharmaceutiques et difficulté de trouver les bons profils et de les fidéliser.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Création d'un réseau commercial à même de permettre une large diffusion des produits des trois branches d'activités de la société. Mise en place d'un centre régional basé à Casablanca. Développement d'une usine capable de répondre, sur une gamme de produits pharmaceutiques familiers, aux exigences du marché interne.

BSH Electroménager sa

SECTEUR ◆ Electroménager : commercialisation et assistance.

TAILLE ◆ Grand groupe international. Chiffre d'affaires : 8 milliards d'euros. 39 000 employés dans le monde.

ACTIVITÉ ◆ Leader en Europe il est aussi l'un des plus grands fabricants d'électroménagers au monde. Son siège est en Allemagne. La filiale de Casablanca a été créée en 2008 pour mettre en place une politique commerciale et de marque structurée et respectueuse des principes de BSH.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Une filiale commerciale au Maroc.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Mise en place d'un service de marketing, vente et assistance pour les produits BSH à travers des revendeurs autorisés.

OBJECTIFS ◆ Reprendre le contrôle direct de la commercialisation des produits BSH. Répondre à la demande croissante des clients et établir un contact direct avec eux. S'impliquer davantage dans des projets immobiliers. Faire du Maroc un centre régional pour l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

La filiale BSH à Casablanca, créée en septembre 2008, repose sur une structure de 15 employés dont 5 commerciaux. Depuis la mise en *stand-by* de la filiale en Tunisie, le bureau de Casablanca est devenu le *hub* BSH pour la région nord-africaine tout en gérant des opérations aussi en l'Afrique de l'Ouest. Cette filiale dépend à son tour du centre de gestion *Africa Middle East* qui a son siège à Dubai. Les produits BSH étaient commercialisés au Maroc bien avant 2008 à travers des distributeurs (non agréés) mais aussi via le marché noir. Cette dynamique n'a pas bénéficié à l'image

du groupe qui a décidé d'intervenir directement afin de reprendre le contrôle sur la commercialisation et de mettre en place un service après-vente. BSH constitue un réseau de revendeurs ainsi qu'un service d'assistance agréé à même de redorer son image de marque. Pour ce faire, BSH a formé et outillé les distributeurs agréés afin de les mettre à niveau d'un point de vue technique et commercial. L'objectif était de gagner des parts de marché là où ses plus importants concurrents étaient présents. Les perspectives de développement sont jugées importantes tout en considérant aussi le marché immobilier sur lequel BSH cherche à intervenir à travers la fourniture en électroménager pour des immeubles résidentiels et pour des grands projets touristiques. La possibilité de produire *in loco* n'est pas exclue mais les conditions actuelles ne justifient pas de tels investissements, selon le management de BSH. BSH dispose de 43 usines de production dans le monde dont une en Espagne et une en Turquie qui approvisionnent prioritairement le Maroc. Une forte intégration régionale et le développement du commerce intra-régional dans le cadre des accords d'Agadir pourraient favoriser le développement d'une unité de fabrication au Maroc.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Proximité géographique (capacité à réduire la chaîne logistique et les temps de déplacement des managers). Capacité à embaucher des ressources motivées. Bonne chaîne logistique. Forte volonté politique de mettre en place un cadre administratif capable de favoriser le développement économique. Stabilité économique et politique.

FREINS ◆ Recrutement du *middle management*. Adaptation du système comptable aux réglementations nationales.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Mise en place d'une filiale commerciale et d'un service après-vente qui a permis de rétablir l'image de marque. Économie d'échelle à travers la définition du bureau de Casablanca comme bureau régional.

DHL Express

SECTEUR ◆ Transport et Logistique.

TAILLE ◆ Grand groupe. Le réseau international de DHL relie plus de 220 pays dans le monde, 285 000 salariés assurent ce service, DHL est une marque de Deutsche Post DHL. Chiffre d'affaires : 40 milliards d'euros.

ACTIVITÉ ◆ DHL est le leader mondial de la messagerie express internationale, du transport terrestre et du fret aérien. Il est également le numéro un mondial du fret maritime et de la logistique.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Une filiale au Maroc.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Service international de courrier express et de logistique.

OBJECTIFS ◆ Accès à un nouveau marché et facilité des échanges tant en sortie qu'en entrée. Poursuivre la stratégie DHL de créer un réseau mondial de messagerie express et de logistique.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

DHL est présent au Maroc depuis 1987, année au cours de laquelle une filiale à Casablanca a été ouverte. Premier opérateur à proposer des services de messagerie express, sa stratégie consistait à mettre en place un réseau pouvant assurer sa présence dans le monde. Précurseur au Maroc, DHL a débuté avec La Poste marocaine (Barid Al-Maghrib) et avec les compagnies aériennes commerciales déjà présentes au Maroc. À la fin des années 1990, DHL a créé un service d'aviation, DHL Aviation, basé à l'aéroport de Casablanca, qui lui a

permis de gérer directement les services offerts. À partir de 1997, le bureau de Casablanca est devenu un bureau régional Maghreb (Mauritanie, Tunisie, Algérie, Maroc). Le Maroc est considéré, au niveau régional, comme un marché prioritaire, tant au niveau de volume présent qu'en perspective. Son économie, axée de plus en plus sur des activités d'export, est en mesure de développer l'activité de messagerie internationale. C'est pourquoi DHL veut conquérir d'autres parts de marché.

DHL Maroc emploie 250 personnes et son enseigne répond à la logique de maximiser et optimiser les ressources locales. Pour se faire, des formations sont dispensées au Maroc pour les aspects généraux et sur des thématiques spécifiques au niveau du siège. La filiale ne compte que trois expatriés. Ce fort accent sur la formation continue a permis à des cadres locaux d'évoluer à l'international et d'intégrer d'autres filiales ainsi que le siège. DHL considère le Maroc comme une remarquable pépinière pour ses recrutements. Sur un plan stratégique et convaincu de la croissance constante de son activité, DHL compte investir près de 4 millions d'euros dans une plateforme multimodale à Casablanca en 2010.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Proximité géographique (capacité à réduire la chaîne logistique et les temps de déplacement des managers).
Présence dans un fuseau horaire proche. Capacité à embaucher des ressources qualifiées. Stabilité économique et politique.

FREINS ◆ Impossibilité de développer le service de messagerie sur le marché national. Le monopole de La Poste marocaine sur le marché national reste l'unique entrave au plein développement, selon les stratégies mises en place dans la plupart des autres pays, des activités de DHL. Au vu de la

demande de ses clients et du potentiel de ce marché, DHL, ainsi que d'autres opérateurs présents localement, opère afin que le marché national soit complètement libéralisé.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Mise en place d'un réseau et d'une structure en mesure de permettre une meilleure programmation du développement des activités. Création d'une base régionale à Casablanca. Augmentation de la présence commerciale au Maghreb.

Euler Hermes Acmar Allianz

SECTEUR ◆ Finance : assurance-crédit

TAILLE ◆ Grand groupe (Euler Hermes est le leader mondial de l'assurance-crédit. Son chiffre d'affaires en 2008 était de plus de 2 milliards d'euros avec un effectif de 6200 personnes à travers 54 pays.)

ACTIVITÉ ◆ Euler Hermes Acmar est le fruit d'un partenariat germano-marocain visant à offrir aux entreprises marocaines une protection contre le risque d'impayés. Leader en assurance-crédit, Euler Hermes a pour mission d'accompagner les entreprises dans leur développement commercial à travers le monde, en sécurisant et en optimisant la gestion du poste client. Elle assure ses clients contre les pertes provenant des défaillances des acheteurs domestiques ou étrangers, et du risque politique.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Développement de l'outil assurance-crédit au Maroc et implantation d'une filiale.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Assurance-crédit.

OBJECTIFS ◆ Permettre, sur la base d'une requête d'un consortium de banques marocaines, le développement de l'assurance-crédit au Maroc. Mise en place d'une filiale.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Euler Hermes, présente déjà dans plus de 50 pays dans le monde, n'avait pas, au milieu des années 90 une stratégie de développement de ses activités au Maroc. En 1994, la BMCE (banque commerciale marocaine), chef de file d'un consortium des banques marocaines décidées à offrir un nouveau instrument d'accompagnement à ses clients, à travers le lancement de l'assurance-crédit, a fait appel à Euler Hermes (Allianz Group), leader mondial dans l'assurance-crédit, pour le développement de cette activité à travers la société Acmar. Au cours des années et en suivant le développement soutenu des activités, Euler Hermes, minoritaire au moment de la création, a repris le contrôle, en accord avec le consortium bancaire, de la société Acmar qui est donc devenue Euler Hermes Acmar.

Un effort en termes de formation et de transfert de savoir-faire a été nécessaire, ce métier n'étant pas développé au Maroc. La société compte 41 collaborateurs avec une croissance en ressources humaines de 5 à 10 nouveaux collaborateurs par an. Euler Hermes a facilement embauché des diplômés de niveau Bac + 5 avec des formations en finance. Des formations continues ont été mises en place par le personnel local mais aussi par des experts, notamment du bureau de Paris.

La filiale marocaine a bénéficié de l'expérience des autres filiales et a capitalisé l'esprit de groupe dans la mise en place des solutions les plus adaptées à chaque exigence, ce qui a permis une croissance continue de son chiffre d'affaires de 10 à 20 % par an. Les perspectives de développement sont importantes compte tenu de la structuration des entreprises marocaines, les instruments proposés sont plus basiques que ceux des autres pays. La filiale marocaine constitue un *hub*

régional : toutes les transactions des assurés du groupe Euler Hermes concernant des acheteurs en Afrique sub-saharienne sont en effet pilotées par le bureau de Casablanca.

Euler Hermes développe des collaborations avec des universités marocaines afin de permettre une adaptation pratique aux exigences du métier de l'assurance-crédit. Dans ce cadre, une collaboration avec l'université Hassan a déjà été lancée et des discussions pour la création d'un institut de formation en collaboration avec la Chambre de commerce française au Maroc avec la double labellisation CCI et Euler Hermes sont en cours.

Euler Hermes Acmar couvre la quasi totalité du marché de l'assurance-crédit au Maroc, sa force étant le réseau constitué par les autres bureaux Euler Hermes dans le monde et les efforts qui ont été menés pour la mise en place d'une base de données à même de sécuriser ses clients et leur offrir un service efficace et adapté.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦

Capacité de se positionner sur le marché local avec des produits adaptés. Développement des activités dans le cadre d'un partenariat technique avec des partenaires locaux. Facilité pour le recrutement et la formation. Stabilité politico-économique. Bonnes perspectives de croissance économique et du pouvoir d'achat. Possibilité de faire du Maroc un *hub* régional.

FREINS ♦ Nécessité de bâtir un métier et un produit qui n'existaient pas sur le marché marocain. Turnover important.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦

Structuration de la filiale et croissance continue en termes du chiffre d'affaires et de taille de l'entreprise.

Fagor Maroc

SECTEUR ♦

Electroménager : production, commercialisation et assistance.

TAILLE ♦ Grand groupe. Fagor fait partie du groupe Mondragon Cooperative Corporation, la plus grande coopérative au monde avec 78 000 employés et 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

ACTIVITÉ ♦ Fagor Electrodomesticos est le cinquième groupe européen d'électroménager, il est numéro un en France et en Espagne et issu de la fusion entre Fagor et Brandt en juin 2005. Fagor Maroc produit et commercialise les produits Fagor au Maroc.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦

Une filiale au Maroc.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦

Production et commercialisation d'électroménagers, service après-vente.

OBJECTIFS ♦

Accéder à un nouveau marché intéressant et en croissance. Établir une base régionale.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

À partir de 1993, Fagor a lancé une étude de marché afin de cerner l'opportunité d'ouvrir une filiale commerciale au Maroc. Une stratégie d'intervention a été mise au point à partir de 1994. La marque Fagor n'était pas connue au Maroc, excepté pour la région Nord, du fait de la contrebande depuis l'Espagne. Fagor devait donc se positionner sur des niveaux de prix concurrentiels. Le management s'est confronté à des tarifs douaniers élevés et a donc lancé une production *in loco*. Un producteur de petits électroménagers, partenaire potentiel, a été identifié et une *joint-venture* a été établie. L'usine, basée à Mohammedia, a été mise à niveau et la production d'électroménagers a été relancée en 1995. Au début, l'usine

produisait sous la marque Fagor et en sous-traitance pour d'autres marques. En parallèle, une filiale commerciale a été créée. Suite à des différends avec le partenaire local, Fagor a racheté l'activité et a créé une filiale Fagor Maroc qui englobait aussi la société commerciale précédemment créée. Le partenaire local a maintenu la propriété du terrain et du cabanon industriel. À cette période, Fagor a intégré la production de plastique en rencontrant des difficultés dans l'approvisionnement local et dans l'industrie intermédiaire. À partir de 1995, Fagor s'est positionné sur le marché. L'usine produit des réfrigérateurs (actuellement cinq modèles), le reste des produits vendus étant importés. Fagor emploie 150 personnes dont 100 pour la production.

Au fur et à mesure de l'abattement des tarifs douaniers, une partie de la production a été démise même si, stratégiquement, Fagor ne programme pas d'interrompre complètement la production locale : certains produits nécessitent une adaptation locale et ne sont rentables que sur le marché marocain. Un service dédié à la formation a été mis en place ainsi qu'un service d'après-vente, ce qui a permis un bon positionnement de Fagor, devenu une marque réputée au Maroc.

Actuellement sa maison-mère, comme plusieurs autres sociétés européennes et espagnoles, ressent les effets négatifs de la crise mondiale. C'est pourquoi, tout plan de développement est bloqué. Néanmoins et vu les résultats positifs de l'expérience au Maroc, dans le plan de réorganisation du groupe, la filiale marocaine pourrait monter en puissance tant au niveau production que commercialisation (Afrique du Nord mais aussi Afrique de l'Ouest). La société Fagor est présente, à travers des revendeurs agréés, suivis et formés, en Tunisie, Algérie et Égypte.

Deux considérations pourraient influencer la structuration de la filiale marocaine. Etant donné que le problème principal au niveau de la production est dû à l'absence d'une industrie intermédiaire, le développement d'un pôle automobile qui fait appel aux mêmes métiers au niveau intermédiaire, faciliterait la tâche productive de Fagor et permettrait un développement ultérieur. A contrario, la mise en place des accords de libre-échange avec l'UE d'ici 2012, pourrait amener à une réduction de l'activité au Maroc, dans la mesure où les produits pourront être importés sans frais à partir des usines européennes (le principal site de production, en Pologne, compte plus de 1 000 employés).

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Capacité à se positionner sur le marché local avec des produits adaptés. Développement d'une *joint-venture* avec un partenaire local et donc possibilité de récupérer une activité qui, même en crise, disposait des bases nécessaires au lancement rapide du projet. Facilité pour le recrutement et la formation. Proximité avec leurs marchés naturels (Espagne et France). Stabilité politico-économique. Perspectives de croissance du pouvoir d'achat. Possibilité de faire du Maroc une base régionale.

FREINS ♦ Absence d'une industrie intermédiaire à même de faciliter la tâche productive à travers l'externalisation de certains procédés.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Développement d'une activité productive, commerciale et d'après-vente qui a permis d'accéder à un marché intéressant et en croissance et qui offre des possibilités d'ouverture régionale.

Isofoton Maroc

SECTEUR ♦ Énergies renouvelables.

TAILLE ♦ Grand groupe. présent dans 60 pays, neuf filiales en Europe, Amérique, Afrique et Asie, deux sites de production en Espagne et en Chine.

ACTIVITÉ ♦ Isofoton, groupe espagnol, est aujourd'hui un des leaders mondiaux de l'énergie solaire (photovoltaïque et thermique) avec une présence dans plus de 60 pays à travers le monde.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Une filiale au Maroc.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Création d'une filiale au Maroc, suite à plusieurs opérations ponctuelles pilotées directement par la maison-mère, afin de répondre à un appel d'offres international dans le cadre du Perg solaire (Programme d'électrification rurale global).

OBJECTIFS ♦ Equipement de 34 000 foyers en kits photovoltaïques comprenant aussi l'assistance et la maintenance pour dix ans. Développement d'autres projets d'exploitation des énergies renouvelables en collaboration avec les autorités publiques et des ONG. Activité commerciale dans le domaine du solaire thermique.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Groupe espagnol fondé en 1981, Isofoton opère depuis 1997 au Maroc. Jusqu'en 2005, Isofoton est intervenu dans la réalisation de projets ponctuels (systèmes de télécommunications, systèmes collectifs d'eau chaude, pompage photovoltaïque, micro-centrales électriques...) directement à partir de la maison-mère en Espagne. La connaissance de ce marché, très déficitaire sur le plan énergétique, a convaincu Isofoton d'ouvrir une filiale à Casablanca en 2005. L'objectif était de répondre à un appel d'offres lancé par l'ONE (Office national de l'électricité) et

portant sur le Perg Solaire. Isofoton a été l'adjudicataire pour l'équipement de 34 000 foyers dans les régions Sud. Ce programme prévoyait la sensibilisation, l'installation, la maintenance de kits photovoltaïques et la collecte de redevances mensuelles pour une durée de dix ans auprès des foyers identifiés par les autorités locales. Isofoton a saisi l'opportunité de s'ancrer dans le système local, ce qui a entraîné un plan d'investissement sur une longue durée. La structure initiale employait 70 personnes, parmi lesquelles des cadres, des formateurs, des techniciens et des commerciaux. Isofoton a également développé un réseau de collaborateurs et sous-traitants en bénéficiant d'une facilité de recrutement direct (possibilité d'identifier, même dans les plus petits villages, des jeunes techniciens avec un niveau Bac) et sur la présence de centres techniques et d'assistance dans des métiers similaires. La mise en place d'un système de formation continu pour les salariés et les sous-traitants a permis un transfert des connaissances et le développement d'activités parallèles de la part des centres techniques. Suite à la première phase d'installation qui n'a porté que sur 14 000 interventions sur les 34 000 prévues à cause d'un manque d'indication des foyers potentiels dans les régions d'intervention, Isofoton a restructuré sa filiale marocaine. Elle compte aujourd'hui 12 salariés, cadres pour la plupart, qui s'occupent de développer et démarcher des nouveaux projets, de suivre le projet Perg et de coordonner les centres techniques d'assistance auxquels ont été sous-traitées la maintenance et la collecte des redevances dans le cadre du Perg. Néanmoins, Isofoton, afin de bénéficier des synergies créées et d'assurer le bon développement des projets, garde une étroite liaison avec ces sous-traitants et continue à les faire bénéficier d'une formation continue qui

est encadrée par l'OFPT (Office de formation professionnelle et technique marocain). Isofoton, malgré la réduction du marché Perg, continue à reconnaître l'importance du marché marocain à travers le suivi des opportunités non seulement dans le domaine des panneaux photovoltaïques, mais aussi du pompage de l'eau en milieu rural, des microcentrales électriques ou du gaz.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Proximité culturelle et communauté de langue. Marché presque inexploité au niveau des énergies renouvelables mais dans un contexte climatique favorable pour leur développement. Déficit énergétique chronique du Maroc. Programmes publics pour le développement des énergies renouvelables. Facilité dans l'identification et la sélection de ressources humaines avec un niveau Bac. Facilité dans l'identification de centres techniques au niveau décentralisé pour la sous-traitance de tâches (maintenance, collecte...). Stabilité économique et politique.

FREINS ◆ Impossibilité d'équiper tous les foyers prévus à cause du manque d'indication de la part des autorités publiques des foyers potentiels à sensibiliser. Relations parfois complexes avec les élus locaux.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Création d'une filiale structurée et fonctionnant indépendamment de la maison-mère. Équipement de 14 000 foyers par des kits photovoltaïque et développement d'un projet long terme dans le cadre du Perg. Mise en place d'un réseau décentralisé et présent dans toutes les zones du pays, de centres techniques et de partenaires formés selon la méthodologie Isofoton. Développement d'une image de marque qui permet le lancement de produits.

Lydec Filiale à 51% de Suez et Elyo

SECTEUR ♦ Distribution de commodités et services environnementaux.

TAILLE ♦ Grand groupe. Chiffre d'affaires 2006 : 4 314 millions de dirhams. 3 247 personnes fin 2006.

ACTIVITÉ ♦ Distribution d'eau, d'électricité et service d'assainissement liquide.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Contrat de gestion déléguée pour la distribution d'électricité, d'eau et pour le service d'assainissement liquide de la région du Grand Casablanca pour trente ans.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Distribution d'électricité, d'eau et service d'assainissement liquide du Grand Casablanca.

OBJECTIFS ♦ Suez/Elyo : accès à un marché de 4 millions de personnes. Commune de Casablanca : amélioration de la qualité des services pour la distribution d'eau, d'électricité et pour l'assainissement suite à des problèmes survenus au début des années 1990.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Signature d'un contrat de gestion délégué en 1997. Investissements pour limiter les risques d'inondation, fiabiliser le service de distribution d'électricité et moderniser l'accueil des clients et les services offerts dans les installations. Formations internes pour le personnel local afin de développer un management intermédiaire et les échanges avec d'autres sociétés du groupe pour favoriser les transferts de savoir-faire.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Qualité technique et implications des équipes d'employés locaux. Émergence d'un *middle* et d'un top management local (passage progressif d'une quarantaine d'expatriés à une vingtaine).

FREINS ♦ Difficultés pour insuffler une culture du résultat plutôt que du moyen aux équipes locales.

Metro Cash & Carry Morocco

SECTEUR ♦ Grande distribution.

TAILLE ♦ Grand groupe. Présent dans 31 pays en Europe, Amérique du Sud, Asie et Afrique, sur près de 2 200 points de vente. 280 000 employés venant de plus de 150 pays. L'espace de vente avoisine 12 millions de m².

ACTIVITÉ ♦ Groupe de distribution allemand, spécialisé notamment dans la vente en gros aux professionnels.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Une filiale au Maroc.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Mise en place d'un réseau de vente sur tout le territoire national par l'ouverture de magasins dans les principales villes. Identification d'un réseau de producteurs et sous-traitants pour l'approvisionnement local d'une partie des produits.

OBJECTIFS ♦ Accès à un nouveau marché avec le lancement d'un réseau de distribution moderne adapté aux exigences des professionnels.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ À partir de 1989, le Metro Group, qui a son siège à Düsseldorf en Allemagne, a lancé une étude de marché et de faisabilité sur le Maroc, identifié au préalable comme un possible marché d'expansion dans la rive sud de la Méditerranée. Metro Group était déjà présent dans toute la rive nord de la Méditerranée. En 1991, une filiale, Metro Cash & Carry Morocco, a été créée, avec un siège à Casablanca et trois magasins au cours des trois premières années d'activités. Après une phase de stabilisation, l'ouverture de nouveaux magasins a redémarré en 2000. Le dernier a été ouvert en 2008 à Oujda. Au début des années 90, la distribution moderne ne représentait que le 10 % du marché intérieur. Metro a donc dû se reposer sur un changement de

mentalité, unique facteur qui pouvait entraîner le développement de ses activités. Metro a mis en place un service de formation pour ses employés qui ont pu acquérir les techniques de contrôle de qualité et de vente-marketing qui ont permis le développement rapide de la filiale marocaine. Même si les magasins au Maroc génèrent un chiffre d'affaires inférieur à celui en Europe et dans les Peco (région dans laquelle Metro a développé ses activités à la même époque qu'au Maroc), l'implantation est jugée comme un succès, le faible chiffre d'affaires étant notamment justifié par le peu de pouvoir d'achat.

Metro C&C a notamment identifié un bon réseau de sous-traitants et de fournisseurs locaux vers lesquels ont été externalisées plusieurs lignes de produits alimentaires (certains aussi de la marque Metro). Ces sous-traitants ont été en outre suivis par le service qualité Metro. Cette initiative a permis à ces entreprises de développer des standards de production et conditionnement de niveau européen. Cette mise à niveau a permis en outre à ces sous-traitants, pour la plupart PME, de consolider leur portefeuille de clients en offrant un service plus performant.

Le centre de formation interne est basé à Casablanca, siège de la filiale qui emploie 150 cadres. Ce centre réalise des modules de formation, décentralisés ensuite au niveau local. Des formations de la maison-mère sont aussi dispensées aux cadres sur place ou à l'étranger. Metro Cash & Carry Morocco n'emploie que quatre expatriés. L'implantation et le développement ont pu se faire en comptant notamment sur du personnel local. La filiale Maroc emploie 1 600 personnes.

L'expérience positive au Maroc a permis le lancement d'une réflexion interne concernant l'opportunité d'ouvrir

d'autres filiales dans d'autres pays du sud méditerranéen ce qui a abouti à la décision d'ouvrir une filiale en Égypte. Cette création était en cours au moment de l'entretien (avril 2009).

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Marché quasi vierge au niveau de distribution moderne au moment du lancement du projet d'investissement. Cadre administratif et bureaucratique clair. Identification rapide de distributeurs et sous-traitants pour la fabrication de produits avec des caractéristiques et des standards européens. Bonne adaptation du personnel local aux méthodes de travail. Proximité géographique pour l'importation des produits à partir des centrales logistiques européennes. Stabilité économique et politique. Croissance du pouvoir d'achat constants.

FREINS ◆ Metro C&C a mis en place un réseau de magasins qui respecte tous les standards européens et internationaux pour le code de travail ou la qualité des produits. La difficulté principale au niveau commercial est de concurrencer un marché souterrain mais non déloyal qui peut jouer d'un avantage comparatif en terme de prix grâce à la non adéquation aux règles et aux standards internationaux.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Lancement d'une filiale composée par un bureau central et huit magasins de distribution. Mise en place d'un réseau de distribution moderne pour les professionnels et les distributeurs au Maroc. Croissance continue de l'activité depuis le lancement du projet et bonnes perspectives de développement.

Percall

SECTEUR ♦ Services informatiques B2B.

TAILLE ♦ PME. Chiffre d'affaires 2007 : environ six millions d'euros.
Effectif fin 2007 : 120 personnes.

ACTIVITÉ ♦ Support informatique multilingue en haute technologie, développement de logiciels et déploiement de solutions spécialisées.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Centre de support technique multilingue au Maroc (Rabat, Création d'une filiale).

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Assistance technique pour le compte de fournisseurs informatiques (Microsoft, Sun Microsystems...) dans les six principales langues européennes et le japonais sur des problématiques nécessitant une expertise technique élevée (environ cent ingénieurs à fin 2008).

OBJECTIFS ♦ Création d'un support technique à forte expertise et de qualité, dans les principales langues européennes et à un coût raisonnable, pour répondre au souhait d'un client.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Installation en 2003 au Maroc après le recrutement de trente ingénieurs informatiques MRE (Marocains résidant à l'étranger) dans différents pays européens et la mise en place d'une formation interne pour positionner les nouveaux embauchés sur des métiers de haute technologie. Recrutement depuis 2003 de MRE et d'ingénieurs formés au Maroc pour atteindre une centaine d'ingénieurs à fin 2008. Développement de l'activité en France à partir de 2005 sur de nouveaux métiers (ingénierie informatique sur site). Création de cinquante emplois ; ceci étant possible grâce à la réussite de l'implantation au Maroc, à la satisfaction des clients et à l'expérience de formation des nouveaux

embauchés au Maroc qui a permis d'intégrer et de requalifier des ingénieurs français, notamment en Auvergne. Projet d'un centre de reconversion pour former des ingénieurs à l'organisation informatique, avec un grand donneur d'ordre informatique.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Accès à des ressources rares en Europe : ingénieurs en informatique qualifiés, motivés et parlant plusieurs langues. Optimisation du rapport qualité-coût via l'intégration d'ingénieurs parlant parfaitement des langues européennes à des salaires inférieurs à ceux de la France.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Création d'emplois en France et au Maroc sur des métiers à forte composante technique. Qualité de service reconnue par les clients finaux (utilisateurs) qui classent régulièrement le site de Rabat en première position, devant des centres implantés dans d'autres régions.

Sagem Sécurité Groupe Safran

SECTEUR ♦ Systèmes de sécurité.

TAILLE ♦ Filiale d'un grand groupe (effectif fin 2007 : 3 500 personnes).

ACTIVITÉ ♦ Conception et production de systèmes intégrés contribuant à la sûreté des transports, des infrastructures sensibles et des transactions électroniques (systèmes d'identification biométriques pour activités civiles et policières, documents d'identité, cartes à puce, terminaux de santé et biométriques, contrôle d'accès physique et logique...).

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Maroc, Casablanca. Effectif mi-2008 : environ 200 employés.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Développement de nouveaux systèmes de sécurité et d'installations sur des systèmes existants. Rôle de prestataire interne vis-à-vis du site français.

OBJECTIFS ♦ Création d'une filiale à proximité de Paris, complémentaire du site de Bangalore en Inde, permettant de développer des systèmes à coûts réduits et d'absorber la forte croissance en Europe et en Amérique. Implantation pouvant être utilisée comme argument commercial pour gagner le marché de modernisation des permis de conduire au Maroc.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Ouverture à la mi 2007 d'un site à Casablanca pour délester les équipes françaises et développer les activités à des coûts limités. Signature fin 2007, du contrat pour le renouvellement des permis de conduire au Maroc. Mise en place, fin 2007, d'une convention de partenariat avec une université marocaine pour la formation d'une centaine d'ingénieurs marocains aux technologies de la sécurité.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Proximité géographique qui facilite la gestion de projet. Compétence technique et motivation, possibilité d'embaucher des ingénieurs marocains ayant une formation adéquate. Faibles coûts salariaux des ingénieurs et relative stabilité des salaires. Proximité culturelle et linguistique qui facilitent les interactions avec les équipes françaises.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Forte compétitivité du site qui permet de développer des programmes à des coûts deux à trois fois inférieurs à ceux pratiqués en France. Plan visant à passer de 200 à 600 collaborateurs dans les quatre prochaines années, le site marocain devant réaliser à terme 20 à 50 % des développements du groupe.

STMicroelectronics Maroc

SECTEUR ♦ Electronique.

TAILLE ♦ Grand groupe. Chiffre d'affaires 2007 : 7,2 milliards d'euros ; effectif fin 2007 : 52 180 personnes.

ACTIVITÉ ♦ Fabrication de semi-conducteurs pour des usages spécifiques (circuits intégrés, mémoires flash, microcontrôleurs, circuits analogiques...)

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Maroc, Casablanca et Rabat. 4 000 employés à la fin 2007.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Unité de Casablanca (Bouskoura et Aïn Sebaâ) : assemblage et test de produits (composants discrets, amplificateurs opérationnels, circuits logiques, circuits intégrés TV, cartes à puces, composants radiofréquence). Centre de design (Rabat ; 200 ingénieurs) : conception de circuits intégrés et développement de logiciels (systèmes sur puce pour la télévision numérique, lecteurs DVD, écrans plats, appareils photo et caméras numériques).

OBJECTIFS ♦ 1952 à fin 1970 : création d'un site de production pour le marché local. Depuis 1980 : développement pour l'export. À partir des années 2000 : embauche d'ingénieurs qualifiés, difficiles à trouver en Europe.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Implantation de Thomson en 1952, pour produire des transistors puis des semi-conducteurs au début des années 1980, principalement destinés au marché local. Fin des années 1970 : développement de l'activité d'export. 1987 : rapprochement Thomson Semiconducteurs et DCS pour créer STMicroelectronics. Audit de l'activité marocaine. Décision de rester au Maroc en se spécialisant sur l'assemblage de semi-conducteurs et plan de mise à

niveau de l'environnement industriel. Développement d'un enseignement en alternance avec des universités techniques marocaines pour former des techniciens supérieurs, en partenariat avec STMicroelectronics Maroc, STMicroelectronics France et l'INPG. Construction, à la fin des années 1990, d'une unité d'assemblage et de test plus moderne à Bouskoura. Ouverture en 2004 d'un centre de design à Rabat, spécialisé dans la conception de circuits intégrés et le développement de logiciels. En parallèle à l'ouverture du centre de design, mise en place, avec l'Ecole des mines de Saint-Etienne, d'une formation pour ingénieurs en électronique et d'un master de packaging. Décision, en 2007, de fermer le site d'Aïn Sebaâ d'ici à 2009 pour concentrer l'activité à Bouskoura et se recentrer sur des produits à plus forte valeur ajoutée et à plus forte complexité technologique.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Capacité à produire des composants technologiques de haute qualité. Présence d'ingénieurs en électronique à des coûts plus modérés qu'en Europe.

FREINS ◆ Compétition forte des sites asiatiques de STMicroelectronics qui parviennent à produire à des coûts comparables ou inférieurs.

Groupe Voltolina

SECTEUR ◆ Groupe industriel multisectoriel. Soufflage et travail du verre et du cristal, plasturgie, matériaux de construction.

TAILLE ◆ PME.

ACTIVITÉ ◆ Le groupe Voltolina opère au Maroc dans plusieurs secteurs même si son activité principale est celle du soufflage et du travail du verre et du cristal.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Création d'un site de production et d'un réseau commercial pour la vente de luminaires et de bijoux en verre et en cristal.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Soufflage et travail du verre et du cristal.

OBJECTIFS ◆ Développement d'un site de production de luminaires et de bijoux en verre et cristal en gardant une très haute qualité du produit tout en réduisant les coûts de production.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

La famille Voltolina opère depuis des décennies dans la production de luminaires et d'articles en verre et en cristal dans la tradition vénitienne du soufflage du verre et du cristal. Les frères Voltolina décident, en 1984, de proposer sur le marché mondial de nouveaux éclairages en cristal de grande qualité, tout en maîtrisant les coûts de production afin de faire face à un marché de plus en plus concurrentiel. La production, à partir de 1970, est implantée en Allemagne. En 1983, au Maroc, la première loi facilitant l'investissement étranger fut votée.

Le groupe Voltolina, qui était en train de prospecter plusieurs marchés afin d'identifier le plus favorable en termes de rapport qualité du produit-coûts et de production-facilités pour l'investissement, a donc profité de ce nouveau cadre juridique. Elle a ouvert un site de production à Settat. Le transfert de compétences a permis de développer un métier qui n'existait pas au Maroc, tout en bénéficiant de la tradition artisanale. En parallèle, deux autres sociétés ont été créées dans la même zone industrielle : Beton Engineering, spécialisée dans l'ingénierie civile et aujourd'hui active dans les matériaux de construction, et Plastex, dans la plasturgie et notamment dans la production des tuyaux de grand diamètre.

Dans le cadre de son activité principale, le groupe a créé un institut de formation

TUNISIE

interne où des jeunes apprennent le métier pendant trois mois. Des groupes de dix personnes sont constitués dont près de la moitié peuvent intégrer les équipes de production à la fin de la formation. Les formations sont dirigées par des *maestri vetrai* (professionnels du soufflage) du travail du verre et du cristal formés dans la zone de Venise. Aujourd'hui, le groupe est en mesure de former ces techniciens en interne, optimisant ainsi les coûts. Disposant d'un autre site de production en Roumanie depuis la fin des années 1980, Voltolina a remarqué qu'à parité de coûts, le site marocain disposait d'un potentiel supérieur notamment en termes de qualité et réactivité du personnel local. La tradition artisanale marocaine est un avantage certain. Aujourd'hui la totalité de la production des bijoux est destinée à l'export. Les lustres et les luminaires sont vendus aussi au Maroc dans quatre magasins contrôlés directement. L'objectif est d'ouvrir encore huit magasins.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦

Faible coût de la main-d'œuvre. Facilité pour recruter, former et fidéliser la main-d'œuvre. Stabilité politico-économique. Perspectives pour la croissance économique, le pouvoir d'achat et le secteur de la construction (hôtels, mosquées, villas de standing). Proximités avec l'Europe et facilité pour acheminer la production vers la plateforme export basée en Italie. Déplacement facile des managers et des formateurs. Cadre juridique et administratif favorable pour les investissements.

FREINS ♦ Nécessité de bâtir un métier et un produit qui n'existaient pas sur le marché marocain.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦

Réduction des coûts de production et donc repositionnement sur les marchés internationaux.

Ardia

SECTEUR ♦ Electronique.

TAILLE ♦ Entreprise intermédiaire. Chiffre d'affaires 2007 : 212 millions d'euros. 21 sociétés dans 15 pays. 1 994 collaborateurs dans le monde à la fin 2007.

ACTIVITÉ ♦ Groupe international spécialisé dans les équipements électroniques à forte valeur ajoutée, destinés aux marchés de l'automobile et des télécommunications. Son siège est à Toulouse (France). Sa division automobile (80% du chiffre d'affaires) est un acteur majeur dans la conception, la production et le diagnostic de systèmes embarqués en petites et moyennes séries pour toutes les catégories de véhicules. Le groupe compte des filiales dans quinze pays et sur tous les continents.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦

Bureau d'étude en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Création d'un bureau d'étude spécialisé dans le diagnostic électronique et l'électronique embarquée pour véhicules industriels.

OBJECTIFS ♦ Améliorer les capacités internes du groupe en termes de conception, programmation, diagnostic et évaluation par la mise en place d'un bureau d'étude technique à coûts réduits et à proximité des marchés naturels du groupe.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

Au cours des années 90, Actia a découvert et restructuré une société tunisienne, Cipi, spécialisée dans la production de composants automobiles (puces électroniques). Cette expérience a surtout permis à Actia d'évaluer le

potentiel de la Tunisie pour un investissement ultérieur. En 2005, le bureau d'étude Ardia a été créé et installé sur le même site que Cipi. L'objectif était d'améliorer les capacités internes du groupe en termes de développement des logiciels embarqués pour tous véhicules et de diagnostic automobile. De plus, une activité de design pour des machines industrielles a été lancée. Même si elle reste secondaire, elle débouche sur une production de composants sous-traitée en Tunisie. En 2005, Ardia a démarré ses activités avec un expatrié et cinq stagiaires formés par Actia. Aujourd'hui la société, installée dans le pôle technologique El Ghazala depuis 2006, compte 140 employés (ingénieurs et techniciens spécialisés) et quatre expatriés. Des formations d'un mois sont dispensées en interne pour les nouveaux recrutés. Des collaborations avec des universités et des écoles techniques ont été développées. Des ingénieurs d'Ardia dispensent des travaux pratiques auprès de plusieurs universités et Ardia offre des stages aux jeunes diplômés. Le succès de ce projet ainsi que de Cipi a amené le groupe à déployer un plan d'investissement qui a conduit à l'ouverture d'une usine en Tunisie en 2008, spécialisée dans l'assemblage mécanique. Ardia travaille notamment pour le groupe Actia même si elle commence à développer des relations commerciales avec d'autres clients. Les clients finaux sont les constructeurs automobiles, les producteurs d'engins industriels et les centres techniques de contrôle. Aujourd'hui Ardia est le deuxième bureau d'étude du groupe Actia, après celui de Toulouse, en termes de qualité et de taille.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts réduits. Facilité pour le recrutement et la formation.

Stabilité politico-économique. Connaissance du marché grâce à l'expérience Cipi. Facilité dans le démarrage du projet grâce à la présence de Cipi.

FREINS ◆ Turnover des ingénieurs recrutés et formés.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Développement d'un projet capable d'assurer une qualité et des performances de très haut niveau ce qui a entraîné un développement soutenu des activités.

Atema

SECTEUR ◆ Mécanique.

TAILLE ◆ Entreprise intermédiaire (200 employés).

ACTIVITÉ ◆ Atema est détenue par Metra France. Metra assure la conception et la réalisation de moules pour le flaconnage plastique pour toutes les technologies : injection soufflage, extrusion soufflage, injection soufflage bi-orienté, injection et films étirables PVC. Metra France dispose d'un centre d'essai, de R&D et d'assistance pour le prototypage, la réalisation d'échantillons, le soutien à la mise en route et l'innovation technologique (matière, procédés, traitements).

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Développement d'un atelier de production en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆

Développement d'un atelier de mécanique pour la production de pièces détachées automobiles. Puis réorientation vers la mécanique fabriquant des outillages de verrerie.

OBJECTIFS ◆

Développer un atelier de production *low-cost* afin de récupérer des parts de marchés en France et à l'étranger.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Metra France est une PME française œuvrant dans la conception et la réalisation de moules pour le flaconnage plastique pour toutes les technologies. Elle détient deux usines en France (140 employés). Metra France dispose en outre d'un centre d'essai, de R&D et d'assistance pour le prototypage, la réalisation d'échantillons, le soutien à la mise en route et l'innovation technologique. À partir du début des années 2000, et avec l'objectif d'optimiser ses coûts de production, une réflexion sur la possibilité d'un investissement dans un pays du Sud de la Méditerranée ou de l'Est de l'Europe a démarré. Le but de cet investissement devait être, non pas de transférer une partie de la production précédemment réalisée en France, mais de conquérir des marchés, en proposant des produits à des coûts moindres. Suite à des contacts avec un investisseur tunisien, il a été décidé de réaliser un atelier mécanique (pièces détachées automobiles) dans la région de Tunis sous la raison sociale Atema. Les activités ont démarré en 2005 mais une restructuration et réorganisation de l'atelier et du management a réorienté les activités vers la mécanique et l'outillage verrerie. Cette réorganisation a nécessité un effort en termes de formation dans la mesure où ce métier n'était pas encore développé en Tunisie. Atema a embauché des techniciens formés dans des écoles locales en dispensant ensuite des formations pratiques intensives. Le management d'Atema relève d'une formation trop théorique de ses techniciens ce qui a abouti aussi à une réadaptation des outils de formation aux exigences tunisiennes. Atema bénéficie d'un régime spécial réservé aux entreprises exportatrices, avec des avantages fiscaux et bureaucratiques. En employant des jeunes diplômés, Atema bénéficie aussi de soutiens financiers.

Le projet peut être considéré comme un succès. De nouveaux investissements en machine et outillage ont été effectués en 2009 et Metra réfléchit à un bureau d'étude local afin de satisfaire les exigences d'Atema. Actuellement, Atema exécute des tâches productives sur la base du travail de conception et d'ingénierie développé par la maison-mère. Néanmoins, la connaissance du territoire a permis de prospecter la Tunisie comme une destination où l'on peut développer des activités à plus forte valeur ajoutée grâce à un possible recrutement de ressources qualifiées. Atema emploie soixante techniciens et quatre expatriés. Le lien avec Metra est fort et les responsables de Metra se rendent en Tunisie régulièrement afin de participer au développement des activités locales.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts réduits même si elles nécessitent des formations adaptées. Stabilité politico-économique. Proximité avec les marchés naturels et la maison-mère qui opère aussi en tant que plateforme logistique pour l'exportation. Facilité des déplacements des managers.

FREINS ◆ Quelques difficultés ont été rencontrées dans les transports et la logistique au niveau des programmations et des délais de livraison.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Développement d'une activité productive dans la mécanique à même de permettre un repositionnement de la maison-mère sur des marchés précédemment délaissés à cause des prix non compétitifs proposés.

Casampa

Anciennement filiale de Timpa

SECTEUR ♦ Confection textile.

TAILLE ♦ PME. 200 personnes fin 2007.

ACTIVITÉ ♦ Confection de lingerie, corsetterie, maillots de bain et de sport.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Bizerte (Tunisie).

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Fabrication de lingerie, corsetterie, maillots de bain et de sport pour des distributeurs (La Redoute, Trois Suisses...) ou des marques internationales (Adidas, Nike...)

OBJECTIFS ♦ Création d'un site de production compétitif pour conserver les clients, attirés par les produits à faibles coûts, sous-traités en Asie et en Europe de l'Est.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Après avoir étudié des opportunités en Turquie et en Égypte, implantation en 1973 d'une usine Timpa en Tunisie, dénommée Casampa. Critères justifiant ce choix : stabilité politique, main-d'œuvre qualifiée et faible coût du travail. Production totalement transférée en Tunisie dès 1975. Années 1980 : premières difficultés économiques de la maison-mère. Projets d'implantations au Sri Lanka et au Brésil abandonnés, faute d'attractivité. Effectif passant de 330 en 1999 à 145 personnes en 2004. Timpa décide de céder la société tunisienne au manager du site et d'aller chercher des partenaires en Chine. Faillite de Timpa en 2007. Dès 2004, recentrage de la production de Casampa sur des produits à volume moyen et à courte durée de vie (collections saisonnières), sur des opérations ponctuelles et sur des réassorts rapides de produits à grands volumes. Croissance de l'activité avec augmentation des effectifs : 200 personnes en 2007.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Réactivité et capacité à livrer un produit dans un délai court (une semaine après réception de la commande pour certains produits). Proximité géographique et culturelle permettant des délais courts en minimisant le temps de transport et en optimisant les interactions clients-fournisseurs, notamment lors de la mise en production d'un nouveau produit. Compétitivité des coûts totaux, incluant la production, le transport, le coût induit des interactions avec le client et les stocks de produits.

FREINS ♦ Difficultés pour recruter des ouvriers qualifiés dans les villes à forte densité industrielle comme Bizerte.

Ceva Interchem

SECTEUR ♦ Pharmaceutique vétérinaire.

TAILLE ♦ Filiale d'un grand groupe. Ceva santé animale, chiffre d'affaires : 400 millions d'euros. 44 implantations commerciales internationales, quatre pôles d'expertise. 14 sites industriels.

ACTIVITÉ ♦ Laboratoire pharmaceutique vétérinaire.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Rachat d'un site de production.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Conception, production et commercialisation des produits pharmaceutiques vétérinaires.

OBJECTIFS ♦ Consolider et développer une forte présence technique et commerciale en Tunisie.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Ceva Santé Animale est un laboratoire pharmaceutique vétérinaire qui intègre tous les métiers de la santé animale depuis la conception des produits jusqu'à leur commercialisation dans tous les pays du monde. Ceva Santé Animale, à l'origine dénommée Sanofi

Santé Animale, se structure à partir des années 1990 en cherchant à se déployer sur le marché mondial. Dès ses débuts, Ceva donne une importance particulière à l'Afrique du Nord où trois sites de production au Maroc, en Algérie et en Tunisie proposent des produits adaptés aux exigences locales. Ces décisions ont été aussi dictées par des réglementations nationales strictes interdisant l'importation pour une large gamme de produits. En Tunisie, Ceva Santé Animale a établi un partenariat avec un laboratoire pharmaceutique vétérinaire à partir de 2002 sur un plan de reprise qui s'est étalé jusqu'en 2007, date à laquelle Ceva Interchem a acquis 100 % du capital. Sur le marché tunisien, Ceva Interchem développe ses propres produits adaptés au marché national grâce à un service de R&D (quatre techniciens et ingénieurs spécialisés). De plus, Ceva Interchem, comme les autres usines Ceva Santé Animale dans le monde, produit une gamme restreinte de produits pour l'export qui est géré et centralisé directement par Ceva Santé Animale. Le groupe peut ainsi bénéficier d'économies d'échelle et d'avantages en termes de qualité qui permettent une spécialisation de chaque site de production dans un produit spécifique. Ceva Interchem emploie cinquante personnes dont un seul expatrié. La facilité pour recruter ainsi que la forte culture d'entreprise ont permis à Ceva Interchem de s'implanter facilement en Tunisie et de regarder l'avenir avec optimisme. Des investissements, notamment dans la mise à niveau pour le marché à l'export, sont prévus et devraient permettre à Ceva Interchem d'opérer de plus en plus en tant qu'exportateur de produits pointus.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Lancement de l'activité facilité par un partenariat avec un laboratoire pharmaceutique vétérinaire qui assurait déjà un bon niveau qualitatif. Facilité

pour le recrutement et la formation. Proximité avec la maison-mère qui opère en tant que plateforme pour l'export. Stabilité politico-économique. Perspectives de croissance économique. Cadre juridique intéressant pour les entreprises exportatrices.

FREINS ◆ Concurrence des génériques. Stricte réglementation nationale pour l'importation des produits pharmaceutiques vétérinaires.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Lancement et développement d'une activité productive à même de permettre un rapide positionnement sur le marché local. Possibilité, grâce à la présence des ressources qualifiées, d'envisager un développement à l'export. Consolidation du *leadership* Ceva Santé Animale sur le marché maghrébin.

Graveleu Dascher Group

SECTEUR ◆ Transport et logistique.

TAILLE ◆ Grand groupe. 20 000 employés. 305 implantations dans le monde.

ACTIVITÉ ◆ Transport et logistique.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Société de transport maritime et de logistique en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Création d'une société de transport maritime et de logistique dédiée notamment au marché européen.

OBJECTIFS ◆ Participer au développement des relations commerciales entre l'Europe et la Tunisie et suivre le marché français d'import-export.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆ Graveleu, entreprise française, filiale depuis 1999 du groupe allemand Dascher, opère en Tunisie depuis plus de vingt ans. Au début, afin d'améliorer

les performances en termes de transport et logistique, elle a suivi les délocalisations des entreprises françaises en Tunisie. Aujourd'hui, elle vise l'Europe, en collaboration, pour des raisons réglementaires, avec un partenaire tunisien, établi dans le port de Rades (Tunis). Ayant comme principaux clients des entreprises intermédiaires, Gravelu s'est spécialisée dans le transport et la gestion des petits volumes de marchandise. D'où une adaptation à la réorganisation du secteur industriel tunisien, avec des visées sur l'export, de plus en plus spécialisées dans les courtes séries et sur des hauts niveaux qualitatifs. Gravelu emploie 60 personnes, une majorité de techniciens (bac+4). Des profils correspondants aux critères de recherche ont été rapidement identifiés. Des formations, portant sur les procédures propres au groupe, ont été dispensées en interne. Création d'une plateforme logistique en 2009. Après avoir stabilisé son marché et ayant un positionnement remarquable, Gravelu Tunisie considère que des progrès, notamment en termes de prix proposés, sont réalisables grâce à la libéralisation du secteur du transport maritime sur lequel seulement trois opérateurs sont actuellement autorisés à travailler.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Ressources humaines disponibles et ne nécessitant qu'une faible formation pour s'adapter aux exigences spécifiques de chaque entreprise. Proximité géographique avec l'Europe, marché naturel de Gravelu. Proximité culturelle. Stabilité politico-économique.

FREINS ◆ Marché du transport maritime non libéralisé.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Développement rapide des activités et bon positionnement stratégique sur le marché tunisien et européen.

Grupo Romeu

SECTEUR ◆ Transport et logistique.

TAILLE ◆ Entreprise intermédiaire. Troisième groupe maritime espagnol. 2 000 employés. Chiffre d'affaires : 300 millions d'euros.

ACTIVITÉ ◆ Transport et logistique.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Société de transport maritime en Tunisie. Société de transitaire par groupe en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Création de deux sociétés de transport maritime ainsi que d'une société de transitaire par groupage.

OBJECTIFS ◆ Être présent, sous l'impulsion des grands partenaires internationaux du Grupo Romeu, dans un pays prometteur au niveau du transport maritime et idéalement placé dans le cœur de la Méditerranée.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Grupo Romeu, qui a son siège à Barcelone et Valence, est transporteur maritime depuis 1875. Troisième d'Espagne, il est présent en Asie, Amérique latine, Amérique centrale et en Méditerranée. En 1996, Grupo Romeu a créé la société Green Tunisie à Tunis, comme agent pour le quatrième groupe mondial du secteur, le taiwanais Evergreen, afin de se positionner sur un marché stratégique. Evergreen voulait développer ses activités en Méditerranée et a choisi de se positionner en Tunisie. Suite à cette première implantation et vue la croissance des échanges commerciaux entre la Tunisie et la Turquie, le Grupo Romeu a créé en 2002 une nouvelle société spécialisée sur la liaison Tunisie-Turquie en partenariat avec le leader turc du transport maritime, AKas Groupe. Afin de rationaliser les activités et pour offrir un service plus complet, la TransGlory a été créée en 2005 en tant que transporteur par groupage et opérateur de logistique

door-to-door. La société Green Tunisie détient 90 % des autres sociétés et elle est à son tour le résultat d'une *joint-venture* (50 %-50 %) avec un investisseur tunisien. En effet, dans le secteur du transport et de la logistique, la réglementation nationale n'autorise pas les sociétés étrangères à détenir la majorité du capital sociétaire. Néanmoins et même si le partenariat a été dicté par des exigences réglementaires, le Grupo Romeu est satisfait de cette *joint-venture* et les relations avec le partenaire local sont excellentes. Green Tunisie emploie quatre-vingt personnes dont soixante avec un niveau bac + 4. Les ressources humaines sont facilement repérables grâce à l'école de la Marine marchande. Elles sont la valeur ajoutée principale de Green Tunisie qui déploie de gros efforts pour les garder et leur dispenser une formation continue.

Même avec une productivité inférieure à celle enregistrée en Europe, le Grupo Romeu considère son implantation tunisienne comme un succès, grâce notamment à la proximité avec l'Europe, à des ressources qualifiées à la fois d'un point de vue technique et linguistique. Des procédures douanières plus lourdes risquent d'entraîner des retards dans les livraisons et donc une réduction des avantages dus à la proximité. Sur un plan sectoriel, la réglementation en vigueur limite la présence des investisseurs étrangers dans le capital des sociétés de transport et logistique à 50 %. Ce qui peut devenir un facteur de blocage pour l'investissement.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Ressources humaines disponibles et nécessitant peu de formation pour s'adapter aux exigences de chaque entreprise. Proximité avec l'Europe et positionnement stratégique entre le golfe Persique et l'océan Atlantique. Proximité culturelle et stabilité politico-économique.

FREINS ◆ Alourdissement des procédures douanières.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Développement rapide des activités.
30 % des parts du marché national.
Développement d'activités parallèles.

Ideatex

SECTEUR ◆ Textile.

TAILLE ◆ PME.

ACTIVITÉ ◆ Fabrication de textile-habillement.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆
Création d'une unité de fabrication de textile-habillement.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Unité de fabrication spécialisée dans la maille et destinée au marché à l'export.

OBJECTIFS ◆ Produire des vêtements de qualité tout en maîtrisant les coûts de production.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆
Forts d'une expérience pluri-décennale dans le textile-habillement accumulée en Italie, les gérants d'Ideatex ont participé, en 1993, en tant que gérants et experts, au lancement d'un investissement italien conséquent en Tunisie dans le textile. À partir de 1997, ils ont décidé d'intervenir directement sur le marché en créant la société Ideatex ainsi qu'une autre société, toujours spécialisée dans le textile, dans le Nord de la Tunisie. Un choix qui s'explique par l'expérience de ce pays dans le secteur et les facilités d'installation mises en place. Ideatex emploie aujourd'hui 100 personnes, issues d'un milieu modeste, motivées et formées par les responsables d'Ideatex. Les ressources humaines dans ce secteur disposent déjà d'une formation et d'une expérience de base qui leur permettent

de s'intégrer dans les équipes. Néanmoins, afin de maintenir des niveaux de qualité européens, un encadrement et un suivi continu sont nécessaires de la part des responsables de production. Après plusieurs années d'intense activité et à partir du début des années 2000, avec la fin des accords multifibres et la concurrence de plus en plus forte de l'Asie, Ideatex a revu sa stratégie productive et commerciale en misant sur la qualité et les courtes séries. Aujourd'hui, Ideatex cherche à se positionner en tenant compte des exigences du marché européen, démontrant, une fois de plus, l'importance pour les grands distributeurs européens et marques de disposer d'une base de production géographiquement proche, qui respecte les courts délais de livraison, tout en gardant un niveau de qualité élevé.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Ressources humaines disponibles qui ont besoin de peu de formation pour s'adapter aux exigences spécifiques de chaque entreprise. Proximité géographique avec l'Europe, marché naturel pour le textile-habillement tunisien. Facilités fiscales pour les entreprises exportatrices. Capacité à respecter les délais de livraison. Proximité culturelle. Stabilité politico-économique du pays.

FREINS ♦ Forte concurrence au niveau national et international.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Progression de l'activité au cours des années 1990 et capacité d'adaptation face à la crise, grâce à la souplesse du code du travail.

Leoni Tunisie SA

SECTEUR ♦ Automobile.

TAILLE ♦ Grand groupe. Leoni est basé à Nuremberg (Allemagne), est présent dans trente-cinq pays et emploie 46 000 personnes.

ACTIVITÉ ♦ Confection des faisceaux de câbles.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Sous-traitance dans l'industrie automobile : confection des faisceaux de câbles.

OBJECTIFS ♦ Développement d'un centre de production et services à bas coûts tout en bénéficiant de l'expertise tunisienne dans la sous-traitance automobile pour le développement des produits.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

Le groupe se consacre à la production de fils et de câbles pour les industries électriques, électroniques et les télécommunications. Il a développé des compétences dans le câblage médical. Les systèmes de câblage (50% de son activité) sont essentiellement destinés à l'industrie automobile.

Leoni AG a joué la carte de la mondialisation afin de rester compétitif sur un marché de plus en plus concurrentiel. La société produit en Europe (Allemagne, France, Portugal...), en Amérique (États-Unis, Mexique, Brésil), en Afrique (Tunisie, Maroc, Égypte, Afrique du Sud) et plus récemment en Asie (Chine, Inde), en Turquie et en Europe de l'Est (Pologne, Ukraine, Roumanie, Hongrie, Slovaquie).

La concurrence internationale dans le domaine du câblage est forte et le coût de la main-d'œuvre y est déterminant. Installée à Sousse, Leoni Tunisie SA a été créée pour faire face à la mondialisation au sein même du groupe. Fondée en 1977, Leoni Tunisie SA a démarré sur

une surface de 500 m², puis s'est agrandie en 2 000 sur 11 000 m². En mars 2008, elle a réalisé une cinquième extension. Basée à Messadine (gouvernorat de Sousse), la filiale tunisienne emploie 6 000 employés (âge moyen inférieur à trente ans), dont 700 ingénieurs et cadres techniques universitaires tunisiens, et réalise plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle fabrique des faisceaux de câbles destinés au secteur automobile pour des clients prestigieux. Leoni Tunisie SA a été désignée *meilleur site de l'année* au sein du groupe à plusieurs reprises, se concentrant sur une recherche de la qualité et des performances élevées. Certifiée ISO 9001 dès 1995, l'usine est soumise régulièrement et avec succès à des audits de processus de la part de ses clients. Elle a été certifiée ISO 9000 en 2000 et ISO TS 16942 en 2002. Le management, aujourd'hui totalement tunisien, met en œuvre les techniques les plus récentes de gestion de la production, de système qualité et de responsabilisation du personnel. Dans le cadre de l'harmonisation des procédures au niveau groupe, le Leoni Productivity System (LPS) a été introduit. C'est un standard universel valable pour la production et les services et dont l'objectif est de soutenir la qualité et d'encourager les progrès. Il est fondé sur la création d'une relation interne client-fournisseur. Le travail en équipe est le noyau central et la formation y tient une place prépondérante. Ce qui a abouti à la création de groupes autonomes de travail qui ont conçu et mis en œuvre des tables de montage plus performantes et plus ergonomiques. Le savoir-faire est reconnu au sein du groupe, puisque Leoni Tunisie a ouvert en 2001 un centre où ses ingénieurs développent de nouveaux concepts. Par ailleurs, l'expertise de la société est mobilisée pour des missions d'appui à

d'autres unités, récemment en Afrique du Sud et en Inde. Des ingénieurs de Leoni Tunisie sont appelés à des postes de responsabilité dans d'autres filiales. Une augmentation de l'activité est prévue à travers le transfert vers le site tunisien d'autres activités productives et à plus forte valeur ajoutée. Leoni Tunisie devrait passer de 6 000 employés à 9 000 personnes en 2011.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Incitations étatiques dans le recrutement du personnel. Savoir-faire acquis par les employés locaux dans le domaine de la sous-traitance automobile. Incitations et facilités fiscales mises en place par les autorités publiques. Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée. Exploitation optimale des ressources humaines et matérielles disponibles. Proximité par rapport au pays d'origine (pas de tarifs douaniers).

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Mise en place d'une usine capable d'offrir les standards de qualité requis sur le marché international de l'automobile. Développement d'un centre de conception pour bénéficier de l'expertise tunisienne dans le secteur automobile.

Nokia Siemens Networks

SECTEUR ◆ Technologies de l'information et de la télécommunication.

TAILLE ◆ Grand groupe. Chiffre d'affaires mondial : 15 milliards d'euros.

ACTIVITÉ ◆ Télécommunications, informatique, centre de compétences.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Développement d'une filiale en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Création d'une filiale pour fournir les solutions techniques (équipements et développement) aux nouveaux opérateurs télécoms. Développement d'un centre

de compétences *offshore* au service du groupe (formation, modélisation, développement des offres commerciales et techniques complexes).

OBJECTIFS ♦ Suivre l'ouverture et ensuite la libéralisation du marché tunisien des télécommunications.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦

La société Siemens, et notamment sa branche télécommunications, est présente en Tunisie depuis 1992. À cette époque, les autorités tunisiennes avaient favorisé l'installation des grands groupes internationaux dans le cadre du développement national des télécoms. Cette dynamique a permis à ces groupes de bénéficier de facilités, notamment dans la constitution de leur capital social qui a pu rester 100 % étranger. Au cours des années 1990, Siemens a donc opéré en tant que fournisseur de solutions et d'équipements télécoms tout en développant des activités dans l'informatique, les énergies et les transports. Néanmoins, l'activité télécoms reste la principale. À partir de 2003 avec l'ouverture du marché de la téléphonie mobile, Siemens a élargi son champ d'intervention et développé son chiffre d'affaires. Suite à la clôture, en 2008, de la première phase d'assistance aux opérateurs télécoms nouvellement installés, le chiffre d'affaires se replie et la spécialisation se tourne notamment sur l'assistance technique, le monitoring et les nouvelles solutions techniques. Avec l'arrivée d'un nouvel opérateur mobile sur le marché, l'année 2009 se caractérise par une forte reprise de la croissance due aux exigences du nouvel opérateur et à la volonté des autres déjà présents de mettre à niveau leur offre. En 1998 un centre de compétences *offshore* (sous douane) a été développé avec les ressources techniques identifiées au cours des années précédentes. L'objectif était de contribuer au développement du groupe à l'échelle régionale,

notamment en termes de formation. Les compétences tunisiennes dans le domaine télécoms, grâce aux universités et aux écoles techniques ainsi qu'à la capacité d'apprendre et de s'adapter aux environnements régionaux, ont été un atout pour le groupe Siemens. Des centres équivalents sont présents en Égypte et au Liban. En 2007, avec la fusion entre les branches télécoms de Nokia et Siemens et la création de Nokia Siemens Networks, la stratégie au niveau régional et en Tunisie a partiellement changé avec une réorganisation des activités.

Au niveau de la société *onshore*, les activités se concentrent de plus en plus sur les télécoms, les autres activités étant transférées à d'autres branches et à d'autres sociétés. En parallèle, la stratégie de développement de la société *offshore* a aussi été revue avec une nouvelle réorganisation régionale (le nouveau QG est à Dubaï) et une plus forte responsabilisation de chaque filiale nationale. Ainsi, afin de suivre en direct les opérations, plusieurs ingénieurs opérant en Tunisie sur des marchés de la région ont été déployés sur place. De plus, les autorités tunisiennes sont en train de remettre en question la nature *offshore* des activités développées par le centre de compétences qui faisait l'objet d'une réglementation spéciale. Cette nouvelle donne, ajoutée au redéploiement régional, est à même de compromettre l'activité de cette société, ce qui serait une régression en termes de valeur ajoutée développée *in situ*. NSN emploie 60 personnes (commerciaux, ingénieurs, techniciens, administration et RH) dans sa société *onshore* et autant, notamment des ingénieurs, dans la société *offshore*. Néanmoins, l'activité de Nokia Siemens Networks en Tunisie est un succès pour le groupe et l'expérience prouve la possibilité de développer des activités à forte valeur ajoutée en Tunisie.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Ouverture du marché des télécoms et facilités mises en place par les autorités publiques pour favoriser l'implantation des leaders mondiaux des télécommunications en Tunisie. Recrutement et formation faciles. Perspectives de développement du marché national et régional. Proximité avec la maison-mère ce qui facilite le déplacement des managers. Stabilité politico-économique. Bonnes perspectives pour la croissance économique et le pouvoir d'achat. Cadre juridique très intéressant pour les entreprises exportatrices.

FREINS ◆ Remise en question des activités *offshore* du centre de compétences.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Implantation dans un marché propice et en plein développement.

Satec

SECTEUR ◆ Nouvelles technologies de l'information et de la communication

TAILLE ◆ Entreprise intermédiaire. 1 200 employés. Chiffre d'affaires : 140 millions. 7 filiales dans le monde.

ACTIVITÉ ◆ Assistance technique et développement de solutions techniques pour les opérateurs télécoms.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Développement d'une filiale en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Déploiement et développement des solutions technologiques, spécialisées dans les services avancés liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

OBJECTIFS ◆ Participer au développement du marché des télécoms nouvellement libéralisé en Tunisie.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Le groupe Satec est une société multinationale d'origine espagnole, active depuis 1987 dans les nouvelles technologies de la communication et de l'information. À partir des années 2000 et en suivant les processus de libéralisation des télécoms en Afrique du Nord, le groupe a déployé une stratégie d'intervention au Maroc, en Algérie et en Tunisie en prenant des participations majoritaires dans des entreprises nationales déjà structurées et capables d'intervenir rapidement sur ces marchés en plein essor. Ainsi, au Maroc, Intelcom Maroc a été rachetée en 2001 et Satec Maroc a été créée. En Algérie, en 2006, Intelmatis a été transformée en Satec Algérie. En Tunisie, Satec a racheté 70 % du capital de Netcom en 2007 et créé Satec Tunisie en 2008 afin de suivre l'installation des opérateurs de téléphonie mobile en Tunisie.

Satec emploie 300 ingénieurs au Maghreb (180 au Maroc, 60 en Algérie et 60 en Tunisie – la taille des équipes dépend du niveau de maturité des marchés). Ces ingénieurs sont recrutés facilement grâce à un bon enseignement supérieur, et formés selon les standards Satec. La société tunisienne Netcom a développé ce partenariat approfondi avec Satec afin de bénéficier de son expertise et des économies d'échelle réalisables. Grâce à cette opération, Satec Tunisie a répondu aux exigences du nouveau marché libéralisé et s'est positionnée en tant que prestataire fiable. Aujourd'hui, Satec Tunisie développe une collaboration avec la prestigieuse école de télécoms de Tunis pour dispenser des formations spécifiques à partir de la troisième année. Cela permettra de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée. Satec enregistre un turnover de 20 % annuel qui ne pose pas de problème à son développement, grâce à une main-d'œuvre spécialisée conséquente. Le

turnover est un problème classique pour des nouveaux marchés comme la Tunisie, où l'esprit d'entreprise ne s'est pas encore développé et où le marché du travail suit davantage des logiques liées aux rémunérations.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Ressources humaines disponibles et ne nécessitant qu'une faible formation pour s'adapter aux exigences de chaque entreprise. Proximité géographique avec l'Europe facilitant le déplacement des managers et des formateurs. Proximité culturelle. Multilinguisme. Fortes synergies régionales. Stabilité politico-économique.

FREINS ◆ Turnover.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Développement d'une activité performante au niveau qualitatif et avec des coûts maîtrisés sur un marché en plein essor.

Similitude

SECTEUR ◆ Textile, simili cuir.

TAILLE ◆ Entreprise intermédiaire.

ACTIVITÉ ◆ La maison-mère, Dieu & Cie, basée en France, opère depuis plus de quarante ans dans la création en maroquinerie publicitaire et tous modèles exclusifs. Similitude est un atelier de création et fabrication de publicité par l'objet.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Développement d'un atelier de fabrication en Tunisie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement d'un atelier de fabrication à l'export, spécialisé dans la publicité par l'objet réalisée dans des tissus enduits PVC haut de gamme (classeurs, chéquiers, sous-mains, cartables, agendas).

OBJECTIFS ◆ Développer un atelier de production low-cost afin de récupérer des parts de marchés en France.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Dieu & Cie a commencé en France en 1957 en produisant des articles en cuir. Dans les années 1970-1980, à cause d'une concurrence accrue, elle s'est orientée vers la publicité par l'objet en se spécialisant dans les courtes séries, une haute qualité du produit et une activité de conseil. À la fin des années 1990 et pour faire face à des commandes qui ne pouvaient être satisfaites par l'atelier en France, une partie de la production a été sous-traitée en Tunisie. Cette expérience a permis d'y lancer en 1999 un premier projet, par le biais d'une société exportatrice créée en *joint-venture* avec des associés tunisiens. Des exigences pratiques liées à une forte commande, ne pouvant être satisfaite en France en termes de prix et de quantités, ont justifié l'opération. Cette société a rapidement développé une clientèle en diversifiant son catalogue. Mais des conflits entre les partenaires ont provoqué sa fermeture. Néanmoins, confiant des potentialités tunisiennes et afin de ne pas gâcher les efforts mis en œuvre, les responsables de Dieu & Cie ont investi directement dans la création d'une société, spécialisée dans le simili cuir et la publicité par l'objet. Installée dans la région de Tunis, Similitude a permis la pérennisation des activités de Dieu & Cie qui n'aurait pu supporter la montée en puissance de la concurrence, notamment asiatique et chinoise, sans pouvoir compter sur l'excellent rapport qualité-prix assuré par Similitude. Similitude, après avoir employé 38 personnes, en compte 21, formées par le management. Dieu & Cie, et Similitude, souffrent de la conjoncture aggravée par la crise mondiale (la publicité par l'objet pénalisée par des réductions budgétaires).

Après avoir arrêté la production en France, l'entreprise a réduit de 50% son activité au cours des derniers mois. Mais la souplesse du marché tunisien et de ses réglementations ainsi que les faibles coûts permettent d'envisager l'avenir. Une reprise et une augmentation de la production pourront être réalisées rapidement grâce sur une main-d'œuvre fidélisée et motivée. Similitude est une société sous-douane (exonérée des droits de douane) et donc pouvant opérer exclusivement pour l'export. Néanmoins, un potentiel de développement existe sur le marché tunisien pour la publicité par l'objet. La concurrence est faible et Similitude peut offrir une qualité supérieure et une activité de conseil basée sur des décennies d'expérience. C'est pourquoi, une société devrait être créée, en partenariat avec un investisseur local.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆ Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts réduits même si elles nécessitent des formations adaptées. Stabilité politico-économique. Proximité avec les marchés naturels et la maison-mère qui opère aussi en tant que plateforme logistique pour l'exportation. Facilité des déplacements des managers.

FREINS ◆ Faible expérience des techniciens locaux dans le travail du simili cuir.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Lancement d'une activité qui a permis la pérennisation des activités de la maison-mère en France. Possibilités de développement sur le marché local.

Sotacib

SECTEUR ◆ Ciment.

TAILLE ◆ Grand groupe.
Chiffre d'affaires : 350 millions d'euros.

ACTIVITÉ ◆ Production de ciment et autres matériaux de construction.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆
Rachat de 65 % de Sotacib et développement des activités.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Exploitation d'un site de production de ciment blanc et création d'une usine de ciment gris.

OBJECTIFS ◆
Se positionner sur le marché tunisien des matériaux de construction tout en développant un important marché à l'export sur base régionale.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆
Fondée à Barcelone (Espagne) en 1928, Ciment Molins produit et commercialise des ciments et autres matériaux de construction. Grâce à diverses acquisitions, elle est aujourd'hui composée de dix entreprises, actives dans ce secteur, dans différentes régions du monde. La Sotacib, société tuniso-andalouse de ciment blanc, est une société anonyme qui exploite une usine de ciment blanc, située à Fériana (gouvernorat de Kasserine, Centre-Ouest de la Tunisie). La mise en service de l'usine a été effectuée en novembre 1987 avec une capacité nominale initiale de production de 200 000 tonnes par an de clinker (ciment blanc). Entreprise étatique jusqu'en 2003, dans le cadre du processus de privatisation lancé par les autorités tunisiennes, elle a été rachetée (65 %) par une société espagnole qui a, à son tour, revendu ses parts à Ciment Molins en 2007. Le restant du capital (35 %) est détenu par des investisseurs tunisiens. Ciment Molins, spécialiste du secteur depuis plusieurs décennies, a fortement

investi dans Sotacib, portant la capacité de production à 350 000 tonnes par an et en développant une autre usine de ciment gris, à Kairouan, qui devrait être opérationnelle à partir de 2011. Sotacib opère sur le marché national et à l'export (France, Lybie, Algérie) et, grâce à l'expertise de Ciment Molins, elle a amélioré ses capacités gestionnaires, administratives et la qualité de sa production. Grâce aussi à la structure déjà solide de Sotacib avant 2007, le management et les employés sont tous locaux. Une étroite liaison avec le management de Ciment Molins est néanmoins assurée et facilitée par la proximité géographique de la Tunisie et l'Espagne.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Possibilité de s'insérer sur un marché prometteur tant au niveau national que régional par la reprise d'une société déjà structurée et présente sur le marché. Ressources humaines déjà en place et nécessitant seulement une simple formation notamment au niveau des procédures du groupe. Bonnes perspectives de développement du marché national et régional. Proximité avec la maison-mère ce qui facilite le déplacement des managers. Stabilité politico-économique.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Implantation dans un marché propice et en plein développement.

STMicroelectronics Tunisie

Succursale de
STMicroelectronics SA-France

SECTEUR ♦ Electronique.

TAILLE ♦ Grand groupe. STMicroelectronics est la cinquième plus grande société de semi-conducteurs au monde. Chiffre d'affaires net 2008 : 9,84 milliards de dollars.

ACTIVITÉ ♦ Les ventes sont réparties de manière équilibrée entre les cinq grands secteurs à forte croissance de l'industrie des semi-conducteurs : télécommunications (36 %), électronique grand public (17 %), périphériques informatiques (16 %), automobile (15 %) et applications industrielles (17 %).

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Développement d'un centre de R&D en Tunisie en 2001.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Spécialisation dans les métiers du design, validation et développement pour l'électronique grand public. Les activités du centre de Tunis sont centrées sur les microcontrôleurs destinés à un large éventail d'applications et aux systèmes sur puce, conçus pour les applications de divertissement telles que la télévision haute définition (TVHD) et les décodeurs de télévision (STB). Par ailleurs, le centre participe au développement et à la validation des outils de conception, destinés aux technologies de fabrication de semi-conducteurs de pointe utilisés par les ingénieurs et les clients de ST à travers le monde.

OBJECTIFS ♦ Bénéficier des compétences et qualifications techniques des ingénieurs tunisiens dans une optique de synergie de groupe en collaboration avec les autres centres de R&D du groupe situés à Grenoble (France) et Noida (Inde).

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Le centre de R&D en Tunisie a été créé sur le même concept que celui du Maroc, traduisant ainsi un modèle ST de collaboration, à savoir : des compétences disponibles, une coopération avec les institutions locales et un partenariat avec les universités ; un transfert de savoir-faire et la contribution au développement d'un savoir-faire solide en micro-électronique. Avec l'ouverture d'une très petite structure et la forma-

tion en France de neuf ingénieurs tunisiens, STMicroelectronics, convaincue du bien fondé de cette implantation, a mis en place un plan de développement en 2001. Aujourd'hui, le centre R&D emploie 260 ingénieurs qui collaborent avec les sites de ST à Grenoble et à Rousset en France. STMicroelectronics fut ainsi la première entreprise de haute technologie et est, à ce jour, le seul fabricant mondial de semi-conducteurs à avoir établi un centre de R&D en Tunisie. ST représente une source importante d'emplois pour les ingénieurs nouvellement diplômés. Plus de 90 % des concepteurs employés à Tunis sont titulaires d'un diplôme délivré par l'un des établissements locaux tels que l'École nationale des sciences informatiques (ENSI), l'École nationale des ingénieurs de Monastir (ENIM), l'École polytechnique de Tunis (EPT), l'École nationale des ingénieurs de Tunis (ENIT), l'École supérieure des télécommunications et l'Institut national des sciences appliquées et de la technologie (INSAT).

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Développement de collaborations avec les universités et les écoles techniques afin de mieux ancrer les métiers liés à l'électronique et aux semi-conducteurs dans les formations tunisiennes. Possibilité de bénéficier de ressources qualifiées. Facilité pour le recrutement et la formation. Stabilité politico-économique.

FREINS ◆ Par rapport au démarrage, certaines années ont été marquées par un turnover plus élevé qu'auparavant pour les ingénieurs recrutés et formés tant sur le plan national (ST est un des premiers acteurs à s'être implanté dans ce secteur en Tunisie et aujourd'hui la concurrence des autres grands groupes technologiques entraîne une concurrence sur les salaires) que sur le plan international et notamment en Europe.

RÉSULTAT ◆ Le centre de Tunis s'est imposé comme un des éléments majeurs du réseau mondial des centres de conception et d'application du groupe ST.

Timelec Filiale de Socomec

SECTEUR ◆ Equipements électriques.

TAILLE ◆ PME. Effectif fin 2007 : environ 2 200 personnes dont 260 chez Timelec.

ACTIVITÉ ◆ Production d'appareils de disponibilité, de contrôle et de sécurité électrique pour des clients industriels.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Création de Timelec, filiale de la Socomec en Tunisie (Naasen).

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Fabrication de produits électriques de coupure : interrupteurs, fusibles, sectionneurs, commutateurs, relais électriques, disjoncteurs, connecteurs. Spécialisation dans les séries à faible variabilité et à forts volumes principalement pour des clients européens.

OBJECTIFS RECHERCHÉS ◆

Création d'un site de production pour délester les sites français en surcharge. Recherche de réduction de coûts.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Implantation à Naasen fin 2004 en *green field* d'une usine de production employant au départ 80 personnes. Nief Plastique, un sous-traitant de Socomec, spécialisé dans la fabrication de composants plastiques, s'implante sur le même site avec 40 employés. Usine Timelec est chargée de l'assemblage de composants, du test des produits finis, de l'emballage et de la logistique pour l'acheminement jusqu'aux sites de stockage européens.

Spécialisation du centre sur les séries à faible variabilité et à forts volumes, afin de délester les usines françaises du

groupe qui se spécialisent dans les produits sur-mesure et nouveaux. La production des nouvelles séries est transférée vers le site tunisien en cas de succès commercial. Un bureau d'étude est ouvert en 2008 pour la sous-traitance de plans puis, dans un deuxième temps, pour le design de produits à partir du cahier des charges client.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Capacité à fabriquer des produits de haute qualité partiellement grâce à la présence de techniciens de qualité en Tunisie. Capacité à livrer un client européen en moins d'une semaine : produits lourds, transportables uniquement en bateau ou camion. Compétitivité des coûts : salaires tunisiens quatre à cinq fois plus faibles qu'en France avec une inflation contrôlée alors que la productivité est équivalente.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Amélioration de la force concurrentielle de Socomec qui a permis un développement des ventes. Rentabilité du site tunisien meilleure que les autres sites du groupe (Chine, Inde, Italie) grâce à une forte productivité, un faible coût du travail et la proximité des clients européens.

Tuntex-GRS

SECTEUR ◆ Textile.

TAILLE ◆ Entreprise intermédiaire.

ACTIVITÉ ◆ Production de vêtements pour enfants, de travail et intermédiation pour tout type des produits dans le secteur du textile-habillement.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Tuntex, fabrication des vêtements de travail. GRS (*joint-venture* avec un investisseur tunisien), fabrication des vêtements pour enfants. Intermédiation pour tout type de produits du textile-habillement.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Délocalisation en Tunisie de l'activité textile déjà existante depuis quarante ans en Italie.

OBJECTIFS ◆ Faire face à la forte concurrence asiatique en développant une production de haute qualité et sur des séries courtes à des prix concurrentiels.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Opérant dans le secteur textile sur le marché national et international à travers une société de fabrication en Sicile (Italie), l'actuel PDG de Tuntex-GRS a envisagé de délocaliser son activité en Tunisie à partir de la fin des années 1980. Les conditions pour une production textile en Italie se dégradait alors au niveau des prix et la perte des marchés pouvait être compensée par une drastique réduction des coûts de production et de gestion. Néanmoins, la délocalisation des activités n'a eu lieu qu'à la fin des années 1990 grâce à un travail de prospection et à un partenariat avec un investisseur local qui a débouché sur la création de Tuntex. D'autres investissements ont suivi et ont abouti à la création de GRS et d'une société d'intermédiation pour couvrir toutes les demandes textiles-habillement. Les avantages identifiés portent sur la proximité géographique, la facilité de déplacement des managers et la qualité du travail assurée par la main-d'œuvre tunisienne. De plus, un système de facilités fiscales, bureaucratiques et pour recruter sont propices à l'investissement dans ce pays. La création de trois sociétés a été dictée par la nécessité de fractionner le risque et d'augmenter la spécialisation tout en gardant l'indépendance de chaque entité. Depuis la création des trois sociétés, les activités se sont développées grâce à la spécialisation sur les courtes séries, la qualité, un *time-to-market* court répondant ainsi, avec la qualité et la proximité, au défi lancé par la concurrence

asiatique. Cette stratégie semble, depuis peu, être l'unique possibilité de repositionnement pour les entreprises textiles du Sud et de l'Est de la Méditerranée vis-à-vis de la concurrence asiatique et des exigences du marché européen, première destination pour l'export. Les trois sociétés emploient 150 personnes qui sont encadrées par un management constitué par des expatriés mais aussi par des cadres tunisiens. Le recrutement est simple en Tunisie car le pays a une longue tradition textile. Néanmoins, des formations ont été dispensées et le sont encore afin de garder un niveau de qualité élevé dans un cadre de maîtrise des coûts. Le top management de Tuntex/GRS compte se spécialiser de plus en plus afin de devenir un interlocuteur privilégié pour les jeunes créateurs européens confrontés à des exigences de qualité, de *time-to-market* et d'interaction avec les sites productifs, difficilement identifiables en Asie. Pour ce faire, l'encadrement des équipes, le contrôle qualité et le respect des délais de livraison font l'objet d'une grande attention.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier de ressources qualifiées à des coûts réduits. Forte tradition textile en Tunisie. Facilités importantes sur le plan fiscal et bureaucratique notamment pour les entreprises exportatrices. Proximité culturelle. Stabilité politico-économique. Proximité avec le marché européen. Facilité des déplacements des managers.

FREINS ◆ Forte concurrence internationale.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Pérennisation et développement d'une activité qui aurait été destinée à la faillite en Italie. Expansion des activités même dans un contexte de crise économique mondiale.

Tutt Plastique

SECTEUR ◆ Transformation des matières plastiques.

TAILLE ◆ PME. Groupe composé par trois sociétés : Saric SAS, Agemo Plast SARL et Tutt Plastique).

ACTIVITÉ ◆ Thermoformage plastique et assemblage d'ensembles complets.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆
Création d'un site de production.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆
Transformation des plaques en plastique : thermoformage, pliage, usinage et formage.

OBJECTIFS RECHERCHÉS ◆
Récupérer des parts de marché précédemment occupées grâce à la réduction des coûts de production.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆
Le groupe Saric est spécialisé dans la transformation des matières plastiques (thermoformage plastique) et se compose de cinq unités de production réparties en France et en Tunisie pour une superficie totale de 11 000 m². En France, Saric SAS, créée en 1951, est composée de deux unités de production. À l'origine spécialisée dans la transformation des matériaux transparents, la société a développé rapidement depuis 1992 une activité de réalisation de pièces techniques thermoformées. Agema Plast SARL, à Cuiseaux (France), forte de son expérience dans la mise en forme et le collage des matériaux transparents de forte épaisseur et de grande dimension, pour lesquels une usine a été conçue, a adapté depuis 1996 son savoir-faire à tous types de plaques de plastiques. Depuis fin 2004, elle se développe également dans le thermoformage plastique de forte épaisseur.

Au début des années 2000, le groupe

Saric a commencé une réflexion sur la relocalisation d'une partie de son activité de thermoformage dans un pays de la rive sud de la Méditerranée afin de récupérer des parts de marché perdues à cause d'une concurrence de plus en plus vive. C'est pourquoi, Tutt Plastiques (Thermoformage et usinage techniques tunisiens) a été créée en octobre 2006 en Tunisie. Cette usine basée à Sidi Daoud à sept kilomètres de l'aéroport de Tunis était spécialisée dans le thermoformage plastique et l'assemblage d'ensembles complets. Convaincus de la profitabilité du projet, les responsables du groupe Saric ont investi dans des machines avec un effort considérable en formation du personnel local, notamment dans le métier du thermoformage.

Le recrutement d'un directeur de production avec une bonne formation de base et capable de gérer les équipes a facilité le lancement des activités. Ce directeur participe aussi à des formations en France même si l'obtention parfois difficile des visas ralentit ce processus d'apprentissage et de perfectionnement.

L'objectif du groupe Saric n'était pas de délocaliser une partie de sa production, c'est pourquoi il n'y a eu aucune réduction du personnel en France, mais il a été décidé de reconquérir des parts de marché grâce à la production *low-cost* de certains articles précédemment délaissés à cause d'une rentabilité réduite en France.

Aujourd'hui, Tutt Plastique cherche à se repositionner vers des métiers, comme le pliage, dans lesquels le coût réduit de la main-d'œuvre est un avantage compétitif. Dans le métier du thermoformage, qui demande peu de main-d'œuvre, les avantages dans les coûts de production par rapport à la France sont réduits sinon anéantis par les problématiques liées au transport maritime des petites quantités. Cet

effort de repositionnement nécessitera aussi une indépendance accrue de la filiale tunisienne qui devra, sur la base de métiers identifiés comme plus profitables, être en mesure de se positionner sur d'autres marchés tout en gardant une relation privilégiée avec le groupe. Avec cette restructuration, l'activité de thermoformage sera réduite car elle ne s'est pas adaptée aux caractéristiques du marché du groupe Saric. Malgré ces problèmes dus notamment à un plan d'investissements trop accéléré au cours des premiers mois d'implantation, le groupe Saric estime qu'avec un bon repositionnement sur des produits plus adaptés aux caractéristiques de l'industrie tunisienne, Tutt Plastique engendrera des bénéfices et participera au développement du groupe.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆ Facilité pour le recrutement et la formation. Proximité avec leurs marchés naturels (France). Stabilité politico-économique. Bonnes perspectives pour la croissance économique et le pouvoir d'achat. Cadre juridique intéressant pour les entreprises exportatrices.

FREINS ◆ Mauvais positionnement dans le métier du thermoformage au début des activités. Difficultés dans le transport des petites quantités.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Mise en place d'une usine performante et capable de gérer plusieurs métiers, permettant une adaptation rapide aux exigences du marché.

TURQUIE

Ansaldo sts

SECTEUR ♦ Transport ferroviaire et métropolitain.

TAILLE ♦ Grand groupe. Société du groupe italien Finmeccanica, elle emploie 4 300 personnes dans le monde. Chiffre d'affaires 2008 : 1,15 milliard d'euros.

ACTIVITÉ ♦ Conception, fabrication et fourniture de systèmes pour la signalisation ferroviaire.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Implantation en Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Ouverture d'une filiale à Ankara.

OBJECTIFS ♦ Se positionner sur le marché turc, très prometteur en termes de modernisation du réseau ferroviaire existant et de développement du réseau métropolitain. À travers la filiale, accompagner la maison-mère dans l'établissement et le suivi des contrats.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Présente sur les cinq continents, Ansaldo sts a suivi à partir de 2000 les politiques publiques turques pour l'amélioration des infrastructures routières et ferroviaires. En 2000-2005, de grands projets routiers, financés par les autorités turques, la Banque mondiale et l'UE, sont réalisés. À partir de 2005, des efforts sont déployés pour améliorer le réseau ferroviaire et équiper les grandes villes d'un réseau métropolitain. En 2005, Ansaldo sts participe à des appels d'offres internationaux pour des projets clé en main pour les métropolitaines d'Ankara et d'Istanbul. Ansaldo sts, offrant un service complet et intégré verticalement, rencontre des difficultés au cours de ces premières

opérations, notamment en termes de concurrence locale, et revoit sa stratégie à partir de 2006. La problématique est liée à la capacité des sociétés, notamment turques, de fractionner les contrats sur le marché local et proposer des prix bas. Néanmoins, des difficultés en termes de coordination et de qualité sont souvent enregistrées en proposant ce genre de service. Convaincue de l'importance du marché turc, Ansaldo sts se recentre sur des activités à forte valeur ajoutée dans lesquelles elle peut se vanter dans le panorama mondial : la signalisation ferroviaire et métropolitaine. En 2008, Ansaldo sts est l'adjudicataire de deux contrats : la modernisation de la ligne ferroviaire Bogazköprü-Yenice et Mersin-Toprakkale (410 kilomètres, 125 millions d'euros) ainsi que la réalisation des systèmes de signalisation pour les lignes 1, 2, 3 et 4, et des œuvres électromécaniques des lignes 1 et 3 de la Métropolitaine d'Ankara (175 millions d'euros). En janvier 2009, Ansaldo sts ouvre une filiale à Ankara afin de coordonner les fournisseurs et sous-traitants, suivre les clients et s'intégrer au mieux dans le marché turc. Le bureau compte dix collaborateurs, niveau bac+5 et bon niveau linguistiques. Des formations sont dispensées ainsi que des cours d'italien pour la communication avec la maison-mère. Un seul expatrié coordonne l'équipe. Selon Ansaldo sts, un potentiel existe en Turquie (réseau ferroviaire de 11 000 km dont 8 000 pas encore équipés de signalisation). De plus, la Turquie a adopté la réglementation européenne en termes de signalisation, ce qui ouvre des possibilités pour les entreprises européennes spécialisées. Ansaldo sts compte doubler ses effectifs au cours des prochaines années et rendre locale sa marque et son savoir-faire. Des interactions avec des fournisseurs et des sous-traitants locaux

sont développées afin de maîtriser chaque étape des projets et réduire les coûts. Seuls les équipements hautement technologiques sont importés.

Ansaldo STS ne prévoit pas d'investir dans ses installations locales, ce qui demanderait une technologie avancée. Œuvrant dans une niche hautement technologique, Ansaldo STS ne poursuit pas forcément des logiques de prix qui justifieraient une délocalisation de la production.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Stabilité politico-économique. Climat des investissements sain et fiable. Marché mature et de grande dimension avec des perspectives de développement et des politiques étatiques de soutien vigoureuses. Multilinguisme et ouverture d'esprit. Possibilité de faire appel à des fournisseurs et à des sous-traitants locaux.

FREINS ◆ Concurrence liée au prix dans le cadre des appels d'offres.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Bon et rapide positionnement sur le marché local.

Bosch Sanayi ve Ticaret AS

SECTEUR ◆ Équipements pour le secteur automobile.

TAILLE ◆ Grand groupe. Bosch Automotive est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile.

ACTIVITÉ ◆ Fabrication et vente d'équipements pour l'automobile. Mise en place d'un service de développement, conception et R&D (Power Tools & Security Systems) dans le secteur automobile.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement d'une activité productive pour le marché local et pour l'export.

OBJECTIFS RECHERCHÉS ◆

Accéder à des ressources qualifiées. Développer un centre de production et de services à bas coûts.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Présente en Turquie depuis 1910, la Bosch Sanayi ve Ticaret AS est la plus importante des filiales du groupe Bosch dans ce pays. La société est active dans la fabrication, l'ingénierie, le marketing et la vente d'équipements technologiques pour l'automobile. La fabrication, destinée à la Bosch Diesel Systems, se trouve dans deux usines à Bursa depuis 1972. Ces usines ont été à plusieurs reprises primées pour la qualité de leur production et pour le respect de l'environnement. Les activités marketing, vente et équipements originels sont développées aussi à Istanbul. À partir de 2009, l'usine de Bursa produit des systèmes d'injection à haute pression faisant son entrée dans le terrain du *Assembly Systems and Special Machinery*. Bosch est présente également au Maroc, Tunisie, Jordanie et Égypte. Elle emploie en Turquie 4 500 personnes dont une bonne part d'ingénieurs et de techniciens spécialisés dans le design, l'ingénierie et la R&D. L'activité de R&D représente d'ailleurs un avantage majeur pour Bosch en Turquie : on y trouve des gens qualifiés qui ne requièrent qu'une simple formation aux méthodologies spécifiques de l'entreprise, notamment à Bursa où il y a des écoles d'ingénieurs spécialisées dans l'automobile. Le multilinguisme, l'excellence dans la formation mais aussi une mentalité rigoureuse dans le travail sont des avantages majeurs que Bosch a identifiés en Turquie. Même si le coût de la main-d'œuvre spécialisée est moindre qu'en Europe, ce n'est pas l'unique facteur d'implantation car la Turquie offre par ailleurs des salaires plus élevés par rapport à d'autres pays émergents.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Installation ancienne en Turquie. Proximité géographique qui réduit la chaîne logistique. Proximité culturelle. Qualité et productivité comparables aux standards mondiaux. Disponibilité d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée, grâce à l'établissement dans le district industriel de Bursa. Présence d'une industrie intermédiaire fiable et très développée. Croissance économique régionale. Stabilité politique et croissance économique.

FREINS ◆ Coût du travail comparable aux niveaux des Peco et plus important qu'en Asie. Procédures administratives et cadre légal parfois complexes.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Très bon positionnement au niveau national et international, notamment en ce qui concerne la qualité des produits et les activités complexes. Développement d'une activité à forte valeur ajoutée. Perspectives de croissance.

Ferrolis Isitma ve Klima Sistemleri

SECTEUR ◆ Chauffage et climatisation.

TAILLE ◆ Grand groupe. Membre du Top dix européen dans son secteur. Depuis 1955 en Italie. Chiffre d'affaires : 628 millions d'euros. 3 500 employés dans le monde. 12 sociétés de production, 19 sociétés commerciales, 13 sites de production, 15 marques commerciales.

ACTIVITÉ ◆ Fabricant de chaudières, climatiseurs et radiateurs.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆

Développement commercial et d'un site de production en Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Implantation commerciale sur le marché turc et développement d'un site de production de radiateurs et de chaudières hautement technologiques.

OBJECTIFS RECHERCHÉS ◆

Conquérir des parts de marché dans un pays de forte densité et disposant d'un bon pouvoir d'achat.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Le groupe Ferrolis, leader européen des chaudières et climatiseurs, fondé en Italie en 1955, a développé une présence significative sur le marché mondial à travers de multiples investissements en Europe, Asie et en Méditerranée. À partir du début des années 1990, le groupe s'est intéressé au marché turc, destiné à monter en puissance. Dès 1998, une société commerciale a été établie à Istanbul. Objectif : développer l'image de marque et tester l'impact de ses produits. Dès 2000, une forte progression du chiffre d'affaires a convaincu le management que, pour gagner d'autres parts de marché, il fallait produire localement, adapter les produits aux exigences locales et être plus compétitif en termes de prix. Suite à une expérience positive d'*outsourcing* en Turquie démarrée en 2004, la construction d'une usine a été lancée en 2006. La production a démarré en 2008. L'usine se situe à 200 kilomètres d'Istanbul dans une zone défavorisée et qui fait donc partie des plans nationaux de développement. D'où les facilités pour investir.

Avec une progression du chiffre d'affaires de 3,5 millions d'euros en 1998 à 62 millions d'euros en 2008 (12% du marché national), le marché turc s'est positionné en dix ans comme le deuxième plus important pour le groupe après l'Italie et avant l'Espagne. Ferrolis a trouvé en Turquie les ressources humaines et les compétences nécessaires : commerciaux de bon niveau,

techniciens spécialisés, ingénieurs facilement identifiables et bien formés. Elle emploie aujourd'hui 175 personnes, dont 90 sur le site de production. Aucun expatrié n'est présent en Turquie mais les liaisons avec le top management du groupe sont étroites, notamment avec la montée en puissance de la production. Ferroli a apporté son savoir-faire au projet, et notamment une attention particulière à l'innovation, à la qualité et à la compétitivité. Il a réalisé des investissements constants et ciblés, la mise en place d'une organisation de la production flexible et efficace et un développement de produits et de systèmes répondant aux besoins, avec un suivi de chaque segment de marché. Le projet initial, lancé en 1998 était purement commercial et visait le marché local. La progression des activités, concentrées sur la production de radiateurs (60% marché local, 40% export), a été rapide. Le produit, bien que simple à réaliser, a montré, grâce à d'excellentes performances en termes de rapport qualité-prix, la possibilité d'utiliser la base de production turque pour des produits à plus forte valeur ajoutée, destinés à l'export. En juin 2009, des formations étaient en cours pour lancer la production de chaudières hautement technologiques destinées à 100% à l'export.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier de ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation. Stabilité politico-économique. Investissements sains et fiables. Proximité géographique avec la maison-mère et les marchés de référence. Multilinguisme.

FREINS ◆ Quelques difficultés pour recruter des techniciens spécialisés dans des zones excentrées et relativement distantes des grandes villes.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Forte implantation sur le marché local et développement d'un site de production qualitativement performant. Développement d'une base de production pour des produits à forte valeur ajoutée et destinés à l'export.

Tofas Türk Otomobil Fabrikasi AS

SECTEUR ◆ Automobile

TAILLE ◆ Grand groupe. Tofas est détenue à parts égales par l'italienne Fiat (dans le top dix mondial des producteurs automobiles) et par le groupe turc Koc (premier groupe en Turquie en termes de capitalisation boursière).

ACTIVITÉ ◆ Fabrication et vente d'automobiles.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement d'une activité productive pour le marché local puis pour l'export.

OBJECTIFS ◆ Se positionner sur le marché local afin d'offrir des modèles Fiat adaptés aux exigences nationales. Produire une gamme de modèles pour l'export, tant au niveau régional que mondial. Développer un centre de R&D pour répondre aux exigences nationales et pour le groupe Fiat.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Vehbi Koç, président du groupe du même nom, rêvait de créer un complexe automobile en Turquie. Il réalise ce rêve en 1968, avec l'aide de la famille Agnelli, patron de Fiat S.p.A., en créant la Turkish Automotive Factory Inc.-Tofas à Bursa, devenant le premier fabricant à s'installer dans cette zone industrielle. Bursa est aujourd'hui un district industriel automobile où, à côté des plus grands fabricants mondiaux, une industrie intermédiaire s'est développée.

Celle-ci permet de s'approvisionner et favorise la collaboration entre les sous-secteurs automobiles. Aujourd'hui, Fiat Tofas est le premier constructeur automobile en Turquie. Au premier semestre 2009, Fiat Tofas détient 30 % de parts de marché en Turquie.

Depuis sa création, en janvier 1971, Tofas a construit sous licence plusieurs modèles de la gamme Fiat. Le premier véhicule fut la Fiat 124, rebaptisée Tofas 124 Murat. À partir de 1976, la marque turque réalisera plusieurs lignes autour de la Fiat 131, la 131 Murat, la 131 Dogan et la 131 Kartal. Tofas partage avec Fiat, en parfaite égalité, le capital de la société et construit des automobiles et des véhicules commerciaux pour le marché local et, de plus en plus, à destination du réseau Fiat à l'exportation.

À partir de 2001, l'usine de Bursa a produit pour l'export, initialement avec le modèle Doblo. Aujourd'hui la production, 400 000 automobiles par an, est destinée à 70 % à l'export. En mars 2005, Tofas et Fiat ont signé un accord de coopération avec PSA Peugeot Citroën pour produire des véhicules utilitaires d'entrée de gamme, les Mini Cargo Van (MCV) Fiat Fiorino II. La production a démarré en octobre 2007, l'exportation est effective depuis février 2008. Cet accord de collaboration entre marques, le premier à être signé en Turquie, a permis aux constructeurs de réduire leurs coûts.

La nouvelle usine s'est agrandie.

La capacité de production est ainsi passée de 40 000 automobiles par an à 250 000 en 2006, 360 000 en 2008 et 400 000 en 2009.

Depuis 2006, un plan de développement d'un centre R&D a été lancé et devrait atteindre d'ici 2012 son objectif, à savoir l'intégration de toutes les phases de la R&D automobile.

350 ingénieurs travaillent dans ce centre et collaborent avec les autres centres de R&D du groupe Fiat. Pour favoriser

l'essor d'activités à forte valeur ajoutée, les autorités turques ont mis en place un système de subventions et de soutien financier pour les entreprises qui s'engagent dans ce genre d'activités. Selon la méthodologie Fiat, l'usine de Bursa est la meilleure du groupe en termes de qualité et d'efficacité. Le centre R&D est l'un des plus importants en termes de valeur ajoutée produite, avec celui du Brésil et loin devant la Chine et l'Inde. Tofas emploie 7 000 personnes dans sa structure dont 6 000 dans la production de cinq modèles : Albea, Linea, Palio, Doblo et Fiorino II. À travers l'activité commerciale, presque tous les modèles du groupe Fiat sont commercialisés en Turquie.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Premier producteur automobile installé en Turquie (1968). Fort développement des activités afin de bénéficier des compétences grandissantes des ressources humaines locales. Partenariat étroit avec un des principaux groupes industriels du pays. Disponibilité d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée dans le district industriel de Bursa. Présence d'une industrie intermédiaire fiable et développée. Stabilité politico-économique.

FREINS ◆ Concurrence locale et internationale.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Leader sur le marché local. Passage d'une production destinée exclusivement au marché local à une production à l'export. Développement de synergies avec d'autres grands constructeurs automobiles pour des modèles similaires. L'usine turque est la meilleure en termes de qualité et la plus performante du groupe Fiat.

Essentium Universal Cimento

SECTEUR ♦ Ciment, énergie.

TAILLE ♦ Grand groupe.

ACTIVITÉ ♦ Production de ciment et développement de projets énergétiques.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Construction et exploitation de deux cimenteries et développement de projets dans l'énergie (financements obtenus et développement en cours) à travers la société Essentium Enerji Yatirmlari A.S.

OBJECTIFS ♦ Se positionner sur le marché national des matériaux de construction en plein essor tout en dégageant une partie de la production pour l'export et satisfaire les exigences du groupe. Construction et développement de centrales hydroélectriques, pour une puissance sur la base des projets déjà lancés de 100 MW.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ♦ Groupe espagnol, Essentium est principalement constitué d'entreprises fabricant des matériaux de construction. À partir de 2007, il se diversifie dans le secteur énergétique avec des projets dans les pays en voie de développement. En Turquie, Essentium interagit avec des investisseurs locaux pour lancer un projet de construction et d'exploitation de deux cimenteries pour le marché local en plein essor. La Universal Cimento est créée en 2008 dans le cadre d'une *joint-venture* avec des investisseurs turcs. D'autres formes d'investissement se sont présentées en attendant l'entrée en production des deux sites dans la région de Marmara et Adana. C'est pourquoi Essentium développe aujourd'hui huit projets de centrales hydroélectriques, dont une de 100 MW, grâce à une équipe de dix ingénieurs turcs basée à Ankara. Le groupe a identifié en Turquie des retours

sur investissement intéressants dans le domaine de la production d'énergie. Fortement impliqué en Turquie, il vient d'y racheter une fabrique de béton afin d'élargir son offre commerciale.

FACTEURS DÉTERMINANTS ♦ Stabilité politico-économique du pays. Nombreuses opportunités dans le secteur énergétique. Secteur du ciment historiquement développé et porteur. Investissements sains et fiables. Marché mature et de grande dimension. Facilités à l'export. Identification de projets rentables et fiables dans le secteur de l'énergie. Multilinguisme.

FREINS ♦ Une main-d'œuvre qualifiée mais dont le coût est comparable à celui de la main-d'œuvre européenne.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ♦ Possibilité de récupérer un projet qui disposait de toutes les autorisations administratives nécessaires au démarrage. Développement d'activités parallèles intéressantes et rentables qui n'étaient pas initialement prévues.

Indesit Company Beyaz Esya

SECTEUR ♦ Électroménager.

TAILLE ♦ Grand groupe. Chiffre d'affaires : 3,2 milliards d'euros. 17 000 employés dans 17 usines dans le monde et 24 sièges commerciaux.

ACTIVITÉ ♦ Électroménagers blancs, fabrication et vente.

IMPLANTATION ANALYSÉE ♦ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ♦ Lancement d'une usine d'électroménagers blancs (notamment réfrigérateurs) et commercialisation, à travers un réseau de distribution en Turquie.

OBJECTIFS ♦ Se positionner sur le marché local à travers des produits adaptés en termes de prix et utilisation.

Développer une production *low-cost* dans un esprit d'export en réseau avec les autres usines du groupe.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Indesit Company a 17 sites de production dans le monde. Le choix de multiplier les usines provient de la nature des produits. Les électroménagers blancs, fragiles, encombrants, sont peu adaptés au transport. À partir de 1995, Vittorio Merloni, le président de la branche Indesit électroménager, a observé la Turquie, pays peuplé, avec un niveau de vie croissant, candidat à l'adhésion à l'UE, améliorant donc son cadre juridique, fiscal et administratif. Partant de ces faits, Indesit Company a racheté en 1995 la branche réfrigérateur d'un producteur local d'électronique. Malgré les dimensions réduites de cette implantation, cette opération a permis d'être opérationnel dès fin 1995. L'usine, dans une zone industrielle aux alentours d'Izmir, s'est agrandie et le site est le plus performant du groupe en termes de qualité depuis 2007. Cette zone dispose d'une densité industrielle intermédiaire, suffisante pour permettre à la filiale turque de s'approvisionner complètement sur le marché local et de réduire les coûts de transport. Cette fructueuse collaboration avec les fournisseurs locaux a abouti à des partenariats profitables, développés en Turquie mais aussi dans d'autres pays. Indesit a donc transformé un petit site de production en une usine moderne qui produit un million de réfrigérateurs par an, à la cinquantième place des entreprises exportatrices turques. Les autorités locales ont fourni une assistance personnalisée et approfondie au moment de l'implantation mais aussi au cours des années suivantes. La filiale turque d'Indesit Company est détenue à 100 % par la maison-mère et tout le capital est étranger. Ceci prouve encore la bonne santé du climat des affaires turc et la parfaite égalité entre

investisseurs nationaux et étrangers. Au moment du démarrage, plusieurs expatriés étaient présents en Turquie. Actuellement Indesit Company emploie 1 200 personnes dont un seul expatrié. Plusieurs cadres et ingénieurs qui ont démarré leur activité en Turquie ont intégré le groupe et accédé à des postes de direction au siège central et dans d'autres filiales.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier de ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation. Stabilité politico-économique du pays. Investissements sains et fiables. Marché mature et de grande dimension. Présence d'une industrie intermédiaire importante et structurée.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Très bon positionnement sur le marché local et à l'export. Rôle essentiel d'intermédiation au niveau du groupe pour l'industrie intermédiaire turque.

Oyak Renault

SECTEUR ◆ Automobile.

TAILLE ◆ Grand groupe. Renault est l'un des dix premiers producteurs mondiaux dans le secteur automobile.

ACTIVITÉ ◆ Fabrication et vente d'automobiles.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement d'une activité productive pour le marché local et ensuite pour l'export.

OBJECTIFS ◆ Se positionner sur le marché local afin d'offrir des modèles Renault adaptés aux exigences nationales. Produire une gamme de modèles pour l'export, tant au niveau régional que mondial.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Présent en Turquie à travers sa filiale Oyak Renault depuis quarante ans, numéro un sur le marché de véhicules particuliers, Renault est considéré comme une marque quasi-nationale dans le pays. Le secteur automobile en Turquie est florissant grâce aussi au développement du cluster de Bursa. Plus de quinze constructeurs (dont Renault, Toyota, Honda, Fiat Tofas...), près de 1 000 équipementiers, une production annuelle dépassant le million de véhicules (en 2008). La Turquie exporte pour l'instant plus des trois-quarts de sa production. Mais l'industrie automobile pourrait se tourner vers son marché intérieur. Le pays est en forte croissance et dispose d'un taux d'équipement relativement faible : seulement 138 véhicules pour 1 000 habitants. De belles marges de progression en perspective. Renault est un acteur majeur et historique du secteur automobile turc. Issu d'un partenariat avec une industrie locale, Oyak, le groupe, fête en 2009 ses quarante ans d'implantation dans le pays via sa filiale Oyak-Renault. Il est numéro un sur le marché des véhicules particuliers. Les modèles tri-corps, tels que Symbol et Mégane Sedan, sont plébiscités par les Turcs. Pour Renault, la Turquie est un marché local majeur et une base d'exportation vers la Méditerranée, l'Europe de l'Est, la Russie et le Maghreb. La production actuelle (360 000 véhicules par an) est destinée à 20 % au marché local, 50 % au marché européen et 30 % au marché régional. Oyak-Renault dispose d'une unité de production performante située à Bursa. Cette usine assemble de nombreux véhicules (Clio, Clio Estate, Mégane dCi, Fluence et, depuis 2008, Renault Symbol). Elle produit aussi des composants mécaniques (moteurs, boîtes de vitesses, trains avant et arrière).

Jusqu'en 1996, au moment de la libéralisation du marché, Renault a produit à Bursa la Renault 12, Renault 21 et Renault 19 exclusivement pour le marché local. Pour cette raison, la qualité et les prestations assurées ne respectaient pas les standards requis sur le marché européen. À partir de 1996, suite à la décision d'orienter davantage la production à l'export, d'énormes efforts en termes de mise à niveau ont été faits. Aujourd'hui, véritable plateforme industrielle intégrée, l'unité de Bursa enregistre l'un des meilleurs scores des usines Renault en termes de qualité. Elle devrait encore monter en cadence, accueillir la production de Clio Estate/Grand Tour et celle du moteur diesel KgK (très répandu, offrant de faibles émissions de CO₂). Bursa est désormais une usine stratégique pour le groupe. Pour Renault, la Turquie est le septième marché plus important au monde et le troisième hors Europe. Pour ses activités commerciales, le groupe opère via sa filiale commerciale Renault Mais. En termes de R&D, elle emploie 350 ingénieurs qui s'occupent du process. Un plan de développement de l'activité *développement et conception* a été établi mais il est en *stand-by* à cause de la crise mondiale. Néanmoins, Bursa est identifiée comme offrant les assurances en qualité et performance pour devenir un centre de compétence de Renault. En quelques chiffres : Oyak-Renault, filiale industrielle, détenue à 51 % par Renault. Renault Mais, filiale commerciale, détenue à 49 % par Renault ; 6 000 collaborateurs (1 200 cols blancs, 4 800 cols bleus), soit 5 % des effectifs du groupe. Seulement cinq expatriés. Pour la première fois en 2009 un PDG turc a été nommé ; 263 659 véhicules produits, soit 10,3 % de la production totale du groupe. 15,4 % de parts du marché.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Installation en Turquie de longue date (1969). Développement des activités afin de bénéficier des compétences de plus en plus reconnues des ressources humaines locales. Partenariat avec un grand groupe local. Main-d'œuvre abondante et qualifiée dans le district de Bursa. Présence d'une industrie intermédiaire fiable et très développée. Stabilité politico-économique.

FREINS ◆ Concurrence locale et internationale.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Leader sur le marché local des voitures utilitaires. Passage d'une production destinée exclusivement au marché local à une production à l'export. Site de production hautement performant en termes de qualité.

Yapi ve Kredi Bankasi AS

SECTEUR ◆ Banque.

TAILLE ◆ Grand groupe. Unicredit Group est un groupe bancaire italien fondé en 1998, dont le siège social est à Rome. Unicredit est, depuis 2006, le premier groupe bancaire italien, et l'une des trois premières capitalisations boursières de la zone euro du secteur depuis sa fusion avec HypoVereinsbank en 2005. Il possède 7000 agences et emploie 140 000 personnes.

ACTIVITÉ ◆ Banque et services financiers.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Développement de plusieurs *joint-ventures* afin de s'implanter sur le marché bancaire et financier turc.

OBJECTIFS ◆ Permettre une expansion et un développement du groupe par l'acquisition d'une banque en Turquie.

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆

Le groupe bancaire italien Unicredit, après avoir emprunté le chemin de l'internationalisation dans les années 1990 en Europe centrale et orientale, s'est intéressé au secteur bancaire turc à partir de 2000. Le choix de la Turquie est lié à des considérations démographiques et à la profitabilité des activités bancaires grâce à une inflation élevée, une stabilité économique et politique et des relations privilégiées avec l'Union européenne dans une optique d'adhésion. Néanmoins, considéré comme un pays avec un taux de risque d'investissement plus élevé que dans les pays de l'Europe de l'Est, le groupe Unicredit a décidé d'intervenir sur le marché turc à travers une *joint-venture* avec un grand groupe industriel national habitué aux partenariats internationaux.

Grâce à une collaboration avec le groupe turc Koç qui opérait, entre autre, dans les secteurs du *leasing*, *factoring*, *investment banking*, *asset management*, et assurance, une *joint-venture* a été lancée en 2001, la Koç Financial Services, détenue à 50% par Unicredit Group. L'objectif était de limiter l'investissement afin de mieux connaître le marché et évaluer le développement d'autres activités. Grâce à l'apport d'Unicredit, la Koç Financial Services a amélioré la qualité de ses services et est devenue l'une des activités principales du Group Koç, le plus grand groupe turc en termes de capitalisation boursière.

Cette *joint-venture* a aussi bénéficié d'une situation économique favorable due à la relance de l'économie turque après la crise de 2001. Au vu de cette première expérience et des excellentes relations avec le partenaire local, la Koç Financial Services a investi dans le rachat d'une des banques leaders sur le marché turc (Yapi Kredi Bank) qui était sous administration contrôlée depuis 2002. La Koç Financial Services détient aujourd'hui 80% des actions de Yapi

Kredi Bank, devenu le quatrième groupe bancaire turc ainsi que le leader dans les secteurs des cartes de crédit, gestion des patrimoines, crédits non monétaires, *leasing*, *factoring*, retraites et assurances.

Dans le cadre de la création de Koç Financial Services, un important transfert de valeur ajoutée a été opéré de la part d'Unicredit notamment en termes de gestion, management et ressources humaines. Des formations continues sont dispensées mais le niveau des ressources humaines est jugé comme excellent et meilleur par rapport à d'autres en Europe de l'Est et en Europe centrale.

De son côté, Unicredit a capitalisé la profonde expérience accumulée par Yapi Kredi sur le marché des cartes de crédit, très développé en Turquie, en transférant des méthodes et procédées vers d'autres filiales à l'étranger. Des échanges de bonnes pratiques ont permis l'amélioration des performances de tous les partenaires, non seulement sur le marché turc mais aussi à l'international. Seulement dix expatriés sont aujourd'hui présents dans la holding, occupant notamment des fonctions de contrôle de gestion. Grâce aux synergies développées, Yapi Kredi est la banque plus rentable du groupe Unicredit qui voit dans ce pays des perspectives importantes de développement et de croissance.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Solide partenariat avec un grand groupe industriel turc expérimenté dans les partenariats internationaux. Marché de grande dimension et avec des perspectives de croissance. Développement des outils bancaires et financiers. Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées. Stabilité politico-économique. Climat des investissements sain et fiable. Marché mature et de grande dimension. Multilinguisme et ouverture d'esprit.

FREINS ◆ Risque pays plus élevé par rapport à l'Europe de l'Est.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆ Rapide croissance et très bon positionnement sur le marché local. Rentabilité à partir de la première année d'activité. Yapi Kredi est aujourd'hui la banque plus rentable du groupe Unicredit hors Italie.

Valeo Automotiv Sistemleri Endustrisi AS

SECTEUR ◆ Automobile.

TAILLE ◆ Grand groupe. Chiffre d'affaires 2008 : 10 milliards d'euros. 50 100 collaborateurs dans 121 sites de production, 61 centres de R&D et 10 plateformes de distribution dans 27 pays.

ACTIVITÉ ◆ Fabrication et vente de composants et de systèmes pour l'automobile et les poids lourds.

IMPLANTATION ANALYSÉE ◆ Turquie.

ACTIVITÉ COUVERTE ◆ Usine de fabrication pour les branches transmissions et systèmes d'essuyage pour le marché local et l'export.

OBJECTIFS ◆ Se positionner sur le marché local afin de fournir des pièces détachées aux producteurs internationaux basés en Turquie. Fabriquer des pièces détachées pour les usines automobiles en Europe. Supporter la base européenne à fort niveau de coûts par le biais des fournisseurs locaux. Développer des activités à l'échelle régionale (Europe de l'Est, Russie, *Middle East*).

CONTEXTE DE L'IMPLANTATION ◆ L'industrie automobile en Turquie s'est développée à partir des années 1950 avec l'ouverture des usines Fiat et Renault suivies par d'autres grands constructeurs internationaux. La

concentration de ces usines dans la zone de Bursa a permis le développement d'un pôle de compétitivité qui a entraîné la naissance d'une industrie intermédiaire performante et de haute qualité tant à travers l'implantation des producteurs européens que par l'ouverture d'usines locales.

Valeo Transmissions a ouvert, en 1989, une usine pour la branche transmissions qui, en 2007, a été élargie aux systèmes d'essuyage. Sa production est actuellement destinée à 60% à l'export. En réalité, Valeo était présente en Turquie depuis 1984 à travers une usine de la branche Valeo Transmissions. Mais, faute d'un clair positionnement et d'une bonne gestion, cette usine a interrompu ses activités en 1994. Malgré cette expérience, Valeo a perçu le potentiel de ce marché et de cette destination développant ainsi la filiale actuellement opérationnelle. Celle-ci intègre aujourd'hui toutes les fonctions du modèle Valeo, de la production à la R&D et à la commercialisation. Employant exclusivement du personnel turc (350 personnes, 500 avant la crise), Valeo dispose d'un service de R&D de 35 ingénieurs. La société a facilement recruté, sans devoir trop investir en formation. Tous les profils du secteur automobile sont présents à Bursa. Cet ancrage pluri-décennal de l'industrie automobile permet aussi de maîtriser le turnover qui n'est pas aussi important que dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. De plus, le personnel turc a une ouverture d'esprit et une bonne mentalité grâce au positionnement même du pays, au croisement de l'Europe, de l'Asie et du Moyen-Orient.

Actuellement Valeo développe une usine en Russie qui sera directement pilotée par la filiale turque.

Au niveau institutionnel, si les autorités publiques demandent une transparence totale aux entreprises turques et étrangères, elles offrent également un service de suivi et d'accompagnement à la hauteur et de plus en plus performant.

Le développement d'une industrie intermédiaire structurée et présente dans tous les segments de la production permet une amélioration des approvisionnements tant pour la filiale turque que pour les filiales du monde entier. Les relations avec les fournisseurs, même pour l'export direct, sont contrôlées et gérées par la filiale Valeo en Turquie en collaboration avec la division achat.

FACTEURS DÉTERMINANTS ◆

Possibilité de bénéficier des ressources qualifiées à des coûts moindres qu'en Europe occidentale. Facilité pour le recrutement et la formation. Stabilité politico-économique. Investissements sains et fiables. Marché mature et de grande dimension. Multilinguisme et ouverture d'esprit. Présence d'une industrie intermédiaire forte et structurée dans le cluster automobile de Bursa.

FREINS ◆ Forte concurrence des industries locales.

PRINCIPAUX RÉSULTATS ◆

Très bon positionnement sur le marché local et à l'export. Rôle important d'intermédiation au niveau du groupe pour l'industrie intermédiaire turque. Développement d'une base régionale.

PRINCIPALES RÉFÉRENCES

- Jean-Raphaël Chaponnière et Serge Perrin, 2005, *Le Textile habillement tunisien et le défi de la libéralisation. Quel rôle pour l'investissement direct étranger ?*, Agence Française de Développement, pp. 157
- Akamatsu, K., 1962, *An Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries, Developing Economies*
- Anima, 2008, *Investissement Direct Etranger vers Meda en 2007*, La Bascule, Anima
- Banque mondiale, 2007, *Connecting to Compete : Trade Logistics in the Global Economy*, Banque Mondiale
- Beckouche P. et Guigou J.-L., 2007, *Méditerranée. D'un Euromed en panne à une région industrielle Nord-Sud*
- Beckouche, P., 2006, *Comparer Euromed aux autres « Régions Nord-Sud »*
- De Saint-Laurent, B., 2008, *Barcelone relancé par l'Union pour la Méditerranée*, Anima
- Fu-chen Lo et Yue-man Yeung, 1996, *Emerging world cities in Pacific Asia*, United Nations University Press, pp. 528
- Fu-chen Lo et Naronchai Akrasance, 1992, *Economic Planning Unit of Malaysia*, Eurostat, FMI
- Golub, P., 2007, Conférence *L'État développeur*, Bologne
- Henry, P., 2007, *Les investissements étrangers vers la région Meda ont encore accéléré en 2006*
- Kasahara, H., 2004, *The Flying Geese Paradigm: a Critical Study of its Application to East Asian Regional Development*, Cnuccd, n° 169
- Le Cercle des économistes, 2003, « 5+5 » *L'Ambition d'une association renforcée*
- Le Cercle des Economistes, 2007, *5+5=32 Feuille de route pour une Union méditerranéenne*
- Lemoine, F., 2007, « La Montée en puissance de la Chine et l'intégration économique en Asie », CEPII, *Revue Hérodote*, n° 125
- Geny Piotti, 2007, *Why do Companies Relocate? The German Discourse on Relocations*, Max Planck Institute for the Study of Societies

Ozawa, T., 2006, *Asia's Labour-Driven Economic Development, Flying-Geese Style: an unprecedented opportunity for the poor to rise?*, The United Nations University, Wider, pp. 45

Régnauld, H., 2005, *Libre-échange Nord-Sud et typologie des formes d'internationalisation des économies*, CATT, Région et Développement n° 22-05

Mihoub Mezouaghi, 2009, *Les localisations industrielles au Maghreb*, IRCM Karthala, pp.335

CeSPI, Marco Zupi, 2008, *La proiezione del sistema-Italia nel Mediterraneo*, Carocci, pp. 206

Femise, 2009, *Les pays partenaires méditerranéens face à la crise*, Femise, pp. 207

Anima, 2009, *Investissements directs étrangers vers les pays Med en 2008. Face à la crise*, Anima

Lionel Fontagné et Guillaume Gaulier, 2008, *Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne*, Conseil d'analyse économique

International Telecommunication Union, 2009, *Confronting the Crisis: ICT Stimulus Plans for Economic Growth*, International Telecommunication Union

AT Kearney, 2009, *The shifting geography of Offshoring*, AT Kearney

Centre d'analyse stratégique, 2009, *Investissements en R&D des entreprises et cycles économiques dans les pays de l'OCDE*, Note de veille n°153

Mihoub Mezouaghi, 2007, *Intégration euro-méditerranéenne et Investissements directs étrangers*, AFD

Anima, 2009, *La carte des investissements en Méditerranée*, Anima

UNCTAD, *World Investment Report 2003 et suivants*, UNCTAD

KPMG, 2009, *Les PME qui grandissent*, KPMG

Doing Business, *Doing Business 2008 et suivants*, Banque Mondiale

Mustapha K. Nabli, Carlos Silva-Jauregui et Ahmet Faruk Aisan, 2008, *Autoritarisme politique, crédibilité des réformes et développement du secteur privé au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, De Boeck Université, Revue d'économie du développement n° 22

IPEMED ~ Institut de prospective économique du monde méditerranéen

Association reconnue d'intérêt général, dont la mission est de rapprocher, par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée, IPEMED œuvre à la prise de conscience d'un avenir commun et d'une convergence d'intérêts entre les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée. Essentiellement financé par des fonds privés, il a pour règles l'indépendance politique, la parité Nord-Sud dans sa gouvernance comme dans l'organisation de ses travaux. Il donne la priorité à l'économie, privilégie une approche opérationnelle des projets et travaille dans la durée. IPEMED est présidé par Radhi Meddeb et dirigé par Jean-Louis Guigou.



Construire la Méditerranée

La collection *Construire la Méditerranée* a été créée en 2009 par IPEMED. Les experts d'IPEMED, originaires des deux rives de la Méditerranée, y croisent leurs réflexions pour contribuer au débat sur les grandes problématiques méditerranéennes, féconder une nouvelle approche des relations Nord-Sud et formuler des propositions utiles aux populations des pays du Bassin méditerranéen.

Les ouvrages sont disponibles sur le site Internet d'IPEMED.

→ www.ipemed.coop

DÉJÀ PARUS

Région méditerranéenne et changement climatique,

Stéphane Hallegatte, Samuel Somot et Hypahie Nassopoulos, 2009

Eau et assainissement des villes et pays riverains de la Méditerranée,
sous la direction de Claude Martinand, 2009

*Méditerranée 2030. Panorama et enjeux géostratégiques, humains
et économiques,* Guillaume Alméras et Cécile Jolly, 2010

«Convaincus que les deux rives de la Méditerranée ne sont pas concurrentes mais interdépendantes et complémentaires, nous avons décidé d'agir ensemble et de favoriser les projets économiques concrets qui permettent de les rapprocher.» **Jean-Louis Guigou** DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL D'IPEMED

Cet ouvrage présente les résultats de l'étude *Convergence* réalisée de 2008 à 2010 par le biais d'entretiens avec des chefs d'entreprises du Nord, du Sud et de l'Est de la Méditerranée ainsi que des responsables d'agences de promotion des investissements et des experts du secteur privé. Ayant pour objectif initial d'examiner des situations de partenariats réussis Nord-Sud ou Nord-Est et d'en comprendre les motivations, l'étude a mis en exergue le fait que la Méditerranée s'engage peu à peu dans un véritable transfert de valeur ajoutée entre ses rives. Après une phase marquée par d'importants investissements dans des secteurs à faible valeur ajoutée, la région connaît une dynamique naissante de montée en gamme.



Économiste au sein de la division Secteur financier et appui au secteur privé de l'Agence française de développement (AFD), **MAURIZIO CASCIOLI** est spécialisé dans les politiques publiques de développement et le processus d'internationalisation des entreprises, notamment des PME dans l'espace euro-méditerranéen. Précédemment chef de projet à Ipemed et ancien fonctionnaire de l'Onudi (Organisation des Nations unies pour le développement industriel), il a été directeur adjoint de l'Unité de promotion des investissements à Rabat (Maroc).



Diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées, **GUILLAUME MORTELIER** est chargé d'investissements chez Proparco, filiale de l'Agence française de développement chargée du développement du secteur privé. Il a travaillé dans le conseil en stratégie pour les entreprises et dans le capital-investissement en Europe, aux États-Unis et dans les pays émergents. Administrateur d'Ipemed, il siège aussi au conseil d'administration ou au comité de supervision de plusieurs fonds de capital-investissement en Méditerranée et en Asie.