



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

MINISTÈRE
DU REDRESSEMENT
PRODUCTIF



CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE
DE L'INDUSTRIE, DE L'ÉNERGIE ET DES TECHNOLOGIES

TÉLÉDOC 792
120, RUE DE BERCY
75572 PARIS CEDEX 12

N° 2012/27/CGEIET/SG



67 RUE BARBÈS
BP 80001
94201 IVRY SUR SEINE CEDEX


N° 12-10-38

RAPPORT

de la mission d'étude sur les possibilités de partenariat industriel à long terme avec certains pays méditerranéens

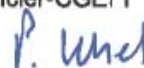
Dominique BOCQUET
Contrôleur général économique
et financier-CGEFI


Françoise ROURE
Contrôleur général économique
et financier-CGEIET




Serge CATOIRE
Ingénieur en chef des mines
CGEIET


Pierre UHEL
Contrôleur général économique
et financier-CGEFI



François CHOLLEY
Ingénieur général des mines
CGEIET


Denis VIGNOLLES
Contrôleur général économique
et financier-CGEIET



22 février 2013

SYNTHÈSE

Objectifs de la mission.

La mission d'étude sur les possibilités de partenariat industriel à long terme avec certains pays méditerranéens poursuivait un double objectif d'identification des mécanismes de décision relatifs à l'implantation des chaînes de production industrielle en France et dans les cinq pays d'Afrique du Nord riverains de la Méditerranée d'une part, et de conforter la vision politique d'une zone de co-prospérité entre les deux rives par des mécanismes institutionnels pérennes d'autre part, la référence étant à priori celle de l'Hinterland développé entre les acteurs économiques allemands et certains pays de l'Europe de l'Est.

Conditions de réalisation de la mission.

La mission s'est déployée du 23 octobre 2012 au 22 février 2013. Elle a comporté des déplacements en Allemagne, au Maroc, en Algérie, en Tunisie, en Libye et en Égypte, avec l'appui des services économiques des ambassades concernées. A ces occasions, la finalité de l'étude, à savoir la recherche d'une politique publique commune favorable aux coproductions industrielles durables, a été présentée aux ministres chargés de l'économie et des questions industrielles ; celle-ci a reçu un accueil favorable dans les cinq pays et a permis de conforter, sous l'angle économique, les relations bilatérales de haut niveau qui ont eu lieu pendant la période de l'étude (notamment visite du Président de la République en Algérie et du Premier ministre au Maroc). Toutefois, l'instabilité de la composition de certains gouvernements pendant la période concernée (Égypte, Tunisie) ne permet pas d'affirmer avec certitude que ces relations seront pérennes, raison pour laquelle l'axe-clé de co-développement productif devra rechercher des points d'appui auprès de fédérations professionnelles et déployer des efforts durables en matière de relations entre acteurs des professions identifiées, via la formation qui est par excellence un processus relationnel.

Transmission des résultats intermédiaires et du rapport final.

Conformément au calendrier prévisionnel, de premières recommandations relatives au secteur automobile et un rapport intermédiaire, datés respectivement du 30 novembre et du 20 décembre 2012, ont été remis aux ministres dans les délais impartis et présentés aux Cabinets. Le rapport intermédiaire comportait essentiellement l'explicitation des mécanismes de coproduction industrielle tels que constatés dans certains secteurs-clé correspondant à la spécialisation internationale des pays de la rive sud (industrie mécanique, automobile, aéronautique et textile pour l'essentiel), en mettant en relief les facteurs de pérennité et de bénéfice partagé tels que la création d'emplois en France et dans les pays présentant une diversité économique suffisante pour accueillir ces filières, et chaque fois qu'une stratégie de conquête de marchés tiers, au-delà du service du marché local (cas de l'Algérie) pouvait se révéler mutuellement bénéfique. Le rapport final inclut, à la demande des Cabinets, un volet relatif à l'industrie des services, adossés ou non à des infrastructures essentielles (eau, télécommunications, énergie), qui a justifié le report d'un mois de sa remise afin de conduire, depuis Paris, les entretiens correspondants.

Principaux apports de la mission d'étude.

- En l'absence d'intégration économique entre les pays de la rive sud, malgré l'existence d'un accord de libre-échange entre eux, le renforcement des relations économiques durables par des actions de co-production industrielle qui engagent des investissements dans la durée, dépend de la volonté et de la capacité de chaque pays d'identifier dans sa propre spécialisation industrielle internationale, les axes de diversification et de développement productif qu'il souhaite soutenir. Ce constat est aussi valable pour la France. L'Algérie et la Libye disposent d'une rente pétrolière et gazière qui a été peu propice aux diversifications, toutefois l'un et l'autre pays souhaitent sortir de cette dépendance pour le premier motif qui est l'occupation de leur jeunesse à des tâches rémunératrices. Le Maroc est prêt, avec le Plan Émergence, à partager ses priorités de politique industrielle et de développement régional tandis que la Tunisie souffre d'une spécialisation industrielle héritée des années 70-80 qui la met en concurrence directe avec les grands émergents, eux-mêmes structurés en chaînes de production et de valeur avec leur propre Hinterland (Chine-Vietnam par exemple). Quant à l'Égypte, seul marché dimensionnant pour la France en termes macro-économiques, son atout en terme de disponibilité de main d'œuvre non qualifiée apte aux tâches répétitives est confronté à l'inefficacité des infrastructures et de l'environnement des affaires. Ce pays n'est pas en mesure aujourd'hui d'exprimer sa propre feuille de route en termes de politique industrielle et le dialogue doit demeurer un objectif, dès que les circonstances intérieures le permettront.
- La référence à l'Hinterland allemand est intéressante d'un point de vue théorique, mais non reproductible avec les pays de la rive sud. La culture industrielle et la formation professionnelle, la proximité géographique, la segmentation des chaînes de production avec retour vers l'Allemagne pour la confection de produits finis « *made in Germany* » malgré une part significative de produits intermédiaires réimportés comportant eux-mêmes une part de services à l'industrie locale, font que les décisions économiques de segmentation dans des chaînes de valeur globalisées se produisent sur la base de calcul économique de préférence avec les pays de l'Europe de l'Est, mais aussi avec les pays riverains de la Mer Noire et, plus récemment, vers l'Asie du fait de l'attractivité de la taille de son marché et de moindres contraintes environnementales (production de principes actifs dans la chimie). Par conséquent, sans politique de compensation, par la France et par l'Union européenne, du risque additionnel relatif des pays du Sud au regard des pays de l'Europe de l'Est, malgré l'avantage-prix et durée du travail (partenariat et remise à niveau des entreprises publiques lorsque des partenariats 49/41 sont imposés, effort d'expatriation de managers capables de piloter des unités de production, incertitude sur la continuité des chaînes d'approvisionnement pour raisons multiples, investissement massif dans la qualification des opérateurs et de la maîtrise intermédiaire), les décisions micro-économiques pour les investissements de coproduction ne s'orienteront pas prioritairement vers les pays d'Afrique du Nord : une politique d'accompagnement volontariste, ancrée sur les priorités des pays concernés pour garantir leur soutien, doit être mise en place pour être en mesure d'infléchir ces décisions.
- La stabilité politique des pays d'Afrique du Nord dans leur marche vers la démocratie, est conditionnée à la satisfaction des besoins vitaux de la population. Il y a urgence en Libye où une fenêtre de quelques mois et pas plus d'une année compte tenu des travaux constitutionnels en cours et de la tenue d'élections générales d'ici la fin de l'année 2013, est ouverte pour les investisseurs français. La présentation d'une offre française de management des infrastructures essentielles (électricité y compris par cycle combiné gaz/solaire) pour reconstruire une continuité de services serait bienvenue, les fonds permettant de la rémunérer étant par ailleurs disponibles.

- Les co-productions industrielles mutuellement bénéfiques ont leur meilleure chance de succès lorsque le secteur concerné en France n'est pas en difficulté ou en sous utilisation des capacités productives. Il convient donc d'anticiper. C'est le cas pour le secteur de la pharmacie, où les opportunités de déploiement local et pour des marchés de conquête sont réelles. Cette filière peut trouver des éléments de compétitivité dans la confection des médicaments et vaccins, sous condition stricte de respect des normes internationales. Mais il convient de nouer ces partenariats avant que le secteur en France ne soit conduit à ajuster son effectif à son activité. La filière textile française n'a pas anticipé à temps la fin de l'accord multifibres et, contrairement à l'Allemagne qui a tiré parti des avantages comparatifs de la Turquie et su conserver une part de valeur ajoutée, a vu ses effectifs industriels fondre. Dans le domaine de la mécanique et des chaînes de production pour l'industrie aéronautique et automobile, le Maroc et la Tunisie offrent des perspectives intéressantes en appui sur des clusters (Casablanca, Tanger, zones franches industrielles d'exportation de la Tunisie) et lorsque les chaînes logistiques et douanières sont à niveau.
- L'industrie de services reste marqué en Afrique du Nord par une proportion élevée d'économie informelle (industrie, transport et distribution de produits agro-alimentaires) qui pose un problème de norme et de traçabilité pour l'accès aux marchés européens et rend difficile l'intervention des pouvoirs publics des pays concernés pour présenter des priorités de coproduction dans ces domaines. Les services bancaires sont caractérisés par une économie encore peu bancarisée pour les transactions courantes ainsi que le montre les entrées élevées de cash dans les circuits formels, parfois via des pays tiers (Malte). Les services publics industriels et commerciaux, de même que les unités de production comportant la maîtrise de technologies, souffrent d'une sous-capacité managériale chronique qui ouvre des perspectives importantes aux investisseurs détenteurs de ce savoir-faire en France et qui disposent d'un retour d'expérience international en la matière. L'expertise technique, sous-réserve que la France rattrape son retard en la matière au regard de l'Allemagne et du Royaume-Uni, est un facteur-clé d'anticipation et de présentation d'opportunités avec les acteurs industriels français.
- Le rapport présente un ensemble de recommandations pour l'orientation des politiques publiques susceptibles de promouvoir le co-développement productif durable entre la France et les cinq pays de l'Afrique du Nord, qui s'inspirent directement des entretiens nombreux avec les représentants des industries en France et dans chaque pays ainsi que des visions recueillies auprès des ministres chargés de l'économie et de l'industrie sur les perspectives de développement économique de leur propre pays, et de celles de personnalités et analystes compétents sur ce domaine.

Synthèse des recommandations pour une stratégie de coproduction avec les pays du sud-méditerranéen

D'une manière générale,

- *Soutenir les décisions microéconomiques des entrepreneurs par des moyens de coopération institutionnelle et technique, coordonnés et constants*
- *Permettre la prise de risques sur le moyen et long terme*
- *Viser principalement le marché local quand l'écosystème industriel n'est pas favorable*
- *Miser sur des partenariats croisés*
- *Soutenir et favoriser uniquement des écosystèmes cohérents composés d'un maillage d'entreprises et de partenaires*
- *S'appuyer sur les liens entretenus avec leur pays d'origine par les entrepreneurs de la diaspora des pays du sud-méditerranéen en France*

Et par secteur,

- *Être très présents dans la gestion des services publics industriels et commerciaux*
- *Filières mécanique et ensemblière : viser le marché local par une segmentation horizontale adaptée et la coproduction verticale selon le niveau requis de main d'œuvre*
- *Filière énergie dont énergie renouvelable : des coproductions paraissent prometteuses*
- *Filière textile : en risque majeur de disparition à terme*
- *Filières des pondéreux tel le ciment : créer des unités à vocation locale et profiter des ressources naturelles disponibles*
- *Filière agroalimentaire : un secteur à potentiel à condition d'y associer une politique de qualification des hommes et des procédés*
- *Filière pharmaceutique : stratégie défensive d'occupation du marché local*

En n'oubliant pas

- *que les pays du sud-méditerranéen n'offrent à court terme que des opportunités limitées en volume de coproduction et d'effet de levier pour l'emploi en France*
- *de s'appuyer sur les pays de la Mer Noire pour un partage de valeur ajoutée améliorant la performance dans la compétition mondiale*

SOMMAIRE

Introduction.....	1
1 La coproduction, -ou colocalisation- représente une des modalités d'internationalisation des entreprises, dotée d'avantage mutuels importants pour tous les partenaires.....	4
1.1 Le degré d'internationalisation des entreprises françaises est aujourd'hui satisfaisant et non pas en retard	4
1.1.1 Les flux d'investissement direct à l'étranger (IDE) des entreprises françaises soulignent un effort d'adaptation internationale important	4
1.1.2 Les effets sur le « site France » des flux d'IDE étrangers illustrent à la fois son attractivité et une sensibilité aux décisions « externes » accrue.....	6
1.1.3 Cette ouverture se révèle particulièrement efficiente en termes d'emploi et de compétitivité.....	7
1.2 Les impacts négatifs de la mondialisation sur certaines activités et types d'emploi, avec en premier lieu un mouvement tendanciel de « désindustrialisation », sous-tendent un débat « sociétal » difficile en France	8
1.2.1 Le mouvement tendanciel de « désindustrialisation » n'est pas particulier à la France mais il est accentué relativement aux économies comparables.	8
1.2.2 Le débat sur la mondialisation paraît plus « anxiogène » en France	10
1.3 Les colocalisations constituent une des modalités d'investissement des entreprises à l'étranger parmi les plus efficaces.....	11
1.3.1 Les IDE peuvent échouer à accroître l'efficacité économique globale.....	12
1.3.2 La fin du débat sur « l'économie de bazar » a montré que les investissements de coproduction sont à la fois efficaces et mutuellement bénéfiques	12
1.4 Le cas des relations économiques de l'Allemagne avec son « <i>hinterland</i> » d'Europe centrale illustre les conditions de succès des colocalisations, ainsi d'ailleurs que leurs limites	17
1.4.1 L'industrie automobile allemande a réalisé des « coproductions » majeures en Europe centrale à la fin du XX ^e siècle	18
1.4.2 L'intégration à son sommet : Volkswagen.....	20
1.4.3 Les rôles respectifs de l'« <i>hinterland</i> » et de l'image de qualité dans les succès industriels allemands sont à prendre en compte.....	24
1.4.4 Les facteurs de succès des coproductions allemandes en Europe centrale sont rigoureux et difficilement duplicables.....	25
1.4.5 Les limites des succès allemands	26
2 Une approche nécessairement différenciée par pays et par filière pour identifier des combinaisons entre chaînes de valeur des filières et pays qui soient durables et mutuellement bénéfiques.....	31
2.1 Au sein de l'industrie française, la nature des filières et de leur mode d'intégration est différente, celle de leur implantation dans les pays du sud méditerranéen en découle.....	33
2.1.1 L'automobile : positionnement comparable à celui de l'automobile allemande, modulo une situation de gamme différente; réalisation marocaine prometteuse; difficultés algériennes à ne pas sous estimer; l'arc méditerranéen est un volet important mais n'est pas le principal volet de la stratégie des constructeurs, en particulier de Renault (Espagne, Russie, Turquie, Roumanie).....	35

2.1.2 L'aéronautique : un secteur porteur et emblématique, qui peut contribuer à créer une dynamique dans la mécanique, mutuellement bénéfique et durable.....	37
2.1.3 Le textile/habillement : un partenariat ancien menacé par l'offre asiatique	38
2.1.4 Activités pondéreuses de première transformation : Ciment, plâtre, verre : produits « régionaux », fabriqués au plus près du lieu de consommation (situation similaire à celle des services).....	39
2.1.5 Les industries agroalimentaires : le volume des marchés, l'existence de particularismes locaux dans la consommation et d'autres règles locales peuvent donner du potentiel aux implantations, dans un secteur où la distribution reste très atomisée.....	42
2.1.6 La pharmacie : un marché segmenté où l'intervention des pouvoirs publics contraint souvent à une production localisée	42
2.2 Constat des visites effectuées : les décisions d'implantation sont multifactorielles et relèvent d'une approche stratégique d'ensemble	44
2.2.1 Le coût salarial est un facteur important mais multiforme : les écarts de salaires sont différents selon les catégories de salariés concernés (management, spécialistes, encadrement, opérateurs); la question des compétences (techniques et comportementales) associées et celle du temps de travail sont tout aussi déterminantes	44
2.2.2 L'écosystème industriel (fournisseurs, Écoles, respect des lois et des principes de droit, respect des contrats) a une importance au moins aussi grande que le coût du travail.	46
2.2.3 Les centres techniques, les « donneurs d'ordre » et les fédérations professionnelles jouent à cet égard un rôle clef dans l'appui aux coproductions dans l'arc sud méditerranéen	46
2.2.4 Selon les secteurs, d'autres facteurs jouent un rôle important voire clef : clients, logistique, énergie	47
2.3 Les stratégies d'implantation des industriels relèvent du long terme. Le facteur-temps doit être pris en compte pour atteindre l'objectif de co-développement productif durable	47
3 Les services participent à la segmentation des chaînes globalisées de production et de valeur. Si l'industrie française de service s'insère d'ores et déjà dans cette segmentation, les complémentarités durables doivent faire l'objet d'une approche au cas par cas.....	49
3.1 La pertinence d'une prise en compte des services dans les chaînes de valeur avec le Maghreb et le développement durable	49
3.2 Les facteurs de co-développement durable dans le domaine des services nécessitent une approche différenciée qui conduit à des modalités spécifiques d'investissement direct entre la France et les pays de l'arc sud-méditerranéen.....	50
3.3 Les zones dédiées, cas spécifique favorable au co-développement durable d'une catégorie de services	52
3.4 Les opportunités de déploiement d'une co-production durable de, -ou incluant- des services dépendent des situations locales et des secteurs (plus ou moins grande proximité d'infrastructures par exemple).....	53
3.4.1 L'industrie touristique et ses services	54
3.4.2 Une transformation du contexte des activités de la banque et de l'assurance serait à la fois une source d'opportunités pour les établissements français, notamment au Maghreb, et un facteur favorable au développement.	54
3.4.3 Secteur des technologies de l'information et des communications.....	56
3.4.4 Les services publics marchands (<i>utilities</i>)	57
4 Les succès de coproduction - ou colocalisation - existent dans la région sud-Méditerranée, avec des effets d'échelle macroéconomique limités pour la France, mais leur développement de moyen/long terme et surtout leur généralisation à l'ensemble des pays sont soumis à des conditions exigeantes.	58
4.1 Les pays de l'arc sud-Méditerranée ne constituent pas actuellement une région susceptible de jouer un rôle structurant pour l'économie française	58

4.1.1 Les pays concernés ne forment pas une zone économique intégrée ou cohérente, ce qui constitue un obstacle majeur à la généralisation et l'approfondissement des coproductions	58
4.1.2 La dimension macroéconomique des pays sud-méditerranéens limite l'impact possible des coproductions potentielles sur l'économie française	59
4.1.3 Trois facteurs essentiels limitent la capacité d'accueil des pays concernés : la disponibilité de main d'œuvre qualifiée ; les contraintes logistiques et les incertitudes de gouvernance politique	60
4.1.4 Une « gestion » pragmatique des attentes des partenaires potentiels passe par des cadres de partenariat spécifiques à chaque pays, au moins dans le court terme	62
4.2 Afin de conforter les acteurs favorables au renforcement d'une co-production industrielle durable dans les pays en mesure de l'adopter, le rôle des pouvoirs publics français reste essentiel	63
4.2.1 Accompagner les décisions micro-économiques de nature à conforter la co-production industrielle (y compris de services).....	64
4.2.2 L'aide au développement.....	66
4.2.3 Influencer les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre des programmes d'aide au développement.....	68
Conclusion et recommandations	69
Annexe 1 : Lettre de mission.....	77
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	79
Annexe 3 : Liste des missions	88
Annexe 4 : Fiches « Filières, chaînes de production et de valeur ».....	107
Annexe 5 : Statistiques du commerce extérieur.....	158
Annexe 6 : Bibliographie.....	180

Introduction

Par lettre en date du 17 octobre 2012, les ministres du Commerce extérieur et du Redressement productif ont confié au Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies ainsi qu'au chef du service du Contrôle général économique et financier, une mission d'étude sur les possibilités de partenariat industriel à long terme avec les cinq pays de l'arc sud méditerranéen, à savoir le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Libye et l'Égypte.

Cette mission prenait en référence l'expérience des entreprises allemandes en matière de « co-production » avec les pays d'Europe centrale et orientale (PECO), notamment dans le secteur automobile, et posait la question de la reproductibilité de cette référence entre la France et les pays d'Afrique du Nord, ainsi que des précautions particulières à prendre d'un double point de vue institutionnel et industriel afin que les partenariats, dans leur diversité, puissent s'inscrire dans une perspective de bénéfices mutuels.

La situation de désindustrialisation relative de la France était à prendre en compte, de façon que les filières industrielles porteuses de co-développement industriel durable et les effets d'entraînement attendus puissent se réaliser en appui sur des facteurs fondamentaux pérennes, c'est-à-dire sur des avantages comparatifs complémentaires durables dans le cadre d'économies aux marchés et aux acteurs mondialisés. Ces avantages prennent en compte non seulement la structure de la fonction de production selon les filières industrielles ou de service et sa segmentation géographique le long de chaînes d'activité et de valeur, mais aussi les conditions socio-économiques, notamment la qualité des ressources humaines et du management ainsi que l'environnement des affaires au sens large.

La mission a réalisé une série d'entretiens dans les cinq pays concernés ainsi qu'en Allemagne, avec l'appui des services économiques des ambassades, et complété son approche par des auditions en France auprès de fédérations professionnelles, d'entreprises et de centres techniques du secteur industriel. Certaines filières ont été approfondies, telles que l'automobile, l'aéronautique, l'industrie du médicament ou le textile, d'autres identifiées. Les services font l'objet d'une approche spécifique. Leur relative sous représentation dans les statistiques des échanges internationaux a pu conduire à biaiser les comparaisons internationales, leur connaissance passant par une analyse fine de la balance des paiements, qui reste à parfaire.

Le rapport présenté ci-après s'appuie sur les deux documents intermédiaires transmis, à savoir une note sur le secteur automobile d'une part, et un rapport intermédiaire d'autre part. Il intègre des éléments de différenciation sociopolitique forts entre chacun des pays d'Afrique du Nord concernés, qui appellent une politique de partenariat économique spécifique à chacun d'eux, même s'il existe des points de vigilance transverses que l'on retrouve dans chaque pays, tels que la question des conditions de disponibilité du foncier industriel, de l'existence de zones industrielles, de la disponibilité de services portuaires ou encore des communications électroniques en ce qui concerne les services, notamment les services à l'industrie.

La principale réponse de cette étude à la question posée est que la référence à l'expérience allemande n'est pas reproductible telle quelle avec les cinq pays d'Afrique du Nord pour trois raisons essentielles.

La première, évidente, est que contrairement aux PECO, ces pays n'appartiennent pas à l'Union européenne avec son identité culturelle, sa monnaie commune et son degré élevé

d'intégration politique et économique. Alors que tout a débuté du côté européen par un marché commun, le Maghreb et le Machrek forment toujours une juxtaposition de marchés quasi étanches et en tous cas très segmentés.

La seconde est l'absence de culture industrielle préexistante en Afrique du Nord. Dès lors, pour créer de nouvelles complémentarités, un effort considérable de qualification et requalification de la main d'œuvre ainsi que de formation brute de capital fixe sera nécessaire, auquel la France peut sans doute contribuer via ses centres techniques et par des investissements directs appropriés ; des recommandations en ce sens seront formulées, dès lors qu'elles emportent un maintien, voire une création d'emploi en France du fait de gains de compétitivité dans les marchés domestiques comme dans des marchés dits « de conquête ».

Enfin, la troisième raison est celle d'une situation sociopolitique instable dans des pays dont le pilotage politique demeure centralisé, ce qui rend impératif le dialogue institutionnel bilatéral à vocation économique, alors que ce dialogue est intermédié par les institutions européennes et l'acquis communautaire dans le cadre des PECO. Cette situation rend nécessaire l'identification de points d'appui qui soient *aussi* non gouvernementaux, pertinents et durables, comme des associations professionnelles, centres de formation, bourses de sous-traitance...

La coproduction industrielle durable requiert un effort égal, en France et dans les pays concernés, de représentation et de choix de spécialisation industrielle internationale (incluant l'industrie des services, y compris aux entreprises) dans le cadre de dialogues institutionnels bilatéraux à vocation économique à créer ou à réactiver. L'initiative récente annoncée par le Ministre du Redressement productif d'une nouvelle stratégie de filières industrielles visant à élaborer des contrats partenariaux de filière, et à faire émerger les filières de demain, non seulement contribue à cette visibilité nécessaire aux pays avec lesquels la France souhaite nouer des partenariats productifs de long terme, mais en constitue même un pré-requis. L'industrie des services devra y prendre, conformément à la contribution des services à son PIB et à son commerce extérieur, toute sa place. De même, l'annonce d'une stratégie lisible en matière de commerce extérieur de la France contribue, bien que le Maghreb représente, hors hydrocarbures, un sujet mineur en comparaison de l'intensité des échanges intra-européens par exemple, à indiquer à nos partenaires le cap poursuivi de réduction des déficits. Ainsi, lorsqu'un pays comme l'Algérie annonce une stratégie de reconquête de son propre marché intérieur et de diversification industrielle, il peut être utile et efficace de considérer de nouvelles coproductions permettant de maintenir un chiffre d'affaires et de consolider, voire de créer des emplois, avec des exportations d'une autre nature (biens intermédiaires par exemple) entrant dans une logique renouvelée d'intégration de chaînes de valeur.

Si la référence au modèle allemand n'est pas reproductible à l'identique, le rapport montre qu'à court et moyen terme, l'attractivité et la complémentarité des industries des pays d'Afrique du Nord au regard de l'industrie française de biens et de services ne peuvent être que sectorielles. Les structurations internationales de filières industrielles ont eu tendance à privilégier les pays riverains de la Mer Noire en ce qui concerne les investissements directs (Turquie, Roumanie, Bulgarie) voire les grands émergents en raison de l'attractivité de leurs marchés domestiques. Les complémentarités sont historiquement plus avancées avec le Maroc et la Tunisie, bien que l'instabilité politique de cette dernière ne soit guère propice aux investissements... Mais les seuls critères économiques ne jouent pas globalement en faveur du Maghreb comparativement à d'autres zones de production, et malgré la persistance d'une communauté linguistique.

À plus long terme, le changement de perspective franco-maghrébine pourrait provenir des complémentarités renforcées industrielles du fait de la création d'une zone de libre-échange généralisée entre les pays d'Afrique du Nord et l'Union européenne, et de l'adoption de normes de responsabilité sociétale et environnementale qui leurs donneraient un nouvel

avantage comparatif sur les pays émergents principalement sur le marché européen et les zones influencées par les normes européennes.

Certains partenariats pourraient être facilités par des mécanismes assuranciers français et européens de compensation de prise de risque additionnelle pour les investissements français dans les cinq pays en question, en particulier pour les PME et les ETI. Ils seraient consentis en contrepartie d'un choix sous-optimum de localisation au regard d'autres zones plus attractives, mais justifiés par des considérations en matière de développement durable ou d'ordre sanitaire, attendues d'un renforcement des coopérations euro-méditerranéennes. A court terme, un effort spécifique pourrait être consenti sur l'expertise technique française dédiée au développement industriel, de manière à conforter l'influence prénormative et normative française en amont des choix structurants pour l'environnement industriel et commercial des affaires (infrastructures, équipements, gouvernance).

Le rapport développera ces éléments en resituant le co-développement productif durable comme l'une des modalités d'internationalisation des entreprises dotées d'avantages mutuels importants pour tous les partenaires d'une chaîne de valeur globalisée ; il s'attachera dans un second temps à présenter une approche différenciée des stratégies d'entreprises pour quelques filières industrielles (industries automobile, aéronautique et mécanique, industrie textile, industrie du médicament) et par pays, en prenant en compte les éléments de stratégie mis en avant dans les choix de structuration internationale des chaînes de valeur. Le cas des services sera identifié en tant que tel. La dernière partie présentera les difficultés et opportunités spécifiques au co-développement productif durable entre la France et les pays de l'arc sud-méditerranéen en identifiant les facteurs positifs qui, au-delà des difficultés voire des défis, permettent d'esquisser des recommandations de politique publique.

En annexe, des monographies par pays et par filière, résultat direct des missions ainsi que des entretiens, permettent d'éclairer et d'approfondir certains aspects clé mentionnés dans le rapport, et d'identifier des recommandations de portée particulière qui pourront être utilisées dans le cadre du dialogue institutionnel économique bilatéral à court terme, en tant que de besoin.

1 La coproduction, -ou colocalisation- représente une des modalités d'internationalisation des entreprises, dotée d'avantage mutuels importants pour tous les partenaires

1.1 Le degré d'internationalisation des entreprises françaises est aujourd'hui satisfaisant et non pas en retard

L'ensemble des indicateurs disponibles confirment que l'économie française est une économie fortement ouverte sur l'international.

Cette externalisation ne se réduit en aucun cas à la "délocalisation" de l'activité économique du sol national vers l'étranger, que cette délocalisation soit de type "horizontale" avec création de sites étrangers à production analogue aux sites domestiques ou de type "verticale" avec segmentation géographique internationale des chaînes de valeurs internes aux entreprises. L'analyse complète de la notion de segmentation est présentée en annexe 4.

1.1.1 Les flux d'investissement direct à l'étranger (IDE) des entreprises françaises soulignent un effort d'adaptation internationale important

L'internationalisation constitue une « respiration de gestion » des entreprises qui se repère à travers les mouvements d'investissement direct des entreprises. Les comparaisons de ces flux d'IDE démontrent que les entreprises françaises sont particulièrement actives en ce domaine. Les flux sortants d'IDE français ont représenté en moyenne annuelle durant la décennie 2000 environ 5,5% du PIB, le double du taux correspondant allemand.

En termes de stocks d'IDE « sortants », les données comparatives montrent que cet effort d'internationalisation est une tendance historiquement « longue ».

Outward FDI stock as a percentage of domestic GDP

	1980	1990	2000	2005
Austria	0.7	2.9	12.8	21.9
Belgium and Luxembourg	4.8	19.4	72.5	
Denmark	3.0	5.5	46.2	45.5
Finland	1.4	8.2	43.5	38.5
France	3.5	9.0	33.5	40.5
Germany	4.8	9.1	29.0	34.6
Greece		3.4	5.4	6.0
Ireland		36.4	29.4	59.0
Italy	1.6	5.5	16.8	16.6
Netherlands	23.6	36.3	82.4	102.6
Portugal	1.7	1.3	18.4	24.2
Spain	0.8	3.0	28.9	33.8
Sweden	2.8	21.1	51.4	56.5
UK	15.0	23.2	62.4	56.2
EU15	6.0	11.7	38.2	39.9
Australia	3.0	9.8	22.0	22.5
Canada	8.9	14.8	33.3	35.3
Japan	1.8	6.6	5.9	8.5
Korea	0.2	0.9	5.2	4.6
New Zealand	2.3	14.7	16.3	10.2
Norway	0.9	9.4	217.2	123.3
Switzerland	19.4	28.0	93.4	107.4
United States	7.8	7.5	13.5	16.4
OECD	6.2	9.5	22.6	26.8

Note: The aggregate figures are weighted country-specific figures as explained in footnote 1.

Source: UNCTAD FDI Database

En comparaison internationale et dans le long terme, la position française, avec un stock d'IDE « sortants » en 2005 représentant plus de 40% du PIB, est dans la fourchette haute, supérieure à l'allemande et bien plus élevée que celle des principales économies non européennes de l'OCDE, notamment les EU (16% du PIB en 2005). Seuls les « petits pays » abritant des fonctions importantes de tête de holdings internationaux ou disposant de capitaux issus de la rente pétrolière et gazière (Pays-Bas et Norvège) ont des positions nettement plus élevées. En termes de tendance parmi les économies comparables, seule l'Espagne a fait preuve d'un dynamisme d'internationalisation nettement plus fort : le stock d'IDE « sortant » de ce pays est passé de moins de 1% en 1980 à près de 34% en 2005, un effet de rattrapage étant clair. Les données récentes montrent que les entreprises françaises ont encore accentué cet effort d'internationalisation. D'après l'INSEE utilisant la méthodologie de la Banque de France, le stock d'investissement direct français à l'étranger est passé de 28% du PIB en 2005 à 43% en 2010.

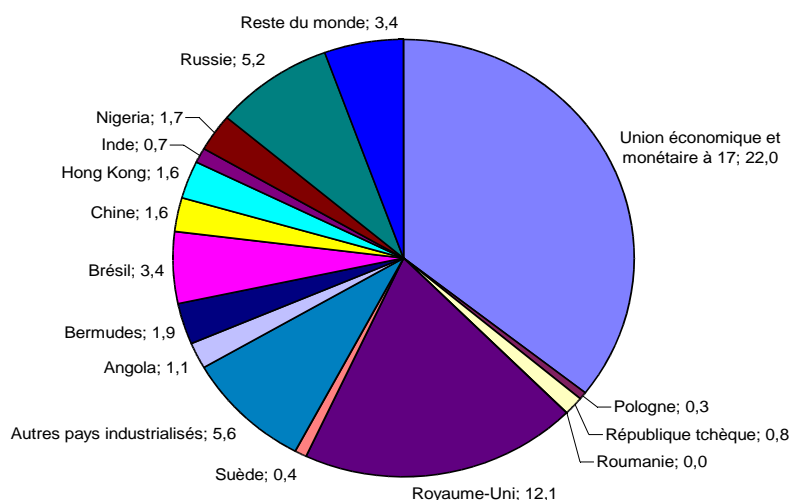
Symétriquement, l'attractivité globale du « site France » paraît encore forte à l'aune des IDE « entrants ». Ces IDE ont représenté durant la première moitié de la décennie 2000 en moyenne 2,8% du PIB de la France contre 2,3% dans le cas allemand. Les IDE entrants en France ont remonté, après le creux dû à la crise de 2008/2009, à 1,5% du PIB en 2011, contre 1,1 % en Allemagne. En termes de stock, les IDE « entrants » représentaient 35% du PIB français en 2011, contre 29% en 2000, ce qui souligne l'ouverture de l'économie française.

En 2011, les entreprises françaises ont réalisé 62 milliards € d'investissements directs à l'étranger soit près de six fois le montant des investissements à l'étranger que les entreprises japonaises réalisaient la même année. Cependant le poids des pays industrialisés (Union Economique et Monétaire, Royaume Uni, autres pays industrialisés) dans le total des investissements français à l'étranger ne paraît pas refléter le même type de logique de filières que celui qui s'est imposé au Japon, en Allemagne ou, dans une moindre mesure, en Italie. On peut également rappeler qu'en 2007 plus de 800 groupes français, hors secteur bancaire, avaient au moins une filiale implantée hors Union européenne. Ils détenaient près de 25 000 filiales à l'étranger (y compris UE) qui ont réalisé dans l'année un chiffre d'affaires cumulé de près de 960 milliards d'euros et employaient près de 4 millions de salariés.

Ce qui différencie la France de l'Allemagne ou du Japon, ne paraît donc pas être l'ampleur de l'investissement direct à l'étranger, mais sans doute la nature de cet investissement. Une explication peut résider dans une différence de spécialisation internationale de ces pays, relativement moins industrielle dans le cas français.

Le graphique ci-dessous détaille la répartition par zones géographiques de destination des IDE français.

Investissements directs français à l'étranger en 2011 en Milliards d'euros



1.1.2 Les effets sur le « site France » des flux d'IDE étrangers illustrent à la fois son attractivité et une sensibilité aux décisions « externes » accrue

Les données de la Banque de France indiquent que le taux de détention des sociétés du CAC 40 par des non-résidents a fluctué entre 41 et 47 % au cours des cinq dernières années (43,3% fin 2011). Elles signalent qu'en 2011, les entreprises les plus investies par les non-résidents sont celles de la santé (avec un taux de détention de 54,7%), du pétrole, du gaz et des matériaux de base (50%), et des services aux consommateurs [France Télécom, Vivendi, etc.] (49%). A l'inverse, le taux de détention des non-résidents dans le secteur des services aux collectivités (EDF, GDF Suez) ne dépasse pas 24%, (la part de l'Etat dans le capital de ces deux sociétés est significative).

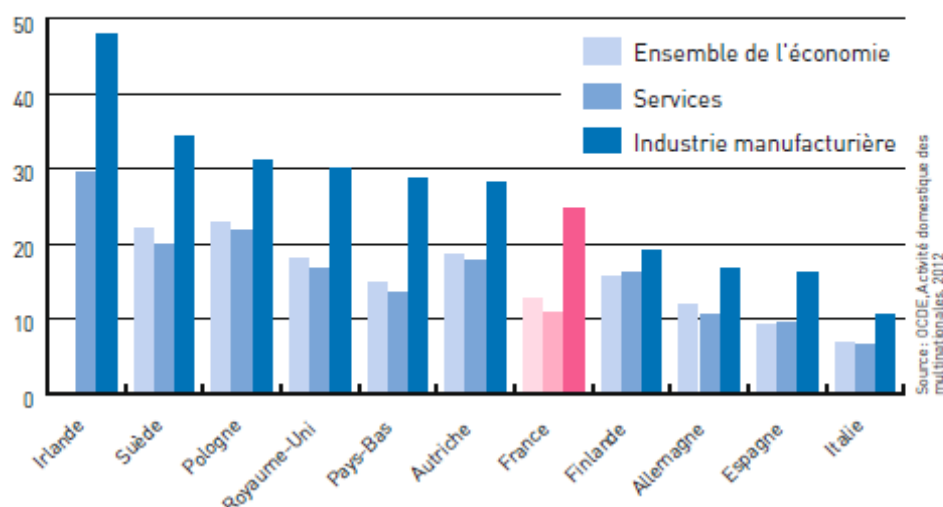
Les grandes sociétés françaises sont ainsi internationalisées à la fois par leurs marchés, par leur implantation et par leur actionnariat. Certaines, comme récemment Schneider Electric, sont ainsi conduites à déplacer leurs centres de décision, puis tout ou partie de leurs activités stratégiques (centres de recherche) dans des zones qu'elles considèrent comme plus stratégiques.

En dehors du CAC 40, les acquisitions d'entreprises industrielles par des concurrents étrangers (Usinor devenu ArcelorMittal, Péchiney racheté par son concurrent nord-américain, pour ne parler que des plus grandes) contribuent à réduire l'influence des centres de décision français.

Les données récentes montrent que la France est dans une situation comparable à celles des principales économies européennes en matière de contrôle étranger de l'emploi national, à l'exception de l'industrie, secteur où le contrôle étranger est plus marqué. Seul le Royaume-Uni, parmi les économies comparables, est caractérisé par une intervention étrangère plus importante.

Part des filiales sous contrôle étranger dans l'emploi (2009)

En % du nombre total de salariés



Dans le secteur industriel, la part de contrôle étranger monte à 25% et dans le cas particulier de la filière des équipementiers automobiles, ce sont les 2/3 des salariés qui relèvent de sociétés dont le siège social est à l'étranger. Les chiffres seraient encore plus élevés si l'on considérait le champ des grandes sociétés, les PME étant relativement moins souvent sous contrôle étranger.

Globalement, et compte tenu d'une présence moins grande des capitaux étrangers dans les PME et PMI, le tableau de bord de l'attractivité de la France, élaboré par le Centre d'Analyse Stratégique, indique que les filiales de sociétés étrangères représentent 13% de l'emploi et 20% de la valeur ajoutée produite en France en 2009, ces pourcentages montant à 25% de l'emploi marchand et à 31% de la valeur ajoutée dans l'industrie.

L'importance relative des services, celle des sociétés de première transformation et le poids des filiales de sociétés étrangères se cumulent pour expliquer la faiblesse des importations françaises de biens intermédiaires tangibles en provenance de zones *low cost* : EDF ou Lafarge importent peu de biens intermédiaires, Toyota Valencienne en importe, mais la probabilité qu'ils viennent du Japon est élevée.

1.1.3 Cette ouverture se révèle particulièrement efficiente en termes d'emploi et de compétitivité

Les IDE entrants se sont montrés historiquement particulièrement performants dans le cas français, selon une étude déjà ancienne de F. Boccara et D. Niva, étude de la Banque de France, en comparaison des principales économies de l'OCDE.

Selon cet « indicateur d'efficacité d'IDE », 1 M € d'IDE génère en France près de 2 M € de chiffre d'affaires et crée 7,6 emplois. Ce chiffre d'emplois créés est le plus élevé des pays comparés, à l'exception de la Suède. C'est plus du double qu'aux EU et nettement plus qu'au RU. Seule l'Allemagne se rapproche de la performance française, parmi les grands pays. Des indications récentes montrent que cette situation d'efficacité relative plus élevée perdure : en 2009 les filiales étrangères contrôlaient 13% de l'emploi mais généraient 20% de la valeur ajoutée.

Activité réelle (FATS) sous-jacente aux stocks d'IDE dans le pays

	En chiffre d'affaires (euro de CA par euro d'IDE)	En emploi (nombre de salariés par million d'euros d'IDE)
États-Unis	1,3	3,3
Japon	2,3	4,9
<i>Pays de la zone euro</i>		
Allemagne (hors holdings)	2,6	7,3
Allemagne (hors sous-filiales, y compris holdings)	1,5	4,3
France (avec les sous-filiales)	1,9	7,6
France (hors sous-filiales)	1,0	2,8
Italie (1997)	1,7	nd
Pays-Bas	1,2	3,6
Belgique	1,3	3,5
Luxembourg	0,5	2,2
<i>Pays de l'UE, hors zone euro</i>		
Royaume-Uni (1998)	1,5	4,5
Suède (1996)	2,0	8,9
Canada (1998)	3,0	nd

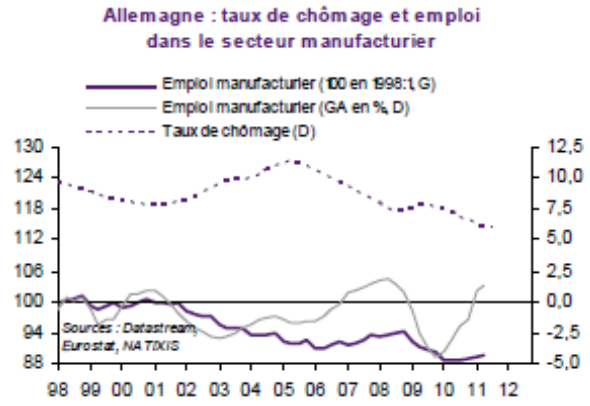
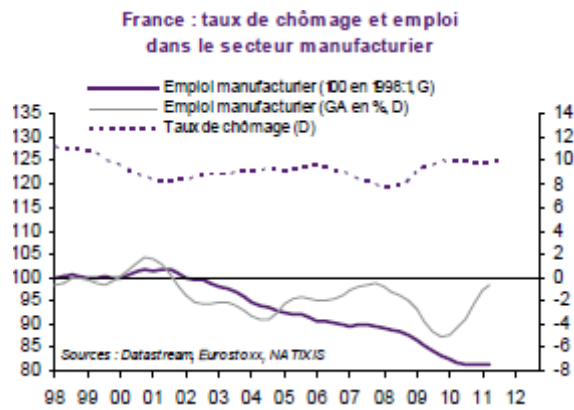
Sources : OCDE (2001) et sources nationales (année 2000, sauf mention contraire)

1.2 Les impacts négatifs de la mondialisation sur certaines activités et types d'emploi, avec en premier lieu un mouvement tendanciel de « désindustrialisation », sous-tendent un débat « sociétal » difficile en France

Si l'internationalisation de l'économie française est importante et satisfaisante pour les entreprises et si ses effets sur le « site France » le plus souvent positifs, il n'en demeure pas moins que certaines de ses modalités ont des impacts négatifs, à la fois sur l'activité et sur l'emploi.

1.2.1 Le mouvement tendanciel de « désindustrialisation » n'est pas particulier à la France mais il est accentué relativement aux économies comparables.

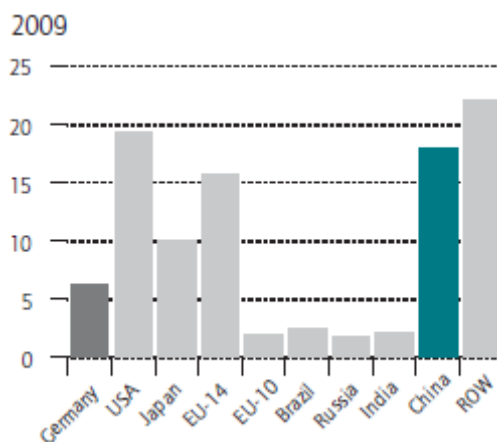
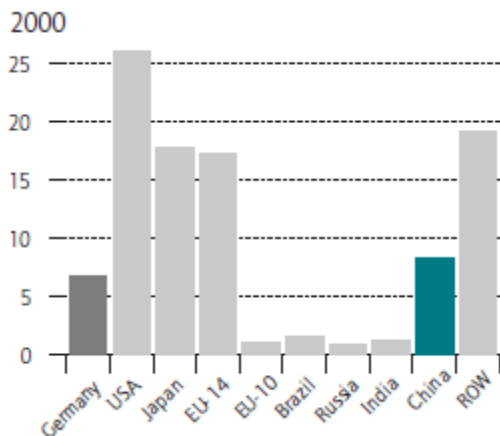
La baisse de l'emploi industriel manufacturier est un exemple particulièrement grave d'évolution économique française défavorable.



La diminution tendancielle de l'emploi industriel n'est pas un phénomène spécifique à la France. Elle affecte également nombre de « vieux pays » industriels et même l'Allemagne n'a pas tout à fait échappé à cette évolution. S'agissant de ce dernier pays, une légère amélioration se décèle après 2005 mais il est trop tôt pour faire la part du cyclique et du tendanciel dans ce coup d'arrêt.

Le recul de l'emploi manufacturier ne signifie pas nécessairement un recul de l'activité industrielle, et encore moins un recul de performance à l'exportation, mais il en est souvent l'indice. La part de l'industrie manufacturière dans le PIB marchand français a décliné fortement durant la décennie 2000 (passant de 22% en 2000 à moins de 16% à la fin de la décennie). Ce déclin est plus accusé que le recul parallèle enregistré dans la plupart des pays européens et la France est désormais nettement en-dessous de la moyenne européenne (22,5%). Dans cet ensemble, l'Allemagne fait figure de cas exceptionnel, la part du manufacturier au sein du PIB marchand étant resté stable autour de 30%. Cette résistance du secteur industriel allemand est à mettre en rapport avec ses excellentes performances exportatrices.

Parmi les grandes économies industrielles traditionnelles, seule l'Allemagne voit en effet sa part dans la production manufacturière mondiale se maintenir tout au long de la décennie 2000, selon les calculs de l'institut DIW. Les reculs les plus spectaculaires sont ceux du Japon et des EU.

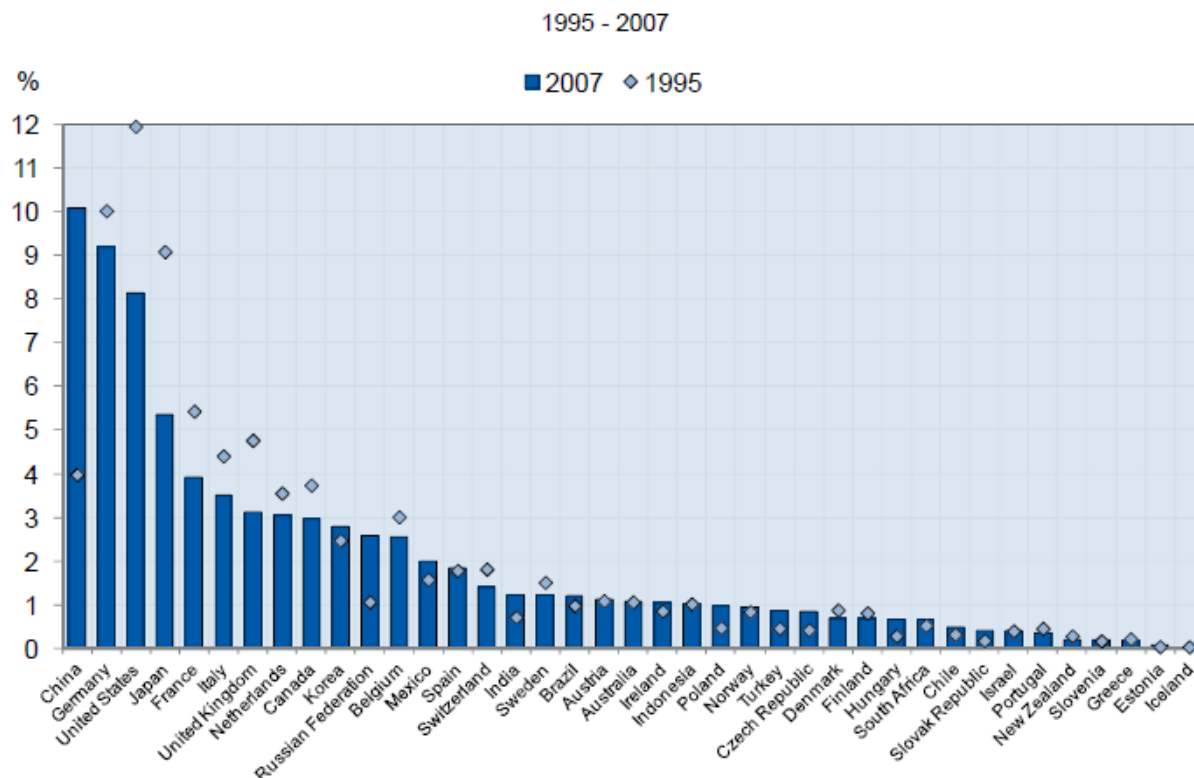


Les données relatives aux parts de marché mondiales à l'exportation montrent en parallèle que le déclin des performances est une évolution qui affecte presque l'ensemble des pays

industriels « traditionnels » de l'OCDE, et le recul français est à mettre en perspective avec les performances négatives japonaises, britanniques ou américaines.

Là encore, la « résistance allemande » à la montée des nouveaux exportateurs, en premier lieu la Chine loin devant les autres « BRIC », est remarquable par sa singularité.

Figure 1. Changes in world total export market shares



Note: The statistical data for Israel are supplied by and under the responsibility of the relevant Israeli authorities. The use of such data by the OECD is without prejudice to the status of the Golan Heights, East Jerusalem and Israeli settlements in the West Bank under the terms of international law.

Source: OECD calculations, based on CEPII BACI database

1.2.2 Le débat sur la mondialisation paraît plus « anxieux » en France

Le débat public sur la nature et les causes de la désindustrialisation, la baisse de l'emploi manufacturier et d'une manière générale sur la mondialisation économique, n'est pas de même nature suivant les pays.

Dans les pays anglo-saxons, notamment aux Etats-Unis, la polarisation est nette entre d'indiscutables inquiétudes sociales inséparables des restructurations industrielles des années 2000 (inquiétudes souvent répercutées au Congrès à travers les Démocrates) et une acceptation intellectuelle de la mondialisation économique très largement répandue. Cette acceptation est dominante, voire exclusive, chez les Républicains et les élites d'affaires. Ce courant, qualifiable en simplifiant de « libéral » au sens européen du terme, accepte comme naturel l'évolution historique qui a donné le rôle « d'atelier du monde » successivement à la Grande-Bretagne, aux Etats-Unis et maintenant à la Chine. Cette attitude de relative « *benign neglect* » est favorisée par la certitude de rester chef de file dans les services et les activités industrielles à haute valeur ajoutée et à technologies de pointe. Ce sentiment sert de contre-poids aux anxiétés, indubitables et inévitables, liées à la globalisation. Au final, la

perception publique d'un gain global en participant au libre-échange et à la mondialisation économique est dominante.

Par ailleurs, et au-delà du contexte idéologique anglo-saxon, les exercices académiques menées jusqu'ici n'ont fourni ni un cadre intellectuel simple et indiscutable pour éclairer le débat médiatique ni un instrument assuré pour la prise de décision publique et la politique économique. L'une des études universitaires de référence sur les délocalisations (« *Offshoring jobs ?* ») commence par une revue de la littérature académique dans ce domaine, exercice qui aboutit à un constat désabusé d'évaluations quantitatives divergentes, voire contradictoires, de l'impact des délocalisations. Les auteurs, Ann Harrison et Margaret McMillan, notent en passant qu'au moins un expert est passé d'une année sur l'autre de la thèse de l'impact globalement négatif à celle de l'effet globalement positif. Les estimations économétriques sont en effet très sensibles à la fois aux spécifications mathématiques de la modélisation et aux disponibilités statistiques. Il est donc compréhensible que les auteurs d'« *offshoring jobs* » en concluent, avec un certain art de la litote, que « ces réponses diverses sont source de difficultés pour les décideurs publics, laissés incertains sur les réactions à avoir ». Au final, la conclusion, au moins majoritaire, de ces études semble être un constat d'ensemble plus qualitatif que quantitatif. Selon une majorité d'experts, il faut différencier entre le court terme et le long terme, entre les catégories d'emplois impactés (qualifiés et non qualifiés) et entre la nature des délocalisations.

Dans ce contexte, il est compréhensible que les Français éprouvent envers la mondialisation en général, et envers les délocalisations en particulier quelle que soit la nature de celles-ci, une anxiété sociale forte. Cette anxiété n'est pas récente : selon sondage CSA de 2004, près de 90% d'entre eux estimaient que les délocalisations constituaient un « événement grave ». Ce sentiment ne se réduit pas, tout au contraire : un sondage 2010 d'IPSOS montrait que pour 60% des Français « l'essentiel des délocalisations est à venir ». L'ensemble des enquêtes montre que le maximum d'inquiétude sociale est atteint chez deux catégories, les ouvriers et les non diplômés, ce qui ne constitue en rien une irrationalité, tout au contraire, dans la mesure où les impacts négatifs de la mondialisation concernent en priorité ces deux groupes.

La spécificité française n'est pas dans l'existence de ces inquiétudes sociales.

Elle réside d'abord dans le fait que les impacts négatifs de délocalisation ne sont pas hiérarchisés. Une décision d'entreprise impactant quelques dizaines de salariés peut avoir des conséquences médiatiques majeures. La différence avec l'Allemagne est nette : ce pays a connu dans les années 2000 quelques accès de fièvre médiatique en matière de délocalisations (notamment en 2006 une délocalisation de site productif d'AEG vers la Pologne et en 2008 de Nokia vers la Roumanie) mais il s'agissait d'opérations majeures concernant des centaines voire des milliers de salariés.

Ensuite, et sans doute surtout, les dimensions positives de la mondialisation échouent à être largement perçues dans le débat public. Les délocalisations même de type « colocalisation » avec leurs effets mutuellement positifs, sont le plus souvent identifiées à des pertes économiques pures et simples. L'éventuel contrepois fourni par la conscience d'être parmi les « gagnants » de la mondialisation dans certains secteurs et activités à haute technicité ou valorisation n'est pas dominant.

1.3 Les colocalisations constituent une des modalités d'investissement des entreprises à l'étranger parmi les plus efficaces

Les IDE sont considérés à tort comme garantissant de manière automatique une efficacité accrue à la fois de l'entreprise « investissante » et du pays bénéficiaire. La réalité est plus nuancée.

1.3.1 Les IDE peuvent échouer à accroître l'efficacité économique globale

Le cas des investissements « enclavés » dans les secteurs énergétiques et miniers est bien identifié comme susceptible de générer d'effets négatifs qui peuvent être dominants. Les « effets de diffusion » de l'investissement étranger au reste de l'économie sont faibles et la gestion de la « rente énergétique » peut amener au syndrome dit hollandais (cette désignation, datant des années 60 et de l'exploitation débutante du gaz aux Pays-Bas, étant devenue d'ailleurs particulièrement inappropriée au cas de ce pays). Au-delà des exemples des économies de rente énergétique, une réflexion d'ensemble s'est engagée. Même si un consensus est loin d'être atteint, notamment en matière de quantification des impacts, un accord au moins sur des conclusions « qualitatives » s'est dessiné.

Pour pouvoir créer des effets d'accélération de la croissance du pays bénéficiaire de l'IDE, plusieurs pré-conditions sont requises. En tout premier lieu, l'IDE doit être « volontaire » et non « contrainte ». Cette condition, apparemment évidente, n'est pas toujours réunie, notamment si l'entreprise est « forcée » d'investir dans un site local de production sous menace de droits de douane pour bloquer ses exportations.

Ce contexte est celui des pays ayant adopté des stratégies d'industrialisation visant la substitution d'importation. Les expériences pratiques montrent que, dans ce cas de figure, l'entreprise est souvent réticente à transférer complètement ses technologies, même au détriment de l'efficacité optimale de son site local. L'évolution de la Turquie illustre parfaitement la dimension négative de cette politique économique. Ce pays est-méditerranéen a longtemps pratiqué au XX^e siècle une stratégie d'industrialisation « protégée » visant la substitution d'importations, avant de changer radicalement de modèle dans les années 80. La Turquie a alors adopté une stratégie de croissance par les exportations, et d'insertion dans la division internationale du travail de type « segmentation ». Soutenue par un financement extérieur il est vrai exceptionnel à bien des égards, la croissance turque frôle tendanciellement désormais les deux chiffres.

Ensuite, la diffusion de nouveaux savoir-faire professionnels, grâce la nouvelle activité productive générée par l'investissement étranger, aux activités domestiques du pays d'accueil en amont (fournisseurs) et parfois en aval suppose un seuil minimal de disponibilité de main d'œuvre formée et adaptée. Si ce seuil n'est pas atteint, un effet d'éviction se décèle, et non pas de diffusion, la main d'œuvre rare étant « captée » par l'entreprise étrangère.

Enfin, pour que l'IDE ne provoque pas « d'effets d'éviction » des investissements domestiques, il est nécessaire que l'esprit entrepreneurial existe dans le pays d'accueil et qu'il y soit favorisé, par le cadre d'affaires global mais également par un système financier suffisamment développé pour financer le développement d'entreprises.

1.3.2 La fin du débat sur « l'économie de bazar » a montré que les investissements de coproduction sont à la fois efficaces et mutuellement bénéfiques

Un investissement de coproduction remplit par définition une des pré-conditions de succès : il est volontaire de la part de l'entreprise. Celle-ci effectue un choix sur la base d'un calcul économique susceptible d'inclure des localisations dans plusieurs pays, une zone économique large, soit, même dans certains cas, le monde entier. Un tel investissement à l'étranger est donc par construction favorable à l'entreprise, à une réserve fondamentale près : l'entreprise peut se tromper et ce rapport reviendra sur ce point essentiel lors de

l'analyse de la question des « relocalisations » (partie 1.4.). L'environnement relatif des pays, et donc la hiérarchie des choix possibles de pays d'accueil, peut également se modifier.

Les entreprises « colocalisantes » sont « gagnantes » en ce qu'elles optimisent leur chaîne de production par segmentation internationale. Elles peuvent par exemple réduire leurs coûts de production en s'implantant dans des pays à coûts salariaux relativement plus faibles par rapport à leur pays d'origine, et où la production de certains segments de production, notamment de composants du produit final, est possible, avec maintien du niveau exigé de qualité, sans que ces gains soient annulés par des dysfonctionnement ou « coûts cachés » locaux comme par des coûts logistiques sous-estimés. Si le calcul de l'entreprise est juste, ce qui ne se vérifie généralement que dans la durée, l'entreprise « colocalisante » devient plus efficiente et plus rentable, ce qui permet, du moins dans le schéma conceptuel de définition, de sauvegarder un niveau d'emploi sur le territoire d'origine qui serait menacé en l'absence de l'investissement à l'étranger.

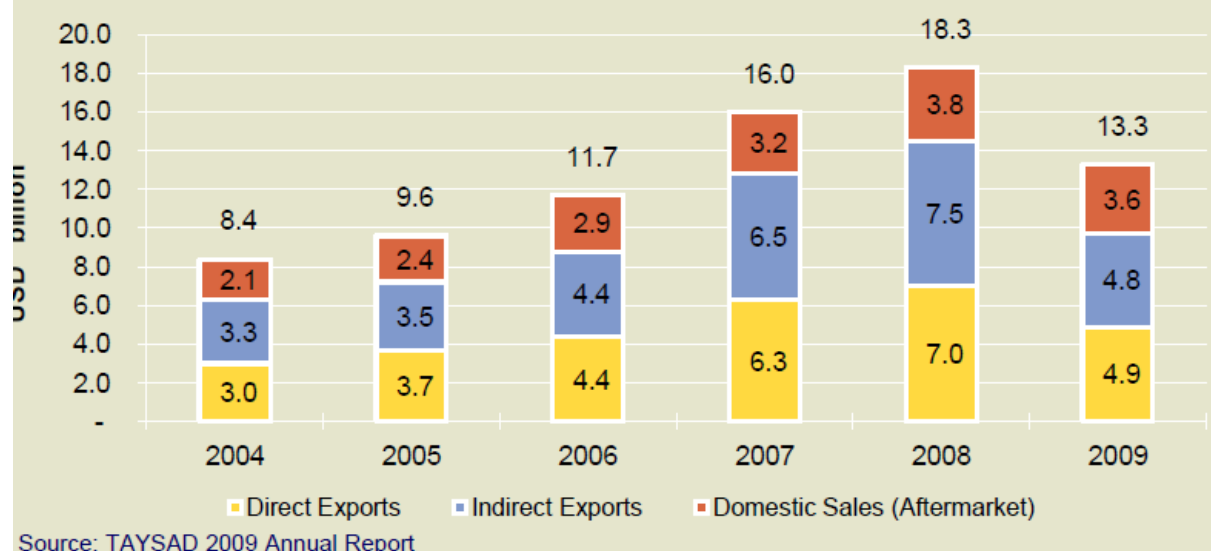
1.3.2.1 L'investissement de colocalisation a des « externalités » macro-économiques bénéfiques pour le pays « accueillant » en termes de transferts de savoir-faire professionnel et de technologie mais il accroît l'exposition cyclique

L'investissement de coproduction est, normalement, réalisé dans un pays d'accueil qui accepte la logique de la segmentation internationale de la chaîne de valeur ajoutée. Les pouvoirs publics d'un tel pays ont adopté une stratégie économique d'insertion dans une division internationale du travail fondée sur les exportations de biens intermédiaires, au moins au début du développement industriel espéré, avant pénétration et déploiement des effets de diffusion de savoir-faire et de technologie dans le reste de l'économie.

Ils acceptent de ce fait, du moins dans un premier temps, la logique d'un partenariat « asymétrique », pour utiliser des termes économiques et d'organisation industrielle, (partenariat « complémentaire » si l'on parle en termes plus larges). Le pilotage de l'activité ainsi créé résulte d'un calcul d'optimisation d'une entreprise dont le centre de décision est extérieur au pays d'accueil. Ce « pilotage externe » passe par la création d'une filiale l souvent contrôlée à 100% ou à participation majoritaire. La filiale à participation minoritaire n'est pas la formule préférée par les investisseurs étrangers dans la zone géographique considérée dans cette étude (l'arc Sud Méditerranéen) mais il est jugé essentiel par les entreprises de contrôler au minimum la gestion courante à travers la direction générale. Cette situation ne signifie pas nécessairement une inégalité d'effets bénéficiaires mais elle implique que ses effets soient des « externalités » par rapport au calcul micro-économique de l'entreprise.

Ils acceptent également une « exposition cyclique » inévitable dans une économie dont l'insertion dans la division internationale du travail a été accrue par l'investissement étranger. La production « externalisée » d'un segment de valeur ajoutée suit les variations de l'activité de l'entreprise-mère et de son carnet de commandes. Si celle-ci subit fortement les évolutions cycliques mondiales, le site « colocalisé » est impacté en ricochet, parfois plus fortement. L'entreprise-mère étrangère peut en effet utiliser la gestion du site de colocalisation comme un instrument de flexibilité et d'absorption des « chocs » conjoncturels. Le cas de la Turquie et de son industrie automobile illustre les effets potentiellement négatifs de cette exposition cyclique accrue.

Supply Industry Performance Table



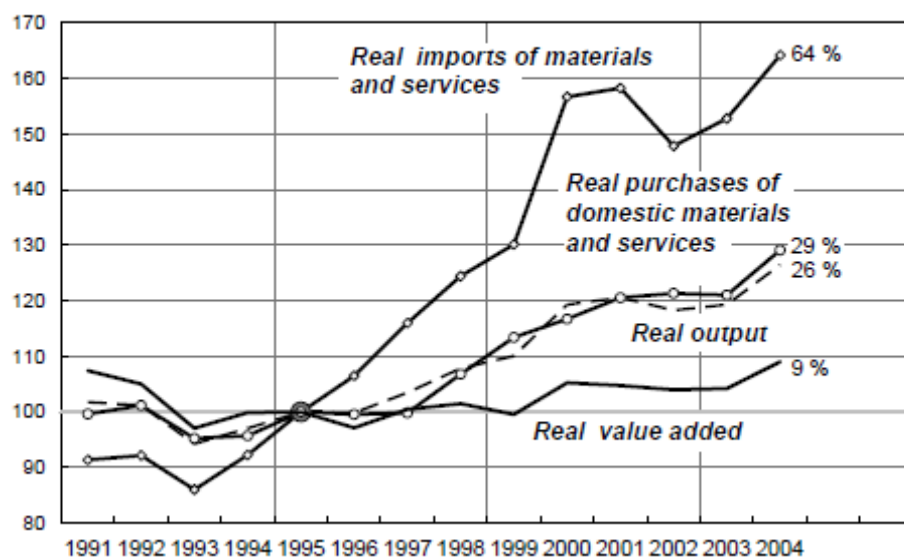
La valeur totale de la production du secteur automobile turc (exportation de véhicules, exportation de composants et pièces détachées, ventes domestiques) a chuté d'environ 27% lors de la crise de 2008/2009. Le recul des exports de composants est particulièrement accentué (-36%) en complet contraste avec la baisse modérée des ventes domestiques (-6%), lesquelles jouent un rôle, encore modeste, de stabilisateur conjoncturel. L'impact cyclique négatif est indéniable. Il n'annule cependant pas le gain économique évident, visible dans l'évolution de long terme de la production automobile turque.

1.3.2.2 S'agissant du pays d'origine, la dénonciation polémique des effets « pathologiques » attribués à la colocalisation a été remise en perspective

De l'autre côté du « partenariat », les effets sur le pays d'origine de l'IDE ont fait l'objet de débats à la fois médiatiques et académiques parfois très négatifs, tout IDE étant identifié à une « délocalisation » destructive d'emplois et d'activités nationales. Si la France est le pays qui semble avoir connu le plus fort impact du thème médiatique de « l'horreur économique », c'est l'Allemagne qui a connu le débat académique le plus long et le plus vif autour du thème de « l'économie de bazar » au milieu des années 2000.

Le directeur de l'Institut IFO H-W Sinn avait publié en 2005 une étude au titre provocateur (« Le boom exportateur pathologique et l'effet bazar ») pour dénoncer le contraste entre performances exportatrices et croissance faible de l'Allemagne. L'étude constituait une attaque en règle contre les « segmentations » en Europe centrale de la chaîne productive. Trois effets « pathologiques » étaient dénoncés : la décroissance tendancielle de la part de la valeur ajoutée « domestique » dans la production totale (désignée par l'auteur comme baisse de la « profondeur industrielle »), les destructions d'emploi dues aux colocalisations, et un effet d'éviction de l'investissement domestique par l'investissement à l'étranger.

What Determines the Reduction in Manufacturing Depth?
(manufacturing industry) from 1991 to 2004, 1995=100



Sources: German Statistical Office; Ifo Institute calculations.

La valeur totale de la production manufacturière allemande a progressé de près de 30% entre 1991 et 2004, mais essentiellement par croissance de la valeur des biens intermédiaires importés incorporés (+64%) avec une augmentation de la valeur ajoutée domestique limitée à 9%. L'auteur qualifiait cette « situation pathologique » « d'économie de bazar » parce que les entreprises allemandes effectuaient des achats accrus de biens intermédiaires dans leur chaîne productive non seulement en Europe centrale ou les autres pays limitrophes mais virtuellement dans le monde entier (le « bazar mondial »). Au final, le « *Made in Germany* » se réduirait à « *Designed and Assembled in Germany* », ou comme d'autres auteurs l'ont écrit de manière moins polémique « *Made in the World* ». Le cas emblématique cité en permanence par cette ligne de raisonnement est celui de la Porsche Cayenne, assemblée à Leipzig mais avec une valeur ajoutée « domestique » de 10% environ, les 90% restants étant importés des productions des usines d'Europe centrale et notamment du site Volkswagen slovaque de Bratislava.

Le directeur de l'IFO est un polémiste confirmé et son agressivité ne diminue pas avec les ans, comme ses attaques fortement biaisées contre l'aide européenne à la Grèce l'ont récemment rappelé. Un vif débat avait cependant enflammé la communauté académique allemande, que les pouvoirs publics ont pris très au sérieux ainsi que les « Cinq Sages » du « *Sachverständigenrat* » qui ont consacré une large partie d'un rapport 2008 à l'examen de la question. L'affinement progressif des argumentations, et sans doute également la reprise économique de 2005/2008, ont amené l'abandon presque généralisé des thèses de « l'économie de bazar ».

La thèse de « l'éviction d'investissement » du domestique par l'étranger n'a pas résisté longtemps à l'examen. Par ailleurs, la discussion de la baisse de « la profondeur industrielle » a montré qu'elle résulte en partie d'effets statistiques (importations en valeur de production totale comparées à des valeurs ajoutées domestiques « nettes »). De plus, même non corrigée des biais statistiques, la réduction de la proportion de valeur ajoutée domestique est relative à un niveau de valeur de production totale : en termes absolus, l'effet volume positif assuré par la progression de la production totale l'emporte sur l'effet de structure négatif. Au final, l'économie du pays d'origine, en l'occurrence l'Allemagne, est gagnante macro-économiquement.

Le dernier point en discussion dans les thèses polémiques sur « l'économie pathologique », les destructions d'emploi domestique, par « externalisation » internationale de la production, est à l'évidence le plus sérieux et le plus grave.

Le gouvernement fédéral a demandé, à l'occasion de ce débat, une enquête spécifique de l'institut public statistique pour établir une quantification de l'impact sur l'emploi de l'internationalisation économique. A l'issue d'une enquête « ad hoc » réalisée en 2008 auprès de 20 000 entreprises employant plus de 100 salariés des secteurs non financiers; l'institut Destatis a publié des résultats nuancés.

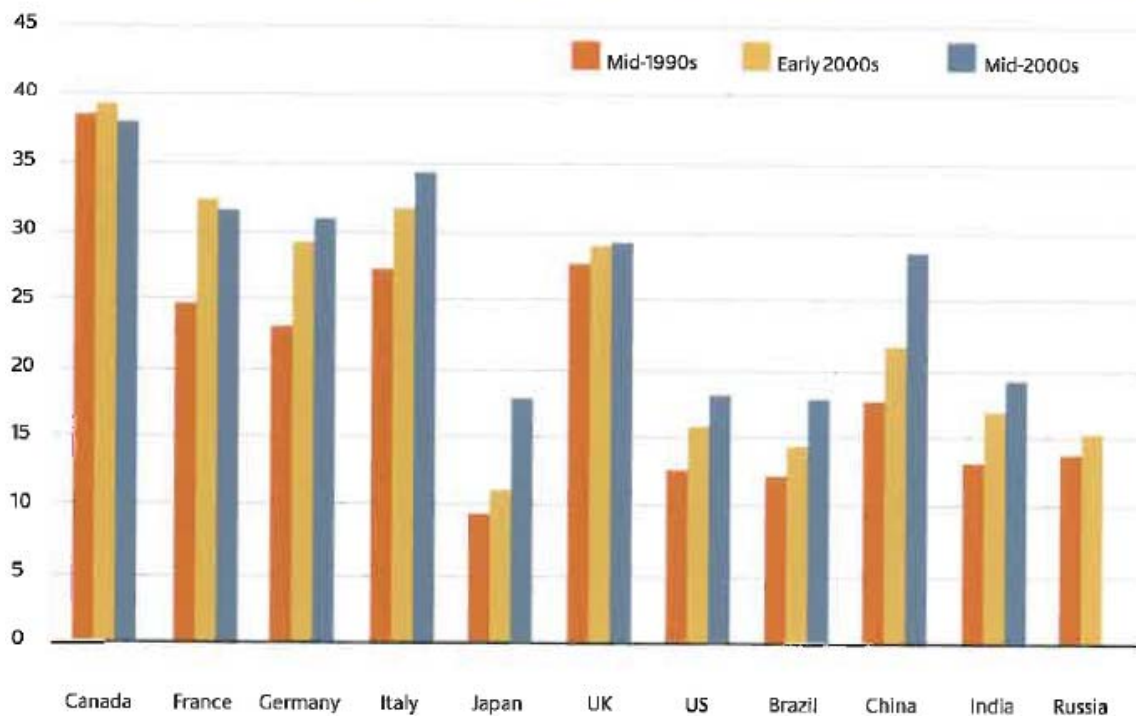
Les entreprises allemandes interrogées ayant effectué entre 2001 et 2006 des opérations de délocalisation de toute nature (soit une définition plus large que les seules « colocalisations ») avaient supprimé près de 189 000 emplois en Allemagne du fait de ces opérations et en avaient créé environ 105 000 sur sol domestique, soit un ratio de 56% des postes délocalisés. La première conclusion initiale, sur la base de ces déclarations d'entreprise maîtres de la définition de l'emploi supprimé du fait d'une « délocalisation », était donc celle d'une très faible perte nette d'emplois. Le deuxième enseignement important était cependant celle d'un impact négatif très différencié, variant considérablement d'un secteur et d'un type d'emploi à l'autre : les emplois qualifiés et les secteurs à haute technologie étant les plus positivement impactés. Dans les secteurs de l'automobile, de la mécanique et de l'équipement électrique, le ratio de création/destruction s'établissait à 94% et dans le secteur des services il était positif, 102%.

Les constats d'un impact négatif quantitatif globalement limité sur l'emploi (84 000 destructions nettes environ sur 2001/2006, à rapporter à une population active d'environ 36 millions de personnes à l'époque de l'enquête), et celui de l'existence de secteurs « gagnants » créateurs nets d'emplois après opération de délocalisation (développement informatique, activités de conseil, d'ingénierie ou de R&D), ne constituent donc pas le bilan d'ensemble. Il existe des secteurs, ceux à faible technologique, et des types d'emploi, ceux à faible qualification, qui sont des « perdants » nets des investissements de transferts d'activités ou de sites à l'étranger. Par ailleurs, les emplois créés ne sont pas de même nature que ceux détruits. La fédération patronale BDI avait publié une étude durant ce débat sur les fonctions et emplois « *Systemskopf* » (« têtes de systèmes ») multipliés par ces « coproductions ». Il est clair que les salariés non qualifiés ne sont pas les bénéficiaires privilégiés des créations de ce type d'emploi. Ce point est évidemment essentiel, et le rapport y reviendra.

Au final, cette polémique s'est révélée utile en Allemagne, en permettant une discussion académique longue et approfondie de certaines « peurs sociales », camouflées en argumentations économiques. Le phénomène de « diabolisation » de l'externalisation économique est présent même en Allemagne, ce qu'a montré l'épisode, mais il est circonscrit dans ses effets.

Plus important encore, ce « débat de professeurs allemands » a eu des répercussions extérieures. Un chantier de discussions internationales sur l'analyse et la mesure des effets de la segmentation internationale de la chaîne de valeur ajoutée en a été stimulé. Ces échanges conceptuels ont permis d'établir clairement que les pratiques de colocalisation, visibles dans ses effets par la montée des importations des biens intermédiaires dans les importations des pays de l'OCDE, n'étaient nullement des spécificités allemandes mais représentaient des évolutions très présentes dans d'autres économies.

Figure 2 - Import content of exports in the manufacturing sector. (in %)



Source: OECD (2010); Structural Analysis (STAN) Database (April 2010).

Ces données montrent que les principales économies européennes sont dans des situations comparables en matière de contenu en importations de biens dans leurs exportations de produits finaux, l'Italie étant d'ailleurs en tête avec un contenu imports des exports de près de 35% en 2005, l'Allemagne et la France étant dans une situation comparable à 32%/33%. Les biens intermédiaires importés peuvent avoir deux origines : l'approvisionnement par les sites de colocalisation ou par pur « *outsourcing* » à l'étranger. Mais le contenu en importation de biens intermédiaires des exportations est considéré par les analystes comme un indice direct du « *Made in World* » et un indice indirect de la segmentation internationale. De ce point de vue, aucun retard français ne se décèle, comme déjà noté dans le rapport.

1.4 Le cas des relations économiques de l'Allemagne avec son « *hinterland* » d'Europe centrale illustre les conditions de succès des colocalisations, ainsi d'ailleurs que leurs limites

L'Allemagne a une longue histoire, datant au moins du XIX^e siècle, de présence économique en Europe centrale. L'existence de l'empire austro-hongrois avait créé par ailleurs un espace économique cohérent, qui avait favorisé l'apparition de véritables « bassins industriels », notamment dans la Bohême de l'époque, ainsi que des liens productifs entre ceux-ci et les parties polonaises de cet empire (la Galice de l'époque). Dans les années 20 et 30 du siècle dernier, pour ne pas parler des années 40, les entreprises allemandes avaient accru leur pénétration, par le commerce extérieur mais aussi par les investissements en pratiquant la « colocalisation » sans le terme. Ces traditions ont été effacées un temps après les années 50 mais la fin des régimes communistes dans cette région a permis rapidement leur réémergence et leur développement. D'une certaine manière, l'Europe centrale est un « *hinterland* » à la fois géographiquement naturel et historiquement profond.

L'industrie automobile allemande est sans doute le secteur industriel qui a le plus développé les investissements de coproduction et pratiqué la segmentation de sa chaîne productive dans cette zone. Son cas a fait l'objet de nombreuses études, ce qui permet de tirer plusieurs enseignements essentiels.

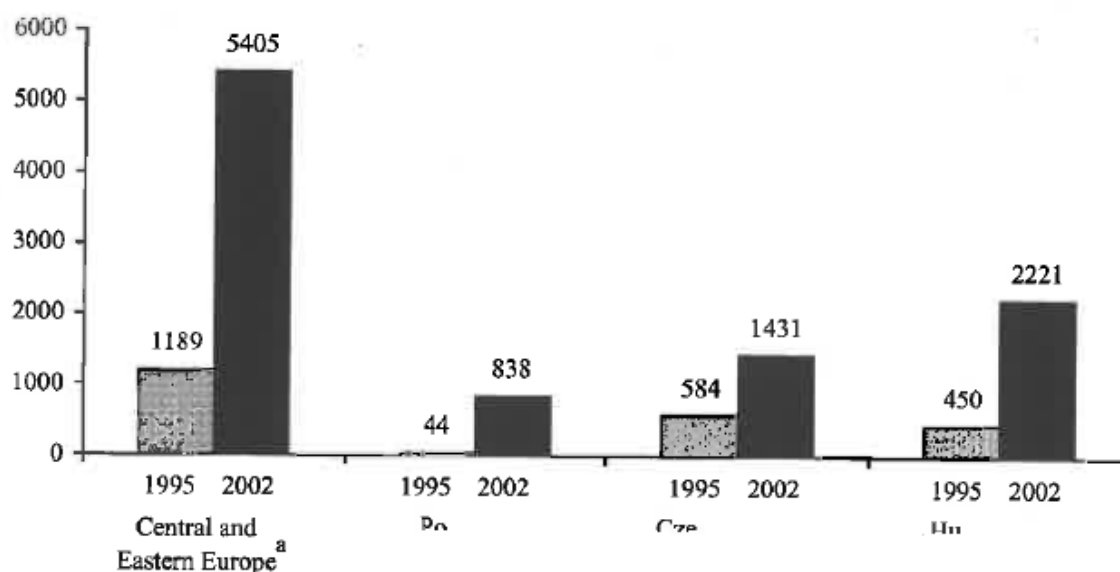
1.4.1 L'industrie automobile allemande a réalisé des « coproductions » majeures en Europe centrale à la fin du XX^e siècle

Selon des données établies par Peter Nunnenkamp, économiste allemand spécialiste des coproductions et de l'automobile, la production automobile domestique allemande a pratiquement doublé sur la période 1995/2004, période intense d'investissements de colocalisation de l'industrie allemande en Europe centrale. Ces IDE ont concerné à la fois les constructeurs automobiles, en particulier Volkswagen, et les équipementiers. Le transfert de production sous forme de délocalisations stricto sensu ou de coproduction est d'ailleurs très marqué pour ces derniers. S'agissant des constructeurs automobiles, les firmes spécialisées dans la voiture « premium » comme BMW et Mercedes ont moins « colocalisé » que VW dans cette partie du monde.

Au final, la constitution extrêmement rapide, en cinq ou six ans c'est-à-dire quasiment instantanément rapporté à l'horizon de long terme des entreprises en cause, de véritables « bassins productifs » et la mise en place non moins rapide de liaisons logistiques intégrées constituent deux caractéristiques essentielles de ce mouvement. L'héritage historique sous-jacent a probablement facilité ce développement, qui s'apparente à une réactivation. Au final, le développement « en rhizomes » d'activités liées à la production de l'investisseur initial a été quasi-immédiat. Un ensemble d'investisseurs « jouant groupés » ont assuré un rôle structurant dans l'ensemble de la région visée.

Ce point est cardinal. Un effort d'investissement allemand, massif et très concentré dans le temps, a induit rapidement des « effets de rang 2 », ou effets de « clusters ». Ces effets structurent une filière et assurent également un environnement économique de zone favorable au développement à la fois de l'investissement initial et à de nouvelles initiatives, soit au final un « écosystème productif » source d'efficacités.

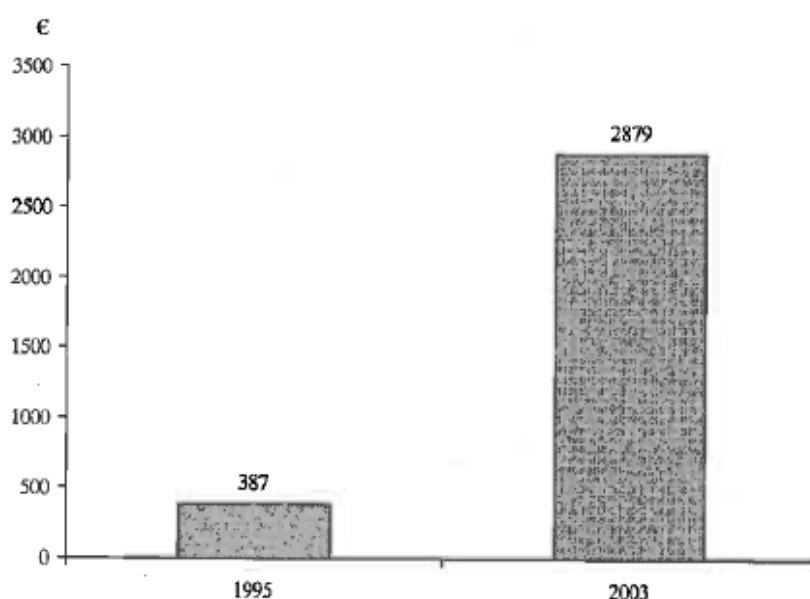
Figure 1: Automobiles and Parts Industry: German FDI Stocks in Central and Eastern Europe (million €)



Ces investissements massifs et concentrés (à l'échelle macro-économique de la zone considérée) ont eu deux conséquences macroéconomiques significatives..

En premier lieu, les échanges de composants auto et de pièces détachées entre les sites de production et d'assemblage en Allemagne et les sites d'Europe centrale ont très fortement augmenté. Un commerce extérieur «dans les deux directions » s'est organisé dans une période de temps remarquablement courte. La segmentation « centrale européenne » a pris de ce fait une dimension macroéconomique significative, même à l'échelle de l'Allemagne, presque instantanément.

Figure 4 : Importance of Trade in Autoparts^a between Germany and Central European Countries^b, 1995 and 2003 (€ per automobile produced in Germany^c)

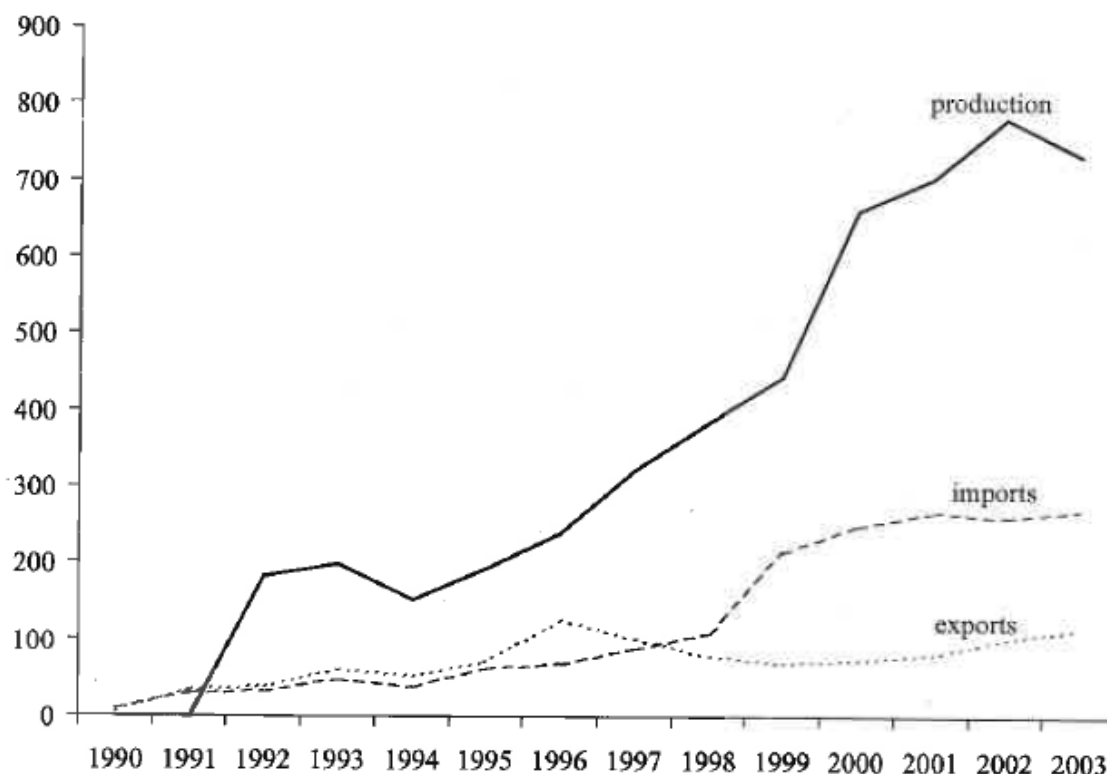


^aSum of German exports and imports of engines and other autoparts and accessories to/from four Central European countries. ^bSum of Czech Rep., Hungary, Poland and Slovak Rep. ^cIn constant prices of 2000. Source: VDA (a).

La deuxième caractéristique essentielle, interne aux pays d'accueil celle-là, est la non moins vive croissance de la production automobile des pays d'Europe centrale eux-mêmes., sans « cannibalisation » des exportations ou de la production automobile domestique allemande : les exportations allemandes, d'ailleurs modestes, vers la zone n'ont été que faiblement impactées.

Il y a donc bien eu un résultat « gagnant /gagnant » pour l'ensemble des partenaires, dans le cas automobile. La production sur site domestique allemand en a été stimulée. Symétriquement, les pays d'accueil ont bénéficié de création d'activités (ou d'extension dans le cas de la Tchéquie qui disposait déjà d'une industrie automobile avec Skoda, reprise et élargie par VW.) directement ou indirectement avec l'arrivée des équipementiers. Des emplois qualifiés ont été créés, des créations d'entreprises locales favorisées et au final la stimulation du marché intérieur ainsi induite a favorisé l'extension d'une production destinée tant à celui-ci qu'à l'exportation. Ce schéma de développement est conforme aux « success stories » des pays émergents à la croissance « tirée par les exportations » grâce à l'insertion dans la division internationale du travail.

Figure 2: Production of Passenger Cars by German Companies in Central Europe^a and German Imports and Exports from/to Central Europe, 1990-2003 (1000 units)



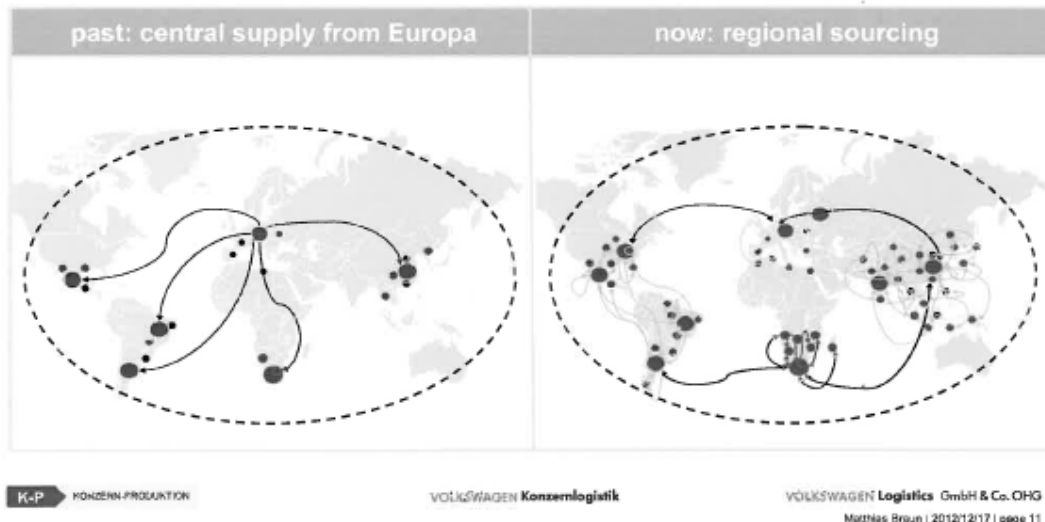
Le cas Volkswagen est emblématique de cette intégration du territoire allemand et des pays limitrophes d'Europe centrale dans un « bassin productif » devenu intégré et unifié.

1.4.2 L'intégration à son sommet : Volkswagen

La croissance du groupe Volkswagen s'est faite à la fois par croissance externe (après acquisitions, le groupe dispose actuellement de 12 marques) et par croissance interne. L'augmentation de la production sur la dernière décennie est impressionnante, de 5 millions de véhicules vendus en 2000 à 8.3 millions en 2011. Le troisième groupe a l'ambition de devenir le premier à l'horizon 2018, avec plus de 10 millions de véhicules commercialisés, augmentation quantitative avec un objectif corollaire d'amélioration de la marge bénéficiaire. Sur les 8 millions de 2011, près d'1 million ont été construits à Wolfsburg, le site domestique d'origine.

Durant les deux dernières décennies, la stratégie de production du groupe est passée d'une approche « européen-centrée » à une approche décentralisée au niveau mondial, avec 4 ou 5 « bassins productifs » dédiés à des marchés « régionaux » correspondants. Des connexions logistiques d'optimisation relient ces 4 ou 5 bassins de production.

The strategy of Volkswagen is to build vehicles locally for the respective market and buy regionally and globally



A terme, il n'est pas exclu que le modèle du bassin intégré « Allemagne/Europe centrale » soit dupliqué ailleurs dans le monde. Pour l'instant, il demeure cependant le « bassin central » du groupe. Sur les 99 usines de Volkswagen de 2012 ; 27 sont situés en Allemagne et 16 dans les pays limitrophes d'Europe centrale.

The Volkswagen Group produces globally at 99 production sites

Number of production plants



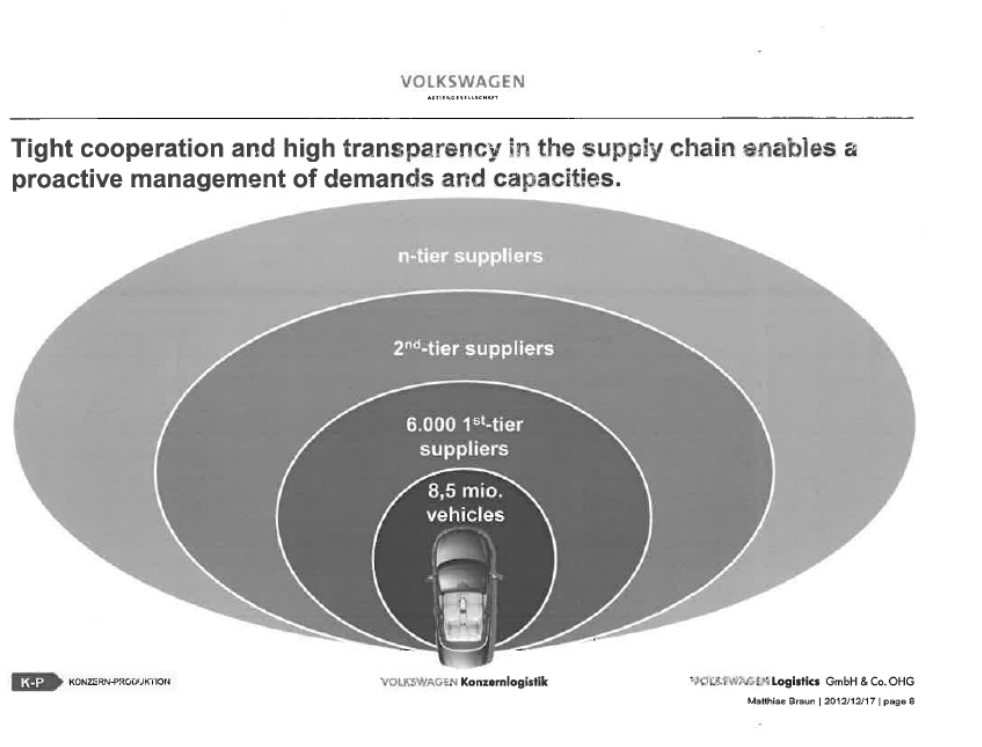
Production plants, ◻ production plants under construction.
 Status: September 30, 2012

Le taux d'intégration très élevé des pièces et composants entre les 240 divers modèles de véhicule des 12 marques du groupe est très élevé, pour des raisons évidentes d'optimisation des coûts ; ce taux d'intégration est supérieur à 90% pour certains modèles d'Audi et de Volkswagen stricto sensu par exemple, ce qui donne à réfléchir sur le fondement objectif de la différenciation d'image entre modèles persistante chez la clientèle.

L'intégration industrielle du groupe est remarquable. Ses 8,3 millions de véhicules de 2011 avec 240 modèles différents ont été produits en tout et pour tout sur quatre types de chaînes de production. Pour donner un aperçu comparatif des performances d'amortissements ainsi rendus possibles, il suffit de dire que PSA Citroën doit amortir une dizaine de types de chaînes différentes sur une production totale d'environ 2,5 millions, de véhicules. L'intégration industrielle n'était pourtant non plus aisée pour un groupe qui avait absorbé des marques aussi nombreuses et aussi différenciées (allant de SEAT espagnol à Skoda tchèque). La solution industrielle a été la réalisation d'une modularité exceptionnelle des éléments de produit. Les véhicules sont construits sur des plateformes à 80% partagées entre toutes les marques, avec des parties communes homogénéisées jusqu'au seuil maximum compatible avec la sauvegarde de l'apparence extérieure différenciée, indispensable à la satisfaction du client d'un modèle donné, surtout s'il est « premium », et à la justification du prix demandé.

Avec ces contraintes industrielles ainsi qu'avec la nécessaire connexion entre les divers bassins productifs dans le monde, il est absolument clair qu'un défi industriel majeur du groupe VW est la liaison logistique entre les sites et leurs fournisseurs, entre les marques, entre les bassins productifs.

La connexion logistique entre les sites productifs et les fournisseurs de pièces et équipements est sans doute le plus critique. Le groupe traite avec environ 6000 fournisseurs de premier rang, et il est probable que la direction générale de Wolfsburg n'ait qu'une idée approximative du nombre total d'opérateurs concernés dans les multiples couches de sous-traitance.



La chaîne logistique globale du groupe fait l'objet actuellement d'un plan de développement qui est un élément central, et donc confidentiel, du plan « horizon 2018, premier producteur mondial ». Un objectif cardinal est celui de l'application du « principe de subsidiarité », chaque firme de chaque « rang de fournisseur » étant responsable de l'intégration optimale de chacun de ses fournisseurs des rangs inférieurs. A plus court terme, un plan logistique avec intégration informatique complète des fournisseurs de premier rang et des transporteurs est en voie d'application, avec une contrainte de réactivité permettant d'assurer une livraison garantie en n-6 jours par rapport à toute modification du plan de charge de la ligne d'assemblage, étape finale. Cet impératif est d'autant plus complexe que la plupart des chaînes d'assemblage du groupe sont multi-modèles. La forte modularité des éléments communs aux différents modèles assouplit la contrainte mais ne la supprime pas entièrement. La constitution de plusieurs « nœuds logistiques » stratégiques (intégrant liaisons terrestres, routières et de canaux à l'image du centre logistique de Wolfsburg ou le centre maritime de Brême) est enfin un dernier principe cardinal, avec une organisation logistique hiérarchisée.

La première conclusion d'ensemble, s'agissant des efforts d'intégration globaux du premier groupe automobile européen, est que ce groupe est exemplaire de l'intégration des sites d'Europe centrale dans une production unifiée au sein d'une zone productive transfrontalière territorialement intégrée. L'usine VW de Bratislava fonctionne en intégration avec des sites polonais, allemands, tchèques, hongrois.

Le deuxième constat est que ce « bassin européen » intégré et unifié est encore stratégique mais est devenu régional. De l'avis des responsables, le marché et le bassin productif intégré de l'avenir résident en Chine, même si l'Amérique du Sud, l'Inde et l'Afrique (Afrique du Nord compris) sont également jugées stratégiques.

Il est enfin important d'insister, s'agissant de l'intégration productive en « bassins » régionaux avec optimisation de la chaîne logistique, sur le rôle souvent méconnu des liaisons logistiques maritimes. Pour le groupe VW, « joueur mondial intégré », le maritime reste un élément cardinal.

VOLKSWAGEN
INTEGRITY

20% of vehicle transports in Europe are operated via short sea shipping



K-P HANSEN-PRODUCTION

VOLKSWAGEN Konzernlogistik

VOLKSWAGEN Logistics GmbH & Co. OHG

Le groupe Volkswagen opère sa propre flotte de transport maritime et dispose d'un port dédié à Brême. Ce choix joue un rôle important dans le maintien d'une activité exportatrice forte à partir du territoire allemand, et donc d'une production automobile domestique toujours en progression, malgré l'apparition d'autres « bassins productifs » dans le monde.

1.4.3 Les rôles respectifs de l'« *hinterland* » et de l'image de qualité dans les succès industriels allemands sont à prendre en compte

Le premier point à souligner est celui d'une réussite indéniable. Si l'on part du cas de l'industrie automobile allemande, les statistiques récentes confirment la « *success story* » : les constructeurs allemands ont produit en 2011 plus de 5,8 millions de véhicules individuels sur sol domestique (soit une production nationale située derrière les EU). Ce niveau correspond à environ 45% de la production totale mondiale des firmes allemandes de l'année.

L'industrie automobile allemande est le premier producteur européen, et cela toujours sur son propre territoire, avec un écart qui s'accroît en permanence avec les autres pays européens. Elle est également premier exportateur européen, tout en étant devenue une industrie mondialisée après des décennies de « délocalisations » et de coproductions. Les constructeurs allemands restent sur sol allemand tout en étant devenus industriels chinois (ou brésiliens, ou russes).

Le principal revers de la médaille paraît être pour l'instant une exposition cyclique accrue, à l'instar des autres secteurs industriels allemands, avec des reculs fortement accentués en « bas de cycle ». Il s'agit d'abord une exposition « classique » aux cycles mondiaux directs via les exportations. Mais l'exposition en tant que producteur local dans les zones émergentes à des conjonctures particulière joue désormais.

Le deuxième constat important est que les succès, pour l'automobile comme pour les autres secteurs industriels allemands, ne peuvent être réduits à un facteur unique, coproductions ou autre.

L'intégration de l'Europe centrale dans un bassin industriel cohérent, structuré par les firmes allemandes et leurs réseaux de fournisseurs, n'est pas citée par les responsables économiques comme le facteur décisif du succès, si tant est qu'il soit possible de le cerner. L'intégration de « l'*hinterland* » est acquise et représente le passé. Les coproductions et « délocalisations » des firmes françaises sont d'ailleurs souvent reconnues en Allemagne comme de qualité, le modèle allemand n'apparaissant pas spontanément comme d'une autre nature que les réalisations des firmes françaises en ce domaine. « L'objectif Chine » est maintenant affirmé comme plus structurant pour l'industrie allemande que l'Europe centrale. La production domestique d'Europe centrale ne dépasse pas 1 million de véhicules, à rapporter à une production totale de l'industrie allemande à l'étranger d'environ 7 millions. Il suffit de rappeler, pour illustrer ce point de l'importance relative des zones et des bassins productifs, que Daimler a créé dans son conseil d'administration un siège supplémentaire de responsable Chine, à l'instar de Volkswagen.

En tout état de cause, ce n'est pas là qu'un éventuel sentiment de supériorité allemand, discernable ici ou là, se décèle.

Pour une grande majorité de professionnels, d'universitaires et de politiques allemands, s'il fallait singulariser un facteur explicatif des succès industriels de l'Allemagne, il faudrait citer avant tout le respect de l'impératif de qualité et d'excellence technologique. La qualité du produit est jugée la conséquence de la qualité des processus et celle-ci de la qualité de la main d'œuvre.

Dans le cas de l'automobile, c'est donc la spécialisation dans le segment de marché « premium » qui est vue comme essentielle. Le succès allemand en ce domaine ne peut être contesté : les constructeurs allemands ont réalisé en 2011 une part de 80% du marché mondial de la voiture « premium ». Ni les constructeurs asiatiques, malgré leurs tentatives, ni encore moins les américains ne pénètrent pour l'instant de manière significative dans cette véritable « chasse gardée ».

Le cas d'Opel est cité en Allemagne comme la preuve par l'exemple négatif du rôle essentiel joué par la spécificité « premium ». Opel n'est pas présent dans ce segment de gamme et il connaît des difficultés chroniques. C'est le seul constructeur allemand qui a fermé des sites en Allemagne et en Europe. Il bénéficie pourtant des effets positifs des coproductions comme des gains obtenus par les délocalisations des équipementiers. La comparaison avec les constructeurs français est parfois faite en Allemagne.

Ses effets sont en effet stratégiques. S'agissant de l'automobile, l'avantage assuré par la qualité « premium » ou du moins son image, est particulièrement évident. L'image « premium » est déclinée commercialement sur l'ensemble de la gamme de modèles. Un producteur « universel » comme le groupe Volkswagen, a réussi une opération majeure en hissant les modèles de la marque Audi au même niveau d'image « premium » que les BMW et les Mercedes dans les années 90. Il a ensuite décliné et diffusé cette image de qualité à ses modèles propres Volkswagen. La quasi intégration des pièces et composants entre modèles Audi et Volkswagen aurait pu jouer en sens inverse, et « polluer » l'image « premium » des produits Audi mais ce ne fut pas le cas.

Le groupe VW a annoncé publiquement son intérêt pour le modèle « low cost », en rendant hommage non moins publiquement à Renault en ce domaine, mais il serait surprenant que le groupe renonce à l'effort de diffusion de l'image de qualité sur le « pied de gamme ». C'est en effet la qualité, ou son image, « premium » qui permet de sécuriser des marges unitaires importantes. Le point est parfois reconnu avec une grande franchise. Ce positionnement impose un effort de R&D jugé absolument essentiel pour conserver l'avance technologique censée garantir la qualité « premium » et les prix qui vont avec.

L'excellence dans la qualité comme cause du succès allemand est généralisée à l'ensemble des secteurs industriels. Ce facteur « qualité » ou « premium », réalité comme apparence, constitue en conséquence une forte contrainte dans les projets de développement externe des firmes allemandes.

Dans le secteur automobile, BMW et Mercedes conservent l'essentiel de l'assemblage final en Allemagne, pour garder intacte une image « *made in Germany* », alors que la réalité serait certainement mieux décrite par « *made in Central Europa* ». Le groupe VW, là encore, s'originalise en ayant transféré l'assemblage de modèles Audi et de « haut de gamme » de la marque VW en Slovaquie et en Tchéquie (voir en annexe 4 la note « automobile »). VW n'y a pas perdu, pour l'instant l'image « premium » garantie par une « production allemande ». Il est cependant évident, avec ce cas, que les coproductions sont soumises à des conditions sévères de réalisation pour réussir.

1.4.4 Les facteurs de succès des coproductions allemandes en Europe centrale sont rigoureux et difficilement duplicables

Les conditions générales de réussite des IDE sont bien connues (contexte institutionnel et politique stable permettant d'assurer une visibilité de long terme pour l'entreprise, avec un cadre d'affaires favorable à l'entreprise privée, un climat social positif, un marché du travail

flexible, une main d'œuvre qualifiée ainsi que des infrastructures et services de transport et de communication de qualité.

Il n'est pas toujours possible de garantir dans un pays donné l'ensemble de ces facteurs favorables, loin s'en faut.

La spécificité des pays d'Europe centrale est qu'ils ont très vite satisfait, avec un processus rapide d'intégration dans l'UE, de manière presque optimale, à l'ensemble de ces critères. Le cadre européen a fourni à la fois stabilité politique et protection juridique. Parfaitement « coopératifs », les gouvernements ont tous accepté la logique de l'insertion de leur pays dans une division internationale du travail fondée sur la segmentation des chaînes de valeur des entreprises allemandes, et donc le pilotage des « partenariats » avec des centres de décision étrangers. Le fait que ces centres étaient allemands pouvait ne pas aller de soi, pour des raisons historiques liées à la mémoire du milieu du XX^e siècle mais aucun obstacle « émotionnel » n'a gêné ces investissements. La main d'œuvre est de bonne qualité, héritage d'une longue tradition industrielle, alors même que le niveau des coûts salariaux était comparable à l'origine avec certains émergents non européens. Enfin, les financements de solidarité européens, massifs, ont permis une mise à niveau rapide des infrastructures.

Au final, il faut insister sur deux points :

En premier lieu, la maîtrise des coûts logistiques est essentielle pour réussir une coproduction. Dans le cas des liens d'intégration entre l'Allemagne et l'Europe centrale, l'amélioration des liaisons de transport et le bon niveau de développement des télécommunications ont joué un rôle clé. Une rupture de la chaîne ou des défaillances de l'interconnexion logistique ne sont pas tolérables à moyen/long terme.

En deuxième lieu, l'impératif de qualité de la main-d'œuvre est un point cardinal. Ces pays disposaient à la sortie du communisme d'une main d'œuvre industrielle de bonne qualité, mais inférieure en productivité à celle de l'Allemagne. Sa formation ainsi que l'accroissement de la productivité ont été jugés vitaux pour garantir l'efficacité et la qualité des processus de production et au final la qualité « premium » des produits. En effet, maintenir cette « qualité premium » ou son image est une condition non négociable de succès de l'investissement.

Ne disposant pas du système de formation professionnelle « dual » de leur pays d'origine, les firmes allemandes ont essayé de le reconstituer avec des gouvernements généralement coopératifs. Elles ont, en complément, financé une formation professionnelle coûteuse. Sous-estimer les difficultés de gestion dans le domaine des ressources humaines, et les coûts subséquents, accroît considérablement le risque d'échec, au même titre que la logistique, comme en témoignent quelques cas dans cette zone.

1.4.5 Les limites des succès allemands

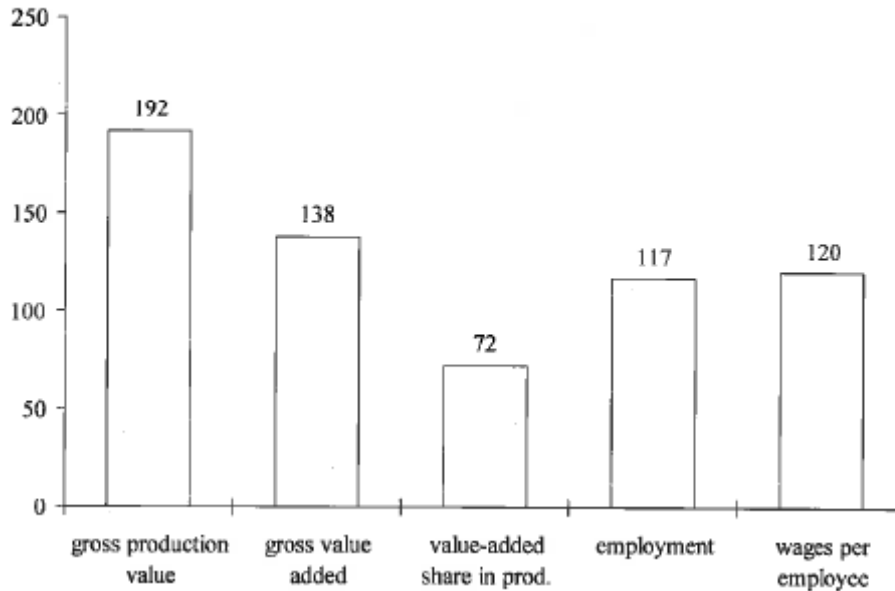
Si le succès des investissements de coproduction allemands en Europe centrale ne peut être contesté, il n'en demeure pas moins que ce « modèle » a des coûts et qu'il connaît des limites. Il n'y a pas, à l'aune du « modèle allemand », de formule miracle qui garantirait un maintien à l'identique du niveau et de la structure de l'emploi domestique.

1.4.5.1 L'impact sur l'emploi domestique est ambivalent

Les effets sur l'emploi sur des coproductions allemandes dans l'hinterland centre-européen ont été particulièrement étudiés dans le cas de l'industrie automobile. Les investissements « de long cours », en Chine ou dans les autres continents, sont en effet généralement jugés comme ayant un impact très faible sur le niveau et la structure de l'emploi industriel domestique, car répondant à une stratégie d'investissement de conquête de nouveaux

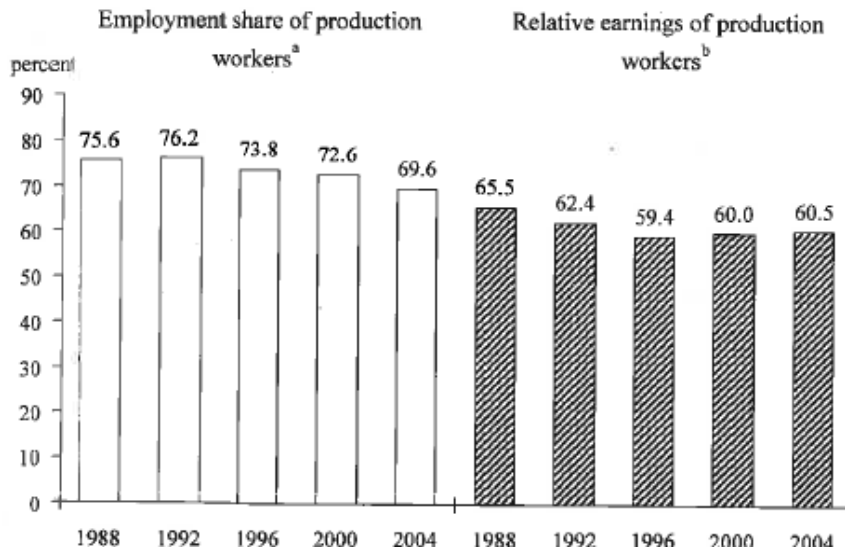
marchés qui ne pouvait être réalisée à partir du territoire domestique. Les investissements impactant de manière significative l'emploi industriel automobile et sa structure sont, selon une majorité d'auteurs, les investissements de délocalisations ou coproductions en Europe centrale.

Figure 3 — Production, Value Added, Employment and Wages in the German Automobile Industry, 2004 (1995=100)



Selon ces données fournies par l'association des constructeurs automobiles allemands, le bilan des opérations de délocalisations/coproductions est très fortement positif, « gagnant/gagnant » à la fois pour l'entreprise et pour les salariés : la valeur de la production automobile domestique a approximativement doublé en dix ans (passant de l'indice 100 en 1995 à l'indice 192 en 2004), avec un emploi domestique ayant progressé de 17%. Le résultat d'ensemble paraît à l'évidence très positif Il est cependant à nuancer.

Figure 4 — Production versus Non-production Workers in the German Automobile Industry, 1988–2004



Le graphique ci-dessus donne un aperçu de quelques évolutions longues de 1988 à 2004. L'emploi des « opérateurs de production » (composé en majorité de « ouvriers », pour utiliser le langage courant) a reculé en termes relatifs, passant de près de 76% de l'emploi total automobile en 1988 à 70% en 2004. Surtout, la rémunération relative de ces « opérateurs de production » a diminué par rapport à celle des autres catégories de salariés de cette industrie. Elle ne représente plus en 2004 que 60% de la rémunération moyenne des autres salariés du secteur, contre 65,5% en 1998. Ces évolutions ne peuvent s'expliquer entièrement par les seules pratiques de coproductions, car elles reflètent également l'impact des premiers accords de flexibilité qui ont marqué l'industrie allemande dès le début de la décennie 2000, avant même les applications de la « législation Hartz ». Elles prouvent malgré tout de manière claire que les coproductions n'ont pas arrêté les mutations structurelles industrielles difficiles.

Une double conclusion s'impose à la lumière du cas allemand. En premier lieu, les coproductions ne peuvent être des substituts à la flexibilisation de la production domestique. Des évolutions structurelles « lourdes » se poursuivent indépendamment de ces opérations. Elles ne fournissent pas de panacée générale.

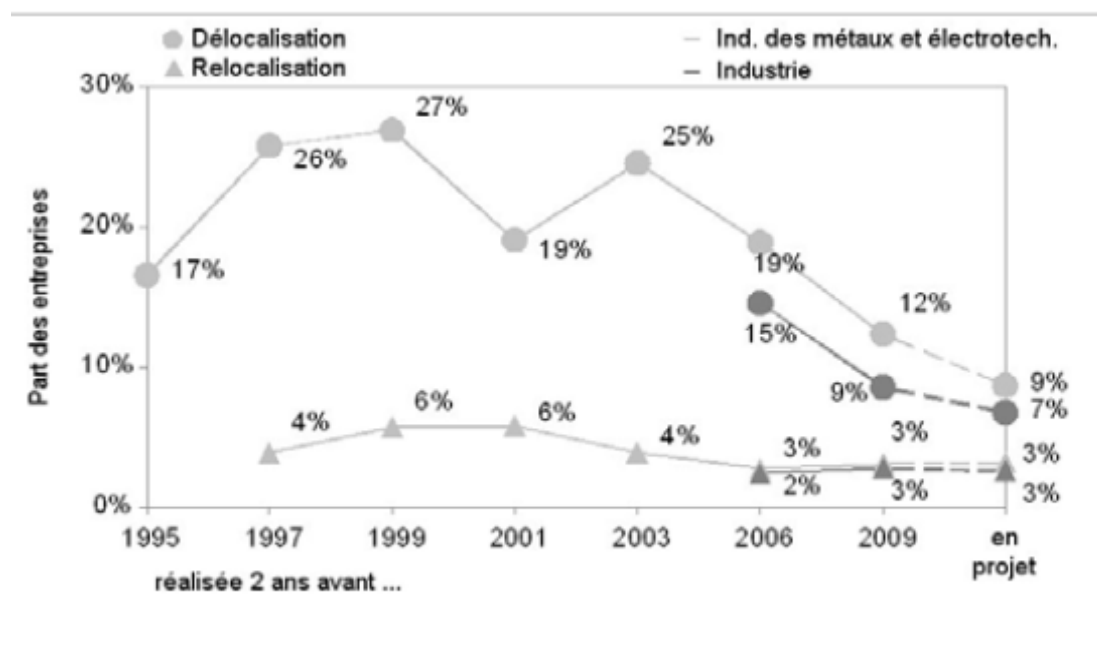
Par ailleurs il existe des « perdants », en l'occurrence les « cols bleus » de l'industrie automobile, qui enregistrent des pertes d'emploi et des pertes de rémunération relatives. Les ouvriers ne sont sans doute pas tous des « perdants » en termes absolus, mais les non-qualifiés parmi eux le sont

1.4.5.2 Les relocalisations sont révélatrices des causes d'échecs d'IDE

L'institut Fraunhofer effectue tous les trois ans une enquête triennale auprès d'environ 16 000 entreprises sur les stratégies de développement des entreprises industrielles allemandes, les résultats 2006/2009 étant actuellement les derniers disponibles. Les opérations de délocalisations et de relocalisations sont particulièrement suivies. Leur définition est bien évidemment plus large que celle des seules coproductions mais leurs causes de succès ou d'échecs peuvent être éclairantes et recouvrir au moins en partie celles des localisations.

Le premier enseignement de ces enquêtes périodiques est que les périodes de crise amènent le plus souvent à défendre les capacités existantes. L'investissement à l'étranger n'est pas la réponse spontanée à la baisse cyclique d'activités : l'IDE « de survie » ne se décèle pas. Par ailleurs, il est notable que les relocalisations, certes moins nombreuses que les délocalisations (3% des entreprises interrogées déclarant avoir effectué une relocalisation contre 7% une délocalisation), ne constituent pas un phénomène récent. Elles représentent un comportement permanent et relativement plus stable que les évolutions plus cycliques des délocalisations.

Evolution des délocalisations et relocalisations depuis 1995



Source : Fraunhofer ISI, sondages *Modernisierung der Produktion*, données pondérées.

En matière de relocalisation, la difficulté de garantir le niveau visé de qualité est le motif le plus souvent évoqué par les entreprises allemandes concernées, celles-ci pouvant choisir plusieurs motifs. Ce point, l'image de qualité, est cardinal, comme noté plus haut dans le rapport pour les entreprises allemandes.

Les motifs poussant à la relocalisation

	En % des entreprises
Qualité	68 %
Réactivité, flexibilité, capacité à livrer le client	43 %
Coûts salariaux	33 %
Coûts de transport, logistique	32 %
Dépenses de coordination, de contrôle	20 %
Disponibilité, fluctuation de la main-d'œuvre qualifiée	19 %
Perte de savoir-faire, copie, contrefaçon	5 %
Proximité de la R&D sur le marché domestique	2 %

Source : Fraunhofer ISI, sondages *Modernisierung der Produktion*, données pondérées.

Si l'on note que les motifs 2, 3 et 4 (flexibilité et livraison, coûts logistiques, coûts de coordination) concernent tous la dimension logistique et les exigences d'intégration, il est clair que cette dimension peut être considérée comme une source d'échec ou de réussite d'importance comparable ou même supérieure au facteur « respect de la qualité ».

Enfin, les points 3 et 6 (coûts salariaux, disponibilité de main d'œuvre qualifiée) doivent également être regroupés dans un facteur « gestion des ressources humaines. Ce troisième « groupe de facteurs » est à mettre au même niveau critique que les deux regroupements précédents.

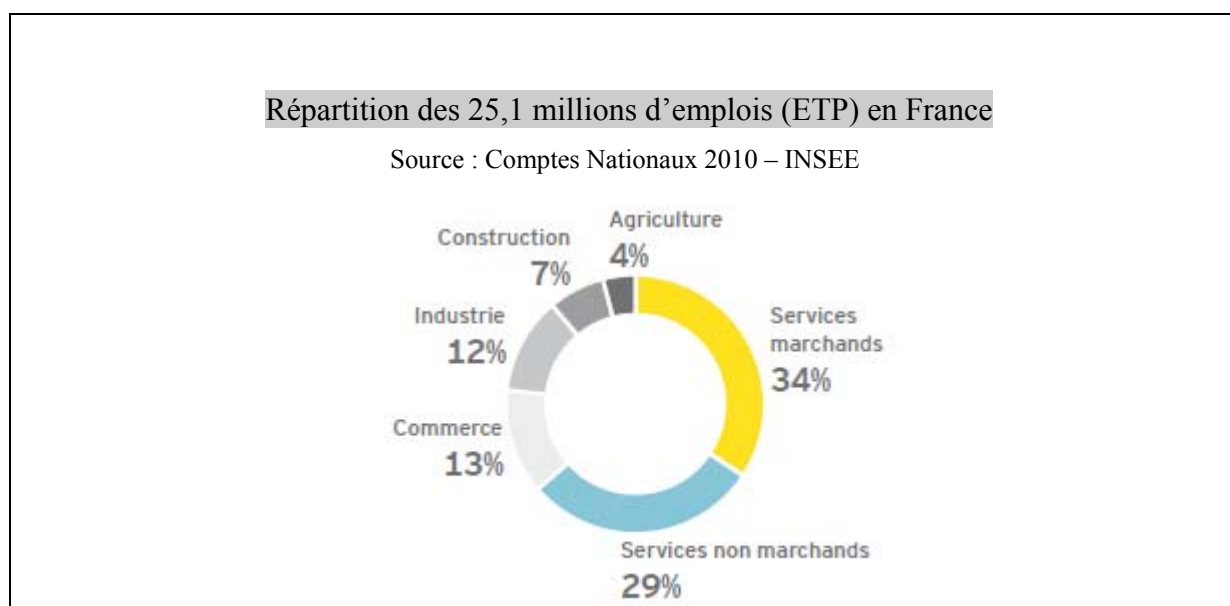
Ces enseignements généraux sur les motifs de relocalisation peuvent être jugés applicables aux coproductions. Les facteurs critiques, causes de succès ou d'échec de l'investissement à l'étranger, sont les mêmes. Les dimensions « logistiques » et « respect de la qualité » sont d'ailleurs encore plus cruciales dans le cadre d'investissements de segmentation.

2 Une approche nécessairement différenciée par pays et par filière pour identifier des combinaisons entre chaînes de valeur des filières et pays qui soient durables et mutuellement bénéfiques

Le poids de l'industrie française dans l'économie n'est pas le même qu'en Allemagne.

Les stratégies d'entreprises françaises dans les pays du sud de la méditerranée étant souvent comparées, au niveau macroéconomique, à celles de l'industrie allemande dans les PECO des années 1990, il est utile de rappeler que :

- les investissements français à l'étranger concernent prioritairement d'autres zones que la méditerranée, comme le montre le graphique du 1-1-1 ci-dessus¹ ;
- le poids de l'industrie dans l'économie française, que montre le graphique suivant, est nettement plus faible que dans les économies de pays de niveau de vie comparable (Allemagne, Italie, Japon, ...)² :



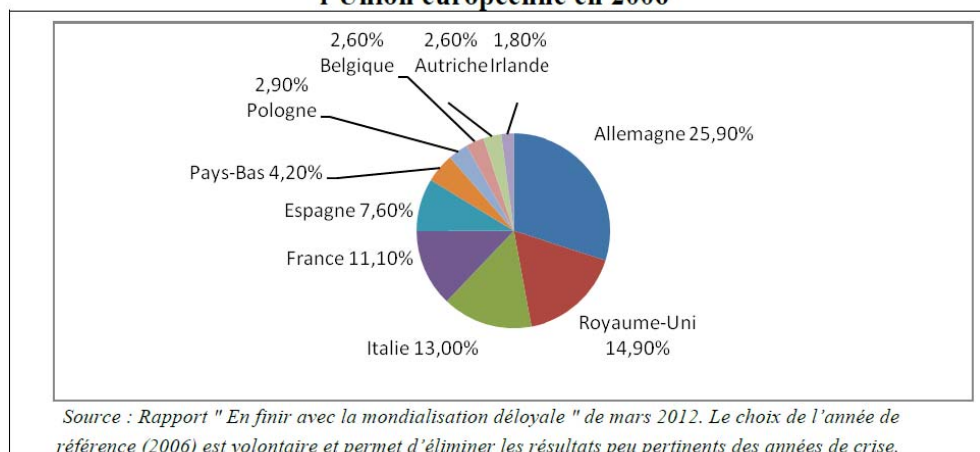
¹ Il en va en fait de même des entreprises allemandes, dont le rapport « constat » de la CNI décrit l'évolution du « Hinterland » dans les termes suivants : « *Par ailleurs, au-delà de son « Hinterland » traditionnel, l'Allemagne développe beaucoup, depuis les années 1980, des relations privilégiées de même nature avec l'Asie, notamment la Chine. Cela se voit dans les chiffres qui deviennent impressionnants dans les années 2000, mais les implantations industrielles allemandes en Chine datent, pour nombre de grands groupes, d'au moins 20 ans auparavant. Le long terme importe... A vrai dire, les entreprises françaises en ont fait autant, mais de façon moins intensive au moins au cours des années 1990, nonobstant la ré-intensification des contacts diplomatiques et économiques amorcée autour de 1994.* »

² On peut citer le rapport du groupe de travail « constat » de la CNI, qui notait que « *Le secteur manufacturier représentait en France, en 2008, 16 % de la valeur ajoutée marchande contre 30 % en Allemagne et 22,4 % en moyenne dans la zone Euro. En dix ans, la part du secteur manufacturier dans la valeur ajoutée marchande en France est passée de 22 % à 16 %.* ». Le même rapport indiquait que les Pays-Bas, le Danemark (qui ont adopté des orientations générales proches de celles de l'Allemagne) et l'Allemagne ont ainsi un solde de la balance commerciale positif de 2350€ par habitant pour l'Allemagne, 3530€ par habitant pour les Pays-Bas (2900€/hab hors exportations de gaz) et 2590€/hab pour le Danemark.

Le rapport « le nouvel impératif industriel »³ rappelait que la France n'était en 2006 qu'au troisième rang, en Europe, par le poids de sa valeur ajoutée industrielle.

Extrait du rapport « le nouvel impératif industriel »

Les 10 premières contributions à la valeur ajoutée industrielle de l'Union européenne en 2006

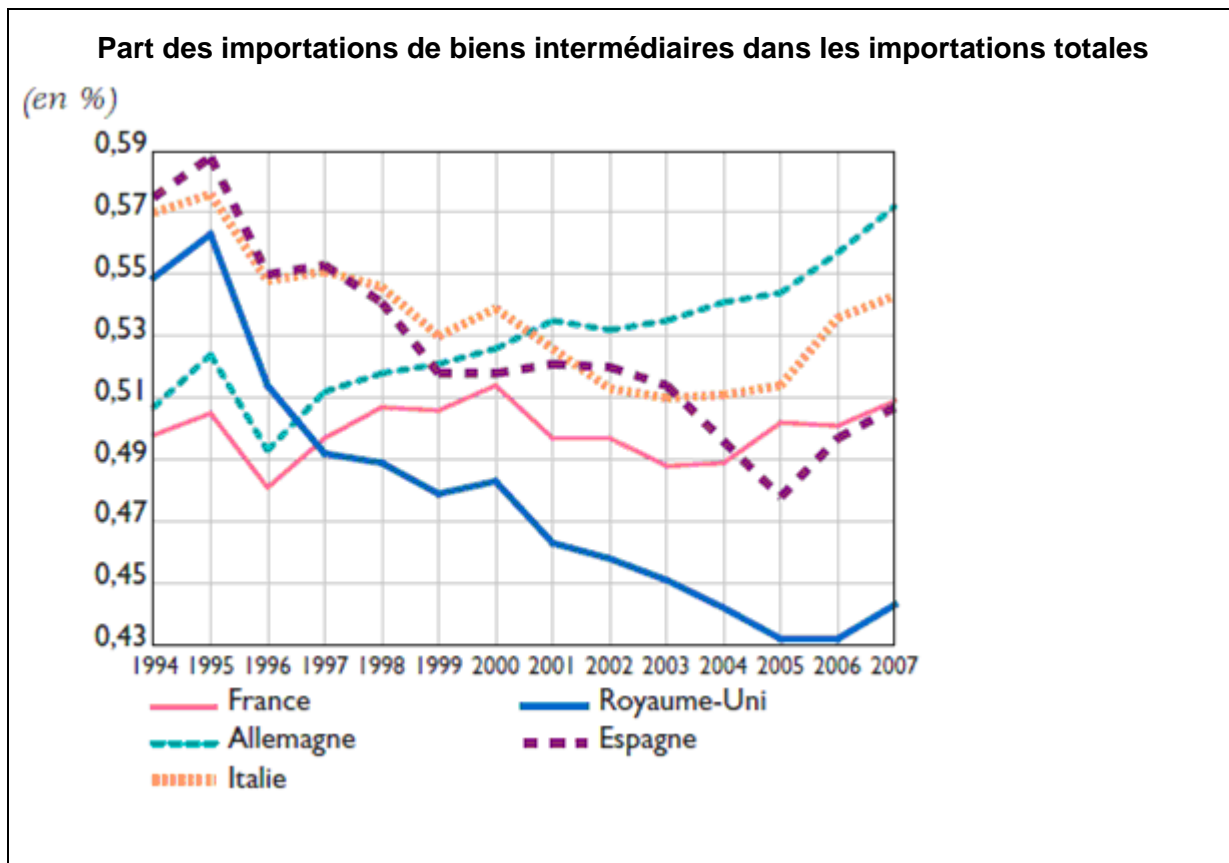


Le faible poids de l'industrie – et a contrario l'importance des entreprises internationales de service, en France - se retrouve dans les grandes entreprises, qui sont les premiers vecteurs d'internationalisation, et en particulier dans les entreprises du CAC 40 : on remarque que 19 de celles-ci relèvent du domaine des services, 8 du domaine des matières premières ou de la première transformation, et seulement 13, soit environ un tiers, de domaines industriels pour lesquels l'achat de biens intermédiaires est significatif.

L'implantation internationale des entreprises françaises de service se traduit par des flux d'investissements, des dividendes, une plus grande notoriété de la marque, un meilleur amortissement des frais fixes (R&D, technique, marketing, méthodes) et une plus grande solidité, il ne se traduit par contre pas par des flux de biens intermédiaires s'intégrant dans une chaîne de valeur.

A cet égard, la divergence entre l'évolution des flux allemands et français d'importation de biens intermédiaires (tableau ci-dessous, issu d'une étude réalisée par Guillaume Gaulier et publiée par la Banque de France est probablement plus un effet de la désindustrialisation française (voir ch 1-2-1) qu'une cause de cette désindustrialisation : à activité industrielle identique, les deux économies importent de plus en plus de biens intermédiaires, mais l'activité industrielle française a chuté tandis que l'activité industrielle allemande est restée stable.

³ Mai 2012, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie



2.1 Au sein de l'industrie française, la nature des filières et de leur mode d'intégration est différente, celle de leur implantation dans les pays du sud méditerranéen en découle

Dans les filières « ensemblières », à marché international et chaîne de valeur longue : automobile, aéronautique, ferroviaire, voire textile : produits mondialisés à partir d'importation de sous ensembles ou de composants et réexportés.

L'existence d'une répartition internationale complexe de la chaîne de valeur est, sur le principe, commune à toutes les filières ensemblières, que l'ensemble soit un vêtement, un ordiphone ou une voiture.

Le graphique ci-après rappelle la répartition internationale de la production et de l'assemblage d'un iPad (source : The Economist).

Slicing the Apple

3

Distribution of value for 16 GB Wi-Fi iPad*, 2010
Profit/cost breakdown†, \$ (Share of retail value‡, %)

▼ PROFITS

Apple:  150 (30.1)

Subcontractors‡:

South Korea 34 (6.8)

unidentified 27 (5.4)

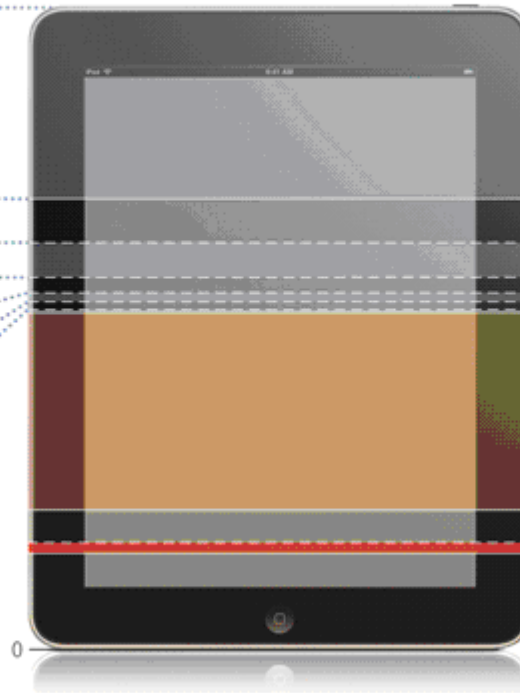
other United States 12 (2.4)

Japan 7 (1.4)

Taiwan 7 (1.4)

European Union 1 (0.2)

TOTAL RETAIL PRICE:
\$499



▼ COSTS

Materials & components:
Worldwide
154 (30.9)

Labour:
unidentified
25 (5.0)

China
8 (1.6)

Distribution & retail:
Worldwide
75 (15.0)

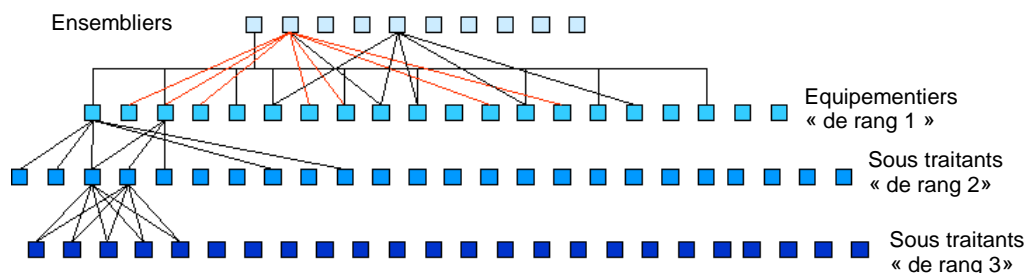
Source: Kenneth L. Kraemer,
University of California, Irvine

*1st generation, Wi-Fi only version
 †Numbers do not add to their respective totals because of rounding
 ‡Non-labour, components only. Assigned to corporate headquarters

Ce graphique (qui montre par ailleurs qu'une petite part – 0,2% – du coût de production va en Europe – chez ST Electronics) montre que la réalisation physique d'un objet, même de petite taille, peut se répartir entre les USA, Taïwan, la Corée du Sud, l'Europe et la Chine. La faible part relative de la Chine montre également que ce n'est plus seulement pour son coût de main d'œuvre qu'elle est retenue (cela ne vaudrait pas la peine pour 1,6% du prix de vente), mais pour sa capacité d'agréger une logistique venue de l'ensemble de l'Asie, et pour sa réactivité.

La complexité de la répartition mondiale que nous constatons sur un iPad, dont le nombre de composants est assez réduit, est encore plus forte pour des ensembles comportant des composants bien plus nombreux : voitures, avions.

On considère qu'un avion de ligne comporte environ 4 millions de composants élémentaires (pièces, rivets, ...) et une voiture 4 mille. Ce type de produit conduit à une filière de valeur ajoutée dans laquelle un « ensemblier » sous-traite des « équipements » ou « sous-ensembles » à des équipementiers « de rang 1 », qui eux même s'approvisionnent en éléments moins globaux auprès de sous traitants de rang 2 et ainsi de suite, jusqu'au producteur de pièces élémentaires.



Ceci conduit à une chaîne de valeur complexe, qui est d'autant plus facilement mondialisée que la valeur unitaire de certains ensembles, sous ensembles et composants est peu affectée par un transport sur une grande distance.

Les secteurs automobile, aéronautique et textile ont une importance particulière dans les relations industrielles franco-marocaines et franco-tunisiennes et, dans une moindre mesure, dans les relations avec les autres pays de l'arc sud méditerranéen. Elles sont l'objet d'annexes spécifiques. On peut rappeler les principales caractéristiques suivantes de ces filières dans ce contexte.

2.1.1 L'automobile : positionnement comparable à celui de l'automobile allemande, modulo une situation de gamme différente; réalisation marocaine prometteuse; difficultés algériennes à ne pas sous estimer; l'arc méditerranéen est un volet important mais n'est pas le principal volet de la stratégie des constructeurs, en particulier de Renault (Espagne, Russie, Turquie, Roumanie)

L'annexe consacrée à une comparaison des stratégies des firmes françaises et allemandes de l'automobile (en particulier Volkswagen pour le cas allemand) met en évidence que les stratégies de production des deux filières, et en particulier celles de Renault et de Volkswagen se sont considérablement rapprochées. Ce qui reste d'écart est difficilement discernable, et sans doute plus attribuable à une différence de segments (aujourd'hui, l'industrie française est moins présente dans le haut de gamme, qu'elle dominait à l'époque des ID et DS).

Le premier site de co-production de l'industrie automobile française a été la péninsule ibérique, où l'industrie automobile allemande s'est également implantée. Renault s'implantait en Roumanie pendant que les firmes allemandes s'implantaient dans les autres PECO. La stratégie de Renault en Russie s'est appuyée sur le partenariat avec Avtovaz, ce qui a présenté les difficultés habituelles à ce type de partenariat (mais pouvait, en cas de succès, conduire à une percée rapide), les groupes allemands s'y sont implantés plus tard sous forme de filiales à 100%.

Dans les pays de l'arc méditerranéen, l'implantation de Renault au Maroc paraît à ce stade prometteuse. Ce projet a représenté 1,1Md€ d'investissements (soit près du double de ce que VW est en train d'investir pour s'implanter en Russie, qui sera dans moins de cinq ans le premier marché automobile d'Europe). Il vise à terme 350 000 véhicules/an, soit 30% des véhicules vendus par Renault hors d'Europe en 2011, ou 13% du total des ventes de Renault en 2011. Ces chiffres montrent le caractère exceptionnel de ce projet, qui n'est pas répliquable un nombre élevé de fois. Le succès du projet est lié à la fois à l'arrivée de nombreux sous traitants sur place (48% des approvisionnements sont locaux) et à la proximité de la péninsule ibérique, où les fournisseurs de l'industrie automobile sont nombreux.

Le développement de l'industrie automobile au Maroc ne se limite cependant pas au cas de Renault Tanger. Il serait plus exact de considérer que l'implantation de Renault à Tanger est la conséquence de succès préexistants d'une stratégie publique dont elle amplifie les résultats.

La stratégie du gouvernement marocain et la proximité du marché automobile espagnol ont ainsi conduit à l'implantation de la division automobile des japonais Sumitomo (7 implantations, 20 000 salariés au Maroc), Yazaki (8 000 salariés) et Fujikara (1 300 salariés), des américains Delphi (8000 salariés) et Lear (2000 salariés), ainsi que de l'allemand Leoni (8 implantations, 9 000 salariés), soit au global 48 000 emplois dans des sociétés qui réalisent des faisceaux de câbles pour les constructeurs européens. En comparaison, les 34 filiales d'entreprises françaises représentent 5 400 emplois et les deux filiales de Renault (Somaca et Tanger) 5 800. L'implantation de Renault à Tanger s'inscrit donc dans un mouvement qui lui préexistait largement.

L'implantation de Renault en Algérie se situe dans un contexte différent. Les difficultés connues par les industriels qui se sont implantés en Algérie, particulièrement sous forme de sociétés communes (Bel, par exemple) conduisent à ne pas sous estimer la difficulté du projet.

L'importance relative de ces implantations dans la stratégie générale de Renault peut s'apprécier en fonction de deux critères :

- Tout d'abord, l'ampleur de la présence de Renault dans les pays riverains du bassin méditerranéen (effectifs 2011, source : rapport annuel) :

Espagne	6 473	23%
Portugal	913	3%
Slovénie	2 223	8%
Maroc	1 440	5%
Roumanie	11 136	40%
Turquie	5 778	21%

Ce critère montre que les implantations au Maroc (qui va continuer à se développer et atteindre une place de premier plan), en Tunisie et, demain, en Algérie, sont une composante d'une stratégie plus générale.

- Ensuite, l'ensemble des activités de production de la gamme « Entry » (connue en France sous la marque Dacia) de Renault (source : Midler, « l'épopée Logan », Dunod 2012) :

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Roumanie	28 613	146 456	177 253	222 914	242 385	296 110	339 653	327 729
Russie		11 377	50 665	72 761	73 250	51 393	87 329	137 724
Colombie		3 737	15 070	24 643	18 472	18 097	33 366	43 198
Maroc		3 826	13 101	18 904	20 590	23 049	22 185	40 816
Iran				15 592	57 535	28 979	45 842	83 071
Brésil				47 398	91 868	101 216	150 787	198 791
Inde				18 365	20 015	7 507	10 611	0
Afrique du Sud					2 874	10 932	16 080	21 843
Total Monde	28 613	165 396	256 089	420 577	526 989	537 283	705 853	853 172

Ce second critère confirme l'appréciation réalisée sur le premier.

Les implantations de constructeurs français, c'est-à-dire, en l'occurrence, de Renault dans les pays de l'arc méditerranéen peuvent contribuer au succès de ces constructeurs et au développement local. La fragmentation du marché de l'Afrique du Nord, les incertitudes politiques, les difficultés connues en Algérie dans la formation de la main d'œuvre et le niveau des sous traitants conduisent néanmoins à considérer que :

- les zones stratégiques en Europe ou à proximité pour la survie des constructeurs français restent la péninsule ibérique, la Roumanie, la Turquie et la Russie. Le Maroc se situe à la fois dans le prolongement de la péninsule ibérique et dans l'arc sud méditerranéen et a une place à part à la fois par la stratégie de ses Pouvoirs Publics et par sa situation géographique ;
- les effets induits par une implantation comme celle de Renault pour les pays d'accueil dépendront fortement de la stratégie des pays d'accueil eux-mêmes. Si cette stratégie conduit de nombreux équipementiers à s'implanter, ces implantations auront un effet multiplicateur, voire un rôle déclencheur vis à vis d'autres secteurs.

2.1.2 L'aéronautique : un secteur porteur et emblématique, qui peut contribuer à créer une dynamique dans la mécanique, mutuellement bénéfique et durable

La création de la société Maroc-Aviation, à Casablanca, remonte à 1951. L'activité aéronautique marocaine s'appuie par ailleurs en partie sur le savoir-faire développé au Maroc dans le câblage, lui-même issu des activités textiles traditionnelles.

Le succès du développement de l'aéronautique au Maroc est beaucoup plus récent. Il est lié à la fois au développement d'Airbus et aux actions structurantes mises en œuvre par le gouvernement marocain dans le cadre du plan Emergence Industrielle.

La combinaison depuis dix ans, de décisions de grandes sociétés aéronautiques françaises (Daher-Socata, Safran, notamment), du caractère porteur du secteur, et des actions du gouvernement marocain, a conduit aujourd'hui le secteur à employer 8500 personnes dans une centaine d'entreprises, à connaître un taux de croissance supérieur à 15% par an et à générer aujourd'hui un volume d'exportation supérieur à 1 MdUSD par an.

Ce mouvement d'implantation continue : la société Ratier-Figeac, filiale du groupe américain United Technologies, s'est implantée au Maroc en septembre dernier, le groupe canadien Bombardier a décidé de s'implanter l'an prochain, en investissant 200M USD dans une usine de 850 personnes. Il ne concerne pas seulement des filiales de grands groupes mais aussi des PMI ; nous avons, en particulier, rencontré sur place des représentants de la société vendéenne Ausare, qui estime que son implantation au Maroc a joué un rôle essentiel d'abord dans la survie puis dans le développement de l'ensemble de l'entreprise, développement qui a aussi bénéficié à ses activités sur le territoire national.

Si le cycle du secteur aéronautique ne se retourne pas, le Maroc vise 15 000 emplois dans le secteur aéronautique à l'horizon 2020.

En Tunisie, le développement de l'industrie aéronautique est plus récent, et marqué par les décisions stratégiques initiales de deux sociétés : Zodiac puis Aerolia. Là aussi, le succès repose sur une structuration collective de ces initiatives individuelles, avec le soutien du gouvernement et des fédérations professionnelles. Il dépend aussi, bien évidemment, de l'évolution générale du pays et de la manière dont les activités de sociétés étrangères pourront continuer à y bénéficier d'un environnement humain et social propice.

Dans les deux pays (Maroc et Tunisie), le nombre d'emplois que peut générer la filière aéronautique reste modeste en nombre par rapport au potentiel du pays et a plus

d'importance par son impact sur la balance commerciale et par son rôle éventuellement structurant sur la formation professionnelle que par sa contribution directe à l'emploi.

2.1.3 Le textile/habillement : un partenariat ancien menacé par l'offre asiatique

La filière textile-habillement est certainement l'une des industries les plus anciennes des pays de l'arc méditerranéen, et celle où les coopérations elles mêmes ont été, et restent en grande partie les plus étroites. Depuis les années 1980, on a constaté un bouleversement profond du textile français⁴ et plus particulièrement de la filature qui a le plus souffert en termes d'effectifs et de capacité de production. Le démantèlement des accords multifibres en 2005 et la fin des quotas n'ont fait qu'accentuer ce déclin progressif et il est prévisible que, sans un rétablissement de droits de douane, la filière textile disparaîtra totalement à moyen terme. C'est pourquoi les entreprises françaises ont orienté leurs efforts vers le développement des textiles techniques qui représente aujourd'hui 40% de la production textile en France et qui ne concernent que marginalement les productions délocalisées.

Pour la filière habillement, seules subsistent en France quelques unités de production de plus en plus fragilisées, à la recherche de marchés de niches. L'évolution de la distribution de l'habillement a conduit à donner aux chaînes spécialisées et aux grandes enseignes un rôle privilégié de donneurs d'ordre à l'industrie de l'habillement. Ces commerces, mais aussi les producteurs français, se sont tournés dans un premier temps vers la Tunisie et le Maroc qui offraient des coûts de production attractifs et une proximité géographique facilitant la réactivité. Ces coopérations ont été marquées par des succès notables. Ainsi le groupe Chantelle, qui a commencé son internationalisation par une implantation en Tunisie est ainsi passé de 40M€ à 350M€ de CA mondial en trente ans. Cette internationalisation réussie s'appuyant sur une répartition des activités entre la France et des pays tiers l'a conduit à conserver une partie, certes résiduelle, de la production en France.

Ce mouvement de délocalisation de la production, qui a commencé dans les années 1970 de l'Allemagne vers la Turquie et s'est développé dans les années 1980 de la France vers les pays du Maghreb, reposait sur un trépied : la conception et la commercialisation étaient faites en France, la confection était faite dans les pays du Maghreb à partir de textiles et de composants (boutons, dentelles, etc ...) réalisés en Europe.

Ces dernières années ont été marquées par un basculement des bassins de production au profit de l'Asie : la Chine bien sûr, mais aussi et de plus en plus le Bangladesh, le Viêt Nam ou encore le Pakistan. Les coûts de production sont très inférieurs à ceux du Maghreb et la qualité, est généralement meilleure. De ce fait, les importations d'habillement de l'UE en provenance du bassin méditerranéen ont nettement régressé, notamment avec le Maroc et la Tunisie.

Parallèlement, même si les liens restent étroits avec ces deux pays, la France y a perdu son rang de premier fournisseur et de premier client, au profit de l'Espagne et de l'Italie. Enfin, les confectionneurs maghrébins façonnent de plus en plus des tissus turcs et plus encore, asiatiques. La Turquie pratique ainsi une stratégie offensive dans le secteur textile maghrébin. Quand à l'industrie textile chinoise, ses moyens et ses volumes sont sans commune mesure avec ceux des tisseurs français.

Cependant plusieurs facteurs pourraient plaider pour une relance de la coopération franco-maghrébine dans le secteur du textile-habillement :

- Aujourd'hui, le *sourcing* de proximité continue à reculer mais la multiplication des collections, en accroissant l'importance de la réactivité et en réduisant la longueur

⁴ La filière textile en France : 70 000 salariés pour 600 entreprises et un CA de 12,8 Mds€. Ensemble textile-habillement : 100 000 emplois.

des séries, a fait naître des espoirs de relocalisation de la Chine, et plus globalement de l'Asie du sud est, vers l'arc méditerranéen ;

- les producteurs locaux réalisent ou ont pour objectif de réaliser une montée en régime de la sous traitance vers la cotraitance puis vers l'élaboration de collection, qui permet aux clients européens, en particulier les grandes chaînes de distribution textile, de leur confier une part croissante de la valeur ajoutée. Cependant, la segmentation du marché nord-africain enlève à une telle stratégie un de ses facteurs cruciaux de succès ;
- les nombreux problèmes sanitaires rencontrés avec des textiles asiatiques et l'application de la directive européenne REACH peuvent donner un nouvel élan aux industries textiles du pourtour méditerranéen, dans une aire où le contrôle des pays clients de l'Union Européenne peut s'exercer plus aisément. Cela étant, force est de remarquer que les capacités de contrôle des administrations européennes sont très en deçà de ce que la complexité de la réglementation actuelle exigerait pour contrôler les importations. On ne peut par ailleurs exclure que les producteurs textiles chinois, dont certains disposent d'usines parmi les plus modernes au monde, réussissent, s'ils le souhaitent, à s'adapter rapidement à ces réglementations.

Dans ce contexte, où les espoirs et les insatisfactions sont à la mesure de l'histoire commune, les responsables français du secteur estiment que la coopération est à la recherche d'un nouveau souffle. Les difficultés propres à ce secteur en France (l'analyse de la chaîne de valeur réalisée récemment au sein de la filière (cf. annexe 4) met en évidence de nombreux points faibles), contribuent également à affaiblir cette coopération. L'enjeu majeur consiste à sauver l'industrie-amont : les tisseurs. En l'absence d'industrie textile, la coopération franco-maghrébine se limitera au mieux, à acheter des produits d'habillement qui auront été conçus éventuellement en France, tissés en Asie ou en Turquie et assemblés en Tunisie ou au Maroc

Plus probablement, le caractère de plus en plus dominant des producteurs asiatiques de tissus et de composants **met à risque l'ensemble de la filière**, tant dans les pays du Maghreb qu'à terme en France : l'évolution spontanée du secteur tendrait à ce que la réalisation en Asie de l'essentiel des tissus et composants entraîne en Asie la réalisation de la confection, au détriment du Maghreb ; une fois les composants et leur assemblage ancrés en Asie, il est peu probable que la conception reste durablement en totalité en Europe.

2.1.4 Activités pondéreuses de première transformation : Ciment, plâtre, verre : produits « régionaux », fabriqués au plus près du lieu de consommation (situation similaire à celle des services)

Les activités de première transformation, dans lesquelles l'industrie française est très présente, comportent des chaînes de valeur ajoutée plus courtes, qui se prêtent moins à une répartition internationale. Le caractère pondéreux des produits conduit par contre à internationaliser la production de manière horizontale, plutôt que verticale, en répartissant des unités de production similaires au plus près des zones de vente : 40 km de transport routier doublent le prix d'une tonne de granulat. 300 à 500 km ont le même impact sur une tonne de ciment. Le rayon de chalandise terrestre d'une cimenterie est 200 km.

Lafarge en Algérie

Dans ce contexte, Lafarge a pratiqué une implantation adaptée aux contraintes locales pour une concurrence et un marché locaux. Malgré la longue pratique qu'a le groupe Lafarge de la production en Algérie, et malgré sa volonté de se plier aux contraintes locales, sa présence en Algérie n'a pas été exempte de difficultés.

Le succès de l'implantation de Lafarge en Algérie a notamment mis en évidence les éléments suivants : la présence du groupe Lafarge en Algérie se justifie par l'importance du marché intérieur algérien où la demande excède l'offre. Lafarge produit 8 millions de tonnes de ciment par an contre 12 millions produit par les entreprises publiques d'État (EPE) algériennes. Le marché croît de 6 à 7 % par an, avec des exigences croissantes de qualité et d'esthétique du produit fini. Lafarge réinvestit en permanence en Algérie, avec en moyenne 100 millions d'euros par an en 5 ans. La filière BTP, à partir des matériaux de constructions et de la présence industrielle française dans les ciments et bétons, peut être remontée vers l'architecture et le design, bien que ce soit un segment très compétitif sur lequel les opérateurs de l'Europe du Sud (Espagne) sont très présents.

Gouvernance : la présence de Lafarge est multiforme, filiale à 100 %, filiale à participation majoritaire et filiale minoritaire 49/51. Selon ce groupe, la part du capital n'est pas essentielle, en tout cas dans son type d'activité ; c'est le mode de gouvernance qui doit être négocié au moment des discussions sur l'accord de partenariat : se voir confier la direction générale et le contrôle du management est un point dur, mais accessible.

Eco-système industriel local de Lafarge

La présence et l'investissement de Lafarge en Algérie ont un double impact collatéral :

- création de PME locales qui s'adosent à l'activité du groupe, investissent et professionnalisent leurs services spécialisés dans la demande de *sourcing* local de Lafarge. Le groupe s'approvisionne auprès d'une PME de maintenance technique, fondée par un binational qui est revenu en Algérie pour y créer une entreprise dont il détient 100 % des parts sociales ;

- appel à la sous-traitance locale pour le segment « traitement des additifs du ciment, séchage et criblage » réalisé en *sourcing* local : cas du traitement de la pouzzolane et de l'ajout pouzzolanique utilisé dans l'industrie cimentière, disponible dans sa forme naturelle en grande quantité en Algérie.

Ressources humaines : c'est le grand enjeu de la co-production industrielle.

Compte tenu du rachat d'ORASCOMP, les équipes de Lafarge en Algérie sont

- 50 % algériennes

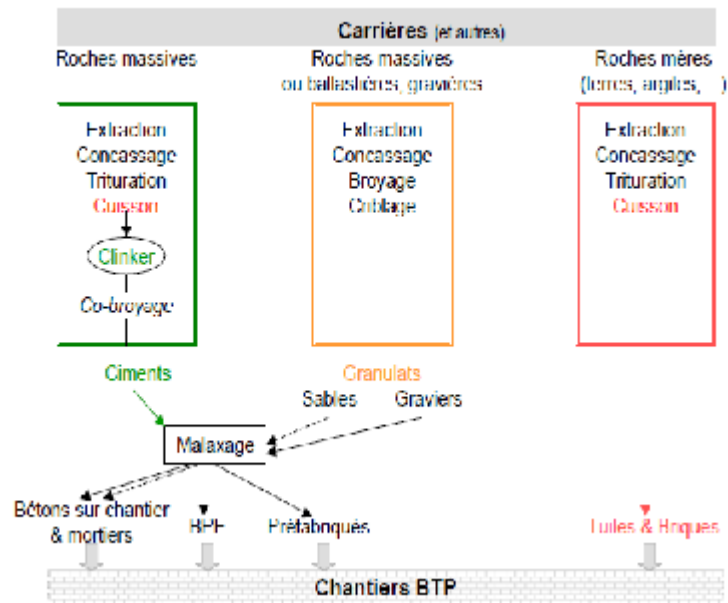
- 30 % françaises

- 15 % égyptiennes

- 5 % de diverses autres nationalités. Les Tunisiens ne peuvent avoir de contrat de travail en Algérie.

Si des équipes avec main d'œuvre locale présentent un bon potentiel de qualité, il existe un réel déficit de compétences managériales et techniques.

> Chaîne de valeur



On note que, malgré la longue pratique qu'a le groupe Lafarge de la production en Algérie, et malgré sa volonté de se plier aux contraintes locales, sa présence en Algérie n'a pas été exempte de difficultés : les journaux qui rendaient compte en avril dernier de l'autorisation que Lafarge venait d'obtenir pour la construction de deux nouvelles cimenteries soulignaient que cet accord mettait fin à « quatre années de brouilles avec le gouvernement algérien ».

En Égypte, c'est la rareté des ressources en énergie qui conduit Lafarge à n'opérer que 2 lignes de production sur 5.

En France même, la filière ciment connaît ces derniers mois une évolution stratégique nouvelle : des sociétés produisant le *clinker* de ciment dans des pays tiers, où le coût de l'énergie et/ou les contraintes d'environnement sont moindres, ont des projets d'installation dans des zones industrialo-portuaires. La réalisation de ces projets déplacera une part significative de la chaîne de valeur dans les pays correspondants (on estime que les 2/3 des emplois d'une cimenterie correspondent à la fabrication de *clinker*).

Dans le secteur de l'acier, où l'aciérie d'Annaba avait vocation à fournir le marché local et/ou à approvisionner le marché méditerranéen, les difficultés traversées par l'usine ont conduit à des négociations pour la montée en puissance du gouvernement algérien dans son actionnariat.

2.1.5 Les industries agroalimentaires : le volume des marchés, l'existence de particularismes locaux dans la consommation et d'autres règles locales peuvent donner du potentiel aux implantations, dans un secteur où la distribution reste très atomisée

Les fromageries Bel

Le cas des fromageries Bel en Algérie montre à la fois les difficultés et la possibilité de les surmonter. Le groupe a essayé avec persévérance différentes formules : exportation jusqu'en 2000, contrat de partenariat et de sous traitance ensuite, qui a abouti à un échec⁵, création d'une usine propre à la firme en Algérie à partir de là. Cette persévérance, et la création d'une usine spécifique, ont permis à la société de développer son activité et de passer de 60 à 950 salariés. La société constate néanmoins que, faute de fournisseurs locaux à niveau de qualité acceptable, elle doit faire venir l'essentiel de ses approvisionnements de l'étranger. Elle a des coûts de main d'oeuvre unitaire deux fois plus bas qu'au Maroc, mais doit engager en contrepartie des efforts permanents de formation et d'encadrement.

Globalement, pour l'Algérie, qui est le plus gros marché de la région en agroalimentaire :

- Son marché agro-alimentaire est estimé à 8 milliards de \$ US /an et devrait doubler entre 2010 et 2015 ;
- Les matières premières brutes sucre, huile et matières grasses, poudre de lait sont importées, comme le sont, globalement, toute la matière première et tous les intrants « technologiques » ;
- Une sous-traitance locale aux normes de qualité requises contribuerait à la compétitivité car elle permettrait de minimiser le coût du transport et le temps de dédouanement, soit 5 % du coût des intrants importés. Mais elle n'existe pas et la remise à niveau de l'existant ne fonctionne pas.

Le groupe français Cristal Union a également une implantation de première importance en Algérie, ce qui confirme le potentiel de ce secteur.

2.1.6 La pharmacie : un marché segmenté où l'intervention des pouvoirs publics contraint souvent à une production localisée

En 2012, la France a exporté pour 25,3 Mds€ de médicaments, dont 50 % vers l'Europe⁶. Le Maghreb et les pays de l'arc méditerranéen ne représentent qu'une faible part de nos exportations (environ 6%). Les importations françaises de médicament en provenance d'Égypte, Tunisie, Maroc et Libye sont négligeables (de l'ordre de 15 millions d'euros) tandis que les exportations vers les 4 autres pays prises ensemble représentent un montant comparable à celles vers l'Algérie.

⁵ Les difficultés de mise à niveau du partenaire local et le coût des investissements à cette fin ont engendré des problèmes de qualité puis de perte de part de marché et ont conduit à l'échec et à l'arrêt de ce partenariat en 2005

⁶ Greater Arab Free Trade Area

Plusieurs laboratoires français ont implanté depuis de nombreuses années des unités de production au Maghreb. Ainsi Sanofi a créé une filiale au Maroc (Maphar) qui, outre sa production personnelle, réalise du façonnage pour plus de 35 sociétés plus modestes. Cette plate-forme industrielle pour les groupes français permet d'améliorer le plan de charge de l'unité de Sanofi. Elle permet aussi aux plus petits laboratoires d'avoir accès au marché local et même à celui de l'Afrique sub-saharienne.

Sanofi est également présent en Algérie au sein d'un joint-venture avec le groupe algérien Saïdal (investissement de 100 M€ à Sidi Abdallah), pour une production dédiée au marché local. Un nouveau projet de partenariat avec l'Institut Pasteur pour la co-production de vaccins (pédiatrie, grippe,...) avec l'Algérie est envisagé. En Tunisie, Sanofi dispose également d'une unité de production près de Tunis. Plus généralement, Sanofi produit en Égypte des ampoules stériles à destination du marché local mais aussi de l'Afrique de l'Est. Il vient aussi d'inaugurer en décembre 2012 une unité de production en Arabie Saoudite qui a vocation à couvrir les marchés du Golfe.

Implanté en Tunisie, Pierre Fabre fabrique également pour le marché local, le marché africain mais aussi le marché français. THEA, laboratoire Clermontois, est également implanté en Tunisie où il produit d'abord pour le marché européen.

Dans le secteur pharmaceutique, la co-production dans les pays d'Afrique du Nord obéit plus souvent à une contrainte de nature politique qu'à une pure logique économique.

La logique économique pure conduit à disposer de quelques unités de production qui desservent un marché mondial. Il s'agit de produits où les services amont (R&D, tests cliniques, procédures d'autorisations de mise sur le marché (AMM)...) et le marketing constituent la majeure partie des coûts de revient. La fabrication, dans des unités très automatisées, ne nécessite que peu de main d'œuvre et ce facteur ne plaide pas à lui seul pour des délocalisations dans les pays émergents. De surcroît, les inconvénients liés à des marchés très réglementés et même souvent administrés, pour des volumes encore relativement faibles, constituent un autre obstacle qui rebute nombre de PME pharmaceutiques. Toutefois, dans une logique d'accroissement du marché mondial, il est possible de maintenir des emplois dans des pays comme la France tout en investissant dans des pays émergents. L'attractivité de nouveaux marchés en forte croissance, alliée au coût de main d'œuvre plus bas et, on peut le regretter, aux contraintes environnementales plus faibles, peuvent conduire les laboratoires pharmaceutiques à y localiser une partie de leur activité.

Mais la principale raison de l'implantation d'unités de production pharmaceutiques dans ces pays est politique. En effet, dans la plupart des cas, ces derniers exercent une pression, parfois traduite dans la réglementation comme en Algérie, ou plus subtilement au travers des AMM, pour substituer aux importations de médicaments, des productions locales (hors principes actifs). Plutôt que de perdre des marchés, il devient alors comparativement avantageux de localiser une partie de la chaîne de la valeur dans ces pays. Les formules pondéreuses, liquides telles que les solutés, se prêtent mieux que d'autres à la fragmentation du processus et à une localisation de la réalisation du produit fini au plus près du marché.

Par ailleurs, s'il s'agit de produits génériques, la part de la logistique et du transport dans le coût du produit fini devient significative et peut faciliter une décision d'implantation.

Nonobstant la volonté des dirigeants locaux de développer une industrie pharmaceutique nationale en substitut des importations, l'absence de fait d'espace économique intégré dans la zone (malgré la création du GAFTA), ainsi que l'absence de réglementation imposant des études de bio-équivalence pour les formules génériques, freinent la réalisation d'un marché intégré des médicaments par absence de reconnaissance mutuelle des homologations entre

ces pays. D'autant plus qu'avec la fermeture des frontières terrestres entre l'Algérie et le Maroc, un médicament produit dans l'un de ces deux pays ne pourra, au mieux, être exporté sur le marché de son voisin qu'au terme d'un transit par le port de Marseille. Même problématique pour l'export vers l'Afrique sub-saharienne, mais cette fois-ci pour des raisons de pure logistique: aucun port maghrébin n'étant en mesure d'assurer ce frêt.

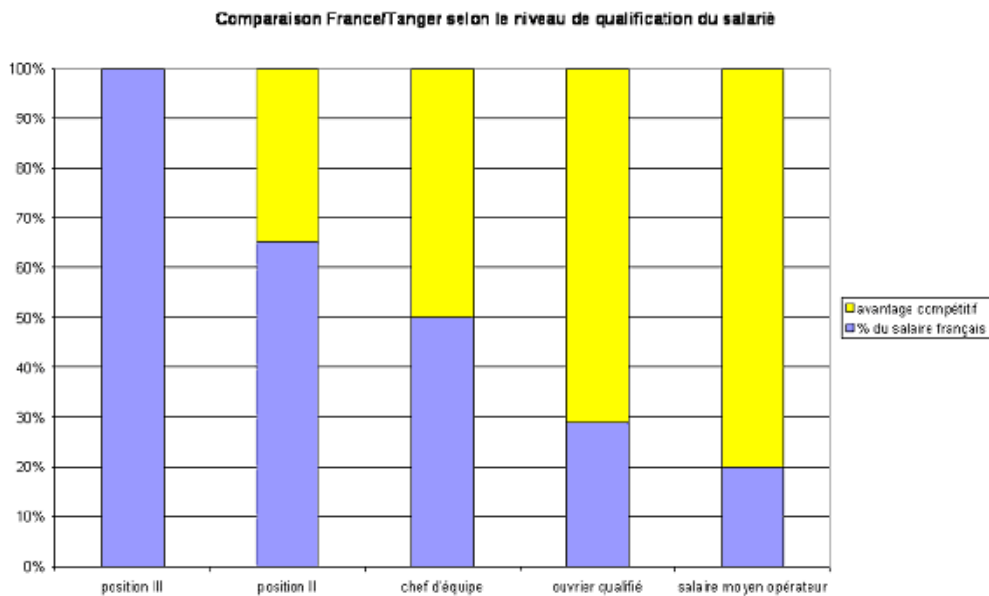
Le « portage en production », avenir de la coproduction dans la filière pharmaceutique ?

Pratiquée par SANOFI depuis 25 ans, notamment en Turquie ou au Maroc, cette référence se justifie par la nécessité d'amortir de coûteux investissements en équipements automatisés, par des séries les plus longues possibles ou provenant de différents laboratoires qui contribuent à remplir le plan de charge des installations alors que la production pour un seul laboratoire ne le permettrait pas.

L'avantage du portage en production est que lorsque la contrainte à la production locale est avérée, la *plate-forme productive* se construit avec le respect des normes du groupe international qui l'opère et la qualité de son management. Elle *facilite l'accès aux standards mondiaux* dans une industrie très contrôlée.

2.2 Constat des visites effectuées : les décisions d'implantation sont multifactorielles et relèvent d'une approche stratégique d'ensemble

2.2.1 Le coût salarial est un facteur important mais multiforme : les écarts de salaires sont différents selon les catégories de salariés concernés (management, spécialistes, encadrement, opérateurs) ; la question des compétences (techniques et comportementales) associées et celle du temps de travail sont tout aussi déterminantes

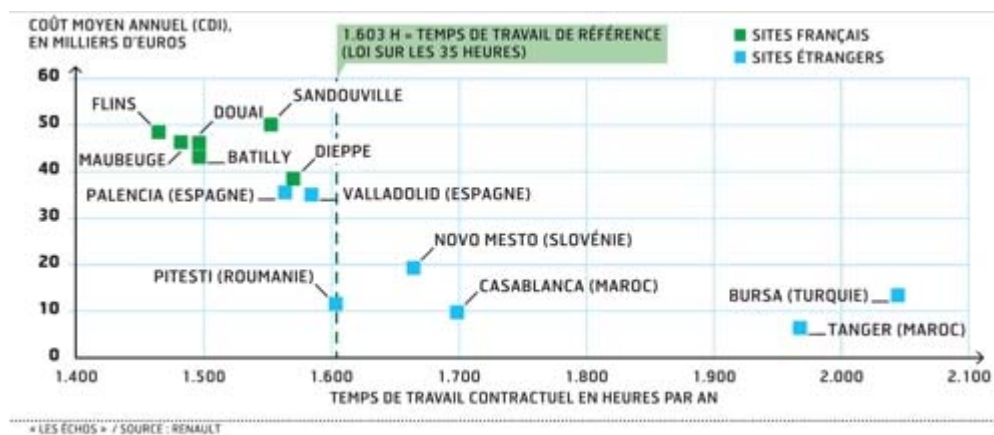


Par rapport à la France, l'écart de coût horaire dans un pays « *low cost* » est d'autant plus grand que le niveau de qualification/ formation initiale du salarié est faible. Ceci freine le déplacement d'activités dont la réalisation mobilise des salariés à haut niveau de formation initiale et/ou celles qui imposent un ratio encadrement/salarié élevé. A contrario, plus une activité emploie de salariés de niveau de qualification faible, plus elle aura tendance à se déplacer.

La fiabilité que les recruteurs peuvent accorder à un diplôme joue également : si elle ne s'accompagne pas du maintien de la qualité de la formation – et de l'adéquation de la nature de cette formation aux besoins des entreprises –, non seulement une multiplication du nombre de diplômés n'a pas un effet positif, mais elle peut aboutir à une situation où le chômage des diplômés est égal, voire supérieur, au chômage des salariés non qualifiés (source : Natixis, recherche économique, 23 janvier 2013).

Pour les activités mobilisant des équipements moyennement coûteux, le temps de travail annuel est un autre paramètre : nous avons vu sur un exemple, là aussi au Maroc, qu'un temps de travail annuel plus élevé (plus d'heures par semaine et moins de semaines de congés) pouvait conduire à un poids des amortissements sur le coût horaire 25% plus faible⁷.

Renault résume ces deux critères dans le tableau suivant :



Si le critère du coût salarial par catégorie de salariés et celui du temps de travail jouaient seuls, les usines d'assemblage automobile, qui emploient beaucoup de salariés de qualification moyenne avec un encadrement réduit seraient systématiquement installées dans les pays aux coûts salariaux les plus bas.

Dans la mesure où l'assemblage final ne représente qu'une part minoritaire du coût total, d'autres critères jouent en sens inverse : les entreprises ne localisent pas une usine sur un site où elles perdraient sur leurs approvisionnements, leur maintenance et leurs coûts de livraison notablement plus que ce qu'elles gagnent en coût d'assemblage. La proximité par rapport au client (coût et réactivité logistique) joue également.

⁷ Ceci porte sur les équipements « moyennement coûteux », qui fonctionnent « de jour ». Ceux qui sont extrêmement coûteux (plus de 500k€ l'unité) tournent de toute manière 24h/24 et si possible 7j/7 quel que soit le pays.

2.2.2 L'écosystème industriel (fournisseurs, Écoles, respect des lois et des principes de droit, respect des contrats) a une importance au moins aussi grande que le coût du travail

Les entreprises fonctionnent en réseau, avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs prestataires de service. Lorsque le fonctionnement de ces réseaux est « rodé », il réduit d'autant les « coûts cachés de transaction ». Ces réseaux ont donc à la fois une fonction matérielle (il est plus simple et moins coûteux de faire assurer la maintenance de son usine par un fournisseur proche) et immatérielle (réduction de l'incertitude et du coût de transaction).

Les réseaux publics (routes, télécommunications, ports) constituent des éléments déterminants pour la logistique des entreprises. L'existence d'entreprises locales, ou de filiales locales d'entreprises internationales, susceptibles d'assurer des approvisionnements en circuit court en respectant les normes internationales de qualité et de fiabilité est également un élément clef pour les sociétés « ensemblières » : faute d'un tel réseau local, les usines d'assemblage subissent des surcoûts d'approvisionnement massif et ne peuvent travailler que pour un marché local et protégé, ce qui limite fortement leur potentiel.

Jusqu'à un passé récent, la nécessité de s'insérer dans un tel écosystème constituait un atout du territoire national : il était plus simple, pour un chef d'entreprise, de rester en France, dans un écosystème existant, que d'implanter une activité à l'étranger, même dans un pays francophone. Lorsque la multiplication des implantations recrée un écosystème local, cela rééquilibre progressivement le potentiel.

S'agissant du cadre juridique des contrats, certains pays, comme l'Algérie, imposent au nom du patriotisme économique l'obligation d'investir au sein d'une coentreprise détenue à 51 % par l'Etat ou une société de droit algérien. La constitution algérienne et le règlement de la Banque d'Algérie vont même au-delà en imposant un cadre très protectionnisme :

- Obligation pour tout investissement direct ou en partenariat, de dégager une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie ;
- l'Etat et les entreprises publiques disposent d'un droit de préemption sur toutes les cessions de participations des actionnaires étrangers ou au profit d'actionnaires étrangers ;
- pour les marchés publics, une marge de préférence de 25% est accordée aux soumissionnaires algériens ;
- possibilité de contraindre les contractants de marchés publics à investir dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise de droit algérien, avec un capital à majorité algérienne.

L'ensemble de ces contraintes constituent évidemment un frein supplémentaire aux IDE.

2.2.3 Les centres techniques, les « donneurs d'ordre » et les fédérations professionnelles jouent à cet égard un rôle clef dans l'appui aux coproductions dans l'arc sud méditerranéen

La présence d'un appui fédérateur qui éclaire sur les réalités et les pratiques locales et qui peut aider, notamment dans la formation des salariés, joue un rôle majeur pour réduire les incertitudes et les risques liées à une implantation et pour favoriser ainsi de telles implantations industrielles.

Un tel rôle d'appui fédérateur peut être joué par un « donneur d'ordre » dans une filière ensemblière : c'est le rôle que joue Renault à Tanger, ou qu'a joué Aerolia en Tunisie.

Les fédérations professionnelles et centres techniques peuvent également jouer un rôle notable et efficace. On peut notamment citer à cet égard :

- la présence d'une filiale au Maroc du Cetim. Cette présence, initiée en 2007, est le résultat d'une longue pratique antérieure de travaux réalisés par le Cetim au Maroc en sous-traitance, elle s'est réalisée dans le cadre d'un partenariat avec Safran, mais elle ne s'est pas contentée de rester sur ses acquis. La filiale Cetim Maroc Développement a maintenant plus de trois tranches successives d'investissement derrière elle et apporte un appui réel aux entreprises françaises de la mécanique au Maroc ;
- sur le même modèle, le Cetim a installé en Tunisie en 2009 la filiale *Cetim International Engineering Services*, co-entreprise avec la société tunisienne de prestations de services TIC (200 personnes) ;
- le rôle joué en Tunisie par les entités professionnelles et techniques françaises du secteur technique ;
- le partenariat entre l'UIMM et les autorités tunisiennes sur la formation permanente ;
- les partenariats entre le GIFAS et les fédérations « soeurs » GIMAS et GITAS, créées en Tunisie et au Maroc à l'initiative d'adhérents français du GIFAS implantés dans ces pays. Ce partenariat s'est notamment traduit, au Maroc, par la création de l'Institut des Métiers de l'Aéronautique, auquel sont également associés, au côté du GIMAS, le GIFAS, et l'UIMM. Cet institut forme 400 jeunes en 2012 et devra en former 800 en 2013.

2.2.4 Selon les secteurs, d'autres facteurs jouent un rôle important voire clef : clients, logistique, énergie

La présence d'un marché local et/ou de facilités logistiques (ports, réseau autoroutier) pour accéder à des marchés importants facilite les implantations. Pour l'Algérie, l'existence d'un marché local est un paramètre favorable dans les métiers de première transformation – pour lesquels le coût de l'énergie en Algérie est également un paramètre favorable.

Pour le Maroc, et plus particulièrement pour Tanger, la proximité de l'Europe et l'efficacité du port de Tanger et de la zone franche associée sont également un atout. L'accord de libre échange avec les USA contribue également à l'attractivité du Maroc.

Beaucoup d'industriels regrettent que le marché du Maghreb ne soit pas plus profondément unifié. Dans le secteur textile, c'est un handicap par rapport aux implantations asiatiques, qui bénéficient à la fois d'une meilleure productivité – pour des coûts salariaux identiques ou plus faibles – et de débouchés locaux plus vastes.

2.3 Les stratégies d'implantation des industriels relèvent du long terme. Le facteur-temps doit être pris en compte pour atteindre l'objectif de co-développement productif durable

De l'ensemble des visites d'entreprises que nous avons réalisées, il ressort qu'une implantation⁸ à l'étranger réussie résulte d'une action constante s'étendant sur 6 à 8 ans

⁸ « implantation » désigne ici l'installation d'une usine par un industriel. L'acheteur d'un grand groupe ou d'une société de distribution peut par contre décider de faire basculer des flux d'achat d'un pays vers un autre à une échelle de temps beaucoup plus courte que celle indiquée ici.

avant d'atteindre le rythme de croisière⁹. Pour une entreprise industrielle, une implantation réussie est ainsi le résultat d'une stratégie de long terme et mobilise pendant plusieurs années des ressources significatives en argent et en temps du management de l'entreprise.

Les entreprises du secteur automobile nous ont par ailleurs rappelé que l'implantation à l'étranger n'est pas quelque chose de nouveau pour elles (Valeo a aujourd'hui 130 usines à l'étranger, et a doublé ces trois dernières années son chiffre d'affaires en Chine, qui atteint maintenant un milliard d'euros ; Volkswagen est aujourd'hui le premier client de Faurecia et de Plastic Omnium).

Les principaux volets d'une stratégie d'implantation réussie, tels qu'ils nous ont été décrits par les entreprises du secteur automobile comme du secteur aéronautique sont :

- Le choix du pays d'implantation. Le coût de la main d'œuvre et le temps de travail sont à cet égard des paramètres évidemment clefs, mais, comme cela a été rappelé ci-dessus, d'autres paramètres jouent également, tels que les infrastructures, le marché, et la présence, à proximité, d'un écosystème industriel comportant d'autres entreprises du même secteur.

A cet égard, les orientations collectives que peuvent donner, dans leur secteur, des grands clients structurants tels que Renault, PSA, EADS, ont une influence majeure sur les choix de localisation des entreprises du secteur.

L'absence de tels clients structurants dans le textile/habillement a été, a contrario, perçue comme un facteur limitant le succès d'une stratégie de co-localisation franco-marocaine dans cette filière. Par ailleurs, nombre de liens préexistants entre la France et le Maroc en l'espèce ont été réduits lors de l'accession de la Chine à l'OMC et de l'évolution de l'accord multifibres, conduisant à une plus forte localisation d'activités en Asie.

- La mise en place d'une stratégie de ressources humaines (recrutement, formation).
- Dans le cadre de cette stratégie de ressources humaines, plusieurs entreprises ont insisté sur la nécessité que l'encadrement soit formé aux différences culturelles, que ce soit par expérience (implantation personnelle antérieure dans le pays d'accueil, études dans le pays hôte si les cadres sont locaux) ou par formation.

⁹ Pour un grand groupe, la moitié de cette période peut correspondre à des travaux préparatoires antérieurs à l'implantation. Ces travaux définissent les ressources à mobiliser et la manière de les déployer. Les ressources, humaines (formation, encadrement de démarrage) et financières sont ensuite déployées sur place pour la réalisation. Pour une PMI, une voie plus classique est de procéder par étapes progressives : le démarrage de l'implantation est plus rapide, mais son décollage n'est solide que s'il est progressif, chaque phase permettant de tirer les enseignements nécessaires pour passer à la suivante.

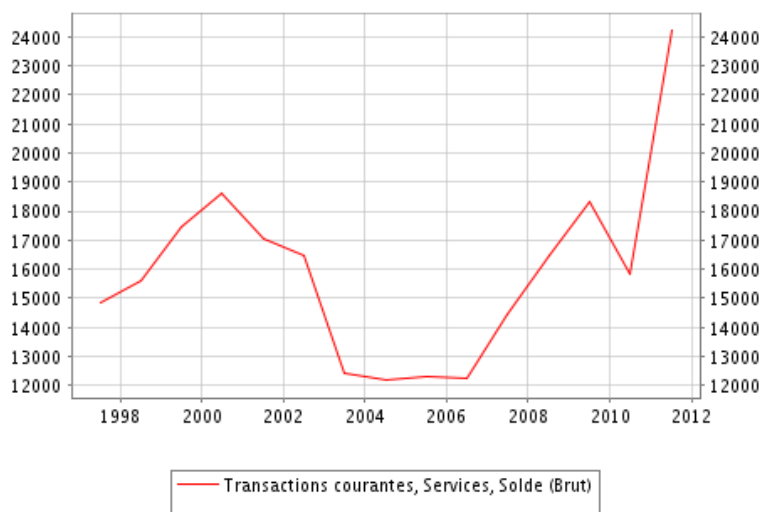
3 Les services participent à la segmentation des chaînes globalisées de production et de valeur. Si l'industrie française de service s'insère d'ores et déjà dans cette segmentation, les complémentarités durables doivent faire l'objet d'une approche au cas par cas.

Bien que la disponibilité des sources statistiques soit à compléter au niveau de granularité requis pas le rapport, avec son exigence de croisement pays/filières, il peut être tenté de cerner le positionnement de l'offre française en ce domaine et de rechercher quelques illustrations ponctuelles (tourisme, banque-assurance, télécommunications et services publics industriels et commerciaux) sur la base desquelles des recommandations générales semblent moins adéquates qu'une approche au cas par cas, par projet. C'est d'ailleurs l'approche choisie pour les partenariats euro-méditerranéens, confirmée par le Président de la République lors de son discours du 20 août 2012 à l'occasion de la réunion annuelle des ambassadeurs, s'agissant de sa volonté d'approfondir les relations avec les pays de la rive sud de la méditerranée, en appui sur une délégation interministérielle à la Méditerranée, sur le partenariat de Deauville (dit 5+5) et sur les institutions de l' Union pour la Méditerranée, notamment son Secrétariat général de Barcelone.

Le rapport a montré dans sa seconde partie l'importance de l'efficacité de l'éco-système industriel dans les choix de segmentation et de localisation d'une partie de la chaîne de production entre la France et les pays de l'arc sud-méditerranéen. Les services prennent toute leur place dans cet éco-système, et contribuent à la chaîne de valeur, notamment par leur prise en compte dans la production manufacturière et les exportations de biens intermédiaires et finis.

3.1 La pertinence d'une prise en compte des services dans les chaînes de valeur avec le Maghreb et le développement durable

La contribution des services à la balance des paiements courante de la France est en progression comme l'indique le graphique ci-après.



Un déficit de données détaillées par service et par pays d'une part, et le poids de l'économie informelle dans les services, notamment dans le domaine de la distribution agro-alimentaire dans les pays concernés d'autre part, justifient toutefois une approche prudente et factuelle de l'insertion des pays d'Afrique du Nord dans les chaînes de valeur des services avec la France.

Nous avons montré dans les parties 1 et 2 du rapport, que les comparaisons entre la France et l'Allemagne devaient prendre mieux en compte une spécialisation industrielle internationale comparativement plus importante de la France dans le domaine de la production de services que l'Allemagne.

Au-delà de ce diagnostic, des statistiques très récentes publiées par l'OCDE et l'OMC le 16 janvier 2013, permettent d'approfondir la structure des échanges de la France en identifiant la valeur ajoutée des services. Elles révèlent que « les exportations de services sont un point fort de l'économie française encore renforcé par l'approche de la valeur ajoutée. La base « *Trade in Value Added* » (TiVA) identifie que **55% de la valeur des exportations brutes totales représente de la valeur ajoutée provenant des industries de services et que la France exporte plus de services que de biens manufacturiers**. Les Etats-Unis sont, en termes de valeur ajoutée, le premier partenaire commercial de la France en 2009, devant l'Allemagne, avec 14% des exportations et 12% des importations.

3.2 Les facteurs de co-développement durable dans le domaine des services nécessitent une approche différenciée qui conduit à des modalités spécifiques d'investissement direct entre la France et les pays de l'arc sud-méditerranéen

Une typologie sommaire permet d'identifier, parmi les services, les prestations d'éducation et de formation, les services financiers, banque et assurance, les activités de conseil ou service informatique, les prestations d'étude et de recherche-développement, les transports et la logistique. Certaines activités de services sont directement liées à une industrie de pointe par l'usage central de biens d'équipements à fort contenu technologique et / ou à forte intensité capitalistique présents dans les « *utilities* » : services prestés à partir de réseaux postaux et de communications électroniques, d'électricité et d'eau, aviation civile par exemple. D'autres sont essentiellement basés sur la main d'œuvre locale, avec une productivité peu variable et de faibles possibilités de prestations de services transfrontières.

Dans son rapport sur le développement industrie de 2009, l'ONUDI estimait à 1,4% la part de la valeur ajoutée du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (hors Turquie), dans la valeur ajoutée mondiale du secteur manufacturier (0,3% pour l'Afrique subsaharienne hors Afrique du Sud) *sans distinguer toutefois la contribution des services au secteur manufacturier*. Dans le domaine des services comme dans le domaine de la production manufacturière, les cinq pays de l'arc sud-méditerranéen restent non dimensionnants pour la compétitivité industrielle et la réindustrialisation de la France. Toutefois, il peut être estimé que moyennant une mise à niveau de la main d'œuvre progressivement aux normes internationales et une disponibilité à coût abordable des réseaux de télécommunications, certaines activités de service peuvent être mutuellement profitables (activités bancaires, développement informatique et formation aux qualifications à l'usage de standards mondiaux pour les SSII par exemple, réalisation d'une partie de la gestion de la relation avec les clients pour ce qui concerne les entreprises de services de la téléphonie mobile,...) si elles contribuent à un gain de compétitivité de la filière y compris en France.

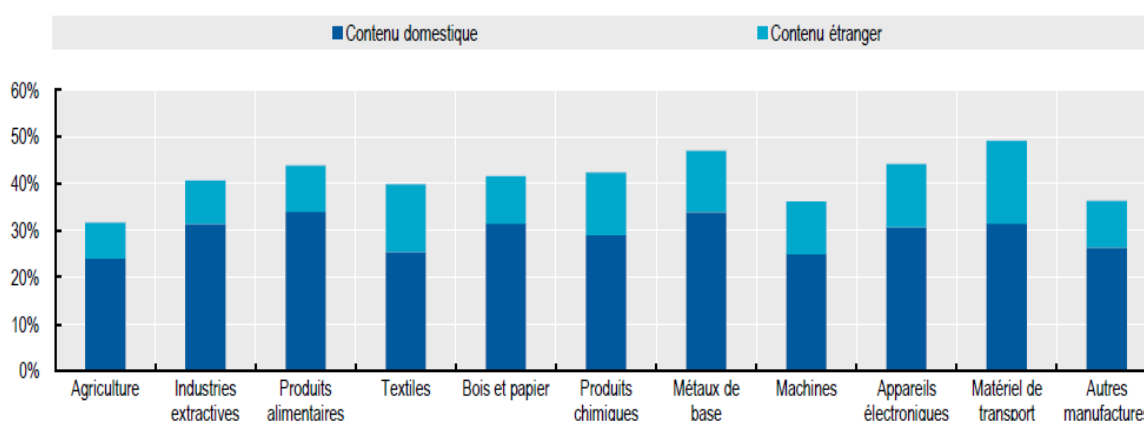
Il convient de noter qu'en France la logique d'externalisation des activités n'appartenant pas au cœur de métier, - et de valeur ajoutée - des industries manufacturières, a été poussée depuis les années 80 et qu'une partie des activités de service classées dans les activités

tertiaires sont en réalité des *services aux entreprises* productrices de biens tangibles, matériels.

Selon l'OCDE, l'importance croissante des chaînes de valeur mondialisées dans l'organisation internationale de la production (y compris la composante « services » de celle-ci, qui apparaît par exemple dans la valeur d'un médicament ou celle d'une pièce issue de technologies et matériaux avancés), remet en question la façon traditionnelle de mesurer la performance à l'exportation et par conséquent la compétitivité internationale d'un pays. Les changements structurels en terme de composition géographique et sectorielle des segments de production dans les chaînes de valeur mondialisées s'effectuent selon des décisions microéconomiques, en grande partie hors de l'influence des politiques nationales, auxquelles il reste l'attractivité des territoires et notamment la qualité des services aux personnes et aux entreprises, pour tenter de fixer durablement ou créer des emplois durables.

Le tableau ci-après met en exergue les deux types de contribution des services (valeur ajoutée domestique et VA importée) selon les industries.

Contenu en services des exportations brutes françaises en 2009.



Source : OCDE, base TiVA, Janvier 2013

Toutefois *la part des pays non OCDE d'origine du contenu en services importés des exportations brutes françaises n'est pas disponible dans la base TiVA* et il conviendrait pour obtenir une vision plus précise, que les services de la Banque de France en liaison avec la DG Trésor soient en mesure de distinguer dans la balance des paiements bilatérale entre la France et chacun des cinq pays concernés, ce qui relève des services et notamment des services aux entreprises, à l'exclusion de tous les autres postes (*royalties*, IDE, transferts des migrants...). Une coopération bilatérale visant à améliorer la qualité et la disponibilité de ces données permettrait sans doute de mieux comprendre l'impact des décisions microéconomiques et d'éclairer les choix de politiques publiques dans le dialogue économique bilatéral à venir.

Parmi les services pour lesquels les pays du sud de l'arc méditerranéen (et plus particulièrement l'Algérie et la Libye) sont demandeurs d'une co-production avec les acteurs français, figurent les services fondés sur l'apport de savoir-faire techniques et managériaux. Dans ce cas de figure, l'investissement direct concerne une activité assurée au plan local par la main d'œuvre locale et parfois par d'autres facteurs de production locaux (y c.

équipement, voire capitaux). Le bénéfice mutuel repose sur un gain important de productivité, de qualité et continuité (cas de la gestion d'un réseau d'eau) ; il permet la rémunération de l'opérateur, comporte un bénéfice important pour les populations et contribue à la sécurisation de l'environnement logistique des activités manufacturières au-delà d'écosystèmes délimités à des zones industrielles et commerciales propices au transit, à l'intégration, à l'exportation.

3.3 Les zones dédiées, cas spécifique favorable au co-développement durable d'une catégorie de services

Le rapport de l'ONUDI précité établissait que les agglomérations industrielles ou regroupements d'entreprises manufacturières *sur un même site* favorisaient la productivité dans les économies en développement. Ce fait est avéré au Maghreb avec les implantations historiques de zones industrielles telles que les zones franches industrielles d'exportation (ZFIE) au Maroc et en Tunisie, généralement adossées à des facilités logistiques et portuaires, c'est-à-dire à *une gamme de services aux entreprises* auxquelles est venu s'adjoindre plus récemment la disponibilité à prix abordable de communications électroniques haut débit comme facteur significatif d'avantage comparatif.

Projets fédérateurs du point de vue de la structuration d'une offre de services rendus aux entreprises, les extensions, créations ou réaménagements de zones portuaires sont l'occasion de développer des services d'entreprises de réseau dans les domaines de l'eau, de l'électricité et des télécommunications, de même que des services urbains tels que la collecte des déchets en vue de leur traitement et de leur valorisation.

L'Algérie et la Libye disposent, à leur échelle respective, de programmes de réalisation de zones industrielles et commerciales spécialisées par secteur, de même que le Maroc avec les perspectives de zones touristiques au Nord de Rabat notamment et sur lesquelles l'expertise française pourrait utilement être mobilisée, le moment venu (projets de BOT en Libye notamment, capacités managériales de projets complexes en Algérie...).

Cas de Tanger-Tétouan

Le complexe portuaire et industriel de Tanger- Méditerranée, qui vise à valoriser dans la région de Tanger-Tétouan, tire le meilleur profit de l'avantage comparatif du Maroc entre Méditerranée et Atlantique. Avec une capacité de 8 à 9 millions de conteneurs/an à l'horizon 2016, il exprime, au-delà de l'impulsion donnée par les pouvoirs publics marocains l'intérêt pour l'Union européenne d'accompagner financièrement une infrastructure de cette envergure. La Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat (FEMIP) mise en œuvre par la Banque européenne d'investissement (BEI), a accordé à ce projet 344 M€ dont 240 à des exploitants privés du port et 131,5M€ pour la plate-forme de Renault pour la production de la Dacia dans une usine « zéro émissions-zéro effluents ». Tanger Free Zone (TFZ) est devenue l'autorité de développement des *zones industrielles, logistiques et à terme touristique* de la plate-forme de Tanger Med, à *fort contenu en services aux entreprises et à terme aux personnes*.

Toutefois l'Atlas mondial des zones franches établissait en 2008, sur l'indicateur du nombre de zones franches commerciale, une faiblesse de l'Afrique du Nord au regard des PECO, des pays riverains de la Mer noire et des pays du Golfe et de la péninsule arabique. L'Egypte dispose de 25 zones franches, la Turquie de 21, la Tunisie de nombreux « points francs ». Le nombre de zones franches (industrielles et commerciales) s'élevait à 91 dans 10 pays du sud et de l'est de la Méditerranéen, incluant deux zones franches en territoires palestiniens.

Théoriquement, il n'existe pas de barrière, pour des opérations réalisées dans le cadre du *Great Arab Free Trade Area* (GAFTA), au déploiement de chaînes de valeur de, - ou incluant des - services entre les pays qui en sont membres. La fluidité des échanges électroniques d'information devrait permettre une intégration plus rapide d'une zone économique intégrée des services que des industries manufacturières entre les pays nord-africains alors même que les frontières terrestres restent soit fermées, soit peu propices à un marché intra-zone du travail, - les meilleurs spécialistes des questions bancaires et financières, par exemple, étant « happés » par l'attractivité des pays du Golfe. La réalisation effective d'un marché unique des services dans les pays de l'arc sud-méditerranéen ferait gagner en attractivité ces territoires pour les investisseurs étrangers.

3.4 Les opportunités de déploiement d'une co-production durable de, - ou incluant- des services dépendent des situations locales et des secteurs (plus ou moins grande proximité d'infrastructures par exemple)

Les points d'appui identifiés sont le tourisme, la banque-assurance, les services de communications, et les services adossés aux infrastructures essentielles (eau, télécommunications, électricité). Ils contribuent, par leur relation étroite avec la qualité de vie et la confiance, à la stabilité des régimes politiques, et peuvent les menacer durablement lorsque pénurie et incurie se conjuguent, quelles qu'en soient les origines et la raison de leur durabilité.

Au Maroc, succédant à des régies locales, GDF Suez et Veolia ont en l'espace d'une décennie environ doublé le nombre d'abonnés rattachés à l'eau et l'électricité et hissé la distribution aux standards de qualité mondiaux dans le cadre de délégations de service public. L'investisseur français est généralement coactionnaire aux côtés d'investisseurs locaux, avec parfois des sociétés en cascade pour conserver le contrôle. Sa rémunération n'est pas limitée aux dividendes perçus et inclut d'autres formes d'intéressement (*management fees*, rémunération de l'opérateur). Si la Régie municipale de Marrakech a perduré, elle est parvenue à progresser grâce à une coopération avec la Société des Eaux de Marseille.

En Libye, tout retard supplémentaire à la remise en condition opérationnelle des services de base (électricité, télécommunications) crée des tensions considérables entre la population et les autorités publiques, entretient un mécontentement et menace le difficile chemin vers la construction d'un Etat de droit.

Dans les cinq pays, les services de distribution de produits de la vie quotidienne, notamment de denrées alimentaires, relèvent de circuits d'approvisionnement informels, avec les opérateurs desquels la notion de contrat est inopérante, et la présence commerciale très atomisée. Au-delà des activités productives, les industries agroalimentaires françaises doivent créer leur propre réseau de distribution via des agents commerciaux qu'elles rémunèrent (Bel en Algérie et au Maroc, Elle&Vire en Libye) pour sécuriser leur *supply chain*. L'efficacité est un enjeu fort puisqu'elle conditionne en partie la sécurité alimentaire des populations. L'ONUDI a apporté son appui à l'Egypte pour une rationalisation et une mise aux normes de sécurité et de traçabilité alimentaire des produits agro-alimentaires à destination du marché européen tandis que Carrefour réalisait un co-investissement dans ce pays, dont la taille potentielle de marché est attractive, à terme.

3.4.1 L'industrie touristique et ses services

Des pays comme l'Égypte, dont 25% des emplois dépendent directement ou indirectement de l'industrie touristique, la Tunisie et le Maroc, ont investi dans des infrastructures lourdes d'hôtellerie, de communication et transport avant de bénéficier de ressources liées aux services rendus par l'industrie touristique. La trop forte dépendance au regard de cette industrie a un impact macroéconomique négatif lorsque la situation politique locale n'est plus propice à l'accueil de touristes étrangers.

Les exemples de co-production de services durables d'hôtellerie reposent sur une complémentarité recherchée de part et d'autre. Ainsi, alors que l'hôtellerie avait mauvaise réputation au Maroc (par opposition au logement chez l'habitant) en raison d'un manque de professionnalisme et de régularité du service, le groupe Accor s'est massivement implanté dans le cadre d'accords passés à haut niveau, parvenant à introduire méthodes et standards nouveaux.

Le pays d'accueil en attend une mise à niveau progressive du secteur par différents mécanismes au rang desquels figurent :

- une amélioration de la capacité de gouvernance sectorielle (tutelle des DSP par le ministère de l'intérieur, élaboration des Plans Azur concertée avec la profession touristique) ;
- la formation de salariés (dans tous les cas), voire d'investisseurs et de financiers (cas du groupe Accor, dans le cadre de la Société Risma, fondée avec de partenaires marocains).

3.4.2 Une transformation du contexte des activités de la banque et de l'assurance serait à la fois une source d'opportunités pour les établissements français, notamment au Maghreb, et un facteur favorable au développement.

Le secteur financier est un secteur au poids apparemment restreint au sein de l'économie française (environ 5% du PIB à la fin des années 2010, dont 2,8% pour la banque, une proportion relativement stable historiquement) et de l'emploi (environ 520 000 emplois, dont 370 000 dans le seul secteur bancaire). Ces caractéristiques sont d'ailleurs en ligne avec celles des principales économies européennes (les services financiers allemands représentaient 4,3% du PIB en 2010), à l'exception du cas du Royaume-Uni (6,8% du PIB).

Ces données macro-économiques n'éclairent évidemment pas le rôle essentiel joué par le secteur financier. Il n'est pas nécessaire dans ce rapport d'élaborer l'importance des conditions de financement sur la vie économique ou la dynamique d'innovations du secteur impactant les autres secteurs. Plus important est de noter le rôle clé des services financiers dans l'internationalisation des entreprises françaises, à la fois par ses extensions propres d'activités (notamment de développement de la fonction banque de marché) ainsi qu'en tant que facteur de soutien à leurs actions internationales. Les grandes banques françaises sont, à ce double titre, fortement présentes dans la région, au moins au Maghreb.

Des héritages historiques l'expliquent à l'évidence. Les banques françaises sont présentes au Maroc depuis le début du XX^e siècle. La Société générale y est active depuis 1913 et la BNP Paribas est l'héritière, à travers sa filiale majoritaire (65%) BMCI des activités de banque d'affaires de la banque de Paris et des Pays Bas, banque d'affaire essentielle du Maroc sous le Protectorat. Le Crédit Agricole a également une filiale marocaine, le Crédit du Maroc. En Algérie, la Société Générale est présente sous la forme d'une filiale à 100%, de même que la BNP Algérie. En Tunisie, la Société Générale et la BNP Paribas existent à travers avec des filières majoritaires (respectivement UIB et UBCI). Cet enracinement

traditionnel n'est d'ailleurs exclusif de l'esprit « pionner », comme le montre l'arrivée de la BNP Paribas en Libye. Dans les assurances, AXA est présent au Maroc et en Algérie –en partenariat dans ce dernier pays.

Le premier constat est de celui de la modestie de cette présence, à l'exception relative du Maroc. Dans ce dernier pays, la Société Générale est au 4^o rang bancaire, la BMCI au 5^{ème} et le Crédit du Maroc au 7^{ème}.

Le deuxième trait majeur est celui d'un certain conservatisme des activités. Dans toute la région, les filiales bancaires françaises assurent traditionnellement des fonctions de banque de détail, avec toute la prudence qui caractérisent les systèmes bancaires locaux. Elles jouent par ailleurs souvent un rôle de banque généraliste pour le financement des sociétés françaises dans la région (crédit général, opérations de transferts, gestion des risques, etc.).

La spécificité la plus forte des filiales françaises est sans doute la mise en place de produits et facilités bancaires destinés à « capter » l'épargne des résidents maghrébins en France, produits souvent destinés à faciliter les investissements immobiliers dans la région d'origine. L'initiative, sinon la plus innovatrice du moins la plus évocatrice, est le programme « Bled » lancé par la BNP Algérie.

Une intervention plus active encore des banques françaises vis à vis des résidents en France, ou bi-nationaux, permettrait de faciliter l'émergence d'entrepreneurs investissant dans leur pays d'origine grâce à des produits financiers adaptés, permettant de suppléer les insuffisances des systèmes bancaires locaux dans le financement long. Plus généralement, un soutien technique (par exemple d'aide à la comptabilité) d'aide au démarrage de PME serait précieux pour le développement d'un tel entrepreneuriat issu des diasporas en France. La filiale AXA au Maroc intervient déjà dans la prestation de services informatiques. En Allemagne, le développement d'un tel entrepreneuriat au sein de la population immigrée turque est activement promu par le gouvernement fédéral et des programmes bancaires adaptés se mettent en place.

Il faut enfin noter que BMCI et SG Maroc développent une dimension de banque de marché (certes limitée compte tenu de la dimension des marchés financiers au Maroc, soutenus principalement par le financement du Trésor public) et surtout des activités de banque privée. Il existe en effet une richesse marocaine privée qui constitue une clientèle potentielle pour ce métier bancaire.

Ces modalités d'activité des établissements français, globalement conservatrices et proches du comportement prudentiel des autres établissements locaux, s'expliquent par les contraintes qui s'exercent sur les métiers financiers dans cette région.

Ces économies restent sous-bancarisées (avec un taux de bancarisation de seulement 10% en Egypte, le taux le plus élevé étant les 45% du Maroc) et donc sur-liquides. Les liquidités disponibles des ménages et même des entreprises locales, notamment les « informelles, ne se déposent pas aisément dans les banques, du fait d'une défiance « culturelle » persistante. Le système bancaire ne peut donc jouer que difficilement une fonction de transformation en investissements longs, lui-même manquant de ressources propres stables et de profondeur financière. Le soutien au développement des entreprises en est fortement freiné. L'épargne collectée des migrants est investie non dans des produits de long terme, mais préférentiellement en supports liquides. Le soutien aux entreprises, et en tout premier lieu aux PME, en est au final difficile, du fait de cette transformation insuffisante et d'exigences bancaires élevées en matière de garantie et d'hypothèques, ce qui est d'ailleurs compréhensible. L'existence d'un blocage, ou au mieux d'un goulot d'étranglement, est visible, et il empêche les très petites entreprises du secteur informel de passer au statut de PME du secteur formel.

La levée de ce goulot d'étranglement ne dépend pas entièrement de facteurs internes aux systèmes bancaires locaux et encore moins des seuls établissements français. Des mécanismes de garantie d'origine externe, en particulier, sont nécessaires, à travers des instruments financiers multilatéraux existants comme le MIGA, insuffisamment présent dans la région, ou à créer auprès de la BERD et la BEI. Le bilatéral pourrait être également sollicité, à travers des instruments de l'AFD.

Dans ce contexte, les possibilités de coproduction dans les secteurs se détectent difficilement. Des projets de coproduction de service par mutualisation intra-groupe d'un traitement des réclamations au sein de BNP Algérie n'ont pu aboutir.

3.4.3 Secteur des technologies de l'information et des communications

Le secteur des TIC recouvre différentes activités complémentaires de services (exploitation des réseaux des opérateurs de communications électroniques, formation à l'informatique, centres d'appels) qui requièrent de la part des prestataires de services l'acquisition d'équipements (micro-ordinateurs, relais radio, etc.). Ce secteur a besoin de main d'œuvre qualifiée et non-qualifiée.

- Dans tous les pays du sud-méditerranéen, les opérateurs de téléphonie fixe et surtout mobile ont eu recours au savoir-faire et à l'expérience des opérateurs et équipementiers européens. Depuis les dernières années, ces derniers se voient concurrencés par des opérateurs des pays du Golfe ayant désormais acquis une certaine maturité pour concurrencer leur « anciens formateurs » et par les chinois qui pratiquent la guerre économique par les prix.

La téléphonie mobile est importante en volume de chiffre d'affaires puisque le taux d'équipement est de l'ordre d'un poste par personne avec le modèle économique du prépayé qui domine. La téléphonie mobile va rester stratégique pour le développement d'internet et du (très) haut débit.

Les opérateurs français sont présents par des participations capitalistiques (par exemple Vivendi chez Maroc Telecom) ; et en tant que fournisseur (par exemple équipements Alcatel Lucent en Libye). Conserver ces positions est en enjeu pour l'industrie française qui doit même chercher à les étendre. Des positions sont à prendre en Libye, pays qui exprime un besoin d'expertise et de formation (*projet de création d'une Libyan Telecommunications Academy*) compte tenu de la dégradation du réseau faute d'entretien et des destructions survenues pendant la guerre de libération. En effet, la Libye envisage à terme de privatiser ses opérateurs. Les liens entre la formation dispensée en France ou soutenue par la France, -sous forme de jumelage de centre technique ou d'institut-, et la présence actuelle de l'industrie française dans ces pays du sud-méditerranéen doivent être assumés clairement comme une priorité.

- L'offshore informatique repose essentiellement sur deux éléments : le rapport qualité/prix des techniciens informatiques et la qualité de compréhension et de réactivité entre le donneur d'ordre et le réalisateur. Il s'agit d'un mouvement de fond mais les pays du sud-méditerranéen ne sont pas les mieux placés.
- Les centres d'appels sont principalement un service de main d'œuvre où la pratique de la langue française est impérative et où le partage d'un même fuseau horaire peut être un avantage. Ce service fait l'objet d'un acte d'achat en France ou à l'étranger comme tout bien matériel. Or la concurrence par les prix entre les opérateurs français les a conduit à acheter ce service à des conditions les plus économiques et à déplacer les centres d'appels au Maghreb, ou plus largement dans des pays francophones d'Afrique, au détriment de l'emploi en France où le service était rendu précédemment. Il ne s'agit en rien de coproduction « mutuellement bénéfique » et même le pays d'hébergement de cette activité ne bénéficie

pas d'un transfert de savoir faire significatif. La hausse de la rentabilité de l'entreprise « externalisante » est donc l'éventuelle justification d'une telle opération si cette hausse se traduit par des projets d'investissements nouveaux ou des créations d'emplois d'un autre type ce qui n'est pas le cas quand il s'agit seulement du résultat d'une guerre des prix. Les délocalisations de centre d'appel n'ont pas toutes fait la preuve d'une telle efficacité et les cas de « relocalisation » pour cause d'échec sont relativement nombreux.

3.4.4 Les services publics marchands (*utilities*)

Les services publics marchands regroupent traditionnellement la fourniture de l'eau et le traitement des eaux usées, la fourniture de l'électricité, du gaz, les télécommunications et les services postaux (traités séparément), aux habitants et aux entreprises. Dans une acception plus large, on peut ajouter les transports collectifs (bus, ferroviaires, etc.). Il s'agit donc de services élaborés et délivrés localement à travers une organisation technique en réseau. Les clients attendent une fourniture permanente, de qualité et bon marché. Historiquement ces services ont été fournis par des entreprises ou administrations nationales ou locales. Cependant, les évolutions techniques mal suivies, une qualité insuffisante de la gestion des réseaux qui demandent une maintenance de haut niveau et une demande croissante ont mis à mal ces services en Afrique du Nord. Chaque pays tente d'y apporter une réponse appropriée car ce sont des sujets politiquement sensibles qui concernent tous les citoyens dans la vie quotidienne.

C'est ainsi qu'on a assisté récemment à un mouvement de privatisation, des « reprises en main » par un management qualifié, des accords de partenariat. Indéniablement, ces secteurs resteront importants dans le PIB de chaque pays et resteront donc des opportunités pour la coopération technique voire des prises de participation. De surcroît, cette participation joue aussi un rôle indirect majeur pour l'industrie française à travers la prescription des achats. Un gestionnaire d'eau-assainissement achète des tuyaux, un transporteur achète des rames ou des bus, un électricien achète des transformateurs en conformité avec ses normes de qualité et de continuité de service sur lesquelles le gestionnaire du réseau concerné engage son image. Plusieurs pays (Chine, Allemagne) sont particulièrement habiles pour mettre en œuvre cette stratégie d'influence.

La démarche efficace consiste donc à agir de manière concertée voir groupée : conseil amont par l'administration française ou les collectivités locales maîtres d'ouvrage, participation à la gestion au sein des entreprises locales, définition des besoins techniques susceptibles d'être satisfaits par l'offre française, support à la formation de main d'œuvre en créant des instituts ou des centres techniques jumelés avec leur équivalent en France.

Plus particulièrement dans les domaines de l'eau, de l'électricité et des télécommunications, l'urgence d'une offre conjuguée est en Libye.

4 Les succès de coproduction - ou colocalisation - existent dans la région sud-Méditerranée, avec des effets d'échelle macroéconomique limités pour la France, mais leur développement de moyen/long terme et surtout leur généralisation à l'ensemble des pays sont soumis à des conditions exigeantes

4.1 Les pays de l'arc sud-Méditerranée ne constituent pas actuellement une région susceptible de jouer un rôle structurant pour l'économie française

4.1.1 Les pays concernés ne forment pas une zone économique intégrée ou cohérente, ce qui constitue un obstacle majeur à la généralisation et l'approfondissement des coproductions

Les cinq pays concernés représentent une juxtaposition d'économies séparées et n'apparaissent pas susceptibles de constituer une zone économique intégrée ou simplement cohérente à court terme. Le contraste est éclatant avec l'évidence d'une homogénéité religieuse, culturelle, sociale, démographique et d'une similitude non moins profonde des défis de développement auxquels font face ces sociétés. Ces pays constituent collectivement une région sociale et culturelle à la cohérence forte, constat en opposition complète avec celui de l'inexistence d'une zone économique susceptible d'intégrer un marché et un bassin productif de près de 170 millions d'habitants.

Cette situation s'explique par des raisons historiques anciennes. La conquête turque avait longtemps séparé le Maroc des autres pays considérés. L'Égypte avait affirmé une autonomie qui l'avait singularisé au sein de l'empire Ottoman et celui-ci ne maintenait qu'un contrôle militaire et politique très lâche des régences d'Alger, de Tunis ou de Tripoli, sans élément d'intégration économique ou même commerciale. La période de domination européenne a accentué plutôt que gommé cette séparation économique entre pays, entre le contrôle britannique sur l'Égypte, la colonisation italienne en Libye et la domination française au Maghreb. Dans ce dernier cas, la colonisation de l'Algérie et sa « départementalisation » ont séparé douanièrement ce pays de ses voisins sous protectorat, notamment avec le Maroc dans la mesure où ce dernier pays bénéficiait d'une garantie internationale de liberté des échanges.

Paradoxalement, l'indépendance de ces pays a creusé encore plus cet éclatement économique, pour des raisons diverses mais principalement politiques. Au final, les frontières terrestres entre le Maroc et l'Algérie sont actuellement toujours fermées, la protection de droit commun du marché du travail algérien empêche un Tunisien de travailler officiellement en Algérie, la situation sécuritaire isole la Libye, et le commerce extérieur de l'Égypte avec la zone est faible.

L'opposition ne peut être plus grande avec les pays d'Europe centrale (voir partie 1.4.) : au-delà des différences culturelles, des oppositions nationales et des heurts historiques, l'Europe centrale a connu plusieurs siècles de liens économiques étroits. L'intégration dans l'Union européenne y a assuré la mise en place extrêmement rapide d'un cadre économique et d'affaires à la fois sécurisant, homogénéisant et intégrant les acteurs économiques. Les liens et connexions indispensables aux succès des coproductions ont été très rapidement établis. Pour le dire d'emblée : la réussite exemplaire du modèle du site Volkswagen de Bratislava, fonctionnant « en réseau » avec des établissements polonais, tchèques, hongrois

et allemands, est pour l'instant impossible à dupliquer dans l'arc sud-méditerranéen, du simple fait de cette absence d'intégration économique et logistique.

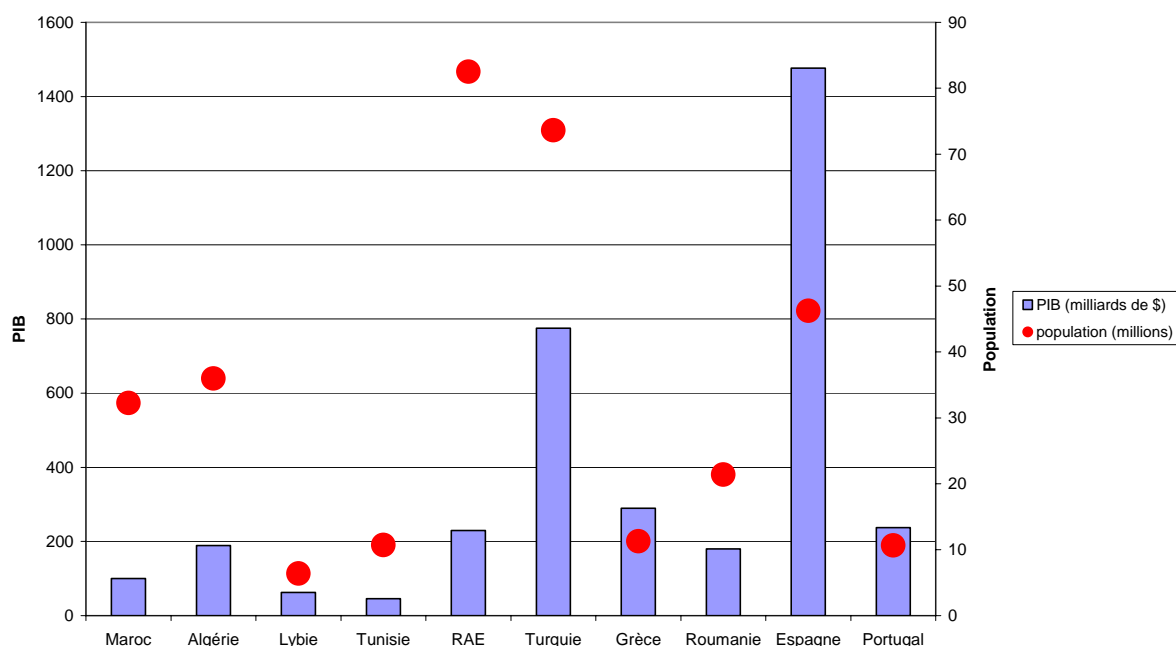
Cette situation de fragmentation économique est un obstacle dirimant, dont la levée ne dépend évidemment pas de la France, du moins principalement et directement.

4.1.2 La dimension macroéconomique des pays sud-méditerranéens limite l'impact possible des coproductions potentielles sur l'économie française

Plusieurs de ces pays sont certainement de dimension démographiquement significative, notamment si l'on prend en compte la progression tendancielle. Cependant le contraste est accusé entre l'Égypte et ses 85 millions d'habitants et 6 millions de Libyens ou les 11 millions de Tunisiens, l'Algérie et le Maroc étant dans des situations intermédiaires avec respectivement 38 millions et 33 millions.

Les pays concernés « pèsent » donc notablement en termes démographiques, et plus encore en termes migratoires vers la France dans le cas des trois pays du Maghreb. Cette importance populationnelle ne se traduit pas entièrement en termes économiques.

Les pays de l'arc méditerranéen (source : Banque mondiale 2011)



Si l'on compare les principaux pays récepteurs des investissements français de coproduction proches, la différence d'échelle macro-économique entre l'ensemble des pays de l'arc sud Méditerranée et le bloc ibérique est de l'ordre du triple. Elle est de l'ordre du double avec l'ensemble Mer Noire, Turquie et Roumanie.

La segmentation économique de la région rend d'ailleurs peu significatif ces comparaisons globales. Les pays considérés sont dans les faits dans une situation de relations bilatérales.

Dans ce cadre bilatéral, l'écart devient profondément asymétrique, avec deux conséquences majeures.

La première est que l'asymétrie économique génère des effets de dépendance déséquilibrants pour le pays d'accueil. Ce point est particulièrement illustré par le cas des coproductions dans le textile au Maroc et en Tunisie, secteurs historiquement privilégiés d'investissements français dans la région (voir paragraphe 2.1.3). Le secteur textile/habillement au Maroc représente 170 000 emplois, soit 40% de l'emploi industriel total, 7% du PIB et un quart des exportations, concentrées à près de 40% sur la France. L'impact est encore plus fort en Tunisie : 200 000 personnes employées dans le secteur textile, soit 56% de l'emploi industriel total. Il est parfaitement compréhensible que les pouvoirs publics de ces pays s'attachent à corriger cette situation en s'efforçant de développer d'autres secteurs et de monter en gamme pour élargir le champ de productions des coproductions. Une question de perception de dépendance peut se poser également à terme, même dans un pays aussi « accueillant » aux investissements que le Maroc, avec des IDE français qui représentent déjà plus de 50% du stock total d'IDE dans ce pays.

La deuxième conséquence, du point de vue de la France, est inverse : les limites d'absorption des pays d'accueil empêchent les coproductions de jouer un rôle économique organisateur de l'économie française. Avec un PIB d'environ 38 Mds € à rapporter aux 2000 Mds € du PIB français, la Tunisie ne peut à l'évidence générer des effets structurants sur l'économie et l'emploi global en France, ce qui ne signifie nullement qu'un investissement de coproduction dans ce pays ne puisse avoir un rôle stratégique pour le développement d'une entreprise particulière.

4.1.3 Trois facteurs essentiels limitent la capacité d'accueil des pays concernés : la disponibilité de main d'œuvre qualifiée ; les contraintes logistiques et les incertitudes de gouvernance politique

Les sociétés de cette région font preuve de vitalité démographique mais la transformation de ce dynamisme en facteur de croissance n'est pas encore assurée.

Dans le classement 2011 de développement humain du PNUD, les pays sud-méditerranéens sont classés dans le groupe « développement humain moyen » à des rangs médiocres, la meilleure position étant la Tunisie au 94^e rang sur 187 à égalité avec l'Algérie. L'Égypte et le Maroc sont respectivement au 113^e et 130^e rang. La composante « éducation » explique ce positionnement globalement décevant. La durée moyenne de scolarisation n'est que 5,4 années au Maroc, 6,5 en Égypte et en Tunisie, 7 en Algérie. L'infrastructure d'enseignement ne forme pas de manière suffisante la jeunesse de ces pays en main d'œuvre employable et qualifiée. Les chiffres officiels de scolarisation (en moyenne régionale dans le secondaire, 75% des classes d'âge) cachent donc une réalité de « mal-scolarisation ». Ce phénomène, une « employabilité » faible des jeunes scolarisés et diplômés est peut-être encore plus sensible dans l'enseignement supérieur.

Plus préoccupant encore, les évolutions ne sont pas toujours positives : la population jeune du Maghreb est de moins en moins francophone, notamment en Algérie. La francophonie est pourtant un facteur sinon crucial du moins important de choix d'un investissement de coproduction au Maghreb. Le français reste cependant la « langue économique », surtout au Maroc et en Tunisie. Cette caractéristique peut d'ailleurs introduire un « prisme de perception » pour les responsables français en relations spontanées avec des interlocuteurs parfaitement bilingues (ou trilingues maintenant, avec l'anglais), d'une grande exposition internationale et souvent d'une brillance intellectuelle remarquable. Le point de vue des directeurs de ressources humaines des entreprises « colocalisées » est notablement différent.

Les entreprises françaises ont mis au point d'importants programmes de formation professionnelle de main d'œuvre, comme le chapitre 2 de ce rapport l'a décrit. Il n'en demeure pas moins que la nécessité de suppléer par une formation générale ou linguistique aux insuffisances, du point de vue des entreprises, de la scolarisation locale, est une source de coûts supplémentaires. Si ces coûts sont mal anticipés, le déroulement du programme peut être mis en danger.

En deuxième lieu, les impératifs logistiques sont cruciaux. Les coûts logistiques « cachés » et les dysfonctionnements non anticipés de la chaîne de communication et de transport constituent les toutes premières causes d'échec de ces investissements. La possibilité de goulots d'étranglement est forte en cas de montée en puissance rapide des investissements. Dans la région, le port de Tanger représente le seul exemple à ce jour de centre de transport maritime d'efficacité et de volume de niveau international. Sa réalisation était une pré-condition du projet Renault de constitution d'une plateforme réexportatrice dans cette ville. Les ports tunisiens, notamment Bizerte, ont certes été modernisés mais leur capacité reste limitée. Les ports des autres pays manquent à la fois d'efficacité et de capacité.

Au final, et à la seule exception de Tanger, un goulot d'étranglement structurel bloquerait rapidement le développement rapide des coproductions. La situation géographique de la région implique en effet que le transport maritime y joue un rôle majeur, comparé au rôle du transport terrestre en Europe centrale, au moins pour les produits pondéreux et à faible valeur ajoutée unitaire. Le transport à travers l'Espagne vers la France n'est que partiellement terrestre, relativement long et ne peut concerner actuellement que le Maroc. La région, même en ne considérant que le seul Maghreb, ne peut être considérée, d'un point de vue logistique, comme un « hinterland » potentiel susceptible de jouer un rôle analogue à celui de l'Europe centrale vis-à-vis de l'Allemagne.

Enfin, il faut considérer avec lucidité les limites créées par les tensions politiques actuelles et les difficultés plus structurelles de gouvernance économique.

Les tensions qui ont suivi le « printemps démocratique arabe » de 2012 ont créé une situation de grande incertitude, conjoncturelle peut-on l'espérer, en Egypte, Tunisie et Libye. Pour tout investissement à l'étranger, la stabilité et la visibilité politiques sont des facteurs importants de décision. Certes ils ne constituent pas une condition *sine qua non*, comme l'expérience l'a montré dans certains pays à haut risque, mais ils commandent la nature de l'investissement : si les perspectives politiques sont incertaines ou inquiétantes, l'entreprise peut malgré tout investir à minima mais en recherchant un horizon très court de rentabilité, avec un point mort rapidement atteint grâce à des marges bénéficiaires très élevées. Ce ne sont généralement pas les IDE les plus efficaces en termes de développement économique du pays d'accueil. En tout état de cause, il faut reconnaître qu'il paraît difficile de prévoir le lancement de projets d'investissement nombreux de la part des entreprises françaises, ou autres, dans au moins ces trois pays.

A moyen terme, une amélioration structurelle de la gouvernance économique est sans doute indispensable afin d'attirer de nouvelles entreprises colocalisantes, peu habituées et « aguerries » aux conditions d'affaires de la région; L'image de celle-ci est globalement négative, dans les classements du type *World Economic Forum*. Ces hiérarchisations sont fondées sur la perception et sont donc culturellement biaisées. Mais la perception est une réalité en soi et les dérives visées ne sont pas toutes imaginaires.

L'Égypte, l'Algérie et la Libye sont classés à des rangs médiocres (respectivement 107°, 110° et 113%) essentiellement du fait d'un climat d'affaires marqué par le dirigisme économique et la bureaucratie interventionniste. Même dans le cas de pays officiellement ouverts aux IDE de coproduction comme l'Égypte, la réalité vécue par les entreprises diffère souvent des déclarations d'intention. Elles peuvent connaître interférences et blocages dans la pratique. A cette perception globale, et qui doit correspondre à la réalité compte tenu de la convergence des expériences d'entreprise, s'ajoute dans le cas de l'Algérie, caractérisée par

un climat de protectionnisme industriel et un héritage de dirigisme étatique, des reproches d'instabilité législative et réglementaire et surtout d'opacité des procédures et décisions administratives..

Même au Maroc (le meilleur classement WEF 2013 au rang 70) et en Tunisie, pays jugés les plus ouverts dans les discours comme dans les faits, des difficultés importantes de vie des affaires persistent, notamment du fait de pratiques de corruption.

L'amélioration de la gouvernance économique sera évidemment l'œuvre des gouvernements des pays eux-mêmes. Le dialogue des pouvoirs publics français avec leurs homologues, répercutant de la manière la plus adaptée les insatisfactions des entreprises françaises peut cependant contribuer, dans la durée, à une évolution positive en ces domaines.

4.1.4 Une « gestion » pragmatique des attentes des partenaires potentiels passe par des cadres de partenariat spécifiques à chaque pays, au moins dans le court terme

Les attentes « réalistes » des effets des investissements de coproduction sur les pays d'accueil, « réalistes » au sens d'effets probables ou simplement possibles, sont bien identifiées grâce aux réalisations existantes dans deux pays, le Maroc et la Tunisie, réalisations analysées dans la partie 2.

Des activités inexistantes jusqu'alors ont été implantées, des savoir-faire professionnels nouveaux ont été introduits par formation de main d'œuvre, des transferts de technologie ont été effectués, des capacités exportatrices ont été établies. La diffusion de ces savoir-faire professionnels nouveaux dans le reste de l'économie, sans doute le principal facteur d'accélération de croissance d'un IDE, a été réalisée, notamment par l'intermédiaire des fournisseurs et sous-traitants. Une mise au niveau des normes internationales de qualité des produits et processus ainsi que de régularité des livraisons et des flux logistiques s'est diffusée à d'autres secteurs.

Un approfondissement et une extension de ces impacts positifs est une attente et une demande légitimes de la part des pays partenaires. Il est normal que le cadre de partenariat avec le Maroc, comme avec la Tunisie lorsque les incertitudes politiques y auront disparu ou du moins se seront réduites, intègre cette préoccupation. Parmi les requêtes le plus fréquemment avancées, la demande de « montée en gamme » dans les segments de production colocalisés est sans doute la plus pressante car elle permet d'élargir la gamme des transferts de technologie et de desserrer une spécialisation exportatrice trop étroite. L'inscription dans les objectifs garantis par le cadre de partenariat public doit être cependant effectuée sous réserve du respect intangible de la liberté de décision des entreprises concernées. Le risque est en effet de favoriser une « politisation » des décisions de coproduction, avec utilisation d'un « levier d'action » des pouvoirs publics des pays d'accueil sur les entreprises.

Le même « principe de précaution » devrait s'appliquer aux transferts de technologie. Une attente fréquente du pays d'accueil est de recevoir les technologies les plus récentes et les plus sophistiquées. Ce désir, compréhensible, est à concilier avec l'impératif pour l'entreprise de conserver sous son contrôle direct certains éléments technologiques et son choix de technologies qui lui paraissent adaptées au pays d'accueil, notamment en matière de maintenance. Ce dernier point est crucial : les exemples abondent de « cimetières » de technologies rendues rapidement inopérantes faute de maintenance adéquate.

L'ambition de constituer des « plateformes exportatrices » est également compréhensible, si l'on tient compte du précédent Renault à Tanger. La mission a rencontré en Tunisie comme au Maroc des interlocuteurs insistant sur le développement de ce type de projets, visant notamment l'exportation vers l'Afrique noire. Des activités de réexpédition vers cette dernière

zone ont été citées, par exemple en Tunisie, s'agissant notamment de reconditionnement dans des formats de commercialisation plus petits que dans les normes internationales habituelles. Il s'agit cependant de cas de produits peu pondéreux et à relative forte valeur unitaire et ils sont relativement peu nombreux.

La constitution de « plateformes exportatrices » peut s'écarter du cadre des coproductions stricto sensu si le produit sort complètement ou en grande partie de la gamme produite sur sites nationaux par l'entreprise française et ne relève que très partiellement de la segmentation de la chaîne de valeur « domestique ». Le principal problème est cependant la contrainte logistique. Le « modèle Tanger » peut difficilement être dupliqué actuellement. S'agissant de l'exportation vers l'Afrique noire, la barrière saharienne rend nécessaire le recours à l'aérien pour les produits à haute valeur unitaire et non pondéreux ou au transport maritime dans les autres cas, ce dernier étant caractérisé par les goulots d'étranglement logistiques notés plus haut dans ce rapport. Les espérances marocaines, tunisiennes, algériennes ou égyptiennes en matière de plateformes exportatrices dédiées à l'Afrique sub-saharienne et de l'Est peuvent avoir des fondements réels pour quelques produits à haute valeur unitaire comme ceux de la pharmacie. Une généralisation de ce type de projets à tous les secteurs exportateurs est cependant peu réaliste et les cadres de partenariat devraient intégrer un « principe de réalisme » dans ce domaine, sous peine de risquer de faire naître des espoirs susceptibles d'amener des déceptions amères.

Enfin, il faut noter que l'Algérie ne s'inscrit pas pour l'instant dans un cadre de politique économique acceptant et assumant la coproduction. Les interlocuteurs officiels de la mission ont eu recours à des commentaires courtoisement ambigus, qui avaient l'indiscutable mérite d'éviter la fin de non recevoir brutale lorsque le thème était abordé. Mais la stratégie fondamentale de ce pays reste marquée par la politique d'industrialisation par substitution d'importations des années 70 du siècle dernier et au refus de la modernisation économique à travers l'insertion dans la division internationale du travail et le développement des exportations. Les investissements étrangers y sont donc de nature « quasi-contrainte », effectués pour ne pas perdre des parts de marché importantes, sous diverses pressions directes ou indirectes, et il n'est guère étonnant qu'ils restent faibles, indépendamment même des incertitudes politiques.

La singularité algérienne interdit de constituer un cadre de partenariat commun à tous les pays de la zone ou même au seul Maghreb, au moins dans le court terme. Mais l'importance de ce pays pour les exportations françaises, compte tenu du dynamisme de son marché intérieur alimenté directement ou indirectement par la rente énergétique, ainsi que des considérations géo-démographiques et géo-politiques plus globales que les seules considérations économiques exigent qu'un cadre de partenariat spécifique soit élaboré.

4.2 Afin de conforter les acteurs favorables au renforcement d'une co-production industrielle durable dans les pays en mesure de l'adopter, le rôle des pouvoirs publics français reste essentiel

L'absence de diversification de l'économie en Algérie et Libye d'une part, une spécialisation internationale des industries marocaine, tunisienne et égyptienne héritée des modèles des années 70 d'autre part, suggèrent que les co-productions industrielles durables doivent anticiper la nature de la mondialisation des activités économiques qui prévaudra pour les vingt prochaines années.

La non satisfaction persistante de besoins vitaux en Afrique du Nord voire l'aggravation de cette situation depuis les « printemps arabes », en particulier en Égypte et en Tunisie, dépourvus de la rente pétrolière et gazière, suggère également que les priorités des gouvernements de ces pays en matière d'investissements étrangers seront orientées vers

l'emploi d'une population jeune, la sécurité alimentaire et les services de base à la population, sans lesquels aucune accalmie politique ne peut raisonnablement être attendue.

Dans le même temps, la France subit une baisse constante de la part de l'industrie manufacturière dans son PIB depuis 1973, avec une baisse de ses taux de marge constante depuis l'an 2000 et une sous-utilisation de ses capacités productives depuis 2008 (avec un taux inférieur à 80 fin 2012) qui retarde la nécessaire modernisation de l'appareil productif français et crée une menace sur le maintien de l'emploi. Selon l'INSEE, l'emploi dans l'industrie était en diminution régulière avant la crise et sa relative résistance en 2008-2009 peut simplement provenir du fait que le rythme de destructions d'emplois n'a pas pu être, de 2008 à 2012, accru à la hauteur de l'ajustement de l'activité. En théorie, l'ampleur des emplois additionnels qui auraient dû être détruits et ne l'ont pas été, s'élève à 300 000, fin 2012.

Or nous avons montré que les projets de co-production n'ont de chance de réussir que s'ils s'établissent dans une logique d'expansion sur des critères purement économiques, et non pour pallier une logique de déclin, ou dans une logique d'aide au développement.

Dans ce contexte, seule une intervention continue et correctement ciblée des pouvoirs publics est de nature à réorienter les investissements et à les sécuriser.

4.2.1 Accompagner les décisions micro-économiques de nature à conforter la co-production industrielle (y compris de services)

Les leviers de politiques publiques peuvent trouver plusieurs points d'appui : les relations institutionnelles économiques bilatérales, le développement des mécanismes financiers d'assurance-risque, l'aide au développement et l'influence auprès des bailleurs de fond internationaux (y compris européens) et leurs agences gestionnaires intergouvernementales.

4.2.1.1 Créer, réactiver ou renforcer des cadres institutionnels de dialogue économique bilatéraux

Au-delà des relations diplomatiques, qui demandent en ce début 2013 une attention plus soutenue que jamais compte tenu, - Maroc mis à part-, de l'instabilité et de la fragilité de régimes faisant l'expérience parfois douloureuse d'un chemin qui leur est propre vers la démocratie, il ne pourra se construire de projet de co-développement productif sans un **accompagnement vigoureux et constant des relations économiques bilatérales par les gouvernements.**

Une revue synthétique des enceintes bilatérales au autres vecteurs de coopération institutionnelle établie par la DGCIS (Cf. annexe 3), **établit la fragmentation, l'irrégularité et parfois l'absence totale de mécanisme faisant fonction de commission économique bilatérale :**

- en Libye cette relation est à construire ex nihilo;
- en Algérie, la déclaration sur le co-développement du ministre du redressement productif est fondatrice mais il reste à créer un cadre intégré de dialogue bilatéral permanent à vocation économique ;
- en Tunisie, il existe des initiatives sectorielles qui ont donné lieu à des actions ponctuelles et un comité bilatéral sur les télécommunications a cessé de se réunir en 2006 puis se trouve à l'arrêt depuis les événements du printemps arabe dans ce pays ;
- en Égypte les rencontres institutionnelles se sont produites une seule fois 2009 ;

- au Maroc, l'expérience récente du forum d'entreprises françaises et marocaines précédant la réunion intergouvernementale de haut niveau de novembre 2012, centrée sur les relations économiques, pourrait utilement inspirer, accompagner et relayer les initiatives de co-production industrielle, qu'elles viennent des pays d'Afrique du Nord ou de la France.

Le constat d'absence de suivi et de persévérance dans les relations institutionnelles se double cependant d'un constat de dynamisme des relations industrielles avec des investissements directs et des prises de participations par des PME ou filiales de grands groupes qui se développent indépendamment des relations intergouvernementales, parfois mais pas uniquement porté par les diasporas, les bi-nationaux, et dont les besoins portent plutôt sur la mutualisation d'efforts financiers au sein d'une même profession et sur l'amélioration générale du climat et du cadre des affaires.

D'une manière générale, cet accompagnement doit s'inscrire dans un investissement relationnel dans la durée, à haut niveau, et devenir le moteur et le promoteur d'un cercle vertueux mutuellement bénéfique. Il doit être adapté et présenté comme spécifique pour chaque pays.

Parmi les conditions de succès sont identifiés :

- Une présidence de commission économique bilatérale (*terme générique*) qui soit de haut niveau de part et d'autre: ministre de l'économie, ministre de l'industrie ou leurs représentants ;
- que chaque réunion soit précédée d'un Forum économique bilatéral dans lequel la coopération économique décentralisée et les associations à *vocation* de développement économique soient conviées à prendre toute leur place aux côtés des entreprises;
- une périodicité affichée qui ne laisse pas passer une année sans rencontre;
- un regard croisé sur les spécialisations industrielles de chaque pays, la France exprimant sa vision d'avenir économique et sectoriel au même titre les pays d'Afrique du Nord. Chaque réunion pourrait se concentrer sur un secteur particulier, pour lesquels une priorité a été identifiée dans la politique économique (exemple de l'industrie textile au Maroc) ; pour la France cet objectif implique que des crédits d'étude de la spécialisation industrielle internationale fine de la France soient consacrés à la DGCIS et à la DGDDI, dans la durée ;
- la présentation de retours d'expérience positifs de coproduction industrielle (incluant les services à caractère industriel et commercial), de part et d'autre et la recherche de voies de dissémination ; et le partage dès que possible des difficultés rencontrées pour anticiper et convenir conjointement de mécanismes correctifs, bilatéraux ou en relation avec les institutions européennes si nécessaire;
- un programme prévisionnel de visites croisées d'industriels (exemple des industriels de la bourse de sous-traitance des industries mécaniques en Algérie) ;
- l'annonce et la promotion de forums de promotion des investissements étrangers pour accroître les participations croisées (Libye, Algérie notamment) ;
- une revue des programmes bilatéraux d'aide au développement mettant en valeur leurs avantages comparatifs (y compris en matière d'adoption de normes pour le commerce international et l'entrée des produits sur le marché de l'Union européenne, sur l'environnement, la traçabilité alimentaire, la production de produits pharmaceutiques...). Ces programmes pourraient donner une priorité, en ce qui

concerne la France, à *l'action collective*, pré-compétitive par filières, telle que des projets de formation technique portés par une fédération professionnelle par exemple.

- un volet « RSE » pour la lutte contre l'économie informelle, par définition « hors normes », la contrefaçon, les gouvernances non exemptes de conflits de lien et d'intérêt.

4.2.1.2 Le développement des mécanismes financiers d'assurance-crédit

Les entretiens conduits pour les besoins de cette étude montrent que le financement de la coproduction industrielle s'est fait principalement, sans aide au développement, par des décisions micro-économiques d'investissements directs dans les pays nord-africains, par filiales contrôlées à 100% et possibilité de réinvestissement sur place ou de rapatriement des bénéficiaires chaque fois que la réglementation locales le permettait.

Toutefois les situations de contrôle à 100% avec un carnet de commande garanti sur plusieurs années par un donneur d'ordre de confiance sont finalement rares. La question de la disponibilité d'une assurance-risque peut faire la différence entre une décision d'installer une partie de sa production dans un pays d'Afrique du Nord ou de choisir une autre région. A cela s'ajoute l'obligation de procéder avec un partenaire local et de façon minoritaire comme c'est le cas en Algérie, et d'autres risques tels que la pénalisation de la gestion pour les dirigeants d'entreprise.

Il existe des mécanismes français de type COFACE ou en partenariat avec la COFACE : cas de la Fédération des industries mécaniques, 6^{ème} client de la COFACE, et de la Caisse mutuelle garantie industries mécanique, membre du Groupe Crédit Coopératif, qui intervient conjointement avec OSEO pour couvrir jusqu'à 80 % les risques des banques lorsqu'elles cautionnent des marchés industriels.

Toutefois il semble nécessaire d'adapter et de compléter ces dispositifs à deux niveaux distincts de subsidiarité, l'échelon régional pour appuyer les projets qui seront portés par la coopération économique décentralisée d'une part, en appui sur les initiatives de la société civile, et au niveau européen d'autre part, en faveur de PME françaises notamment, ce qui suppose que la Banque européenne d'investissement ne retarde plus la mise en place d'un mécanisme d'assurance-crédit euro-méditerranéen dont la vocation serait de soutenir les décisions de coproduction industrielle durable entre les rives Nord et Sud de la Méditerranée.

La participation à la garantie des risques par l'AFD existe en Afrique sub-saharienne, par exemple dans le cadre du Fonds de garantie des investissements en Afrique de l'Ouest (GARI) commun à PROPARCO et à la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CDEAO). Il serait utile de regarder la faisabilité financière de l'extension de ce fonds aux pays d'Afrique du Nord.

4.2.2 L'aide au développement

A côté de la logique rationnelle des décisions micro-économiques d'investir ou pas dans des activités productives le long d'une chaîne de valeur, il existe des logiques politiques visant à recueillir les bénéficiaires durables d'un co-développement avec son voisinage. L'Union européenne l'a reconnu en établissant sa politique européenne de voisinage et de partenariat. Celle-ci a hélas renforcé les relations bilatérales Nord-Sud au détriment d'une politique visant à créer en Afrique du Nord une zone économique la plus intégrée possible,

par des projets structurants conduisant au renforcement des relations bilatérales sud-sud, et, partant, une zone de coprosperité.

Les relations bilatérales de l'aide au-développement ont donc continué de se développer, avec comme tête de pont avancée, *l'expertise technique* dont les pays nord-africains sont trop dépourvus, notamment du fait de la fuite de leurs élites formées sur les dernières décennies.

L'histoire a conduit la France, dans cette évolution, à ne pas remplacer sa coopération technique dans le domaine de l'éducation et de la formation, par une expertise technique répondant aux besoins des pays concernés.

A une vision culturelle de la coopération technique, il eut fallu substituer une vision économique et industrielle.

Cette politique n'ayant pas prévalu dans les vingt dernières années, l'écart s'est creusé avec le positionnement de l'expertise technique, y compris institutionnelle pour le renfort des capacités, entre la France, et ses deux grands partenaires économiques que sont l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les experts de GIZ sont omniprésents en Afrique du Nord, là où l'AFD souhaiterait diminuer sa présence (Algérie) ou tardent à arriver (Libye début 2013). En ce qui concerne le Maroc, si l'AFD semble avoir réussi son pari en matière d'accompagnement de la formation, les interventions sous forme de prêt concessionnel restent non liées, - tout comme celles de la GIZ -, mais ne sont pas précédées d'expertise technique notamment auprès des grands bailleurs de fonds, avec un impact sur le choix des technologies et de leur combinaison, les normes et exigences des projets qui n'avantagent pas particulièrement les opportunités de déploiement industriel français (cas de la première tranche de la centrale solaire à concentration de Ouarzazate).

En prenant appui sur les comparaisons disponibles avec les moyens consentis par l'Allemagne et le Royaume-Uni d'une part, sur les observations recueillies au cours des missions d'autre part, une orientation claire en découle : **renforcer à très court terme, de manière significative et durable, les moyens d'expertise technique mobilisables par la France auprès des pays d'Afrique du Nord.** Cette expertise technique peut concerner la réponse à des demandes de « coaching » ou d'intervention plus durable sur la création (cas libyen) ou le renforcement des capacités de gouvernance publique, au plan étatique mais aussi parfois de manière plus régionalisée ; elle peut concerner la création et la mise en œuvre de zones industrielles et commerciales (Algérie, Libye), la conception de plans d'infrastructures importants pour le pays d'accueil et l'industrie des services, au-delà des éléments matériels, le renforcement de la formation technique dans des domaines très spécifiques, aux plans technique et managérial.

Le constat étant dorénavant consolidé, il convient de créer les conditions d'une montée en charge rapide des moyens destinés à l'expertise technique pour précéder et accompagner les actions de co-production industrielle entre la France et les pays d'Afrique du Nord. A cet égard, et bien qu'il ne s'agisse que de l'une des modalités parmi d'autres (France Expertise internationale/FEI, ADETEF...), il est important sinon prioritaire à *court terme* de veiller au déploiement dès 2013 du fonds d'expertise technique proposé par l'Agence française de développement comme une première étape à l'alignement sur les efforts consentis par nos partenaires allemands et britanniques en ce domaine.

La mise en œuvre de ce fonds, dénommé FEXTE, est en attente d'une lettre de notification de la DG Trésor à l'AFD. Il s'orienterait prioritairement sur les secteurs Eau/assainissement/déplacements urbains pour lesquels le savoir-faire français est demandé, en appui sur l'Association des Régions de France et doté 20 M€ (sur les 45 M€ demandés), sous forme de crédits budgétaires de la DG Trésor à l'AFD.

Le ministère de l'économie et des finances devrait s'assurer que ce fonds soit correctement utilisé, évalué et augmenté si nécessaire, avec *un retour sur investissement qui ne pourra*

être mesuré que dans la durée, sur des critères incluant l'anticipation d'un maintien voire une augmentation des emplois en France, dans les services comme dans l'industrie manufacturière (bureaux d'étude, équipementiers, intégrateurs).

4.2.3 Influencer les bailleurs de fonds et les agences de mise en œuvre des programmes d'aide au développement

Si une politique publique française de soutien à des décisions de coproduction durable est nécessaire, son efficacité serait renforcée par des propositions françaises visant à influencer les grands bailleurs de fond internationaux et européens en faveur de cette région du monde où se joue une partie de la stabilité, de la sécurité et de la confiance dans les relations entre l'Afrique et l'Europe.

L'environnement des affaires et les normes de responsabilité sociétale et environnementale d'une part, l'accès à une énergie sobre en carbone et correctement distribuée d'autre part, sont des domaines pour lesquels l'expertise et l'industrie françaises ont de réels atouts. Toutefois à l'instar des pratiques anglo-saxonnes, la présence dans les fora prénormatifs d'une part, au cœur des institutions de financement du développement d'autre part (Banque mondiale et banques régionales de développement), permettraient de retrouver un niveau de concurrence non faussée au détriment de nos intérêts vitaux.

Par exemple, lorsque CDC-Climat Asset Management et Proparco sont labellisés par l'UNFCCC pour la méthodologie de financement des énergies renouvelables au Maroc, en Tunisie, en Egypte et au Liban, les projets qui seront financés sur cette méthodologie obtiendront automatiquement la certification des Nations-Unies pour la réduction de carbone qu'ils pourront générer. Se positionner en amont des projets en question permet de mobiliser l'expertise technique au bon moment et de s'assurer que l'aide au développement multilatérale peut *aussi* bénéficier à la rive Nord de la Méditerranée.

Conclusion et recommandations

Liminaire

1 - La perte d'emplois de l'industrie manufacturière en France sur la dernière vingtaine d'années concerne principalement le secteur des biens intermédiaires (~40%), des biens de consommation (~30%) et enfin des biens d'équipement (~20%). Les pays de l'Asie dont la Chine, ainsi que nos voisins allemands, en ont été les principaux bénéficiaires. Cette perte est partiellement compensée par la hausse de l'emploi dans le secteur des services à l'industrie correspondant à de l'externalisation. Elle s'est aussi traduite par la quasi disparition de certains secteurs. Le secteur de la machine-outil qui comprenait encore des entreprises significatives à la fin des années 1980 n'est plus présent aujourd'hui que sur quelques niches.

2 - La coproduction est déjà largement pratiquée par l'industrie française, l'une des plus ouvertes du monde. En terme d'exportation de valeur, à l'opposé de la baisse d'activité du secteur manufacturier, les services notamment aux entreprises (conseil, informatique, finances, logistiques,...) représentent l'un des points forts de l'industrie française. Selon les industriels, la coproduction doit satisfaire certaines conditions attractives parfaitement identifiées, locales et stratégiques. Par conséquent, les industriels s'orientent aujourd'hui surtout vers les pays émergents à fort potentiel tels le Brésil, le Vietnam, l'Indonésie, etc. et recherchent donc des stratégies (marketing, proximité, effet d'échelle) pour se développer sur les marchés rayonnants autour de ces pays.

3 - Le pourcentage de salariés français qui travaillent dans des entreprises dont les centres de décision sont situés à l'étranger se situe entre 31 % en prenant la part dans la valeur ajoutée de l'industrie jusqu'à 45 % pour le taux de détention des non-résidents des sociétés du CAC 40. Dans le secteur des équipementiers automobiles, cette proportion s'élève jusqu'au 2/3. Dans la majorité des cas, les dirigeants ne sont pas de culture française mais anglo-saxonne et raisonneront donc en privilégiant les critères purement économiques.

Conclusions

4 - L'opportunité d'une coproduction -production partagée horizontalement ou verticalement entre la France et un ou plusieurs pays tiers- s'évalue à l'aune d'une batterie de critères parmi lesquels on peut citer : des conditions locales stables et attractives notamment en matière de droit, d'environnement institutionnel et d'infrastructures, une main d'œuvre productive (coût et durée) et compétitive de qualité, un tissu de sous-traitants et de fournisseurs de proximité performants, un écosystème adapté en terme de formation de la main d'œuvre et plus généralement de services, des capacités locales d'approvisionnement et l'accès aux ressources premières (eau, électricité, minerais) et surtout l'insertion dans une stratégie de conquête commerciale.

5 - Les exemples réussis et prouvés de succès de délocalisation et de coproduction à l'étranger sans diminution d'emplois sur le territoire national relèvent tous de stratégie de conquête de compétitivité destinée à l'expansion des activités. A l'opposé, les actions de délocalisation défensives pour réduire les coûts dans une activité en recul n'ont que très rarement été couronnées de succès. La stratégie de coproduction doit prioritairement

relever d'une stratégie offensive sur le long terme pour surmonter les aléas qui s'y attachent.

6 - L'organisation industrielle allemande s'appuyant sur des implantations et des sous-traitants dans les PECO plonge ses racines au début du siècle dernier et répond aux préalables requis. Elle s'apparente au rôle que la péninsule ibérique a pu jouer pour la France, toutes proportions gardées, dans les années 1980 et 1990, compte tenu de la proximité géographique, culturelle, historique, et de son adhésion à l'UE.

7 - Les coproductions réussies reposent la plupart du temps sur des implantations accompagnant un industriel structurant ou plusieurs complémentaires capable de générer des besoins autant que des actions de formation, une politique ambitieuse de ressources humaines, etc. Le fait de pouvoir mutualiser une partie de l'action des entreprises (« jouer groupé ») peut faire une grande différence, à la fois en « amont » pour créer un environnement adapté (préparation des investissements, négociations avec les autorités, aménagements divers) et en « aval » pour améliorer l'impact des investissements sur le développement du pays d'accueil (formation professionnelle, promotion du tissu économique local, contributions des entreprises au développement). Il est donc souhaitable d'encourager les démarches collectives, le cas échéant en s'appuyant sur l'expérience conduite en 2011 par les Conseillers du commerce extérieur au Maroc.

8 - Les pays de l'arc sud-méditerranéen souffrent d'une culture industrielle insuffisante, ne bénéficient pas d'effet d'échelle suffisant, ni du processus de rapprochement voire d'intégration dans l'UE (règles fiscales, des affaires), ni de la proximité terrestre sauf à un certain degré pour le Maroc. Ils ne sont donc pas naturellement attractifs pour une coproduction industrielle s'insérant dans la division internationale de la chaîne de valeur car ils présentent trop d'obstacles à surmonter.

9 - Les pays de l'arc sud-méditerranéen offrent des situations très différentes les uns des autres, tant en terme de population, de richesse, de formation des acteurs économiques, d'absence d'espaces d'échange douanier intégré¹⁰, ce qui exclut toute démarche unique ou même homogène. Cependant, ils représentent globalement une zone globalement aussi peuplée que l'Europe avec de larges besoins non satisfaits et disposent de ressources naturelles variées. A l'opposé, ces pays présentent en commun d'être en phase d'industrialisation progressive quoique incomplète, d'afficher un fort taux de chômage dans toutes les catégories de la population, mais disposent de services publics généralement peu performants. Ainsi, des démarches de coproduction ciblées et à long terme par pays-secteurs semblent autant possible que nécessaire et délicate. Enfin, les éventuelles difficultés sociales locales, conséquences de la faiblesse du développement économique, accroissent les risques induits sur la France directement par les communautés implantées en France ou indirectement par les tentations d'immigration vers l'Europe.

10 - L'instabilité du cadre juridique des affaires, le pilotage étatique fréquent de l'économie interférant avec les décisions industrielles, la faiblesse du secteur privé productif, l'absence d'atout économique majeur en terme de performance de main d'œuvre, l'existence de goulets d'étranglement logistique, limitent actuellement l'attrait économique de ces pays. De surcroît, la présence d'acteurs issus des BRIC et équivalents pratiquant le dumping social, environnemental et monétaire est aussi un facteur de réduction de l'éventuel attrait.

11 - Pour autant, ces pays de l'arc sud-méditerranéen disposent de marchés intérieurs avides de produits et de développement, de l'ambition de devenir des plates-formes d'exportation vers l'Afrique et le Moyen-Orient. Cependant, les activités économiques

¹⁰ Malgré le GAFTA non réellement appliqué

sont encore largement dominées par la politique industrielle d'États qui ont conscience que le développement de leur population comme de l'économie, requiert en priorité des services, marchands ou non, d'utilité publique¹¹ compétitifs et efficaces.

12 - La France bénéficie dans trois de ces pays d'un capital relationnel, parfois passionnel, exploitable au service de la diplomatie économique et d'une langue encore largement commune, qui sert de « langue économique » quasi-exclusive pour les élites (la situation est moins favorable dans les jeunes générations). Les communautés maghrébines en France et leurs relais locaux représentent un potentiel insuffisamment mis en valeur pour supporter la démarche de coproduction.

13 - Cependant, des éventuelles coproductions horizontales comme verticales dans les pays de l'arc sud-méditerranéen ne peuvent représenter qu'un élément marginal dans la reprise de l'emploi industriel en France à brève échéance.

14 - L'action de l'État reflète une persévérance insuffisante, laquelle gagnerait à être notoirement améliorée. Notre coopération technique et institutionnelle n'est pas suffisamment ordonnée autour des enjeux d'influence économique (notamment industrielle et technologique). Les relations institutionnelles apparaissent souvent sporadiques, s'étioler au fil du temps alors que les coproductions ont besoin de s'inscrire dans la durée.

15 - La situation relative des pays peut être récapitulée sommairement de la façon suivante

	Maroc	Algérie	Tunisie	Libye	Égypte
Population 2009 en millions d'habitant selon la banque mondiale	31	34	10	6-7	79
Situation financière de l'État	+	+++	++	+++	+
Infrastructures et services publics	++	++	++	+	+
Niveau main d'œuvre ouvrière	++	+	++	+	+
Main d'œuvre qualifiée	++	+	++	+	++
Prix local de l'énergie	+	++	+	+++	++
Environnement des affaires : visibilité, stabilité, corruption, bureaucratie, support du système financier	++	+	+	+	+

+++ très favorable

++ favorable

+ peu favorable

Chaque pays présente des forces et des risques, et donc des opportunités de nature et de portés différentes.

¹¹ Eau-assainissement-déchets, électricité, financiers, transports, etc.

Recommandations

Rôle de l'État

1 - Soutenir les décisions microéconomiques des entrepreneurs par des moyens de coopération institutionnelle et technique, coordonnés et constants. L'État doit mettre en cohérence ses actions par pays grâce à une stratégie adaptée, coordonnée et explicite ayant pour objectif de soutenir les initiatives économiques privées. Ce n'est qu'à cette condition que les opérateurs et parties prenantes peuvent avoir de l'efficacité : ils doivent agir de manière concertée et en fonction d'un but partagé. L'État devrait s'orienter vers la création d'un cadre référentiel adapté par pays pour soutenir l'installation de filières selon leur projet. Il serait notamment souhaitable de renforcer les outils de coopération technique existants les plus aptes à servir notre influence économique (ADETEF, FASEP), en veillant à ce qu'ils réservent une part suffisante aux initiatives collectives des entreprises et des branches professionnelles, de mettre en place rapidement un fonds d'expertise technique tel que proposé par l'AFD et d'organiser les diverses parties prenantes en désignant un chef de file architecte d'ingénierie administrative. Les actions de nature administrative peuvent être directes par le soutien à des projets de nature publique (qualité, formation, respect des normes,...) ou indirectes en soutenant des améliorations locales de chaîne de valeur mises en œuvre par des entreprises privées (via l'ONUDI par exemple) et aussi par une stratégie d'influence auprès des nombreux bailleurs.

2 - *Permettre la prise de risques sur le moyen et long terme.* Les mécanismes assurantiels peuvent contribuer à la sécurisation des investissements (assurance-crédit de la COFACE en France et au plan européen - ISMED¹²) et des prises de risque notamment pour les PME et sur des projets de long terme. Il est fait reproche à ces mécanismes d'être frileux et lourds pour les PME et ETI. L'action multilatérale de la France devrait être sollicitée afin d'obtenir une plus grande pro-activité en matière de garantie de l'agence multilatérale de garantie des investissements MIGA de la Banque Mondiale dans cette région, d'accélérer les opérations de la BEI en ce domaine et éventuellement de créer un véhicule d'intervention adaptée au sein de la BERD pour la région.

Priorités

3 - *Viser principalement le marché local quand l'écosystème industriel n'est pas favorable mais en recherchant et en se préparant à terme à l'exportation au sein de la zone de l'arc sud-méditerranéen voire en Afrique.* La réalisation de cet objectif suppose la levée à moyen terme des goulots d'étranglement logistiques existants, importants dans le portuaire et le transport maritime dans l'ensemble de la région à l'exception du Maroc avec Tanger. Dans l'immédiat, beaucoup de ces marchés sont encore trop protégés par des pays qui favorisent les opérateurs locaux. Ce sera un atout pour l'industrie française de pouvoir décliner la gamme vers des produits plus rustiques comme les véhicules « simples » pour occuper ces marchés prometteurs et jouer la synergie de gamme sur

¹² *Investment Security in the MEDiterranean region*

des quantités accrues. Il peut donc être intéressant de s'implanter malgré un coût non-compétitif au plan international, en terme d'opportunité défensive pour éviter la captation du marché par un concurrent et des pertes dues à la réduction de part de marché, comme d'investissement à long terme. Cette zone voit progressivement les droits de douane diminuer, les coûts de logistique progresser alors que les besoins sont voisins. En revanche, il ne faut pas ignorer qu'il peut exister des raisons à rebours de coproduire à l'étranger quand il s'agit d'éviter des réglementations européennes jugées trop contraignantes relatives à la limitation des pollutions sur l'environnement par les procédés industriels par exemple.

4 - *Miser sur des partenariats croisés.* Il faut jouer le co-investissement en appui de la coproduction. Les marchés européens et du sud n'exigent pas les mêmes produits ce qui n'exclut nullement les synergies. Le vrai partenariat doit aussi être capitalistique localement d'une part mais cela suppose que l'entreprise française accepte d'ouvrir son capital à son partenaire d'autre part.

5 - *Soutenir et favoriser uniquement des écosystèmes cohérents composés d'un maillage d'entreprises et de partenaires.* Les actions isolées, quelle qu'en soit la nature, formation (institut) ou production (usine) n'ont aucune chance d'être pérenne si elles sont isolées. Un institut de formation sans débouché est stérile comme une usine sans ouvriers qualifiés est vouée à l'échec. Il faut soutenir l'émergence de véritables écosystèmes industriels associant enseignement-formation, des réseaux publics performants (routes, télécommunications, ports), plusieurs activités industrielles de même nature, un réseau de sous-traitants performants, par exemple dans une zone franche avec un cadre juridique garanti voire dérogatoire. Ainsi, les effets induits de la coproduction dépendent fortement de la stratégie des pays d'accueil eux-mêmes.

6 - *S'appuyer sur les liens entretenus avec leur pays d'origine par les diaspora des pays du sud-méditerranéen en France.* Il existe beaucoup de relations, visites familiales, envoi d'argent, etc. qui permettent à de nombreux entrepreneurs dont des jeunes d'origine maghrébine de maîtriser les environnements institutionnels et culturels des deux côtés de la méditerranée. Beaucoup sont prêts à s'investir en France et de l'autre côté de la méditerranée pour faire profiter de leur savoir et développer des marchés, ce qui représente un vrai vecteur d'intégration apaisée et réussie. Il faut les reconnaître et les encourager en se plaçant délibérément à leur écoute et en soutien (y compris par notre coopération technique et nos crédits d'études) plutôt que de chercher à les incorporer dans une démarche initiée par le haut.

Secteurs

7 - *Être très présents dans la gestion des services publics industriels et commerciaux.* *Nice* se consomme sur place et franchi les frontières par les hommes et non les produits. Que ce soit la banque (gestion clients, etc.), le tourisme (gestion d'hôtel, etc.), les services aux entreprises (nettoyage, comptabilité, etc.), la gestion de réseau (eau, électricité, etc.), l'apport d'expertise avec ou sans participation au capital des entreprises locales peut être déterminant dans l'action de la France car cet apport est générique. Il permet de s'impliquer auprès du tissu industriel local, de s'impliquer dès l'amont des projets, etc. Par ailleurs, les productions industrielles et de services ont besoin de services marchands d'utilités publiques efficaces dans les domaines de l'eau-assainissement, électricité, transport-route-port, banque--assurances. Dans beaucoup des pays de l'arc sud-méditerranéen, ces services sont en mauvais état et représentent donc simultanément un handicap pour la compétitivité des activités industrielles qui s'installent et un marché pour les entreprises françaises. Il y a une forte demande

d'expertise, de gestion voire d'investissement (parfois des privatisations) pour ces entreprises souvent d'État. La compétence française est disponible pour satisfaire industriellement ces marchés qui ne doivent pas être considérés comme passésistes car ils concernent des besoins vitaux. Au surplus, l'action de la France pourrait très utilement être démultipliée en s'appuyant sur l'action extérieure des collectivités locales qui, en aidant leurs homologues, peuvent mettre en valeur les solutions à la française dans ces nombreux domaines tels l'urbanisme-construction, l'eau-assainissement, les transports, le tourisme. Les ports maritimes pourraient aussi être porteurs d'une coopération particulière compte tenu de la complémentarité entre le port de Marseille et certains ports de la rive sud-méditerranéenne.

8 - *Filières mécanique et ensemblière (automobile, aéronautique, ferroviaire) : viser le marché local par une segmentation horizontale adaptée et de la coproduction verticale selon le niveau requis de main d'œuvre.* Le secteur manufacturier est récent dans les pays du sud-méditerranéen. Son développement peut surtout présenter de l'intérêt pour une coproduction destinée surtout au marché local à condition d'être dans un véritable écosystème. Ponctuellement, les coproductions destinées au marché mondial par segmentation verticale peuvent présenter de l'intérêt si les gains économiques sont plus favorables que les handicaps locaux à surmonter.

9 - *Filière énergie dont les énergies renouvelables paraissent prometteuses.* Le secteur de l'énergie repose sur des ressources naturelles, hydrocarbures pétrole ou soleil, dont sont largement pourvus les pays du sud-méditerranéen. Néanmoins ces pays ne maîtrisent pas les technologies requises: extraction, électronique,... Des coproductions paraissent donc prometteuses car la ressource est disponible et le marché local insatisfait. La France peut apporter des technologies, les améliorer localement au sein de filières technologiques à créer en partenariat.

10 - *Filière textile en risque majeur de disparition à terme.* Le secteur du textile est en *décroissance* dans les pays du sud-méditerranéen dont la compétitivité prix n'est plus suffisante face aux pays d'Asie, lesquels tirent par contre parti d'une industrie amont forte et compétitive. Il leur reste un débouché à renforcer pour les textiles spéciaux et les produits qui exigent une forte réactivité (petites séries, haute qualité, délais de livraison court).

11 - *Filière des pondéreux tel le ciment : créer des unités à vocation locale et profiter des ressources naturelles disponibles.* Le marché des pondéreux est un marché local car les coûts de transport deviennent vite prohibitifs avec la distance. Il s'agit donc de créer des unités locales par apport de savoir-faire immatériel et matériel avec des usines « clés en main ». en privilégiant les situations dans lesquelles l'activité présente de forts atouts : disponibilité des matières premières et/ou faible coût de l'énergie, et en veillant à associer des partenaires locaux et à tirer l'ensemble du tissu économique vers le haut.

12 - *Filière agroalimentaire : un secteur à potentiel à condition d'y associer une politique de qualification des hommes et des procédés.* Les marchés locaux sont globalement déficitaires et donc importateurs. La production locale est de faible qualité et ne présente un avantage compétitif naturel que pour les fruits et les légumes. La transformation, autrement dit l'agro-processing exige une matière première de qualité et un processus de très haut niveau (chaîne du froid, packaging, logistique, etc.). C'est un secteur à potentiel à condition d'y associer une politique de qualification des hommes et des procédés. La France disposant de savoir-faire indéniables peut s'engager dans des coproductions efficaces.

13 - *Filière pharmaceutique : stratégie défensive d'occupation du marché local.* La plupart des pays du sud-méditerranéen importent pour une large part les médicaments et contrôlent l'importation et la distribution à travers les autorisations de mises sur le marché (AMM). Ils recherchent tous à rapatrier sur place la phase finale du processus

correspondant à la fabrication et au packaging. Certains imposent même l'implantation d'unités de production pour l'accès au marché national. Dans ces conditions, une coproduction peut avoir du sens comme stratégie défensive d'occupation du marché local. Il pourrait être intéressant d'associer les pays du sud-méditerranéen au développement de nouveaux produits, notamment dans les biotechnologies.

Postface

14 - Les pays du sud-méditerranéen n'offrent à court terme que des opportunités limitées en volume de coproduction et d'effet de levier pour l'emploi en France. Cela oblige à une vision de long terme si l'on veut qu'ils puissent représenter une base de coproduction significative pour l'industrie française. En revanche, les marchés locaux et des coproductions ciblées peuvent faire l'objet d'une stratégie utile à condition de maintenir un degré élevé d'exigence quant à la maîtrise du risque et au cadre de ces investissements.

15 - S'appuyer sur les pays de la Mer Noire pour un partage de valeur ajoutée améliorant la compétitivité dans la compétition mondiale. Les entreprises françaises s'appuient en partie sur la Roumanie, la Turquie pour leurs coproductions horizontale et verticale afin de profiter d'une main d'œuvre efficace et à coûts modérés dans un environnement des affaires stable et maîtrisable. Ce mouvement mérite d'être encouragé dans le cadre de stratégies d'expansion. L'industrie allemande est par ailleurs en train de s'organiser dans un partage des tâches mondial avec l'Asie comme elle l'a fait ces cinquante dernières années avec les PECO. Il convient de ne pas être en retard d'une stratégie.