

Novembre 2014

Coproduction en Méditerranée

Illustrations et recommandations

MAXIME WEIGERT
EXPERT COPRODUCTION



IPEMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
STRATEGIES DE COPRODUCTION : 9 ILLUSTRATIONS.....	7
Renault : Mise en route d'une filière automobile au Maroc.....	8
Cevital : Réorganisation stratégique de l'appareil productif.....	10
Siemens : Le Maghreb comme base régionale de compétences.....	12
Hikma : Expansion par les axes Nord-Sud et Sud-Sud.....	14
Safran : Montée en compétitivité des filiales au Maghreb.....	16
Jet Alu Maroc : Innovation et nouveaux marchés régionaux.....	18
Sifaris : Alliance pour la croissance avec le Sud.....	20
Royal Air Maroc : Coentreprises et synergies Nord-Sud.....	22
Sofiprotéol : Reproduction au Sud de la stratégie « filière ».....	24
RECOMMANDATIONS.....	26
Recommandations pour les pays de la rive sud de la Méditerranée.....	27
Recommandations pour les pays de la rive nord de la Méditerranée.....	32
PROPOSITION : CRÉER UN OBSERVATOIRE DE LA COPRODUCTION EN MÉDITERRANÉE.....	34
ANNEXE : LISTE NON EXHAUSTIVE DES EXPERIENCES DE COPRODUCTION EN MEDITERRANEE.....	35



INTRODUCTION

Au Nord comme au Sud de la Méditerranée, la situation apparente ne semble pas favorable à la fragmentation de chaînes de valeur entre le Nord et le Sud. Pourtant, la stratégie observée de coproduction, si elle était amplifiée, permettrait au Nord et au Sud de relever un défi commun : créer des emplois pour résorber un chômage massif et assurer une croissance à long terme susceptible de soutenir un développement durable et inclusif.

Une industrialisation menacée au Nord, nécessaire au Sud

La croissance mondiale, tirée par les économies émergentes d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, devrait offrir de nouvelles opportunités aux entreprises européennes. Face à une concurrence désormais globale, ces dernières ont de nombreux avantages pour elles. Elles sont à la pointe du développement industriel, dont elles maîtrisent et conçoivent les technologies les plus avancées. Elles baignent dans un environnement institutionnel favorable à l'innovation. Elles bénéficient d'une image de marque, le *made in Europe* et ses déclinaisons nationales, qui leur assure une réputation de qualité dans le monde entier. Pourtant, tout se passe comme si elles n'arrivaient pas à tirer leur épingle du jeu dans la compétition globale, notamment face aux pays émergents. Leur difficulté à accroître leurs performances se répercute sur les économies nationales. L'Europe se dit toujours menacée par la désindustrialisation. La croissance y est atone. Le chômage ne parvient pas à être résorbé.

Au Sud de la Méditerranée, le processus d'industrialisation, vecteur de développement économique et d'emplois, ne s'est pas accéléré. Quatre ans après le soulèvement tunisien, annonciateur de nouvelles dynamiques régionales, la transition demeure focalisée sur sa dimension politique. Les enjeux du développement industriel sont négligés par la plupart des pays, alors qu'il est de plus en plus urgent que ceux-ci accomplissent leur transition économique et sociale. Le chômage y culmine, surtout parmi les jeunes. Les troubles régionaux (Libye, Syrie), éclipsent l'enthousiasme qu'avaient suscité les élans démocratiques et aggravent la crise de confiance entre les deux rives.

Une issue est possible : l'alliance Nord-Sud basée sur la coproduction de qualité

Cette stagnation régionale est déplorable car les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée pourraient, en s'associant de manière plus stratégique, se ménager une issue bénéfique pour l'ensemble de la région. Les entreprises du Nord comme du Sud sont la clé du renouveau, pourvu qu'elles coopèrent. C'est du moins la conviction d'IPEMED pour ce qui concerne le développement industriel et les créations massives d'emplois dont il est porteur sur les deux rives. En mutualisant les ressources disponibles de part et d'autre de la Méditerranée, elles auraient l'opportunité d'insuffler une nouvelle dyna-

mique de croissance à l'industrie régionale. Elles pourraient consolider leurs positions dans leurs marchés, en Europe et dans le bassin méditerranéen, et se déployer au-delà de leurs zones d'influence traditionnelles, en particulier vers une Afrique sub-saharienne en plein essor économique.

Adapter les stratégies industrielles à la complexité de la grande région émergente Europe-Méditerranée-Afrique permettrait aux entreprises d'allier compétitivité et croissance. Dans ce vaste ensemble régional, plusieurs configurations coexistent : de nouveaux marchés émergent, d'autres se consolident, d'autres poursuivent leur maturation. Cette segmentation est fondée sur le niveau de développement des pays. Elle modifie les déterminants de la compétitivité pour les entreprises en quête de croissance internationale. Il ne s'agit plus de délivrer un produit ou un service de qualité uniforme sur un marché homogène, mais de les adapter aux spécificités des marchés convoités. Le prix, la gamme et la nature des produits doivent varier selon qu'on cherche à les vendre en Allemagne, en Turquie ou au Sénégal, tant le pouvoir d'achat, les besoins d'équipement et les modes de consommation y sont différents. Mais dans tous les cas, la production de qualité est un avantage compétitif considérable. Une entreprise qui souhaite exploiter simultanément ces trois types de marché doit pouvoir s'organiser sur plusieurs fronts : *innovation, qualité, flexibilité des coûts de production et connaissance des marchés*. C'est ce défi que permet de relever la stratégie de coproduction.

Nouvelles complémentarités Nord-Sud et croissance partagée

La coproduction est un modèle industriel qui se fonde sur les nouvelles complémentarités de la rive nord et de la rive sud de la Méditerranée.

Dans l'ancien modèle, qui prédomine toujours dans la région, une forme de complémentarité Nord-Sud était bien exploitée. Elle se limitait à une division régionale du travail, suivant laquelle les entreprises européennes localisaient au Sud les segments intensifs en main d'œuvre non qualifiée, à faible valeur ajoutée. Ce modèle est obsolète car il est aveugle aux atouts dont disposent dorénavant les pays de la rive sud.

Un nouveau modèle de coproduction se met en place et IPEMED l'a observé. Il s'appuie sur les principaux ressorts du Sud que sont la main d'œuvre qualifiée et hautement qualifiée, formée soit en Europe, soit localement ; des partenaires industriels bien installés dans leurs marchés ; une base infrastructurelle solide qui continue à se moderniser ; l'accès à des marchés émergents, en Méditerranée et au-delà ; une jeunesse enthousiaste, qui cherche à s'exprimer dans une progression en avant ; et depuis les soulèvements démocratiques, des régimes politiques en transition qui sont tenus d'ériger l'économie en priorité.

Complémentarité des qualifications, des réseaux marchands et diplomatiques, des marchés, des infrastructures logistiques : ces complémentarités façonnent un nouvel espace de coopération Nord-Sud, mais elles ne

se substituent pas à celles liées au coût du travail. Elles en renouvellent les opportunités, et c'est là le caractère novateur de la coproduction. Il ne s'agit plus de conserver au Nord les activités nécessitant une main d'œuvre qualifiée et de délocaliser au Sud les activités exécutées par une main d'œuvre non qualifiée, mais d'associer la main d'œuvre qualifiée du Sud, moins onéreuse que celle du Nord, aux activités à forte valeur ajoutée. Il ne s'agit pas non plus de remplacer les emplois qualifiés du Nord par des emplois qualifiés au Sud, mais d'intégrer des partenaires ou des segments localisés au Sud dans un projet commun de croissance sur le marché européen (500 millions de personnes) et sur le vaste marché africain émergent (2 milliards de personnes en 2050).

Ce nouveau partage des tâches peut prendre différentes formes, en fonction des secteurs et des objectifs. Il peut consister à développer au Sud un sous-segment du pôle R&D, dans lequel des ingénieurs travaillent sur les phases les moins sensibles d'un projet, en lien avec les laboratoires situés en Europe. Ou bien à confier à des équipes du Sud le développement de projets avec des clients locaux, en leur fournissant l'appui technique de la maison-mère. Ou encore à monter, avec une entreprise du Sud, un partenariat qui implique des transferts de technologies et de compétences, et qui vise à renforcer ou à gagner des positions communes sur les marchés régionaux. Ces types de coopération ne reproduisent pas les contradictions inhérentes aux simples délocalisations (destruction d'emplois au Nord, création d'emplois précaires au Sud). La coproduction soutient au contraire l'expansion des entreprises au Nord comme au Sud. Celles du Nord peuvent concentrer leurs efforts sur une stratégie d'innovation et de qualité devenue moins coûteuse, car partiellement exécutée au Sud, et favorable à l'emploi qualifié. Celles du Sud, qui produisent à bas coût, bénéficient d'un processus d'apprentissage qui renforce leur compétitivité sur leur marché et sur les marchés plus au Sud. Ensemble, les partenaires du Nord et du Sud atteignent une envergure qui leur offre des opportunités de croissance.

Ce modèle de coproduction avec un pied au Nord, un pied au Sud, résultant de l'extension de la chaîne de valeur, n'est pas un vœu pieux. C'est une réalité.

Cette étude propose d'en illustrer les éléments, à travers neuf monographies d'entreprises dont les stratégies de coproduction se sont déjà concrétisées. Ces succès industriels sont le fruit d'initiatives privées, conduites aussi bien par des entreprises du Nord qui se sont développées au Sud que par des entreprises du Sud qui se sont implantées au Nord. Elles sont également mises en œuvre par des firmes extra-régionales, américaines et asiatiques, dans le cadre de leur développement sur la grande région Europe-Méditerranée-Afrique.

Examinés dans le détail, ces cas de coproduction révèlent la pertinence de ces partenariats stratégiques pour le développement industriel. Ils montrent aussi les effets bénéfiques qu'en retirent les économies de la région : des

deux côtés de la Méditerranée, la coproduction entraîne une dynamique de création d'emplois axée sur une montée en gamme et sur le partage de la valeur ajoutée. Ils démontrent enfin, la nécessité de l'impulsion politique, afin que ce mouvement, certes enclenché, mais encore faible, s'amplifie et s'accélère. À ce titre, l'étude propose des recommandations à l'adresse des pays de la rive Nord et de la rive Sud de la Méditerranée ainsi qu'une proposition pour la mise en place d'un observatoire destiné à suivre et à accompagner la coproduction en Méditerranée. En annexe, elle recense, de manière non exhaustive, l'ensemble des entreprises identifiées par IPEMED comme acteurs de la coproduction.

STRATEGIES DE COPRODUCTION

9 ILLUSTRATIONS

RENAULT

“ Mise en route d’une filière automobile au Maroc

Le constructeur automobile français Renault a implanté au Maroc un important segment de production dédié aux véhicules low-cost de la marque, entraînant le développement d’une filière automobile locale.

En s’implantant à Tanger en 2012, le groupe Renault est devenu le premier constructeur automobile à produire des véhicules au Maroc. L’usine est dédiée à la fabrication de plusieurs modèles low-cost de la marque Dacia. Ces véhicules, bien que destinés au marché mondial, sont avant tout commercialisés sur le marché marocain et sur les marchés du bassin méditerranéen (en France et en Turquie en particulier). En 2013, un an après son inauguration, le site produisait plus de 100 000 voitures. Ses capacités doivent être augmentées à 400 000 véhicules par an dans les prochaines années. À terme, l’usine emploiera plus de 6 000 personnes.

RENAULT TANGER fruit d’un partenariat gagnant-gagnant entre l’État marocain et le groupe français

Le site de production est situé dans la zone franche Tanger Free Zone, où Renault bénéficie de l’exonération de diverses taxes et d’une offre d’infrastructure intégrée, dont la construction a été prise en charge par les pouvoirs publics marocains. Le méga-port Tanger Med sert de plateforme pour l’exportation de pièces détachées et de véhicules dans le monde entier, tandis qu’un réseau autoroutier et ferroviaire, qui traverse la zone franche et la connecte au reste du pays, facilite les opérations logistiques. L’État marocain a par ailleurs financé un institut de formation aux métiers de l’automobile (IFMIA) adossé à l’usine Renault, qui a vocation à former ses techniciens. Ce centre fournira un personnel qualifié, apte à réaliser les multiples tâches, simples et complexes, qui sont effectuées localement. En lien avec Renault, l’IFMIA fera évoluer ses formations de sorte que la main d’œuvre locale soit adaptée et prenne part à l’amélioration des techniques de production.

Le site marocain, qui prend en charge un pan entier du segment low cost, s’intègre dans la stratégie globale du groupe. En plus d’y bénéficier de coûts de production avantageux, Renault y développe des technologies et des compétences spécifiques au type de véhicule produit. Le pôle devrait à terme connaître une croissance autonome (production de nouveaux modèles, nouveaux marchés) qui renforcera les performances du groupe. Les unités françaises, quant à elles, se concentreront davantage sur les segments à plus

forte valeur ajoutée, comme la fabrication des véhicules haut de gamme, le marketing et la stratégie R&D, axée sur les véhicules électriques et hybrides.

RENAULT TANGER prend une dimension plus grande en raison de ses effets d'entraînement

La filière automobile est constituée d'un ensemble d'équipementiers qui gravitent autour du constructeur et lui fournissent les pièces détachées qu'il se chargera d'assembler (moteurs, vitres, pneus). Ces équipementiers de rang 1 se procurent eux-mêmes en biens intermédiaires auprès d'autres équipementiers de rang 2 (systèmes d'injection, câbles), lesquels se fournissent chez les équipementiers de rang 3, et ainsi de suite. Les relations entre les constructeurs et les équipementiers de rang 1 font le plus souvent l'objet d'accords. Ces accords font du sous-traitant sélectionné, Original Equipment Manufacturer (OEM), le fournisseur à long terme des équipements originaux de la marque, ce qui lui assure des commandes constantes et prévisibles. En contrepartie, l'OEM est tenu de respecter les engagements tarifaires de l'accord et de développer des produits adaptés aux innovations technologiques du constructeur. La relation « donneur d'ordres/OEM » suit une logique partenariale, qui se traduit par des échanges d'information et des programmes de co-développement, axés sur la productivité, la qualité et le partage des normes et des technologies. Pour que chaque acteur maintienne sa compétitivité, cette coopération est répliquée à tous les stades de la filière (entre équipementiers de rangs 1, 2, 3, etc.), occasionnant la diffusion des compétences et des technologies entre les donneurs d'ordre et leurs équipementiers.

Les modalités collaboratives de la co-traitance automobile exigent que les fournisseurs soient proches de leurs clients. C'est pourquoi l'implantation de Renault à Tanger a entraîné l'implantation de ses OEM au Maroc, et, par entraînement, des autres équipementiers de la filière. Déjà présents au Maroc, des groupes comme Valeo, Leoni et Coficab ont renforcé leur activité au Maroc et l'ont fait monter en gamme. Ils y mettent en place un modèle de coproduction similaire à celui de Renault, en y développant les compétences techniques nécessaires pour adapter rapidement les processus de production. Les équipementiers de rang suivant, français, espagnols, italiens, voire japonais, les ont également suivis. Par ailleurs, des entreprises marocaines ont été intégrées dans la filière. Au contact de leur client et avec l'appui de l'État marocain¹, elles bénéficient d'un processus d'apprentissage et de mise à niveau. C'est ainsi que l'implantation de Renault donne naissance à une filière intégrée, qui valorise les compétences spécifiques disponibles au Maroc tout en renforçant la compétitivité de plusieurs groupes automobiles européens.

¹— Voir encadré 2.

CEVITAL

“ Réorganisation stratégique de l'appareil productif

Cevital, première entreprise privée algérienne, a récemment racheté plusieurs sociétés européennes en difficulté, dont le groupe Fagor-Brandt. En s'appuyant sur les complémentarités de coproduction de l'Europe et de l'Algérie, le groupe entend renforcer les positions de Brandt sur les marchés du Nord et du Sud.

Avec 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013 et plus de 13 000 salariés, la firme algérienne Cevital est le premier groupe agro-industriel du continent africain. Fondée en 1998 par Issad Rebrab, l'entreprise-mère était à l'origine spécialisée dans l'agro-alimentaire. Dans les années 2000, ses dirigeants ont mené de vastes opérations de diversification, faisant de Cevital un conglomérat multinational, aujourd'hui présent en Algérie et dans plusieurs pays d'Afrique et d'Europe. L'industrie agro-alimentaire demeure l'activité principale du groupe, mais ses filiales encadrent également des activités de production et de services, dans le secteur de l'électroménager, du verre, de la sidérurgie et du BTP.

En 2013, Cevital a franchi une étape dans sa stratégie d'internationalisation en Europe, en acquérant l'usine du groupe espagnol Alas Aluminium, entré en liquidation quelques mois auparavant. La même année, le groupe algérien est monté plus au Nord pour racheter deux fleurons de l'industrie française en redressement judiciaire : l'entreprise Oxxo Evolution, spécialiste des huisseries en PVC, puis le groupe Fagor-Brandt, fabricant d'électroménager dont l'acquisition a été finalisée au début de 2014.

L'Algérie, avant-base productive pour les marchés du Sud

Pour relancer la production de Fagor-Brandt, rebaptisé groupe Brandt, Cevital a élaboré une stratégie de co-production qui comporte deux volets. Le premier est celui de produire à coût réduit, dans les usines algériennes de Cevital, les biens électroménagers dédiés au marché de masse, c'est-à-dire des produits de conception et de fabrication simples. Ce pôle de production permettra de distribuer la marque Brandt en Algérie, à des prix adaptés au marché local. Dans un second temps, il servira de base à la conquête des autres marchés de la région Afrique-Moyen-Orient, où la demande en équipements électroménagers de base est en plein essor. Pour pénétrer ces marchés, Cevital pourra mettre à profit les réseaux de distribution qui ont déjà été établis à travers les autres activités du groupe. Les prévisions de crois-

sance sont telles que Cevital a déjà programmé le doublement des capacités de production de son site de Sétif, avec l'ouverture d'une unité dédiée aux produits Brandt en 2016. L'intensification de la production occasionnera la création de nombreux emplois industriels, majoritairement peu qualifiés, mais pour partie qualifiés, puisque la mise en œuvre de cette stratégie nécessite le recrutement de techniciens et de cadres locaux, par exemple pour les activités de contrôle-qualité, de gestion et de logistique.

Recentrage sur l'innovation au Nord

Le deuxième volet de la stratégie concerne les activités de production du groupe Brandt en France et en Europe (Espagne et Italie), où l'enjeu de compétitivité est différent, puisque le marché de la demande en biens électroménagers y est plus mature qu'au Sud de la Méditerranée. Le dispositif européen de Brandt sera réorganisé, pour être progressivement recentré sur la fabrication, la conception et le développement de produits haut de gamme, adaptés aux marchés européens. Le budget dédié à l'innovation, qui n'avait cessé de baisser depuis 2009, sera progressivement revalorisé. L'objectif de Cevital est de repositionner les différentes marques du groupe (Fagor, Brandt, Sauter, De Dietrich, Vedette) en tant que leader sur le marché européen, et de renforcer leur présence dans les marchés du bassin méditerranéen. Pour mener ces activités plus complexes, le groupe algérien s'appuiera sur les compétences locales et sur les capacités technologiques disponibles dans les sites de production (centres de R&D, zones logistiques). Cette stratégie a justifié le maintien de 1 200 emplois sur les sites européens, sur les 1800 qui existaient avant le dépôt de bilan de Fagor-Brandt. Une grande partie des emplois restants seront conservés par les prestataires du groupe Brandt qui ont repris les sites cédés lors du rachat.

La stratégie de Cevital pour le groupe Brandt consiste donc à orchestrer une fragmentation régionale de la chaîne de production. Elle se matérialise par un transfert d'activité et de technologies au Sud de la Méditerranée, et par la poursuite de la course à l'innovation au Nord. L'extension du système productif de Brandt en Algérie permettra à Cevital de renforcer la compétitivité du groupe aussi bien dans les marchés matures que dans les marchés émergents. Cette réorganisation devrait offrir une base solide pour la conquête de marchés hors de la région.

SIEMENS

“ Le Maghreb comme base régionale de compétences

Le groupe allemand Siemens est présent dans tous les pays d’Afrique du Nord, où il développe les compétences de ses employés et de ses partenaires locaux et adapte son offre de services aux marchés de la région.

Siemens AG est une multinationale allemande spécialisée dans les solutions innovantes appliquées au secteur de l’industrie, de l’énergie, de la santé et des infrastructures. Elle développe, produit et commercialise une vaste gamme de produits à fort contenu technologique, comprenant par exemple les systèmes d’automatisation industriels, les appareils d’imagerie médicale et les rames de métro. Présent dans la quasi-totalité des pays du monde, le groupe employait en 2013 plus de 360 000 personnes et enregistrait un chiffre d’affaires de 76 milliards d’euros.

Une stratégie de coproduction basée sur l’implantation de centres de compétences dans les filiales

Siemens a implanté de longue date des bureaux commerciaux en Tunisie, en Algérie et au Maroc. Bien que plusieurs de ses fournisseurs produisent localement certains composants, le groupe n’y a pas établi d’activités manufacturières – la fabrication des produits finaux, qui consiste dans des assemblages de haute précision, demeure essentiellement localisée en Europe. En revanche, depuis 2009, les équipes de Siemens au Maghreb y mettent en place une stratégie de coproduction originale, qui consiste à développer des centres de compétences dans des filiales dédiées. Cette stratégie est mise en œuvre à travers un dispositif interne, qui organise un transfert de compétences vers les unités maghrébines et, dans certains cas, vers les partenaires locaux.

Les centres de compétences de Siemens offrent un service d’assistance technique à la mise en œuvre de projets industriels (équipements, infrastructures), depuis la commercialisation des solutions auprès des clients jusqu’à l’installation des produits et leur mise en fonctionnement. Au Maghreb, trois centres spécialisés ont été créés : la division tunisienne est spécialisée dans les projets « Santé » (appareils médicaux), la division algérienne dans les projets énergétiques (réseaux intelligents) et la division marocaine dans les projets industriels (chimie). Bien que chacune de ces divisions soit destinée à remporter des projets sur le marché local, leur aire d’action n’est pas circons-

crité. Elles peuvent également participer à des projets en Europe, dans le Maghreb et en Afrique sub-saharienne.

Dans chaque division, l'activité mobilise trois types de métiers qualifiés et hautement qualifiés : des technico-commerciaux, qui vendent les solutions Siemens – et donc doivent les connaître ; des chefs de projets, qui supervisent la mise en œuvre des projets ; des ingénieurs, qui accompagnent l'installation du matériel et apprennent au client à l'utiliser. Au total, le groupe emploie 600 personnes, dont 400 cadres dans ses filiales maghrébines. Afin de faciliter le recrutement local, Siemens a développé un programme de formation baptisé Sitrain. Ce dispositif organise deux types d'échange entre les sites européens du groupe et ses filiales maghrébines. Il permet d'une part aux employés du Sud d'effectuer des stages de formation en Europe. Il permet d'autre part à des ingénieurs européens de venir former les équipes locales sur des sujets spécifiques à un projet.

Au Maroc, ce programme de formation s'étend aux partenaires de Siemens, en raison du type de projets auxquels participe le groupe dans ce pays. Il y mène en effet des projets industriels complexes, pour lesquels il est tenu de monter des consortiums avec d'autres entreprises spécialisées. En accompagnant ces entreprises dans la mise à niveau de leurs normes et de leurs techniques de production, Siemens a constitué autour de sa filiale marocaine un écosystème diversifié de partenaires, qu'il peut solliciter dans sa conquête de nouveaux projets.

En ayant recours aux compétences locales, Siemens peut proposer son expertise, reconnue mondialement, à des prix compétitifs pour les marchés régionaux

Ces transferts de compétences visent à réduire les coûts de prestation. En puisant dans la réserve de travailleurs qualifiés disponible dans chacun de ces pays, et en renforçant ses partenaires locaux, Siemens est en mesure de proposer son expertise, reconnue mondialement, à des prix compétitifs qui sont adaptés aux marchés locaux et régionaux. Cette stratégie de coproduction, par laquelle le groupe allemand agrège les compétences de ses effectifs maghrébins à son système productif global, assure son expansion sur ces marchés. Depuis 2009, le centre de compétences de Siemens Tunisie a assuré la commercialisation et l'installation de matériels médicaux dans 23 pays méditerranéens et sub-sahariens.

HIKMA



Expansion par les axes Nord-Sud et Sud-Sud

Le groupe pharmaceutique jordanien Hikma a développé un appareil productif à cheval entre le Nord et le Sud de la Méditerranée. Cette stratégie de coproduction lui a permis de passer du statut de fabricant de médicaments à celui de développeur de produits innovants.

Hikma est un groupe pharmaceutique jordanien spécialisé dans la conception et dans la production de médicaments commercialisés par des marques ou sous forme de génériques. Coté à Dubaï, le groupe a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 1,365 milliards de dollars, employant plus de 7 000 salariés. Il commercialise ses produits sur un marché global, qui s'étend de la Chine aux États-Unis, et de l'Europe à l'Afrique du Sud. La région MENA demeure cependant le principal marché du groupe, qui y réalise près de la moitié de son chiffre d'affaires et y occupe une place de leader. Cette région reste la principale cible du groupe, qui entend tirer parti de la croissance démographique des pays arabes et de la consolidation de leurs politiques de santé.

L'expansion de Hikma repose sur une stratégie de coproduction à la fois Sud-Nord et Sud-Sud

Fondée en 1978, l'entreprise s'est à l'origine spécialisée dans la production à bas coûts, en Jordanie, de médicaments génériques pour les marchés du Moyen-Orient. Elle s'est internationalisée en 1991, avec le rachat du groupe pharmaceutique américain West-Ward. Cette acquisition lui a permis d'accéder aux techniques de production exigeantes du marché américain et de travailler à la mise à niveau de ses usines jordanienes. En 1996, Hikma est devenue la première firme arabe à obtenir l'agrément de l'administration américaine (FDA) permettant de vendre des médicaments aux États-Unis, où elle a pu commencer à commercialiser ses produits fabriqués en Jordanie. Dans le même temps, le groupe s'est implanté au Portugal, pénétrant ainsi le marché européen.

La croissance de Hikma demeurait toutefois limitée par les lacunes du droit jordanien en matière de protection de la propriété industrielle. Cette situation dissuadait les groupes pharmaceutiques d'octroyer aux producteurs locaux les licences nécessaires pour fabriquer les médicaments génériques. À partir de 2000, suite à l'adhésion de la Jordanie à l'OMC, le gouvernement a mis en œuvre une série de réformes en faveur de la protection de la propriété

intellectuelle, conformément aux principes de l'accord TRIPS². Cette évolution a ouvert une fenêtre d'opportunités pour Hikma, qui a pu accéder au marché international des licences et développer des partenariats avec de nombreux détenteurs de brevets. L'entreprise a progressivement diversifié son portefeuille de produits et augmenté ses capacités de production.

Aux côtés de partenaires locaux, elle a implanté des filiales en Arabie Saoudite, en Égypte, en Tunisie, en Algérie et au Maroc, destinées à la manufacture d'une gamme de plus en plus variée de médicaments. Elle a également racheté plusieurs entreprises en Europe pour accéder à de nouvelles compétences.

Parallèlement à la production manufacturière de médicaments génériques, Hikma a développé d'importantes capacités de R&D.

En s'appuyant sur des centres de recherche en Jordanie, en Europe et aux États-Unis, le groupe a commencé à développer ses propres brevets et à commercialiser ses propres médicaments et ses propres techniques de production. Fort de son expérience aux États-Unis et en Europe, il a mis à niveau l'ensemble de ses unités manufacturières, de manière à faciliter l'obtention des agréments de commercialisation sur les marchés. À la fin des années 2000, le groupe a renforcé son dispositif R&D en développant des activités de recherche au Sud de la Méditerranée. Basés en Tunisie, en Égypte, en Algérie et au Maroc, ces laboratoires travaillent en interaction avec les autres cellules R&D du groupe. En liaison avec les autorités sanitaires locales, ils élaborent également des projets autonomes qui répondent aux besoins spécifiques de ces marchés (traitements des maladies cardiovasculaires, du diabète et du système nerveux). En 2012, les sites établis au Sud de la Méditerranée ont conçu, fabriqué et commercialisé 62 nouveaux produits. Pour renforcer leur croissance, le groupe investit dans la mise aux normes internationales des usines et dans la formation des équipes, qui ont pour mission de gagner de nouvelles parts de marché.

Hikma constitue aujourd'hui un modèle exemplaire de coproduction Nord-Sud.

L'appareil productif du groupe Hikma est composé de 27 sites de production et de sept centres R&D, répartis dans onze pays, en Europe, aux États-Unis et dans la région Afrique du Nord/Moyen-Orient. Les progrès technologiques et les compétences circulent indistinctement dans les unités du Nord et du Sud. Cette stratégie de localisation Nord-Sud renforce la compétitivité de chacune des filiales sur leurs marchés respectifs, mais aussi la compétitivité globale du groupe. Hikma peut dorénavant s'appuyer sur cette base industrielle pour conquérir de nouveaux marchés, en Amérique et en Asie.

²— Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights.

SAFRAN

“ Montée en compétitivité des filiales au Maghreb

Présent depuis plus de trente ans au Maghreb, Safran y accélère sa stratégie de coproduction en Tunisie et au Maroc, où ses filiales participent pleinement au développement industriel global du groupe.

Safran est un groupe international d'origine française, leader mondial dans les domaines de l'aéronautique, du spatial, de la défense et de la sécurité. Regroupant plusieurs dizaines de filiales réparties sur tous les continents, il emploie 66 300 personnes et a enregistré un chiffre d'affaires de 14,7 milliards d'euros en 2013. Parmi ses principaux clients figurent les plus grands intégrateurs aéronautiques, comme, entre autres, Boeing, Airbus, Bombardier et Dassault Aviation.

En tant qu'équipementier spécialisé dans les hautes technologies appliquées à l'aéronautique, au spatial, à la défense et à la sécurité, Safran se doit de respecter des normes et des techniques de production très exigeantes. Le groupe est par ailleurs confronté à une vive concurrence à l'échelle mondiale. La qualité et l'innovation forment par conséquent le socle de sa compétitivité - en 2013, il a consacré 1,8 milliard d'euros à la R&D, soit plus de 12 % de son chiffre d'affaires.

Safran a opté pour une stratégie de coproduction pour développer ses activités au Maghreb

Présent au Maghreb depuis le début des années 1980, Safran y a développé ses activités suivant une stratégie de coproduction. C'est au Maroc que le groupe réalise l'essentiel de ses activités au Sud de la Méditerranée. Il y a implanté huit filiales et joint-ventures avec des partenaires locaux, spécialisées dans la production de composants et d'équipements aéronautiques. Safran est devenu en quelques années le fer de lance de la filière aéronautique au Maroc, où il a accompagné la plupart de ses sous-traitants français et permis l'émergence de partenaires marocains. Ses filiales, qui sont concentrées dans le cluster aéronautique de Nouaceur, près de l'aéroport de Casablanca, représentent 40 % de l'activité du secteur et emploient plus de 3200 personnes dans le pays.

Safran a rapidement fait évoluer les compétences de ses filiales installées au Maroc. Ses équipes se concentrent sur des activités de plus en plus complexes de production, d'industrialisation, de conception, de maintenance

et de développement des produits. En 2005, la filiale Labinal Power Systems a implanté au Maroc un bureau d'ingénierie pour soutenir ses bureaux d'études européens. Ce bureau est aujourd'hui animé par des équipes presque exclusivement marocaines, qui ont été recrutées localement dans le cadre d'un partenariat avec l'école d'ingénieur de Mohammedia. Les équipes de production de Labinal Power Systems Maroc ont quant à elles bénéficié d'un programme de formation visant à améliorer les compétences techniques des employés, qui supervisent dorénavant toute la phase d'industrialisation des produits. Au total, 15% des effectifs de Safran au Maroc sont ingénieurs et cadres.

Le groupe est appuyé par l'État marocain dans cette dynamique de montée en compétence des effectifs locaux, notamment dans le cadre du Plan Emergence. En 2014, il a par exemple signé un protocole d'accord sur le développement de la Recherche et Technologie au Maroc avec le ministère de l'Enseignement supérieur. La coopération porte notamment sur la création de formations doctorales spécialisées dans les problématiques aéronautiques. Avec cette stratégie, les unités marocaines participent pleinement au développement industriel de Safran, certaines fournissant directement en produits finaux ses plus grands clients internationaux, comme Airbus, Embraer et Bombardier.

Après le Maroc, Safran entreprend d'approfondir sa stratégie de coproduction en Tunisie

En Tunisie, la filiale de Safran Morpho a développé depuis plusieurs années un partenariat avec l'entreprise tunisienne Telnet. En 2009, ces deux sociétés ont créé deux joint-ventures, au sein desquelles plusieurs centaines d'ingénieurs tunisiens et français collaborent à la conception de systèmes électroniques pour les avions et pour les cartes à puce. Cette collaboration a été renforcée en 2013, avec l'annonce du lancement de nouveaux programmes de R&D. Safran prévoit par ailleurs de mettre en place un projet plus ambitieux, visant à faire de la Tunisie le pays pilote d'un programme de création de cartes d'identité numériques universelles, conçues puis fabriquées localement. En cas de succès du projet, la Tunisie serait alors en bonne place pour produire et exporter cette technologie.

JET ALU MAROC



Innovation et nouveaux marchés régionaux

En 2013, le groupe marocain Jet Alu Maroc a racheté plusieurs entreprises françaises afin de compléter son appareil productif et développer de nouvelles compétences qui lui permettront de partir à la conquête de nouveaux marchés.

Créée en 1992, la société Jet Alu Maroc est la principale filiale de la holding industrielle et financière AR Corporation, qui regroupe des participations dans une quinzaine d'entreprises marocaines de BTP et emploie plus de 2000 personnes. Jet Alu Maroc a réalisé un chiffre d'affaire de 450 millions de dirhams en 2013. Spécialisé dans les métiers du second œuvre, en ossature, structure et enveloppe du bâtiment, l'entreprise propose à ses clients une offre « clés-en-mains », où il prend en charge à la fois la conception des projets et l'achat, la construction et l'installation des éléments nécessaires à la réalisation d'un ouvrage. C'est la division « bureau d'études » de l'entreprise qui conçoit ces projets d'ensemble, en lien avec les unités industrielles.

Jet Alu Maroc a engagé en 2013 son internationalisation par des opérations de croissance externe en France et en Algérie. En France cette démarche s'est concrétisée par la reprise de sociétés en liquidation judiciaire, dans des secteurs immédiatement connexes à ses métiers traditionnels (menuiserie aluminium, serrurerie/ métallerie & entretien/maintenance) en régions Ile-de-France et Nord-Ouest. Au travers de Jet Alu SAS (Ex Leblanc SA), Silver Constructions, Micjet et Sotrajjet, Jet Alu Maroc emploie une centaine de collaborateurs sur le territoire français. Le développement algérien a pour sa part été opéré sous forme d'une co-entreprise, Jet Alu Algérie, avec le groupe algérien Cevital.

L'intégration des filiales françaises dans un schéma de coproduction

Les acquisitions françaises de Jet Alu Maroc s'inscrivent dans une démarche de coproduction qui vise à consolider les positions du groupe au Maroc et en France et à lancer simultanément l'entreprise dans la conquête de nouveaux marchés. La stratégie s'articule autour de trois volets, liés à la fabrication, à la conception et à la R&D. Jet Alu Maroc a entrepris de rapatrier au Maroc certains sous-segments à plus faible valeur ajoutée, afin de viabiliser les entreprises rachetées. Ces transferts doivent permettre de réduire les coûts de production en France pour restaurer marges et capacités bénéficiaires. Ils occasionneront également le recentrage de la production française sur les activités à plus haute valeur ajoutée, qui exigent la maîtrise des techno-

logies, du contrôle qualité et des normes européennes. Cette fragmentation du processus de production permettra de conserver une partie des emplois les moins qualifiés en France, tout en compensant les transferts d'emploi au Maroc par le recrutement de techniciens dédiés au contrôle de la chaîne « made in France ».

Mise à niveau des salariés et transferts de compétences au Maroc

Parallèlement, Jet Alu Maroc a transféré au Maroc certaines des opérations les moins complexes de son activité de bureau d'études, comme celles des mesures réalisées lors de la phase de devis et de conception des projets. Pour mettre en œuvre cette reconfiguration, l'entreprise a organisé des sessions de formation de ses employés marocains, qui ont été dispensées par les ingénieurs français du groupe. Par ces transferts de compétences et cette fragmentation du segment « études », Jet Alu Maroc a pu réduire le coût global de son activité de conception des projets. Des ingénieurs ont été recrutés au Maroc, tandis que le maintien des activités à plus forte valeur ajoutée en France a permis d'y conserver les emplois les plus qualifiés.

Cap sur l'innovation et sur les nouveaux marchés

La troisième composante de la stratégie concerne les projets de développement associés au rachat des quatre entreprises françaises. Par ces acquisitions, le groupe marocain a pu accéder non seulement aux compétences de ces entreprises et s'approprier le référentiel normatif européen, mais aussi s'insérer dans un environnement institutionnel favorable à la R&D. Depuis 2012, Jet Alu participe ainsi à la création, en partenariat avec le CNRS, l'Université de Rabat et une école d'ingénieur américaine, d'un laboratoire international dédié à la transition énergétique. L'objectif de sa participation est notamment d'accroître sa maîtrise des technologies photovoltaïques, afin de compléter son offre par la conception et la production de systèmes d'intégration des panneaux solaires au bâti.

Avec la réduction des coûts de production et l'investissement dans une politique d'innovation, Jet Alu Maroc est susceptible de réaliser d'importants gains de compétitivité, qu'il entend mettre à profit dans la conquête de nouveaux marchés. Alors que le groupe a déjà ouvert en Algérie une filiale dédiée au marché local, ses implantations françaises lui permettent de se rapprocher des donneurs d'ordre internationaux, dont les sièges sont le plus souvent basés en Europe. Les filiales françaises, qui maîtrisent les standards internationaux de production, pourront ainsi servir de base pour la réponse aux appels d'offre de ces groupes. Les efforts seront concentrés sur les projets au Moyen-Orient et en Afrique, pour lesquels Jet Alu Maroc pourra valoriser les complémentarités de son modèle de coproduction et de sa présence simultanée au Sud et au Nord de la Méditerranée.

SIFARIS



Alliance pour la croissance avec le Sud

Dans le cadre de l'Alliance franco-tunisienne pour le Numérique, la société française SIFARIS et l'Agence Tunisienne de l'Internet ont mis en place un partenariat qui vise à renforcer leurs compétences et leur envergure respectives.

Fondée en 2008, Sifaris est une entreprise de conseil française spécialisée dans la cyber-sécurité, dans l'investigation numérique et dans la cybercriminalité. Depuis sa création, la société a développé une expertise particulière pour les établissements financiers et bancaires tels que Cobalt, Innovation Capital et Bpifrance, dont les exigences vis-à-vis de la sécurité des systèmes d'information sont très hautes.

En 2013, dans le cadre de l'Alliance franco-tunisienne pour le numérique, Sifaris a développé avec l'Agence Tunisienne de l'Internet (ATI) un partenariat qui illustre les opportunités qu'offre la démarche de coproduction dans le secteur des services. Leur coopération s'inscrit dans le projet de permettre à l'ATI, agence publique en charge, entre autres, de fournir les accès Internet et de gérer l'adressage des IP en Tunisie, de s'ouvrir à des domaines de services spécialisés dans les nouvelles technologies. L'objectif est plus précisément que l'ATI acquière une expertise complémentaire de Sifaris dans le domaine de la cyber-sécurité, afin que les deux sociétés puissent, ensemble, partir à la conquête de nouveaux marchés et développer des programmes collaboratifs.

Un transfert d'expertise de partenaire à partenaire

La première phase du projet consiste dans le transfert à l'ATI de l'une des expertises de Sifaris. L'entreprise française s'est engagée à former le personnel tunisien aux méthodes et aux normes européennes utilisées dans l'audit des systèmes d'information et dans l'investigation numérique. La transmission de ce savoir est assurée par l'échange des ressources humaines et technologiques entre les deux sociétés. L'ATI a mis à disposition ses employés pour qu'ils participent à des projets menés par Sifaris en Europe, où ils seront placés en immersion opérationnelle. À l'inverse, Sifaris a envoyé en Tunisie des équipes chargées de former le personnel de l'ATI aux méthodologies de l'audit « cyber-sécurité » et de les accompagner dans la mise en place du premier centre d'alerte et de réaction aux attaques informatiques.

(CERT) privé en Tunisie. Sifaris a également effectué un transfert de technologie, en déployant au sein de l'ATI son propre outil d'évaluation des risques et de conformité aux normes européennes de sécurité informatique.

Développer une compétence commune pour une clientèle régionale

Une fois cette période d'apprentissage terminée, les deux sociétés démarreront une phase opérationnelle. Dans le cadre du partenariat, l'ATI a accepté de partager avec Sifaris son portefeuille de clients, afin de leur proposer leur offre de service conjointe. Cette mutualisation des ressources devrait leur permettre de remporter des marchés en Tunisie, mais également dans d'autres pays arabes et en Afrique sub-saharienne, où l'ATI est intégrée dans différents réseaux publics et privés liés à l'Internet. La complémentarité des deux sociétés permettra de commercialiser leurs services à des tarifs compétitifs au regard des moyens dont disposent ces clients du Sud.

Un modèle gagnant-gagnant de coproduction dans les services

Cette stratégie de coproduction bénéficie aux deux partenaires. L'ATI bénéficie d'un processus d'apprentissage à travers lequel elle accède à une expertise reconnue au niveau européen, tandis que Sifaris pourra s'appuyer sur l'ATI en tant que porte d'entrée sur les marchés arabes et africains. En partageant les bénéfices de ce développement, les deux sociétés pourront continuer à accroître leurs capacités, à diversifier leur offre de service et à recruter un nombre croissant de travailleurs qualifiés, au Nord comme au Sud.

ROYAL AIR MAROC



Coentreprises et synergies Nord-Sud

À travers des partenariats de coproduction, Royal Air Maroc travaille en synergie avec plusieurs partenaires français pour développer une expertise partagée et développer la clientèle au Nord et au Sud du Maroc.

Le groupe Royal Air Maroc (RAM) est un groupe industriel marocain spécialisé dans les services aériens. Propriétaire et exploitant de plusieurs compagnies aériennes dédiées au transport régulier, au transport low cost et au fret aérien, il encadre également des activités connexes au transport, dans les services aéroportuaires et la maintenance aéronautique. Le développement récent du groupe est étroitement lié à la libéralisation du transport aérien à laquelle le Maroc a consenti en signant un accord open sky avec l'Union européenne en 2006. Pour faire face à la concurrence accrue des opérateurs européens, en particulier ceux du segment low cost, le groupe a adopté une stratégie de redéploiement de ses compagnies vers l'Afrique sub-saharienne. Il a ainsi pu accompagner l'émergence du Maroc en tant que hub aérien entre l'Europe et l'Afrique, et renforcer ses positions dans la région.

Le groupe RAM n'a pas limité ses ambitions de croissance au développement de liaisons aériennes. Sa stratégie a également consisté à accroître les performances de ses filiales, afin qu'elles puissent à la fois bénéficier de son expansion régionale et y contribuer. Dans cette perspective, il a mis en place une stratégie de coproduction diversifiée, avec plusieurs entreprises françaises. En 1999 déjà, la RAM s'était associée à Labinal (aujourd'hui filiale du groupe Safran) pour créer Snecma Morocco Engine Services, entreprise de révision de moteurs d'avion. Depuis, trois autres partenariats ont été développés. En 2009, la filiale Aerotechnic Industries, spécialisée dans la maintenance aéronautique, a enregistré l'entrée d'Air France dans son capital. En 2013, la filiale Atlas Catering, spécialisée dans le catering aérien, s'est associée à Servair, filiale homologue du groupe Air France. En 2014, enfin, la RAM s'est associée à STTS Group, leader européen dans le domaine de la peinture d'avions, pour créer la société franco-marocaine STTS Maroc.

Le groupe RAM améliore les performances opérationnelles de ses filiales

L'alliance avec les entreprises françaises est favorable à la montée en compétence du groupe RAM, car elle implique des transferts de savoir-faire. Elle permet aux filiales d'améliorer leur productivité (technologies et techniques organisationnelles), de professionnaliser ses employés (formation) et de s'approprier des normes internationales de production. Ce processus d'apprentissage a déjà permis aux filiales de monter en compétences. C'est ainsi qu'Atlas Catering se forme progressivement aux domaines d'expertise de Servair qu'elle ne maîtrisait pas, comme la gestion de salons VIP dans les aéroports. De son côté, Aerotechnic Industries, qui opérait jusqu'alors la maintenance de certains moteurs d'Airbus, a pu rapidement obtenir l'agrément européen nécessaire pour assurer la maintenance de moteurs Boeing. De même, après un travail de mise en conformité avec les normes de production de Safran, Snecma Morocco Engine Services est devenu le premier centre de révision agréé en Afrique pour la réparation des moteurs équipant les avions Boeing de nouvelle génération. Ces développements permettent aux filiales du groupe RAM d'améliorer et de diversifier leur offre et, partant, d'élargir leur portefeuille de clients.

Des gains de compétitivité partagés par le groupe RAM et ses partenaires

La conquête de nouveaux marchés et le développement de la clientèle sont l'objectif commun du groupe RAM et de ses partenaires. La stratégie de coproduction consiste en effet à mettre en place une expertise partagée, qui combine deux avantages : celui de la réputation de qualité, apporté par les partenaires du Nord, et celui des bas coûts de production dont bénéficient les unités marocaines. Ce modèle renforce la compétitivité des deux partenaires, car il permet de réduire les coûts globaux des prestations sans en altérer la qualité. Les filiales du groupe RAM peuvent appuyer leurs partenaires français auprès de leurs clients. En retour, les entreprises françaises peuvent prendre part, aux côtés de leurs partenaires marocains, au développement de la RAM dans les marchés méditerranéens et africains. Cette coopération se traduit par un accroissement des capacités de production au Nord comme au Sud et par des créations d'emploi. Pour son démarrage, la nouvelle coentreprise STTS Maroc a par exemple recruté 50 ingénieurs, techniciens et ouvriers marocains hautement qualifiés.

SOFIPROTÉOL

“ Reproduction au Sud de la stratégie « filière » ”

À travers sa filiale marocaine, le groupe français Sofiprotéol structure une filière oléagineuse au Maroc avec les acteurs locaux. Les produits sont destinés au marché local et à l'exportation vers les marchés du bassin méditerranéen et d'Afrique sub-saharienne.

Sofiprotéol est un groupe industriel français spécialisé dans la production et la commercialisation de produits oléagineux alimentaires et énergétiques, dans la chimie verte et dans la nutrition animale. Il supervise plusieurs filiales, en France et dans le monde, qui interviennent à différents stades de la filière (trituration des graines, mise en valeur des huiles et des tourteaux). Sofiprotéol mène également une activité de banque de développement, à travers six fonds d'investissement destinés à financer les projets de mise à niveau et de R&D des entreprises du secteur agro-alimentaire, selon une logique de co-développement interprofessionnel. En 2013, le groupe enregistrait un chiffre d'affaires de 7,5 milliards d'euros et employait près de 8300 collaborateurs.

Les pays méditerranéens ont une place centrale dans la stratégie d'internationalisation de Sofiprotéol. Présent en Tunisie depuis 2007, suite à une prise de participation dans Cristal Tunisie, le groupe s'est implanté au Maroc en 2012, en acquérant Lesieur Cristal, premier producteur d'huiles alimentaires du pays, puis en Algérie, où sa filiale Glon Sanders, a ouvert une première usine de fabrication d'aliments pour bétail en 2014.

Fort de la stratégie de développement en filières qui a assuré sa croissance en France, Sofiprotéol envisage son implantation dans les marchés du Sud selon une logique de coproduction

C'est en particulier au Maroc que ce modèle est mis en œuvre, dans le cadre d'une coopération avec l'État et avec l'interprofession marocaine des huiles et protéines végétales (FOLEA). En 2013, deux ans après le rachat de Lesieur Cristal, les négociations entre le groupe français et les autorités marocaines ont abouti à un partenariat portant sur la relance de la filière oléagineuse. L'accord vise une augmentation significative des surfaces de production de colza et de tournesol de sorte que le Maroc, en 2020, couvre 20% de ses besoins en huiles alimentaires et produits dérivés (contre 2% en 2013). En parallèle, cette évolution soutiendra le développement de l'élevage par la valorisation des tourteaux en nutrition animale. Ce projet s'inscrit

dans la mise en œuvre du Plan Maroc Vert, initié en 2008 par le ministère de l'Agriculture, qui vise à consolider les capacités de production nationales pour renforcer la sécurité alimentaire, réduire les importations agricoles et développer l'emploi dans le secteur agroalimentaire.

Satisfaire les marchés local, méditerranéen et subsaharien

Comme il le fait depuis 2011 pour l'huile d'olive, Lesieur Cristal joue un rôle d'« agrégateur » des producteurs marocains et fédère les opérateurs en activité aux différents stades de la filière colza et tournesol. En aval, Lesieur Cristal développe des stratégies marketing pour le marché local et régional. La deuxième phase du projet consiste en effet à exporter les produits marocains dans les autres marchés du bassin méditerranéen et d'Afrique subsaharienne, où la demande est en forte progression. Parallèlement, Lesieur Cristal, via son implication dans FOLEA, contribue à définir les axes de travail (formations, R&D) et à mettre en œuvre les programmes visant à accroître la productivité des acteurs marocains et à fluidifier leur articulation au sein de la chaîne de production. Ces projets mobilisent une dizaine d'ingénieurs agronomes marocains au sein de la filiale.

Depuis la France, Sofiprotéol accompagne sa filiale marocaine dans le développement de la filière. L'interprofession de la filière française appuie quant à elle son homologue marocaine, à travers sa structure de coopération internationale Agropol. Dans chaque métier, les experts français collaborent avec leurs homologues marocains pour apporter des conseils techniques et organisationnels. Par ailleurs, Lesieur Cristal accompagne la création de plusieurs entreprises de services et de conseils agricoles qui seront associées aux programmes de développement. La première a été créée en 2014, occasionnant le recrutement d'ingénieurs agronomes et de techniciens agricoles.

Intégration de la filiale marocaine et du réseau local dans la stratégie globale du groupe

Le modèle développé par Sofiprotéol suit bien des principes de coproduction. La valeur ajoutée est conservée au Maroc, tandis que les transferts d'expertise depuis la France y favorisent le recrutement de travailleurs qualifiés et hautement qualifiés (chefs de projet, ingénieurs agronomes). Compte tenu de la dimension interprofessionnelle de la filière, le développement de l'emploi et des capacités agro-industrielles se répercute sur toutes les entreprises associées à la chaîne de valeur, dont la plupart se trouvent en milieu rural. Cette dynamique favorisera l'intégration de la filiale marocaine et de son réseau local dans la stratégie globale de Sofiprotéol, qui pourra mobiliser les compétences disponibles au Maroc dans d'autres projets d'internationalisation. Ce pourrait être notamment le cas en Tunisie et en Algérie, où le groupe a déjà amorcé, en renforçant ses liens avec les opérateurs locaux, la construction de filières qui répondent aux besoins de ces pays.

RECOMMANDATIONS

La mutation du modèle industriel euro-méditerranéen est enclenchée. Les expériences de coproduction présentées dans cette note, auxquelles s'ajoutent les nombreux cas signalés en annexe, le démontrent. Selon des configurations diverses, propres à leur secteur, ces entreprises ont franchi la Méditerranée dans un même but : celui d'accroître leur compétitivité à court et à long termes. Non sans audace, elles ont su saisir les dynamiques à l'œuvre et entreprendre dès aujourd'hui les adaptations qui leur permettront d'asseoir leur leadership dans l'économie globale. Ces pionniers font la preuve, conformément aux thèses d'IPEMED, que les entreprises sont le véhicule nécessaire d'une intégration régionale inclusive, créatrice de richesse et d'emplois sur les deux rives de la Méditerranée.

L'expérience de ces entreprises en matière de coproduction peut servir de modèle aux acteurs industriels du Nord et du Sud – d'où la nécessité de mettre en avant leur succès et d'en faire la promotion auprès des décideurs économiques. Ces démonstrations sont conçues comme un message à l'intention des pouvoirs publics, car pour que le modèle de coproduction se déploie massivement en Méditerranée, il est indispensable que ceux-ci accompagnent les entreprises dans leur démarche. Les entreprises ont besoin de dynamiques institutionnelles qui les incitent à s'engager dans la coproduction et qui les confortent durablement dans leur décision. L'économie mondiale évoluant à grande vitesse, il est nécessaire que les États non seulement réagissent rapidement à ce mouvement naissant, mais qu'ils en anticipent la montée en puissance.

Après plusieurs années d'enquêtes et de recherches, IPEMED et les nombreux partenaires qui militent pour l'intégration euro-méditerranéenne ont identifié les moyens de donner une nouvelle ampleur aux stratégies de coproduction. Les recommandations qui sont formulées, bien qu'elles visent à résoudre des problèmes de différente nature, convergent vers un même objectif général : l'instauration de politiques nationales et régionales qui soutiennent la montée en gamme industrielle des pays de la rive sud et, partant, la constitution d'un espace de co-production Nord-Sud qui serve de base à la conquête d'autres marchés notamment en Afrique subsaharienne. Pour y parvenir, les autorités des pays du Sud ont un rôle décisif à jouer, mais l'implication des pays du Nord, dans le cadre d'une coopération régionale renforcée, n'en est pas moins indispensable.

RECOMMANDATIONS POUR LES PAYS DE LA RIVE SUD DE LA MÉDITERRANÉE

Sécuriser et rendre attractif l'investissement à travers des réformes

D'une manière générale, les pays de la rive sud de la Méditerranée doivent définir une politique favorable à l'investissement industriel. Le cas de Hikma montre à quel point les réformes réglementaires – en l'occurrence, la mise en conformité du droit jordanien de la propriété intellectuelle avec les normes de l'OMC – peuvent influencer positivement sur le développement industriel. Pour gagner la confiance des investisseurs, ces pays doivent travailler à améliorer le régime juridique sous lequel tombe l'investissement étranger et poursuivre leur harmonisation à l'échelle régionale. L'instauration de garanties juridiques régionales et uniformes pour la protection des investissements dits stratégiques (énergie, eau, numérique), couplée à la réaffirmation de la liberté de l'acte d'investir au même titre que pour les investisseurs nationaux et la possibilité de réaliser des investissements en monnaies locales pourraient constituer une première étape vers une réforme plus globale³. S'agissant des investissements Sud-Nord, la limitation des sorties de capitaux, imposée par le contrôle des changes de plusieurs pays de la rive sud, constitue un obstacle pour les investisseurs du Sud souhaitant acquérir des entreprises en Europe. La révision des seuils serait favorable aux coproductions Sud-Nord telles que celles mises en place par Cevital et Jet Alu Maroc.

Adopter des politiques industrielles spécifiques par pays

Les mesures générales d'amélioration du climat des affaires, bien que nécessaires, ne sont toutefois pas suffisantes pour attirer les stratégies de coproduction. L'enjeu de la coproduction, pour les États sud-méditerranéens, consiste à développer des ressources locales et à impliquer le secteur privé national qui permettent d'ancrer les activités de production dans les territoires et de les rendre moins interchangeable vis-à-vis d'autres pays. Pour y parvenir, ils doivent élaborer des politiques de spécialisation industrielle qui définissent des priorités sectorielles, des objectifs précis et des dispositions attractives pour les entreprises (exonérations fiscales, adaptation des législations, mise à disposition de zones aménagées). Comme l'ont montré les études de cas, les politiques sectorielles mises en place par le Maroc dans les dernières années, comme le Pacte pour l'Emergence Industrielle et le Plan Maroc Vert, ont joué un rôle important dans l'implantation de Renault, de Safran et de Sofiprotéol. Ces politiques affichées et engagées exercent une attraction puissante sur les investisseurs. Elles se révèlent nécessaires pour la mise en place de projets de grande envergure, tels que la construction de filières industrielles.

³– A ce sujet, se reporter à l'étude d'IPEMED Mesures pour sécuriser et garantir l'investissement en Méditerranée. Michel Gonnet, Eric Diamantis, Amal Chevreau, 2IM, décembre 2010.

Mettre à niveau les Infrastructures

Les dotations en infrastructures sont des facteurs d'attractivité pour l'investissement industriel. Sur elles circulent les matières premières et les marchandises utiles aux systèmes productifs fragmentés. Elles permettent de relier les zones de production entre elles, mais également de les connecter aux zones de consommation et aux zones d'exportation, quand les produits y sont destinés. Elles sont nécessaires, enfin, pour valoriser l'avantage de la proximité, puisque les réseaux d'infrastructures performants ont pour effet de réduire le coût-distance. La consolidation des infrastructures nationales et régionales est indispensable pour établir un espace productif euro-méditerranéen où la proximité est érigée en atout. Sur la rive sud, tous les modes doivent continuer à être développés : aéroports pour le transport aérien, routes et autoroutes pour le transport terrestre, ports et plateformes logistiques pour le transport maritime. La dimension immatérielle des infrastructures doit elle aussi faire l'objet d'une mise à niveau, à travers l'accélération de la convergence normative avec les pays européens. Les coûts de transit, liés aux formalités et aux délais douaniers, nuisent à la fluidité des chaînes logistiques internationales de la coproduction, qui fonctionnent le plus souvent en flux tendus⁴. Nécessaires pour renforcer l'intégration industrielle avec l'Europe, ces équipements matériels et ces réformes immatérielles peuvent aussi aider les pays de la rive sud à asseoir leur rôle d'interface entre l'Europe et l'Afrique sub-saharienne. Le port de Tanger Med illustre ces enjeux. Les capacités physiques du port et la plateforme logistique qui lui est accolée permettent à Renault d'importer les pièces détachées et d'en exporter vers ses autres usines dans le monde, tout en assurant la livraison des véhicules dans les marchés d'exportation.

Favoriser la mise en place de clusters

Le développement des clusters est favorable à la spécialisation industrielle, car il permet de mutualiser des ressources complémentaires et de les engager dans un processus de montée en gamme, à travers des projets axés sur l'innovation. Une étude récente d'IPEMED a répertorié la trentaine de clusters, pôles de compétitivité et technopôles qui sont déjà actifs au Maghreb, dans des secteurs aussi variés que le textile-habillement, les produits de la mer et l'industrie pharmaceutique⁵. Certaines de ces structures s'inscrivent déjà dans une dynamique de coproduction, dans le cadre de coopérations avec des entreprises et des clusters européens. D'autres expériences significatives existent dans les autres pays arabes du Bassin méditerranéen, comme le Smart Village du Caire [Encadré 1]. Les initiatives en faveur des clusters sont complémentaires des politiques de spécialisation industrielle.

4-- Voir le rapport IPEMED : Les autoroutes de la mer, Maxime Weigert, collection Les Notes IPEMED, n°7, février 2010.

5-- Voir le rapport IPEMED, Clusters au Maghreb : vers un modèle de cluster maghrébin spécifique, Paulette Pommier, Collection Etudes et Analyses, juillet 2014 ».

Smart Village Cairo : nouvelles technologies et coproduction en Égypte

Fondé en 2001, le parc technologique Smart Village Cairo est le premier cluster d'Égypte spécialisé dans les nouvelles technologies. Réunissant 160 entreprises, dont 30 startups, qui emploient plus de 20 000 personnes, le village est également l'un des plus grands centres high-tech de la rive sud de la Méditerranée. Il offre une gamme variée de services, comme des équipements technologiques, des bureaux et un institut de formation continue. Il permet aux entreprises locales et étrangères de bénéficier d'un environnement favorable aux projets liés aux nouvelles technologies et d'avoir accès à la main d'œuvre qualifiée, abondante, formée dans les universités égyptiennes.

Pour la plupart des entreprises qui y sont installées, Smart Village Cairo est conçu comme un outil de coproduction à travers lequel des activités à haute valeur ajoutée sont traitées ou externalisées en Égypte. Dans le cadre de son développement sur le marché européen, le groupe américain Ibm y a par exemple développé, depuis son siège de Zurich en Suisse, le premier centre de recherche d'Afrique du Nord dédié aux nanotechnologies. Ibm y emploie des scientifiques égyptiens qui ont préalablement été formés, pendant deux ans, dans les laboratoires européens.

Dans la même logique, l'équipementier Valeo y développe son principal centre R&D spécialisé dans les logiciels automobiles. D'autres grands groupes européens, comme les fournisseurs de services de télécommunication Vodafone et Orange Business Services, se sont également installés dans le cluster suivant un modèle de coproduction.

Investir dans la formation professionnelle

Les monographies montrent que la disponibilité en travailleurs qualifiés est cruciale pour la mise en place de stratégies de coproduction. Les entreprises étudiées reconnaissent que les formations sont en général de bonne qualité dans les pays sud-méditerranéens, mais la plupart déplorent le manque de pratique des jeunes diplômés. Cette situation tient à la déconnexion entre les structures de formation et le secteur privé (stages, formateurs issus du monde de l'entreprise, expérience internationale). Elle conduit les entreprises européennes, en particulier les grands groupes, comme Siemens par exemple, à prendre eux-mêmes en charge la formation de leurs employés. Ce système présente des limites, car ces centres de formation privés se limitent le plus souvent à offrir un apprentissage complémentaire aux travailleurs dont l'entreprise a besoin. Pour que ces compétences opérationnelles soient disponibles sur le marché du travail, il est donc nécessaire d'établir des passerelles entre les institutions éducatives et le secteur privé, comme c'est le cas pour Jet Alu Maroc et Sifaris, qui développent des modules de formation avec des universités partenaires au Maroc et en Tunisie. Une autre option réside dans les partenariats public-privé dont la visée n'est pas seulement de soutenir les intérêts de l'entreprise partenaire mais ceux d'un secteur tout entier. À cet égard, l'Institut de formation aux métiers de l'automobile (IFMIA) de Tanger, développé conjointement par l'État marocain et par Renault, peut constituer un modèle, dans la mesure où l'Institut s'ouvrira progressivement à l'ensemble des métiers de la filière automobile.

Soutenir le développement des PME

Bien que les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) enregistrent plusieurs firmes multinationales, comme Cevital et Hikma par exemple, leur tissu industriel est majoritairement composé de PME. Ces acteurs doivent faire l'objet d'une grande attention, car l'intégration industrielle profonde de la rive nord et de la rive sud de la Méditerranée dépend de leur capacité à s'insérer dans les dynamiques de coproduction. Pour qu'elles puissent nouer des partenariats structurants avec des entreprises européennes, il est nécessaire qu'elles valorisent des compétences spécifiques. Or dans l'ensemble des pays de la rive sud, la création et la modernisation des PME sont bridées par un accès restreint à l'investissement privé, en particulier au niveau local. Cette situation tient à l'aversion au risque dont font preuve la plupart des systèmes bancaires de la rive sud, qui ne contribuent pas suffisamment au financement des PME. La création d'un fonds de garantie destiné aux PME de la région, octroyant prêts avantageux et aides à la création d'entreprises, pourrait contribuer à combler cette lacune. Par ailleurs, afin de faciliter l'insertion des PME existantes dans le dispositif de coproduction, il est nécessaire de les accompagner dans la mise à niveau de leurs équipements et de leurs compétences techniques et organisationnelles. La maîtrise des normes de production rigoureuses, notamment dans les secteurs où l'enjeu de qualité est fort, est un gage de compétitivité indispensable pour accéder au statut de fournisseur des entreprises européennes. Cette forme d'appui au PME peut s'inscrire dans des projets industriels ciblés, comme c'est le cas pour le programme Moussanada au Maroc [Encadré 2].

Le Programme Moussanada

Le programme Moussanada a été élaboré par l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle du Maroc. Ce programme de mise à niveau vise à soutenir la modernisation de 700 PME marocaines par an, à travers une offre d'accompagnement et la prise en charge de 60% à 80% des investissements nécessaires. Cette offre se décline en trois volets.

Un premier volet est consacré à la mise à niveau des fonctions support, comme la comptabilité et le service commercial.

Le deuxième volet permet aux entreprises de demander un appui spécialisé sur une compétence sectorielle (amélioration du processus de production, le développement de produits).

Le troisième volet est axé sur l'intégration des nouvelles technologies et s'adresse en priorité aux entreprises de l'agro-alimentaire, du textile et du secteur automobile. Depuis 2009, dans le cadre d'une convention entre l'ANPME et Renault, plusieurs fournisseurs éligibles au programme Moussanada ont bénéficié d'un appui supplémentaire du constructeur français pour améliorer leurs performances industrielles (normes de production, coûts, délais).

L'implication de Renault s'inscrit dans l'engagement du groupe à intégrer un nombre croissant de fournisseurs locaux dans la chaîne de production de l'usine de Tanger.

Renforcer l'intégration Sud-Sud

Le renforcement de l'intégration Sud-Sud en Méditerranée favoriserait les IDE et le développement du tissu industriel des pays de la rive sud. L'élargissement des marchés nationaux à un même marché régional inciterait les entreprises étrangères à combiner des stratégies de coproduction, axées sur l'exportation, à des stratégies de coproduction axées sur l'accès au marché régional. C'est par exemple le cas pour Renault au Maroc, qui entend tirer parti des opportunités offertes par l'accord d'Agadir⁶, en faisant de l'usine de Tanger une plateforme d'exportation vers les pays de la rive sud de la Méditerranée. Une intégration régionale renforcerait par ailleurs les entreprises du Sud, notamment les PME, qui pourraient diversifier leurs débouchés et développer des partenariats industriels Sud-Sud, selon une logique de complémentarité sectorielle. Le développement des échanges inter-firmes Sud-Sud serait facilité par la consolidation du réseau d'infrastructures transnational, comme par exemple l'achèvement de l'autoroute transmaghrébine reliant Rabat à Tripoli.

6-- Signé en 2004, l'accord d'Agadir a créé une zone de libre-échange qui regroupe le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et les territoires palestiniens.

RECOMMANDATIONS POUR LES PAYS DE LA RIVE NORD DE LA MÉDITERRANÉE

Promouvoir le modèle de la coproduction à travers une campagne de communication de grande ampleur

Les dynamiques de coproduction s'inscrivent dans le projet de l'Union européenne de recentrer les économies des pays membres sur l'économie de la connaissance et sur l'innovation. Les décideurs politiques de la rive nord peuvent associer la rive sud à ce changement structurel. Cela nécessite non seulement de promouvoir la coproduction auprès des acteurs économiques, mais d'en faire un axe de la politique de voisinage et de créer, dans le cadre du nouvel Instrument de Voisinage Européen (IAV), des outils qui accompagnent sa mise œuvre. Les fonds structurels européens et les institutions financières du développement, telles que la BEI, peuvent apporter un soutien décisif à la préparation des territoires industriels sud-méditerranéens. Au niveau national, l'aide publique au développement destinée aux pays de la rive sud pourrait être recentrée sur des programmes complémentaires favorables à la coproduction, comme le font l'AFD et la GTZ pour le développement de certains secteurs (mise à niveau des entreprises, création d'instituts de formation). De même, des initiatives bilatérales comme l'Alliance franco-tunisienne pour le Numérique [encadré 3], peuvent constituer des outils privilégiés pour structurer les liens de coproduction.

L'Alliance Franco-tunisienne pour le Numérique

Lancée en 2013, l'Alliance Franco-tunisienne pour le Numérique a pour objectif d'établir des partenariats entre des acteurs variés du secteur du numérique (entreprises, écoles, administrations, etc.) pour répondre aux besoins de la région et aborder ensemble le marché international du numérique, principalement les marchés arabophones et francophones. L'AFTN privilégie les relations de collaboration, s'employant à mettre en place des stratégies de coproductions qui valorisent indifféremment les compétences françaises et tunisiennes. Un an après son inauguration, l'initiative encadrerait plus d'une trentaine de partenariats, dont certains se sont déjà matérialisés par la conquête de nouveaux marchés, en Tunisie, au Liban et en Afrique sub-saharienne. Ces projets ont occasionné des créations d'emploi à la fois en France et en Tunisie, où la main d'œuvre qualifiée pour les nouvelles technologies est abondante.

Faciliter les mobilités économiques du Sud vers le Nord

La mobilité du Sud vers le Nord est un obstacle à l'expansion des stratégies de coproduction en Méditerranée. Les documents nécessaires pour les demandes de visas sont pléthoriques, les délais d'octroi sont longs, les durées de validité insuffisantes. Ces contraintes pénalisent les professionnels des pays de la rive sud qui prennent part aux stratégies de coproduction avec des partenaires européens ou au sein des multinationales. Dans les activités impliquant des travailleurs qualifiés, la mobilité vers l'Europe est souvent nécessaire pour participer à des réunions, pour rencontrer les clients et les fournisseurs, pour participer à des salons ou pour suivre des formations. Le renforcement des stratégies de coproduction exige une facilitation des mobilités économiques du Sud vers le Nord, en particulier pour les chefs d'entreprise et pour les employés dont la fonction exige une liberté de circuler. Les États européens doivent pour cela accélérer la simplification des procédures d'obtention des titres d'entrée et de séjour pour ces catégories professionnelles. En parallèle, il est nécessaire que l'Union européenne continue à développer une politique communautaire, attractive et harmonisée, pour les travailleurs qualifiés issus des pays tiers qui effectuent des séjours longs en Europe⁷.

Mobiliser les diasporas

Les diasporas des pays du Sud de la Méditerranée établies en Europe ont un rôle important à jouer dans l'expansion de la coproduction. Nombreux sont les descendants de migrants qui gardent des liens avec la terre de leurs racines (culture, langue, famille) et qui concilient cette double appartenance dans la volonté de participer simultanément au développement du pays de nationalité et du pays d'origine. La coproduction leur offre cette opportunité. C'est en particulier le cas pour les membres de la diaspora travaillant en entreprise, dont les compétences, les réseaux et la motivation pourraient être mobilisés dans le développement de projets économiques sur la rive sud. Il ne s'agit pas de les en convaincre, puisqu'ils sont souvent les premiers promoteurs de la coproduction. En attestent les nombreuses actions, menées par les réseaux de la diaspora et les associations de migrants, qui relèvent de cette démarche. Il s'agirait plutôt de fédérer ces initiatives dispersées, de davantage les valoriser et de faire reconnaître par les institutions nationales et régionales le rôle que ces acteurs peuvent jouer dans le rapprochement des deux rives⁸.

7-- Voir le rapport IPEMED La mobilité économique en Méditerranée : Le cas des migrants issus des pays du Maghreb, Macarena Nuno, avec la collaboration de Sarah Sameur et Alexis Ghosn, collection Etudes et Analyses, Mars 2014.

8-- Voir le rapport IPEMED Politiques d'attraction des ressortissants résidant à l'étranger : Maroc, Algérie, Liban, Faria Souiah, collection Construire la Méditerranée, décembre 2013.

PROPOSITION : CRÉER UN OBSERVATOIRE DE LA COPRODUCTION EN MÉDITERRANÉE

Le mouvement de coproduction naissant en Méditerranée est un processus à long terme. Pour l'enrichir et l'adapter en permanence aux évolutions politiques et économiques de la région, il nécessite d'être analysé et suivi. IPEMED propose de mettre en place, en partenariat avec d'autres organismes et en associant les entreprises, un observatoire de la coproduction en Méditerranée.

Démontrer que la coproduction est une piste d'avenir

L'observatoire de la coproduction en Méditerranée installerait une dynamique à long terme, avec pour objectif de démontrer que la coproduction est la voie de l'avenir. A cet effet, il aura pour principale mission de comprendre et de promouvoir les alliances entre entrepreneurs du Nord et entrepreneurs du Sud qui occasionnent un échange équitable et qui profitent aux économies du Nord et du Sud (promotion du partenariat, mobilité des capitaux, mobilité des personnes, sécurité des investissements).

Comprendre les stratégies industrielles entre les deux rives

En tant que centre d'analyse, l'observatoire aura vocation à évaluer les politiques industrielles régionales à la lueur des obstacles que rencontrent ceux qui mettent en œuvre ces stratégies industrielles Nord-Sud, Sud-Nord et Sud-Sud. À travers des analyses qualitatives, il permettra de suivre le processus de fragmentation régionale de la chaîne de valeur, d'identifier les besoins des entreprises qui coproduisent et de mesurer l'efficacité des dispositifs d'accompagnement mis en place par les autorités publiques. Par ailleurs, en s'appuyant sur différentes sources, il se chargera de collecter des données quantitatives liées aux investissements directs étrangers (IDE) et de produire des statistiques homogènes, validées par les différents pays. Sur la base de ces informations et ces analyses, l'observatoire formulera des recommandations à l'attention des pouvoirs publics des deux rives de la Méditerranée, pour la mise en place de mesures incitatives et l'adoption de bonnes pratiques de la co-production.

ANNEXE : LISTE NON EXHAUSTIVE DES EXPÉRIENCES DE COPRODUCTION EN MÉDITERRANÉE

ENTREPRISES DU NORD AYANT INITIÉ UNE STRATÉGIE DE COPRODUCTION			
ENTREPRISE	PAYS D'ORIGINE	SECTEUR	IMPLANTATION
TELEPERFORMANCE	FRANCE	NTIC	ÉGYPTE, MAGHREB
SQS	ALLEMAGNE	NTIC	ÉGYPTE
VALEO	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC, TUNISIE, ÉGYPTE
VODAFONE	GRANDE-BRETAGNE	TÉLÉCOMMUNICATIONS	ÉGYPTE
ORANGE BUSINESS SERVICE	FRANCE	TÉLÉCOMMUNICATIONS	ÉGYPTE
SAFRAN	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC, TUNISIE
RENAULT	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
CASSIOPAE	FRANCE	NTIC	TUNISIE
ZODIAC MARINE	FRANCE	TRANSPORT	TUNISIE
ZODIAC AEROSPACE	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	TUNISIE
SOURIAU	FRANCE	NTIC	MAROC
ALSTOM-NEXANS	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
PSA-FAURECIA	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
BOUYAUSARE	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
MS COMPOSITE	FRANCE	MÉCANIQUE	MAROC
LIA-TECH	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
RATIER-FIGEAC	FRANCE (ÉTATS-UNIS)	AÉRONAUTIQUE	MAROC
DAHER-SOCOTA	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
DASSAULT	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
THALES	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
EADS	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
AEROLIA	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	TUNISIE
VIZA AUTOMOCION	ESPAGNE	AUTOMOBILE	MAROC
GRUPO ANTOLIN	ESPAGNE	AUTOMOBILE	MAROC
CIE AUTOMOTIVE ET HISPAMOLDES	ESPAGNE	AUTOMOBILE	MAROC
SAVOY INTERNATIONAL	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
ORASCOM TELECOM HOLDING	ÉGYPTE	TÉLÉCOMMUNICATIONS	ITALIE
DRAEXLMAIER	ALLEMAGNE	AUTOMOBILE	TUNISIE
STTS GROUP	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
SCHLEMMER	ALLEMAGNE	AUTOMOBILE	MAROC
SEGULA	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
AIR FRANCE	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
BONMBARDIER	CANADA	AÉRONAUTIQUE	MAROC
DANONE	FRANCE	AGRO-ALIMENTAIRE	TUNISIE
SANDERS	FRANCE	AGRO-ALIMENTAIRE	ALGÉRIE
PROMOCHIMICA	ITALIE	INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	TUNISIE

CANAVESE	MAROC	AGRO-ALIMENTAIRE	MAROC
ST MICROELECTRONICS	MAROC	NTIC	MAROC
BULL	FRANCE	NTIC	MAROC
DELPHI	ÉTATS-UNIS	AUTOMOBILE	MAROC
DENSO	JAPON	AUTOMOBILE	MAROC
BOSCH	ALLEMAGNE	CHIMIE, PLASTURGIE	TUNISIE
NEXANS AUOTOELECTRIC	ALLEMAGNE	AUTOMOBILE	TUNISIE
NEXANS AUOTOELECTRIC	ALLEMAGNE	AUTOMOBILE	MAROC
YAZAKI	JAPON	AUTOMOBILE	TUNISIE, MAROC
ZODIAC	FRANCE	AÉRONAUTIQUE	MAROC
IZIRAR	ESPAGNE	TRANSPORT	MAROC
MECAFI ET ARM	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
MITSUBISHI ELECTRIC	JAPON	ELECTRONIQUE	MAROC
PROXY	FRANCE	TEXTILE	TUNISIE
VAN LAACK	ALLEMAGNE	TEXTILE	TUNISIE
BENETTON	ITALIE	TEXTILE	TUNISIE
VIZA	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
SMOP	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
TAKATA	JAPON	AUTOMOBILE	MAROC
INERGY	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
TECHNIQUE ACIERS	FRANCE	AUTOMOBILE	MAROC
KOPP	ALLEMAGNE	ELECTRONIQUE	TUNISIE
SIEMENS	ALLEMAGNE	INGÉNIERIE	MAGHREB, ÉGYPTE
LEONI	ALLEMAGNE	AUTOMOBILE	TUNISIE, MAROC
BOSCH	ALLEMAGNE	ELECTRONIQUE	TUNISIE
AMPHENOL	ÉTATS-UNIS	ELECTRONIQUE	TUNISIE
RÖMMLER	ALLEMAGNE	CHIMIE, PLASTURGIE	TUNISIE
HP	ÉTATS-UNIS	NTIC	ÉGYPTE
IBM	ÉTATS-UNIS	NTIC	ÉGYPTE

ENTREPRISES DU SUD AYANT INITIÉ UNE STRATÉGIE DE COPRODUCTION

ENTREPRISE	PAYS D'ORIGINE	SECTEUR	IMPLANTATION
LOUKIL	TUNISIE	ELECTRONIQUE	FRANCE
MAROC TRAITEMENT DE TRANSACTION	MAROC	NTIC	FRANCE
CYNAPSYS	TUNISIE	NTIC	FRANCE
SALEM	ALGÉRIE	INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	FRANCE
GREENDIZER	MAROC	NTIC	FRANCE
ARGILEV	ALGÉRIE	COSMÉTIQUES	FRANCE
CRÉDIT IMMOBILIER ET HÔTELIER	MAROC	FINANCE	FRANCE
DELTA HOLDING	MAROC	BTP	FRANCE
JET ALU	MAROC	BTP	FRANCE
CEVITAL	ALGÉRIE	BTP	FRANCE
EURO MAGHREB SERVICES	MAROC	INGÉNIERIE	FRANCE
SYPHAX	TUNISIE	TRANSPORT	FRANCE
PLASTIC ELECTROMECHANIC COMPANY	TUNISIE	CHIMIE, PLASTURGIE	FRANCE
CHOCAM'S	ALGÉRIE	AGRO-ALIMENTAIRE	FRANCE

MÉCANIQUE ENGINEERING CONTROL ET ASSEMBLAGE DE PRÉCISION	TUNISIE	AÉRONAUTIQUE	FRANCE
CEVITAL	ALGÉRIE	BTP	ESPAGNE
OUTSOURCIA	MAROC	CENTRE D'APPELS	FRANCE
VERMEG	TUNISIE	NTIC	BELGIQUE
INTELCIA	MAROC	CENTRE D'APPELS	FRANCE
HPS	MAROC	NTIC	FRANCE
COFICAB	TUNISIE	AUTOMOBILE	PORTUGAL, ROUMANIE, ALLEMAGNE
MISFAT	TUNISIE	AUTOMOBILE	FRANCE
ALTEA PACKAGING	TUNISIE	EMBALLAGES	FRANCE
ORASCOM TELECOM HOLDING	ÉGYPTE	TÉLÉCOMMUNICATIONS	ITALIE
HIKMA	JORDANIE	INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	PORTUGAL, ALLEMAGNE, ÉGYPTE, MAGHREB
XCEED	ÉGYPTE	NTIC	MAROC
MATELEC	LIBAN	ECLAIRAGE	ALGÉRIE
INDEVCO	LIBAN	PAPIER, PLASTIQUE, EMBALLAGE	ARABIE SAOUDITE
AL BADR	TUNISIE	PÉTROLE, AÉRONAUTIQUE, CONSTRUCTION	PORTUGAL, FRANCE
UNIMED	TUNISIE	INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE	



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -

L'Institut de prospective économique du monde méditerranéen, IPAMED, 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.

› www.ipemed.coop