

# Les Notes IPEMED

ÉTUDES & ANALYSES

N°5 NOVEMBRE 2009

**Maurizio Cascioli**

IPEMED

**Guillaume Mortelier**

PROPARCO,  
AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT

## SOMMAIRE / SUMMARY

### INTRODUCTION

**La régionalisation du monde et ses processus** ..... 2

**Une lente évolution positive en Méditerranée** ..... 4

**Une dynamique d'intégration en trois phases** ..... 5

**Une logique d'intégration reposant sur des bases solides** ..... 8

**CONCLUSION** ..... 9

~

**INTRODUCTION** ..... 11

**World's regionalization processes** ..... 12

**A slow but positive trend in the Mediterranean region** ..... 14

**The three stages of integration dynamic** ..... 15

**Integration logic on solid grounds** ..... 18

**CONCLUSION** ..... 19

## ÉTUDE / STUDY

# Convergence

## La Méditerranée s'engage dans un plus fort transfert de valeur ajoutée entre ses rives

### INTRODUCTION

L'ÉTUDE *CONVERGENCE* SE BASE SUR près de deux cents entretiens avec des chefs d'entreprise du Nord, du Sud et de l'Est de la Méditerranée, des responsables d'agences de promotion des investissements et des experts du secteur privé possédant une forte expertise de l'économie en Méditerranée. Ces entretiens ont été enrichis par la prise en compte de documents portant sur les problématiques analysées.

L'objectif était d'examiner des situations de partenariats Nord-Sud pour comprendre les motivations et les attentes mais également les résultats et les évolutions de cette dynamique. L'échantillon d'entreprises interviewées 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, les analyses présentées portent sur la plupart des pays de la zone euro-méditerranéenne, tant récepteurs (Égypte, Jordanie, Maroc, Tunisie et Turquie) qu'émetteurs (Allemagne, Espagne, France et Italie), donnant ainsi une vision assez représentative de l'évolution des partenariats transméditerranéens d'entreprises. **GRAPHIQUE 1** (page 2)



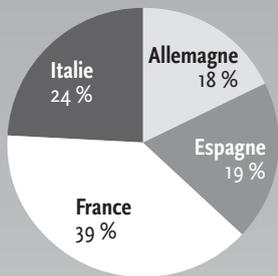
**IPEMED**

INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN

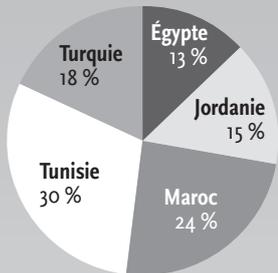
## GRAPHIQUE 1

### Échantillon des entreprises interviewées

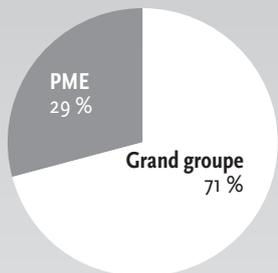
Par pays émetteur d'investissements directs étrangers (IDE)



Par pays récepteur d'IDE



Par taille



SOURCE: ENTRETIENS

LES ÉCHANGES ENTRE  
LE SUD ET LE NORD  
DE LA MÉDITERRANÉE  
DEMEURENT FAIBLES

L'étude *Convergence* n'a pas pour vocation d'analyser de façon exhaustive les politiques économiques des États, les conditions macro-économiques 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 les entreprises, leur stratégie et cherche à comprendre quels segments de la chaîne de valeur sont présents dans la Méditerranée et quelles dynamiques, internes à des firmes ou à des secteurs d'activité, sont en marche dans la région. Elle permet de mieux comprendre les chances de succès d'une intégration économique régionale qui semble actuellement très faible, au regard notamment de régions comme l'Asie de l'Est.

L'étude vise ultimement à renforcer les partenariats nord-sud et à favoriser une plus forte intégration économique régionale ainsi qu'à 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.

Cette note de synthèse précède de quelques mois la parution de l'étude dans sa totalité qui comprendra des analyses approfondies des tendances identifiées ainsi qu'une soixantaine de fiches monographiques d'entreprises allemandes, espagnoles, françaises et italiennes implantées au Maroc, en Tunisie, en Égypte, en Jordanie et en Turquie, actives dans plusieurs secteurs industriels et dans les services.

## 1 La régionalisation du monde et ses processus

LA CHUTE DU MUR DE BERLIN EN novembre 1989 a marqué le 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 fondaient l'Alena, traité international d'ordre économique visant à intensifier l'intégration économique des trois pays membres. À la fin des années 1990, le Japon, la Chine et la Corée du Sud se sont tournés vers les pays de l'Asean, constituant l'Asean Plus Three, ouvrant des négociations pour établir des zones de libre-échange.

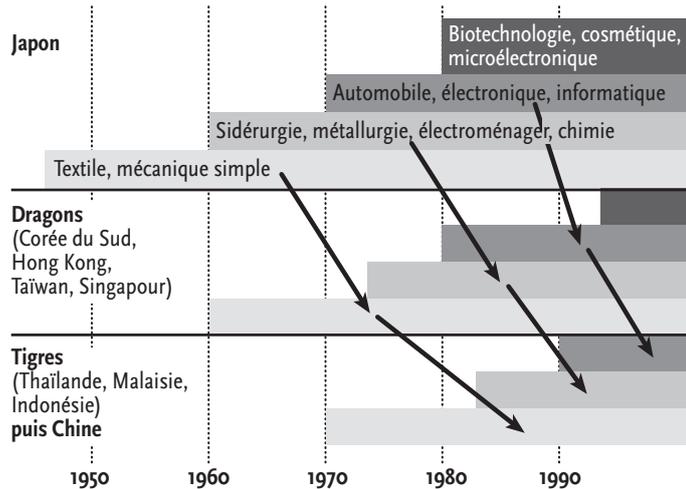
L'Europe aussi a progressé sur la voie de la régionalisation en s'élargissant de six à vingt-sept membres. La récente intégration des Peco (Pays d'Europe centrale et orientale) montre que les Européens, et principalement l'Allemagne, ont compris l'enjeu économique de la régionalisation et de l'intégration 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.

Les économistes considèrent souvent l'espace méditerranéen comme une zone sous-intégrée dans un monde où la régionalisation des économies 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 de la région méditerranéenne demeurent faibles.

Les Psem (Pays du Sud et de l'Est méditerranéen) restent fortement 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 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 lié aux privatisa-

GRAPHIQUE 2

Représentation schématique de l'évolution de la division internationale des industries en Asie



SOURCE : MANUEL SEKO

UN MÉCANISME DE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE SOUTIENT LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

(1) Corée du Sud, Hong Kong, Taïwan et Singapour.

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

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

tions. Les bénéfiques que tiraient les deux rives méditerranéennes 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.

L'exemple asiatique du «vol d'oies sauvages»

LE FORMIDABLE DÉVELOPPEMENT entre les années 1960 et 1980 de l'Asie de l'Est, qui amena l'émergence des Dragons<sup>(1)</sup> puis des Tigres<sup>(2)</sup>, s'inspira de la théorie du *vol d'oies 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. Le pays leader, conscient de la nécessité d'une restructuration interne et ne voulant pas d'immigration, se désengage d'activités à forte demande en main-d'œuvre pour se spécialiser dans des métiers à plus forte valeur ajoutée. Les activités de moindre valeur ajoutée sont alors progressivement et volontairement délocalisées dans des pays à bas salaires qui rentrent eux-mêmes dans une logique de restructuration interne permanente : l'augmentation de leur niveau de vie les amène à délocaliser à leur tour et à s'orienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée. Chaque pays, inséré dans une chaîne de production régionale, passe ainsi successivement des industries traditionnelles aux industries lourdes puis aux activités technologiques. Des régions nord-sud intégrées, en *quartiers d'oranges*, se constituent ainsi à travers l'incorporation des différents pays dans une chaîne de valeur régionale.

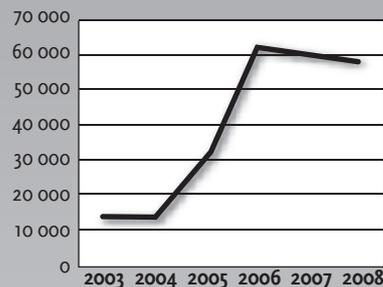
Dans l'Asie des années 1960, le Japon a été à l'origine de ce type de processus de développement qui s'est propagé des Dragons aux Tigres puis à la Chine. Le produit national brut (PNB) des Dragons en dollars constants a crû ainsi de 5% à 7% par an pendant plus de vingt ans. **GRAPHIQUE 2**

L'expérience asiatique des années 1960, si elle n'est pas reproductible à l'identique dans la région méditerranéenne 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.

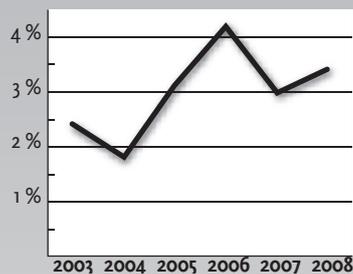
EN EUROPE, DANS LES ANNÉES qui ont suivi la chute du mur de Berlin, l'Allemagne a été un exemple intéressant en matière de redéploiement et de relocalisation de son appareil productif. Les entreprises allemandes, au cours des années 90, ont mis en place une stratégie internationale impliquant l'externalisation de segments de valeur ajoutée vers les Peco. Ce redéploiement de l'appareil productif a contribué à l'essor de l'économie nationale et a permis à l'Allemagne de résister à la concurrence internationale tout en restant très performante au niveau de ses exportations et en maîtrisant les pertes d'emplois<sup>(3)</sup>. Le pays demeure encore 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. Cette dynamique partielle de montée en gamme différencie donc l'Allemagne des années 90 des pays concernés par la théorie du *vol d'oies sauvages* comme l'Asie de l'Est dont la stratégie est caractérisée par l'abandon d'un processus industriel pour se recentrer sur un autre processus à plus forte valeur ajoutée.

**GRAPHIQUE 3****Évolution des IDE vers MED 10+1**

En millions de dollars américains



En part des IDE mondiaux

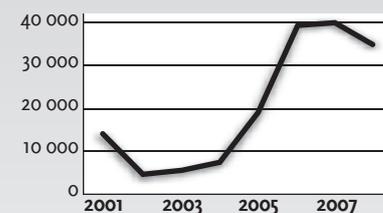


**Med 10+1 :** Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Autorité palestinienne, Syrie, Tunisie et Turquie plus Libye.

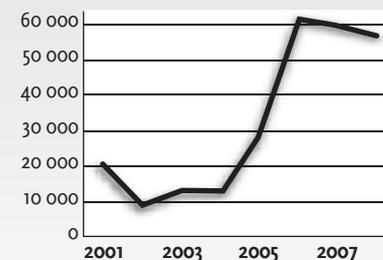
SOURCE: CNUCED (WIR 2006 ET SUIVANTS)

**GRAPHIQUE 4****Flux Cnuced des IDE**

Pays cibles



Région Méditerranée



SOURCE: CNUCED

**2 Une lente évolution positive en Méditerranée**

ALORS QUE LE JAPON DES ANNÉES 1960 s'engage dans une vaste dynamique maîtrisée de transferts de capitaux et de compétences vers les pays voisins du Sud, la plupart des pays d'Europe occidentale favorise l'immigration d'une main-d'œuvre peu qualifiée pour satisfaire à leurs besoins avec comme objectif de garder sur leur propre territoire une économie intégrée et la maîtrise de la chaîne de valeur. L'intégration des pays voisins du Sud 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, la récente évolution positive des flux d'investissements directs étrangers (IDE), récemment perturbée par la crise économique et financière mondiale, n'est pas encore suffisante car elle est 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 privatisations. Toutefois, l'observation des activités développées au cours de la dernière décennie par des entreprises européennes en Méditerranée permet de constater une évolution positive dans l'approche de l'espace méditerranéen.

Le poids de la zone méditerranéenne dans les investissements directs étrangers 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, qui comptabilise les flux macro-économiques enregistrés dans les comptes extérieurs des pays, note une chute mondiale des IDE de 14% en 2008 avec des perspectives encore plus pessimistes pour l'année 2009. Au cours du premier semestre 2009 une baisse de 43% a été enregistrée au niveau mondial. **GRAPHIQUE 3**

*L'observation des activités développées depuis dix ans par des entreprises européennes en Méditerranée révèle une évolution positive dans l'approche de l'espace méditerranéen.*

Au niveau régional, le redéploiement des investissements directs étrangers vers les pays en transition et en voie de développement s'est accentué. En Asie du Sud, de l'Est et du Sud-Est, les investissements directs étrangers ont cru de 17%, en Asie de l'Ouest de 16% et en Amérique latine de 13%. C'est en Afrique que l'on enregistre la hausse la plus importante, de l'ordre de 27%. Les Peco ont, eux aussi, poursuivi leur progression et ce, en dépit d'une chute de 29% des IDE vers les pays développés.

Dans la région méditerranéenne, le montant des investissements directs étrangers en 2008 est en légère baisse par rapport aux années 2006 et 2007. Cette diminution est liée notamment à de mauvaises performances des deux champions de la zone, l'Égypte et la Turquie, ainsi que du Maroc et de la Libye. Inversement, la Tunisie, la Jordanie, la Syrie, l'Algérie et le Liban ont attiré plus d'IDE en 2008 qu'en 2007. **GRAPHIQUE 4**

Si les flux d'investissements vers les pays de la zone méditerranéenne marquent une tendance à la baisse qui a débuté en 2007 et qui continuera, selon les prospections de la Cnuced, au moins jusqu'en 2010, l'analyse des IDE par secteur et par nature d'activité implantée montre une évolution positive en termes de localisation de la valeur ajoutée dans les Psem.

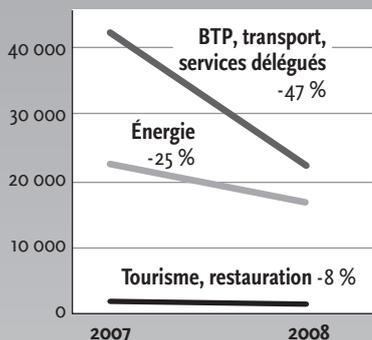
**GRAPHIQUE 5** (page 5)

Des activités à faible valeur ajoutée mais qui nécessitent de 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 grande dynamique entre 2007 et 2008, malgré un contexte économique défavorable.

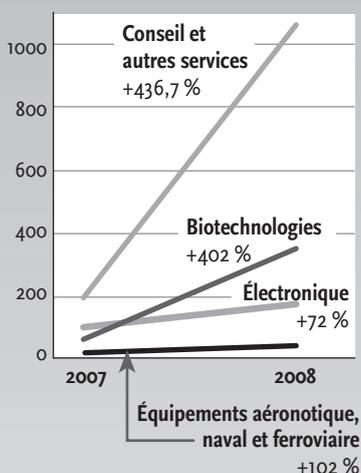
Évolution des IDE

En millions d'euros

Secteurs à faible valeur ajoutée



Secteurs à forte valeur ajoutée



SOURCE: ANIMA-MIPO

**Le repositionnement des Psem dans la concurrence internationale**

LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE MONDIALE, qui a initialement épargné la rive 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. Le dégonflement de la bulle spéculative dans les secteurs à forte concentration d'IDE, à savoir l'énergie, l'immobilier et le tourisme (ces IDE ayant été réalisés entre 2003 et 2008), devrait inciter les investisseurs à repenser leur stratégie, en prenant en compte de façon plus systématique la valeur ajoutée locale comme critère d'investissements.

Afin de faire face à une baisse de la consommation en Europe, la nécessité pour des entreprises occidentales d'identifier de nouveaux marchés et d'améliorer leur compétitivité pour résister à la concurrence mondiale, pourrait trouver des solutions dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Malgré la crise, les Psem affichent en effet une croissance moyenne de l'ordre de 4 % de leur produit intérieur brut et 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 dans une bonne santé relative, ce qui pourrait faciliter le financement de plans d'investissements productifs.

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

**3 Une dynamique d'intégration en trois phases**

DANS UNE LOGIQUE DE CONVERGENCE, la simple analyse des flux d'investissements doit être recoupée avec des considérations qualitatives faisant apparaître l'évolution dans le partage de la valeur ajoutée. Les entretiens menés par Ipemed en 2008 et 2009, enrichis par une analyse documentaire, permettent l'identification de trois phases d'évolution dans les dynamiques d'interaction économique entre les deux rives de la Méditerranée : l'exploitation, la production et la conception.

**PHASE 1 L'exploitation : des investissements importants dans des secteurs à faible valeur ajoutée**

UNE ANALYSE DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS par secteur montre que ceux-ci se sont déployés, selon la Anima-Mipo, pour près de 60 % dans l'énergie, l'immobilier ou le tourisme entre les années 2003-2008. Ces investissements massifs ne sont pas négligeables pour le développement des pays récepteurs. Ils constituent des moteurs de création d'emplois et peuvent entraîner le développement d'activités connexes, telles que la sous-traitance sur le marché local d'équipements et travaux de génie civil, mais aussi l'externalisation des services avec une mise à niveau de ces activités.

Néanmoins, ils ne représentent qu'une première étape sur le chemin d'une intégration économique méditerranéenne. Ces flux de capitaux n'induisent en effet que peu de transfert de compétences techniques ou managériales et les activités qu'ils financent ne s'intègrent guère dans une chaîne de valeur locale. Les opérateurs énergétiques ont ainsi couramment recours à des équipements importés et à des équipes d'expatriés pour leurs activités dans les pays du Sud. Pour comprendre comment évolue la nature des

LE DÉVELOPPEMENT  
DES COMPÉTENCES  
TECHNIQUES DANS  
LES PSEM EST EN MARCHÉ

LE VOISINAGE  
DE L'EUROPE PERMET  
DE RÉDUIRE LES CYCLES  
DE PRODUCTION ET  
LES BESOINS EN FONDS  
DE ROULEMENT

L'EFFICACITÉ DES  
INTERACTIONS ENTRE  
LES ÉQUIPES DES CENTRES  
EUROPÉENS ET  
LES ÉQUIPES LOCALES  
EST UN FACTEUR CLÉ  
DU SUCCÈS  
DES IMPLANTATIONS

activités implantées dans le Sud méditerranéen, cette vision sectorielle des IDE doit être complétée par une analyse directe de l'activité des entreprises présentes localement.

Même dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier-ВТР, le développement des compétences techniques dans les Psem est en marche et pourrait donc changer les pratiques des investisseurs européens. L'exemple le plus frappant est la réduction du nombre d'expatriés dans les implantations locales des firmes européennes. Celles-ci emploient désormais des ressources humaines locales qui s'intègrent vite et qui interagissent mieux avec l'environnement proche. De plus, l'augmentation de ces activités entraîne un recours plus fort à des sous-traitants industriels et de services dans la région.

## PHASE 2 La production : vers des systèmes productifs intégrés

DES LOGIQUES D'INTÉGRATION ÉCONOMIQUES fortes existent entre le Nord et le Sud, y compris dans des secteurs à faible valeur ajoutée. Même si elle a été très touchée par la crise mondiale, l'industrie de l'habillement témoigne de cette logique en résistant aux importations chinoises malgré des salaires ouvriers souvent supérieurs à ceux pratiqués chez l'ogre asiatique et la fin des accords multifibres. Cet ancrage s'explique par la capacité qu'ont eue les industries méditerranéennes, notamment marocaines, tunisiennes, jordaniennes, turques et égyptiennes à s'appuyer sur leurs atouts : la proximité géographique et culturelle. En s'insérant dans des cycles courts de production et en collaborant étroitement avec les donneurs d'ordres européens (co-traitance), elles ont pu offrir une qualité de service inatteignable pour leurs concurrents asiatiques, avec un temps de mise sur le marché (*time to market*) minimum. La crise a même permis d'intensifier cette dynamique, les seules sociétés ayant survécu étant celles qui ont entrepris cette démarche.

À tout des pays méditerranéens ne se réduit toutefois pas au seul *fast-fashion*. La volonté de sécurisation des productions de la part des grandes marques de l'habillement implique un rapatriement d'une partie de leur production en Méditerranée afin de s'assurer d'une plus forte appropriation par les concepteurs et le management.

La réussite d'industriels produisant des équipements aéronautiques ou électriques s'appuie, elle, sur la proximité géographique et sur la présence de main-d'œuvre qualifiée et motivée 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 les équipes locales qui explique le succès de ces implantations dans des secteurs où les exigences de qualité sont fortes et le degré de customisation élevé.

Les secteurs de l'automobile, de l'électroménager blanc et l'industrie légère offrent aussi des exemples intéressants en matière de capacités d'adaptation, de spécialisation des ressources humaines et de pratiques industrielles dans les Psem. Les usines installées sur la rive 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 par leur groupe comme meilleures usines au monde en termes de qualité et de performance, elles sont considérées comme des modèles 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 l'automobile, a permis l'intégration des composants techniques importés avec des composants produits localement et donc une meilleure



EN INCITANT LES  
FOURNISSEURS  
À S'IMPLANTER  
LOCALEMENT, LES FIRMES  
FACILITENT LE  
DÉPLACEMENT DE  
LA CHAÎNE DE PRODUCTION  
VERS LE SUD

LA CRÉATION DE  
TECHNOPOLES POURRAIT  
CONSTITUER UN FACTEUR  
DE PROMOTION SOCIALE  
ET DE RÉDUCTION  
DES INÉGALITÉS

répartition de la valeur ajoutée produite et installée. D'autre part, en incitant leurs fournisseurs à s'implanter localement, les grands groupes internationaux facilitent le déplacement de la chaîne de production en amont vers les pays du Sud.

Cette dynamique verticale peut être suivie d'un développement horizontal, selon une logique métier : en cherchant à étendre son activité locale, le fournisseur récemment implanté atteindra de nouveaux clients dans d'autres secteurs et favorisera ainsi le déplacement d'une autre chaîne de production. Ainsi, de proche en proche, se créent des systèmes productifs intégrés. Ce mouvement peut atteindre des dimensions nationales avec l'identification de la part de certains pays du Sud comme le Maroc, de plusieurs métiers nationaux, axes de développement présents et futurs de l'économie.

### **PHASE 3 La conception : une dynamique naissante de montée en gamme**

AU-DELÀ DE CES ACTIVITÉS CONSOMMATRICES de main-d'œuvre, des entreprises se sont engagées dans des activités à forte valeur ajoutée depuis le début des années 2000. 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'études, de conception, de design ou de R&D pour bénéficier de ces ressources à un coût modeste et aisément intégrables, participant ainsi au transfert vers le Sud d'une activité à valeur ajoutée plus forte que le simple assemblage ou production. Ce processus, appuyé par des instruments incitatifs mis en place par les autorités publiques, a permis la création d'activités fortement intégrées et, via l'intégration avec l'industrie, de proposer des produits conçus et réalisés localement pour le marché intérieur ainsi que pour les marchés régionaux et mondiaux. En témoignent certaines réalisations dans le secteur de l'automobile ou de la machinerie industrielle.

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. Elles recrutent dans les pays de la rive sud des ingénieurs fortement qualifiés et capables d'interagir avec des clients européens grâce à une maîtrise des langues et à une présence dans des fuseaux horaires proches. La logique de réduction de coûts, si elle est bien réelle, n'est alors que secondaire.

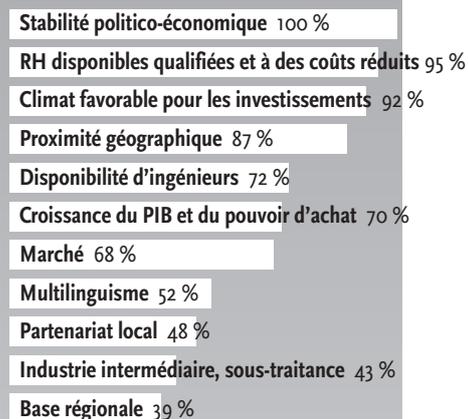
Ainsi, avec la capacité des pays du Sud et de l'Est à attirer leurs élites à l'étranger, apparaît la possibilité de créer des technopoles d'envergure régionale voire mondiale. Ce processus, qui voit en Bangalore un exemple d'excellence, permet la naissance de champions nationaux et, dans un second temps,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

UNE QUATRIÈME PHASE de développement se présente donc pour ces pays. Les observations montrent que ce développement est encore embryonnaire, malgré la création des technopoles comme à Casablanca, Tunis ou au Caire. Cette dynamique suppose une structuration des espaces industriels à même de permettre la mise en place de cités modernes orientées vers les hautes technologies offrant un cadre de vie agréable pour attirer les firmes internationales comme les PME. Par la nature même de ces activités, leur développement pourrait 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 stratégiques, tant au niveau de l'aménagement du territoire que de l'éducation supérieure, au niveau national.

## GRAPHIQUE 6

### Principaux facteurs de réussite selon les entreprises

Échantillon Convergence



PRESQUE TOUS LES PAYS MEDITERRANÉENS ONT AMÉLIORÉ LEUR CLASSEMENT EN TERMES D'ENVIRONNEMENT PROPICE AU BUSINESS

LA PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE PERMET DE MINIMISER LES TEMPS LOGISTIQUES

## 4 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 macro-économiques et en investissant dans les infrastructures, ils ont rassuré 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 des secteurs prioritaires de développement dessinent une feuille de route claire et rassurante pour les acteurs économiques mondiaux.

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

La totalité des entreprises européennes interviewées dans l'étude *Convergence*, estiment qu'un climat favorable aux investissements et la stabilité politico-économique du pays d'accueil sont parmi les facteurs essentiels pour la réalisation de leurs projets. Néanmoins des évolutions restent nécessaires, notamment l'amélioration et la stabilisation du cadre législatif.

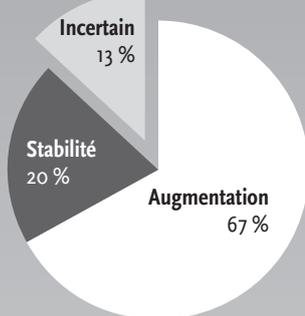
Au-delà des facteurs liés directement à la politique des États, la réussite d'implantations d'entreprises dans les Psem s'appuie sur des avantages solides, communs à différents secteurs (industrie manufacturière, services...):

- le coût du travail, plus faible qu'en Europe et relativement stable, constitue un élément important. Il n'a toutefois de valeur que parce qu'il se retrouve couplé à d'autres facteurs. En effet, si l'on considérait uniquement le coût comme facteur d'implantation, les destinations asiatiques seraient bien plus avantageuses ;
- des employés qualifiés (ouvriers, techniciens, ingénieurs ou diplômés qualifiés), souvent rares en Europe, sont essentiels pour les entreprises s'implantant dans les Psem. Dans l'industrie, leur présence est importante pour gérer des processus de production complexes, assurer un haut niveau de qualité ou atteindre des productivités comparables voire supérieures à l'Europe. Dans les services, leur recrutement permet d'atteindre rapidement de bons niveaux de qualité. Dans la conception, le design et la recherche et développement, elles constituent la raison principale des implantations. La formation des jeunes ingénieurs et techniciens est favorisée par la capacité des entreprises à développer d'étroites collaborations avec les universités et les centres de formation. La mutualisation des efforts facilite l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et forge des profils techniques hautement spécialisés ;
- la proximité géographique permet de minimiser les temps logistiques, éléments majeurs dans les circuits courts, et de réduire les durées de voyage des managers, significatifs dans la gestion de projets complexes. Dans les services, la proximité des fuseaux horaires facilite la réactivité face aux demandes des clients et les interactions entre les équipes internes ;
- une certaine proximité culturelle, notamment une communauté de langue, facilite les interactions internes entre les équipes du Sud et du Nord ou pour servir un client. Le multilinguisme, développé dans l'ensemble de la région, constitue un avantage dans l'industrie comme dans les services. Une culture d'entreprise plus ancrée permet une réduction des problèmes liés au *turnover* du personnel formé, et favorise la stabilisation et l'amélioration des activités, notamment par rapport à l'Asie ;

## GRAPHIQUE 7

### Perspectives de développement des activités à court et moyen terme

Échantillon Convergence



SOURCE: ENTRETIENS

UNE COMMUNAUTÉ  
DE LANGUE FACILITE  
LES INTERACTIONS  
INTERNES ENTRE  
LES ÉQUIPES  
DU SUD ET DU NORD

LE PROCESSUS  
DE CONVERGENCE  
NORD-SUD EST  
EXTRÊMEMENT FRAGILE

- la présence d'une industrie intermédiaire fiable et performante constituée par des acteurs locaux comme internationaux facilite la mise en place d'usines intégrées et plus compétitives. Toutefois, des efforts considérables restent à faire dans ce domaine. **GRAPHIQUE 6**

## CONCLUSION

### États et entreprises, les acteurs fondamentaux de cette évolution

SI LES DONNÉES MACRO-ÉCONOMIQUES globales ne permettent pas de conclure à une intégration économique certaine de la zone Méditerranée dans les décennies futures, l'analyse d'entreprises implantées dans le Sud et l'Est montre qu'une dynamique de convergence économique des deux rives est en marche. Des investissements massifs dans des activités à faible valeur ajoutée sont progressivement complétés par le développement de systèmes productifs intégrés sur différents secteurs à faible et 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 services, la plupart des leaders mondiaux sont déjà présents depuis plusieurs décennies. Un effort reste toutefois à faire pour favoriser l'internationalisation des PME européennes vers la Méditerranée, seul vecteur de développement capable d'apporter une dynamique profonde et pérenne de création d'emplois et de transfert de compétences vers les Psem.

De façon plus surprenante, une nouvelle étape semble sur le point d'être enclenchée. Quelques entreprises, conscientes des ressources du Sud et de l'Est méditerranéen, y implantent depuis le début des années 2000 des activités à forte valeur ajoutée qui, à condition d'atteindre une masse critique, entraîneront les Psem dans un cycle vertueux de développement qui bénéficiera à l'ensemble de la zone méditerranéenne. Les Européens conserveraient alors des entreprises compétitives dans l'industrie comme dans les services et les Psem verraient leur niveau économique augmenter fortement. La complémentarité nord-sud pourrait ainsi être exploitée grâce à des partenariats gagnants-gagnants. **GRAPHIQUE 7**

Ce processus de convergence nord-sud est toutefois extrêmement fragile. Il faut, pour le maintenir et l'animer, une mobilisation des États du Nord comme du Sud. Certains, comme le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie ont déjà lancé de vastes programmes favorisant une montée en gamme. Quant à la Turquie, engagée dans le processus d'adhésion à l'Union européenne, elle pourrait constituer un exemple pour les pays de la région.

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 rôle essentiel si on veut maintenir des industries compétitives face à la montée en puissance de l'Asie. Les États doivent favoriser le rapprochement des deux rives. L'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 bénéficiant à l'ensemble des pays voisins (eau, énergie, agriculture, finance...) et préparer les conditions nécessaires au transfert d'éléments à forte valeur ajoutée de la chaîne de production.

LES ENTREPRISES  
EUROPÉENNES DOIVENT  
AVOIR L'INTIME  
CONVICTION QUE LEUR  
AVENIR S'INSCRIT  
EN MÉDITERRANÉE



**Maurizio Cascioli**,  
chef de projet à  
IPEMED, est  
spécialisé dans les  
politiques publiques  
de développement

et dans le processus d'internationalisation des PME dans l'espace euro-méditerranéen. Ancien fonctionnaire de l'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.

Les entreprises européennes doivent avoir l'intime conviction que leur avenir s'inscrit en Méditerranée : une position 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. Certaines d'entre elles, conscientes des ressources et du potentiel des Psem, y implantent 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 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 quant à eux à poursuivre leurs efforts pour favoriser l'intégration régionale, le développement et contenir ainsi les effets pervers de la crise économique et financière mondiale.

D'ici à 2020/2030, 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 le 13 juillet 2008 donne une nouvelle impulsion à une intégration régionale favorable à tous. Encore faut-il conserver cet élan et l'amplifier par l'implication massive des entreprises, acteurs décisifs du rapprochement des deux rives méditerranéennes. ●



**IPEMED**

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPEMED, est une association reconnue d'intérêt général, créée en 2006. Think tank promoteur de la région méditerranéenne, il a pour mission de rapprocher par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Il est indépendant des pouvoirs politiques dont il ne reçoit aucun financement.

IPEMED est dirigé par **Jean-Louis Guigou** et **Radhi Meddeb**. Conseiller éditorial : **Akram Belkaïd**. Conseiller scientifique : **Pierre Beckouche**. Communication : **Véronique Stéphan**

→ [www.ipemed.coop](http://www.ipemed.coop)

Réalisation : **Patricia Jezequel, Alain de Pommereau** Impression : CPI Imprimerie France Quercy



10 Les Notes IPEMED n° 5

ÉTUDE CONVERGENCE

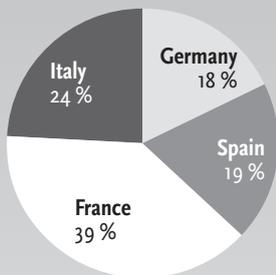
# The Mediterranean region aims at an increased added-value transfer between its Northern and Southern Shores

## STUDY Convergence

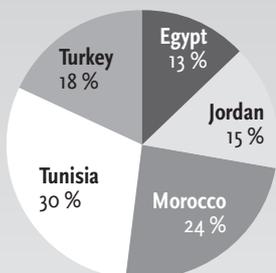
CHART 1

Sample of companies interviewed by countries originating and receiving FDIs

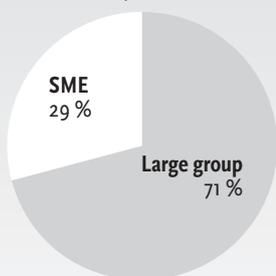
Investing countries



Receiving countries



Sample of companies interviewed by size



SOURCE: INTERVIEWS

### INTRODUCTION

THE CONVERGENCE STUDY derives from nearly 200 interviews: with entrepreneurs located in the Northern, Southern and Eastern Mediterranean region, investment-promotion-agency officials and private sector experts with a strong knowledge in the economy of the Mediterranean region. Documents pertaining to the issues discussed complemented the study.

The objective was to analyze North-South partnerships, in order to understand motivations and expectations, but also the outcome and future developments of the dynamic in place. The sample of companies interviewed is neither comprehensive nor representative of all economic trans-Mediterranean transfers, as it includes successful partnerships and only takes into account random failures. Nevertheless, the analysis presented in the study affects most countries, both host (Egypt, Jordan, Morocco, Tunisia and Turkey) and investing countries (Germany, Spain, France and Italy). Consequently, the Euro-Mediterranean zone gives us a general view of the evolution of trans-Mediterranean business partnerships. **CHART 1**

By working on the implantation of Trans-Mediterranean companies, the Convergence study does not intend to comprehensively analyze the economic policies of states, nor macroeconomic conditions in the Mediterranean nor the relative attractiveness of the various Southern or Eastern Mediterranean countries at a general level or by sectors. It focuses on companies and their strategy, and tries to understand which segments of the value chain are present in the Mediterranean region, as well as what in-house dynamics, in firms or industries, are underway. These tests provide valuable insight on the chances of a successful regional economic integration. They seem currently very low, especially if compared with Eastern Asian countries.

WITH THE FALL OF  
THE BERLIN WALL,  
THE BIPOLAR EAST-WEST  
MODEL SUDDENLY  
DISAPPEARED

INTEGRATION OF CENTRAL  
AND EASTERN EUROPEAN  
COUNTRIES IN THE  
EU SHOW THAT EUROPEAN  
COUNTRIES UNDERSTAND  
THE IMPORTANCE  
OF ECONOMIC  
REGIONALIZATION

SOUTHERN AND EASTERN  
MEDITERRANEAN  
COUNTRIES STILL DEPEND  
ON NORTHERN SHORE  
COUNTRIES

The Convergence study ultimately aims at strengthening North-South partnerships and promoting a greater regional economic integration, while developing arguments to convince economic policy-makers. Its objective is also to promote a better framework for attractiveness. Study data could also support the implementation of specific corporate investments from Northern countries in the Mediterranean region.

This executive summary serves as a preamble – released a few months before the publication of a complete study. The complete study will include detailed analysis of identified trends, and about sixty monographic fact sheets of German, Spanish, French and Italian companies working in several industries and services, located in Morocco, Tunisia, Egypt, Jordan and Turkey.

## 1 World's regionalization processes

THE FALL OF THE BERLIN WALL, in November 1989, marked the beginning of a profound transformation in international relations. The bipolar East-West model that used to incorporate only countries of the Northern hemisphere suddenly disappeared, to lay the ground for a dynamic North/South regionalization linked to the emergence of large economic blocks built on two or three time-zones.

In the mid 1990's, the United States, Canada and Mexico established Nafta, an International Economic Treaty designed to intensify the economic integration of the three member-countries. In the late 1990's, Japan, China and South Korea moved towards Asean countries by establishing Asean Plus Three, and by opening negotiations to establish free trade areas.

The European Union (EU) also made progress towards regionalization, by increasing its member-states from 6 to 27. The recent integration of Central and Eastern European Countries (CEEC) in the EU shows that European countries, and especially Germany, have understood what is at stake in the economic regionalization and integration of free trade areas, embracing nearby countries showing a strong development potential. However, Europe is only half way through this process.

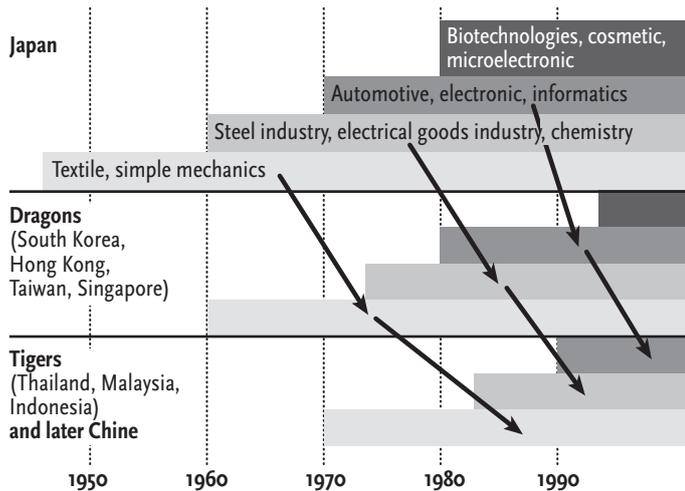
### The Mediterranean region is bypassed by regionalization

ECONOMISTS OFTEN CONSIDER the Mediterranean area as an under-integrated zone, in a world where regionalization of economies seems inevitable. Compared with Asian and North American economies relying on their proximity and complementarity to form integrated and competitive economic zones, trade between the Southern and Northern part of the Mediterranean region remains weak.

Psem (*Pays du Sud et de l'Est méditerranéen* or Southern and Eastern Mediterranean Countries) still heavily depend, in commercial trade and flow of investments alike, on Northern Shore countries. European stakeholders have long considered the South of the Mediterranean region as a small outlet for their products – a secondary region for low added-value relocation of their activities – or as privatizations opportunities. Under these conditions, benefits for the Northern and Southern Mediterranean shores could only be limited. Yet, based on a higher added-value transfer from North to South, an integrated economic framework can develop and benefit all participants.

CHART 2

### Schematic representation of Asia's international division of industries' evolution



SOURCE : MANUEL SEKO

## The Asian “Flying Geese paradigm” – How a mechanism of efficient added-value sharing supports regional development

TREMENDOUS DEVELOPMENT took place between 1960 and 1980 in East Asia, leading to the emergence of Dragons<sup>(1)</sup> and then Tigers<sup>(2)</sup>. This evolution was inspired by result of the “Flying Geese” paradigm, established in the 1930’s by Japanese economist Kaname Akamatsu and updated 30 years later. This model explains how the economic development of a region can rely on production processes’ gradual shift, from the most developed countries to the least developed. The leading country, aware of the need for internal restructuring as well as unwilling to allow immigration, pulls out of manual-labor-intensive activities, in order to specialize in areas with higher added-value. Any lesser added-value activity relocates, gradually and voluntarily, to countries with lower

wages. These countries then embark on a permanent, internal restructuring trend: raising standards of living lead them to relocate their own industry and steer towards activities with higher added-value. Each country included in a regional production chain successively went from traditional industries to heavy industries, and then on to technological activities. Integrated in “orange segments”, North/South regions shape by incorporating various countries in a regional value chain.

In the 1960’s in Asia, such a development process started with Japan, to spread through the Dragons, the Tigers and then to China. In inflation-adjusted US dollars, Dragons’ GNP annually increased by 5% to 7% for over 20 years. **CHART 2**

The 1960s Asian experience, even if not identically reproducible in the Mediterranean of the 2000s, shows that a transfer of high value added activities from North to South could be the vector of a major regional development.

### THE DYNAMIC OF ADDED-VALUE SHARING SUPPORTS REGIONAL DEVELOPMENT

### The example of German companies in CEEC

IN EUROPE, GERMANY PROVIDES an interesting example. In the years following the fall of the Berlin Wall, German companies set up an international strategy based on outsourcing and relocation of their production activities to CEEC. This redeployment of their production contributed to the development of the German economy and enabled this country to withstand international competition while maintaining high performance in exports, as well as controlling job losses<sup>(3)</sup>. Germany is still the world’s largest exporter of machine tools, for example. However, this outsourcing dynamic of intermediate products has resulted in a limited transfer of technology and expertise to host countries.

This dynamic of partly shifting towards upmarket products sets 1990’s-Germany apart when compared to countries included in the Asian “flying geese” paradigm, as Asian leading countries abandoned their industrial process to concentrate on another higher added-value one.

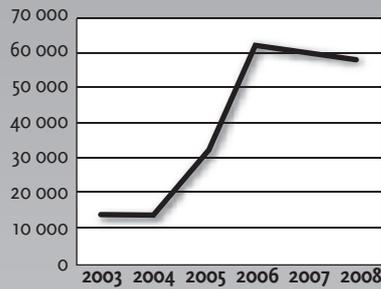
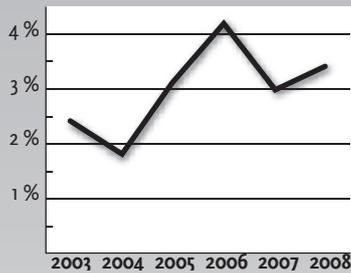
(1) South Korea, Hong Kong, Taiwan and Singapore.

(2) Thailand, Malaysia, Indonesia, Philippines, Brunei.

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

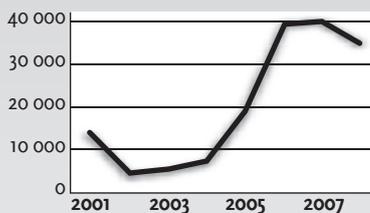
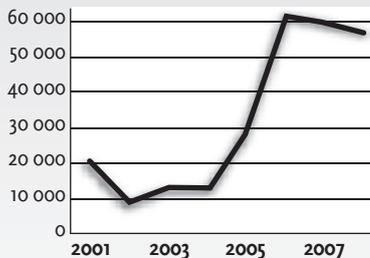
**CHART 3****Evolution of FDIs towards MED 10 + 1 in amounts**

Millions of US dollars

**Shares of global FDI**

**Med10+1:** Algeria, Egypt, Israel, Jordan, Lebanon, Morocco, Palestinian Authority, Syria, Tunisia and Turkey plus Libya.

SOURCE: UNCTAD (WIR 2006 ET SEQ)

**CHART 4****Unctad flows of FDIs in the target countries****Unctad FDIs flows in the MED region**

SOURCE: UNCTAD

**2 A slow but positive trend in the Mediterranean region**

TOUGH JAPAN VOLUNTARILY engaged in a wide, yet controlled transfer of capital and expertise to neighboring Southern countries in the 1960's, most Western Europe countries are promoting immigration of unskilled labor to meet the needs of their economy. Their objective is to maintain an integrated system and control of the value chain on their own territory. Integration of Southern neighboring countries boils down to exploiting raw materials and exporting consumer goods, with limited integration.

The recent positive trend in FDIs flows is a favorable development, even if it has been somewhat disrupted by the crisis. However, it is not enough, as it relies on (i) influx of capital in sectors with low added-value, such as energy, tourism and real estate, and (ii) privatization operations. Nevertheless, a survey of activities developed by European companies in the Mediterranean region over the last 10 years points to a positive evolution in their approach.

THE WEIGHT OF THE MEDITERRANEAN zone in global FDIs gradually rose, from less than 1% in 2000 to 4.2% in 2006, before falling below 4% in 2007 and 2008. Unctad, which surveys the macro-economic flows recorded in these countries' foreign accounts, reports a 14% fall of FDIs amounts in 2008, and has a pessimistic outlook for 2009. During the first half of 2009, FDI's dropped 43% worldwide. **CHART 3**

At a regional level, redeployment of FDIs to developing countries and countries in transition increased. Southern Asia, Eastern and South-Eastern Asia showed an increase of 17% in FDIs, while Western Asia posted a 16% increase, and Latin America a 13% one. Africa has experienced the largest increase, with 27%. Likewise, CEEC continued to attract investors, while developed countries saw a 29% fall in FDIs.

The Mediterranean region as a whole registered a slight contraction of FDIs amounts in 2008, compared to 2006 and 2007. This drop partly results from poor performances in the two champions in the area, Egypt and Turkey, as well as in Morocco and Libya. However, Tunisia, Jordan, Syria, Algeria and Lebanon attracted more FDIs in 2008 than in 2007.

**CHART 4**

There is a downward trend – which began in 2007 and will continue at least until 2010, according to Unctad – in investment flows to countries in the Mediterranean. However, when examined by sector and type of activity, FDI's illustrate a positive trend in Psem, as far as location of value-added activities is concerned. **CHART 5**

Activities with low added-value but high requirements in investments suffer significant slowdowns, while sectors with higher added-value, such as biotechnology, consulting, electronics, aeronautics, naval and railway industries, show momentum between 2007 and 2008 despite the crisis.

**Psem repositioning in international competition**

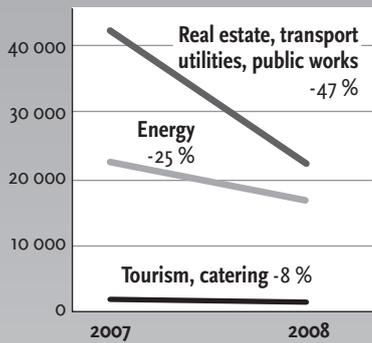
THE GLOBAL ECONOMIC AND FINANCIAL CRISIS, initially sparing the Southern and Eastern Mediterranean shores, hit this region in the second half of 2008. Nevertheless, these countries have shown a substantial adaptability and resilience ability. The speculative bubble bursting in areas where FDIs were highly concentrated during the 2003-2008 period – namely energy, real estate and tourism – should encourage investors to rethink their strategy and take into account local added-value more systematically as a criterion for investment.

CHART 5

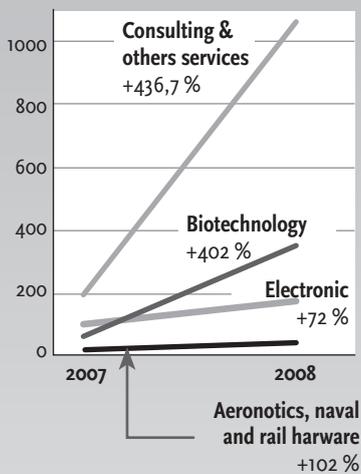
Evolution of FDI

In million euros

Low value added sectors



High value added sectors



SOURCE: ANIMA-MIPO

LOW ADDED-VALUE  
OPERATIONS SELDOM  
INTEGRATE IN THE LOCAL  
VALUE CHAIN

As European companies now need to identify new markets, in order to cope with falling consumption at home and improve their competitiveness to withstand global competition, they might find answers to their problems in Southern and Eastern Mediterranean countries. Indeed, Psem posted an average GDP growth of around 4% and showed dynamic private consumption in spite of the crisis. Furthermore, technical and managerial skills development in the South and the East should enable a better integration in the value chain. Another asset is the partial isolation of the South Mediterranean banking system, which has helped to maintain its relative health. Such a situation could facilitate the financing of productive investment plans in the future.

Rising living standards in countries of Eastern Europe and the somewhat lesser attractiveness of China, which evolved from a status of opportunity to one of “threat” to Western companies, may also contribute to this strategic shift.

### 3 The three stages of integration dynamic

WITH CONVERGENCE IN MIND, an analysis of investment flows should combine with a qualitative analysis to see how added-value is shared in activities. Interviews conducted by Ipemed in 2008 and 2009 and supported by the analysis that also took place allow the identification of three evolution stages in the dynamics of economic interaction between the two shores of the Mediterranean region:

- operations: significant investments in sectors with low added-value;
- production: toward a presence of integrated production systems, including technical activities;
- design: an emerging trend for upmarket products.

#### STAGE 1

#### Operations: significant investments in sectors with low added-value

AN ANALYSIS OF FDIS BY SECTORS SHOWS that, according to Anima-Mipo, they have been deployed for nearly 60% of them in energy, real estate and tourism during the 2003-2008 period. Massive investments in these activities could greatly matter for the economic development of recipient countries, as they are key elements for job creations and can lead to the development of related activities, like sub-contracting in the local market for some equipment or civil works and outsourcing of services, resulting in a substantial upgrading of such activities.

They nevertheless only represent the first step on the path of Mediterranean economic integration. Indeed, these capital flows induce little transfer of technical or managerial skills, and operations often do not integrate in the local value chain. For example, energy operators commonly use imported equipment and expatriate teams to pursue their activities in Southern countries.

To understand the changing nature of businesses located in Southern Mediterranean countries, a survey of FDI by sectors needs to be supported by a direct analysis of locally operating companies and their activities.

Such an analysis shows that even in the energy and real estate/construction sectors, the development of expertise at work in Psem can change European investors’ practices. The most obvious sign of this evolution is the

PSEM'S GEOGRAPHICAL  
PROXIMITY ALSO  
EXPLAINS SOME  
INDUSTRIES' SUCCESS

MEDITERRANEAN  
AUTOMOTIVE PLANTS ARE  
AMONG THE BEST  
IN THE WORLD

reduction of the number of expatriates of European working for companies on location. The expatriate staff is often replaced by local resources who can quickly integrate and better interact with the local environment. Moreover, an increase in these activities leads to a larger reliance on sub-contractors and manufacturers of local services.

## STAGE 2

### Production: toward integrated productive systems

THERE IS STRONG ECONOMIC INTEGRATION between Northern countries and Southern Mediterranean countries, even in sectors where added-value is low. For example, the textile industry, though badly affected by the global economic crisis, can demonstrate such an economic integration. Indeed, it resisted Chinese imports – despite workers' wages often exceeding those of the Asian giant – and even though multi-fiber agreements ended. This performance comes from the Mediterranean textiles industries' ability to build on their strengths, namely geographical and cultural proximity. This is particularly true of the Moroccan, Tunisian, Jordanian, Egyptian and Turkish industries. By offering shorter production cycles and working closely with the European order givers (in co-sourcing), they were able to provide a quality of service often impossible to be reached by their Asian competitors, thanks to a "time to market" kept to a minimum. The economic crisis even turned this into an asset, as the only companies now surviving are the ones that adopted this approach.

Nevertheless, Mediterranean countries advantages exceed the "fast fashion" market. Major clothing brands want to secure products. This involves sending back a portion of their production to the Mediterranean region, in order to ensure greater ownership by both designers and management.

Success in aeronautical equipment or electrical appliances industrial production is, for its part, due to geographical proximity and the presence of motivated and skilled resources in Psem. By reducing logistical delays, Europe's proximity shortens production cycles and alleviates requirements in working capital. However, the effective interaction between teams in European centers and local teams mainly explains the success of these implantations – in industries where requirements are high, both in terms of quality and customization levels.

THE SECTORS OF AUTOMOTIVE, white goods and light industry are also interesting examples of adaptability and specialization of human resources and industrial practices in Psem. Factories located in the Southern and Eastern Mediterranean shores have reached a qualitative level equal, if not superior, to those of Latin America, Asia, Eastern Europe and Western Europe. These plants, often considered the best in the world in terms of quality and performance, are now living examples for other industrial sites worldwide.

This upmarket move results from the dynamic of vertical integration, based on two elements: one, the development of a reliable and efficient intermediate local industry, such as the automotive sector in Turkey. It allows integration of imported technical components with locally produced parts, thus opening the way to a better distribution of produced and installed added-value. Two, large international groups lead to an upstream shift of the production line towards Southern countries by encouraging their suppliers to settle locally.

A horizontal development can follow the vertical dynamic, according to the following business logic: by seeking to expand its local activity, the newly established supplier will be able to reach new customers in other sectors and

QUALIFIED ENGINEERS  
AT MODERATE WAGES  
AND ABLE TO WORK  
WITH EUROPEAN TEAMS

EMBRYONIC EFFORTS  
TO CREATE TECHNO PARKS

thus facilitate the relocation of another production chain. Integrated production systems then emerge, locally and gradually.

This movement may even take national dimensions. It occurs when considered as one or several “national specializations”, and part of present and future development elements of national economies. This is the case in some developing countries like Morocco.

### STAGE 3

#### **Design: an emerging dynamic for upmarket products**

BEYOND THESE MANPOWER-INTENSIVE activities (Phase II – Production), companies have engaged in high added-value activities since the early 2000’s. Several industry players involved in assembly-line operations in Southern and Eastern Mediterranean countries have recognized the opportunity afforded by the presence of qualified engineers at moderate wages and able to work effectively with European teams. They have developed study, design or R&D departments in order to benefit from these low-cost and easy to integrate resources, thus participating in the transfer to Southern countries of activities where the added-value is higher than on a mere assembly or production line. This process, supported by incentives offered by public authorities, allowed for the creation of highly integrated activities, through their integration with the industry. Furthermore, it can offer locally designed and manufactured products for domestic, regional and global markets, as shown with the industrial machinery or automotive sectors achievements.

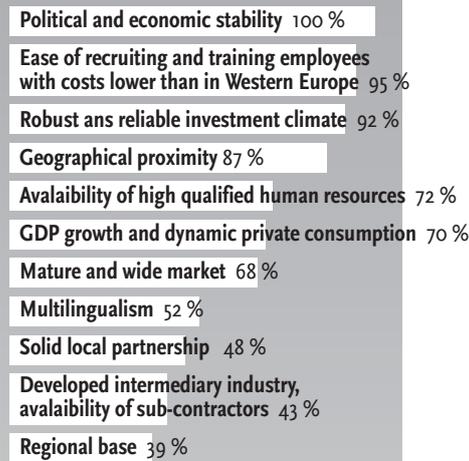
Beyond manufacturing industries, the implantation of high technology service businesses in the Mediterranean region comes from a similar strategy of “skills hunting” as the one pursued in Europe, where skills are also in scarce supply. In Southern shore countries, these industries recruit highly qualified engineers and people who are able to interact effectively with European customers thanks to their mastery of European languages and their presence in time zones close to Europe. The strategy of cost reduction then becomes secondary, if indeed this is the one chosen.

Hence, as Southern and Eastern countries are able to attract these elites, the possibility of creating technology parks of regional or global dimension rises. This process, which sees in Bangalore an example of excellence, leads to the emergence of national champions. This, in turn, enables a transition to upmarket activities in Psem.

PSEM CAN THEREFORE EMBARK on a fourth development stage. Currently, such an evolution seems to be still embryonic in most Psem, despite efforts to create business and techno parks in Casablanca, Tunis and Cairo. This evolution implies structuring industrial areas to enable the development of modern cities, and focuses on high technologies as well as on offering a pleasant living environment, in order to attract international firms such as SMEs. By the very nature of their activities, their development could also become elements of social promotion and reduction of socio-economic inequalities. Nowadays, implementing an economic policy that attracts FDIs is not enough. The need to review strategic development plans at a national level, in terms of land planning and higher education, is obvious.

**CHART 6****Key success factors according to the firms sampled**

Convergence study



SOURCE: INTERVIEWS

**A STRATEGY BASED ONLY ON LABOR COST WOULD BENEFIT ASIAN COUNTRIES FAR MORE THAN MEDITERRANEAN ONES**

**4 Integration logic on solid grounds**

THE POLICY OF SOUTHERN MEDITERRANEAN countries is a key element for FDIs positive trends. By improving business environment, stabilizing macro-economic conditions and investing in infrastructure, these countries have worked towards reassuring international investors. Implementing industrial and economic development plans in cooperation with large companies and international agencies, as well as identifying priority areas for development create a clear framework for global economic players.

According to the World Bank's Doing Business 2009 report, almost all Mediterranean countries have thus improved their ranking. In 2008, the same report named Egypt the economic engine of Mashreq, "the best reformer country worldwide".

All European companies interviewed for this Convergence study view a favorable investment environment as well as political and economic stability of the host country as a major success factor for their project. Significant changes are still necessary, however. This is particularly true of the legal framework, in need of improvement and stabilization.

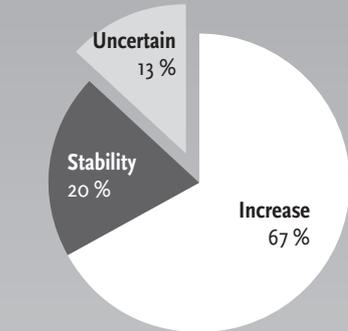
BEYOND FACTORS DIRECTLY RELATED to policy statements, the success of companies settling in Psem is due to strong advantages, common to various sectors (manufacturing, services...):

- labor cost – lower than in Europe and relatively stable, it is an important element. However, it only has value because it comes with other factors. A strategy based only on labor cost as a factor of local implantation would benefit Asian countries far more than Mediterranean ones;
- presence of skilled resources (workers, technicians, engineers and graduates), often rare in Europe, is essential for businesses as they set up operations in Psem. In the industrial sector, it is important to manage complex production processes, ensuring high quality or achieving productivity levels comparable and often superior to European ones. In the services sector, recruitment of skilled resources can quickly reach good quality levels. In the design and R&D stage, these resources are the main reason for implantation. Training young engineers and technicians improves, thanks to the ability of companies to develop close collaborations with universities and training centers. Pooling efforts facilitates professional integration for young graduates and creates highly specialized technical profiles;
- geographic proximity enables industrial players to minimize logistical delays – a major element in short channels. It also reduces travel time for managers, which can be significant when managing complex projects. In services, the proximity of time zones facilitates the responsiveness to customer demand and improves interactions between teams;
- cultural proximity, including a common language, is particularly important in facilitating interactions between Southern and Northern teams, and benefits end-customers. Multilingualism, common in the entire region, is an asset both in the industry and services sectors. Corporate culture more rooted in the minds reduces problems linked to the turnover of trained staff. In turn, it promotes stable and improved activities, especially compared to Asia;
- the presence of an intermediate, reliable and efficient industry, made up of local and international stakeholders, facilitates the setting up of integrated and more competitive plants. However, considerable efforts are still needed in this area. **CHART 6**

CHART 7

**Prospects of activities development in the short and medium term**

Convergence sample



SOURCE: INTERVIEWS

**EUROPEAN COMPANIES  
HAVE TO BELIEVE  
THAT THEIR FUTURE LIES  
IN THE MEDITERRANEAN  
REGION**

**THE CONVERGENCE  
PROCESS BETWEEN  
NORTH AND SOUTH  
IS EXTREMELY FRAGILE**

## CONCLUSION

### Companies and states, key players in this development

THOUGH MACRO-ECONOMIC DATA do not bear evidence of a sure economic integration of the Mediterranean area in the coming decades, the analysis of companies located in Southern and Eastern Mediterranean countries shows economic convergence is already underway.

Integrated production systems in various sectors, technically low or intensive, gradually tend to join massive investments in low added-value activities. Implantation of new firms, attracted by the success of their trading partners or competitors, could lead to an expansion of this trend. In several industrial and service sectors, most major world leaders are already present and have been, in fact, for decades. There is still the need for a major effort to promote internationalization of European SMEs towards the Mediterranean, as it is the only development capable of bringing substantial and lasting job creations and skills transfer to Psem.

More surprisingly, a new stage might now be underway. Since the early 2000's, some companies, aware of the resources of Southern and Eastern Mediterranean countries, have set up operations in high added-value activities. If they reach critical mass, this will propel Psem in a virtuous cycle of development that will benefit the entire Mediterranean area. Europeans would then retain competitive companies in the industrial sector as well as in services, while Psem would see their economic standards rise sharply. Win/win partnerships could then benefit from North/South complementarity. **CHART 7**

THE CONVERGENCE PROCESS between North and South is extremely fragile. A strong mobilization of the Northern and Southern countries is necessary to both maintain and facilitate it. Some countries, like Morocco, Tunisia, Egypt and Jordan, have already launched extensive programs to encourage a shift towards upmarket products. As for Turkey, engaged in the process of accession to the EU, it may be an example for countries in the region.

As far as Europe is concerned, states are aware of the benefits that Mediterranean economic integration can bring, particularly in terms of controlling migration flows or bridging the gap with the Muslim world. They are however not fully aware of the importance of the Mediterranean integration in maintaining European industries' competitiveness, in the face of a rising Asia. Governments must act as facilitators to bring together both shores. Northern States should support strong economic integration with Southern and Eastern Mediterranean countries, namely to give rise to ambitious projects (water, energy, agriculture, finance...) benefiting all neighboring countries. It will also bring about the necessary conditions for the transfer of parts of a high added-value production chain.

European companies have to believe that their future lies in the Mediterranean region. This is crucial to maintaining integration momentum. The shift of parts of the value chain to countries with greater wage competitiveness is inevitable and indispensable for the survival of many Northern businesses. Some of them are aware of the resources and the potential of Psem. Since the early 2000's, they started high added-value activities, particularly in ICTs and manufacturing (R&D, knowledge and skills centers, design, etc.). In the South, the development of a network of local businesses ultimately giving rise to national or regional champions is still in progress. However, it is a critical evolution to ensure the sustainability of the current trend.



**Maurizio Cascioli** is project manager at Ipemed. He is specialized in public development policies and internationalization processes of SMEs in the euro-Mediterranean region.

Former officer at UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), he has been deputy at the Investment Promotion Unit in Rabat (Morocco).



**Guillaume Mortelier** is a graduate of the École Polytechnique and the École nationale des ponts et chaussées. He is in charge of investments for Proparco, a branch of the French Development Agency specialized in the private sector development.

He worked as a consultant for companies' strategy and capital investment in Europe, the United States and emerging countries. As an administrator of Ipemed, he is also a board member or member of the supervising committee of various capital-investment funds in the Mediterranean region and in Asia.

Psem, whose economies closely depend on Northern shore countries have to sustain their efforts in promoting regional economic integration, fostering economic development and thus containing the adverse effects of the global economic and financial crisis.

By 2020 and 2030, Psem could become the new world emerging markets. In this case, they would actually drive economic growth in Europe. On July 13, 2008, the creation of the Union for the Mediterranean gave a new impetus to regional integration. To nurture this momentum and expand it, companies need to be more deeply involved, since they are key players in the drive to bring together the two Mediterranean shores. ●



IPEMED, Institute for the Mediterranean region economic prospects, is a general interest institute, created in 2006. As a think tank promoting the Mediterranean region, its mission is to bring the two shores of the Mediterranean closer, through economic ties. Privately funded, it is independent from political authorities.

IPEMED's directors: **Jean-Louis Guigou** and **Radhi Meddeb**. Editorial advisor: **Akram Belkaïd**. Scientific advisor: **Pierre Beckouche**. Media: **Véronique Stéphan**.

→ [www.ipemed.coop](http://www.ipemed.coop)

Production: **Patricia Jezequel, Alain de Pommereau**. Printing: CPI Imprimerie France Quercy.