

La Fabrique de l'industrie en partenariat avec

Le collège des Bernardins

présente :

Les entretiens de la Fabrique

PARTENARIATS INDUSTRIELS AVEC L'AFRIQUE : Défis et opportunités

AVEC

Christian CORNILLE président-directeur général d'Aerolia

Jean-Louis GUIGOU président d'IPEMED

Thierry TINGAUD président-directeur général de STMicroelectronics SA

Olivier ZARROUATI président du directoire de Zodiac Aerospace

Lionel ZINSOU président de PAI Partners

DÉBAT ANIMÉ PAR

Thibaut de JAEGHER directeur de la rédaction L'Usine nouvelle

Le 4 novembre 2013

EN BREF

Si l'Afrique est courtisée pour ses matières premières, son taux de croissance et ses marchés, le Maghreb, plus particulièrement, attire de plus en plus d'industriels en quête de partenariats de production. Depuis quelques mois, le gouvernement français, relayé par les médias et les cabinets de conseil, vante les mérites de la « co-localisation industrielle ». La France est invitée à s'inspirer du modèle de coopération existant entre l'Allemagne et les ex-pays d'Europe de l'est. Elle pourrait ainsi redéployer une partie de son appareil productif dans les pays du sud de la Méditerranée, avec lesquels elle partage une proximité géographique et culturelle.

Pour les industriels, il s'agit de renforcer la compétitivité coût et hors-coût et d'accéder à de nouveaux marchés. Pour les pays du sud, les avantages se formulent surtout en termes de transferts de compétences et de rattrapage technologique. Ces partenariats « gagnant-gagnant » ne sont néanmoins pas sans risque. Quelles opportunités, mais aussi quels défis doivent être pris en compte dans la décision de lancer un projet de co-développement industriel ?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

TABLE RONDE

Louis Gallois

Le continent africain est en plein essor et affiche des taux de croissance impressionnants. Une véritable dynamique de développement économique s'y fait jour. Il est important que les entreprises françaises y participent, non seulement parce que c'est leur intérêt mais encore pour les éléments décisifs qu'elles peuvent apporter à ce continent, notamment en matière de technologie et de financement.

Thibaut de Jaegher

Nous aborderons ce sujet sous l'angle plus particulier du co-développement industriel que les entreprises françaises peuvent mettre en œuvre avec l'Afrique. Le made in Africa peut-il venir au secours du made in France ? Quelles perspectives offre-t-il à nos entreprises en termes de compétitivité et de nouveaux marchés ? Trois industriels témoigneront pour nous de leur expérience africaine.

1

Le cercle vertueux du co-développement

Aerolia une chaîne de valeur recrée en Tunisie

Thibaut de Jaegher

Thierry Cornille, vous présidez Aerolia, filiale d'EADS, équipementier spécialisé dans les aérostructures. Comment s'est imposée à votre entreprise la décision de localiser une partie de son activité industrielle en Tunisie ?

Christian Cornille

Cette décision a été concomitante à la création d'Aerolia en 2009. D'évidence, si nous voulions assurer notre place dans le marché des aérostructures, une partie de notre valeur ajoutée devait provenir d'un pays offrant une dimension compétitive. Le métier d'Aerolia lui impose de concilier trois ingrédients : la technologie, la proximité et la compétitivité. Nos sites français nous apportent la technologie, tandis que nous bénéficions, grâce à notre présence au Canada, d'une proximité avec notre client Bombardier. La compétitivité, quant à elle, provient de notre dispositif en Tunisie. Nous y avons recréé l'ensemble de notre chaîne de la valeur : à partir de tôles d'aluminium, notre parc aéronautique tunisien produit des sous-ensembles aéronautiques qui sont ensuite intégrés aux chaînes d'assemblage de nos usines françaises, à Méaulte et Saint-Nazaire, lesquelles réalisent notamment la pointe avant des Airbus.

Aerolia présente ainsi la particularité d'avoir développé un flux industriel complet en Tunisie. Nous avons de surcroît incité des partenaires industriels français, spécialisés par exemple dans la tôlerie ou la mécanique, à s'implanter à proximité de notre site, dans le but de constituer un cluster aéronautique complet.

Thibaut de Jaegher

Votre dispositif tunisien ne fait-il pas concurrence au site de Méaulte ?

Christian Cornille

Au contraire, il lui permet de gagner en compétitivité. C'est en grande partie grâce à lui que nous avons remporté un contrat avec Bombardier. Avec les coûts que nous connaissons en Europe, cela n'aurait pas été possible. Bombardier lui-même implante d'ailleurs des usines au Maroc.

Zodiac Aerospace : quand un site tunisien crée de l'emploi en France

Thibaut de Jaegher

Olivier Zarrouati, Zodiac Aerospace, équipementier aéronautique qui construit les éléments intérieurs des avions, est présent au Maroc, en Tunisie et en Afrique du sud. Quelle fut la motivation de ces implantations et quel bénéfice en tirez-vous ?

Olivier Zarrouati

Zodiac Aerospace est présent depuis 2003 en Tunisie où il emploie 2 500 salariés. Ses effectifs sont plus réduits au Maroc et en Afrique du sud, où ses sites comptent respectivement 450 et 250 salariés.

Nous sommes arrivés en Tunisie contre notre gré, pour garder notre contrat de production d'airbags avec Autolib qui lui-même s'implantait dans le pays. Autolib ne nous a guère laissé le choix. Sans cette incitation, nous nous y serions probablement rendus bien plus tard. Ce fut toutefois le début d'une belle aventure. Nous réalisons en Tunisie des produits semi-finis et, désormais, des produits que nous pourrions livrer directement à nos clients. Nous y lançons également des tâches d'ingénierie.

Le constat extrêmement favorable que je tire de notre présence en Tunisie, au Maroc et en Afrique du sud n'a pas de valeur universelle. Il est rendu possible par la croissance de notre secteur d'activité (5 % par an), grâce à laquelle nous avons pu déployer rapidement nos activités en Afrique sans porter préjudice à nos établissements français. Nous n'avons donc pas procédé à une délocalisation en Afrique mais y avons développé des capacités de production permettant d'améliorer la compétitivité du dispositif dans son ensemble et de remporter des contrats.

Si notre développement en Tunisie fut un succès, c'est donc tout d'abord parce que nos installations européennes y ont trouvé leur intérêt. Un tel choix ne saurait être le seul fait du management. Il doit être porté par l'ensemble de la structure et des équipes, et profiter à tous. Les business units du groupe, notamment françaises et américaines, ont compris que ces nouvelles implantations leur permettaient de protéger leur activité et leurs emplois. Nous comptons des petits établissements de quelque 300 salariés en province. Au moment où l'expérience tunisienne a démarré, certains traversaient une passe difficile, en particulier le site de Loches qui était directement concerné. Deux ou trois ans plus tard, quand les équipes lochoises ont constaté que le développement en Tunisie avait permis non seulement de maintenir leur emploi, mais aussi de former et d'affecter du personnel à des tâches plus intéressantes, la donne a changé. Le site a soutenu la démarche de façon exemplaire. Ainsi s'est instauré un cercle vertueux.

Nous avons l'ambition que notre développement en Tunisie, grâce aux gains de productivité et de parts de marché qu'il assurerait, nous permette d'accroître notre effectif en France. C'est chose faite. Cependant, la qualification des emplois français a évolué, ce qui a nécessité d'accompagner les collaborateurs sur plusieurs années. Ayant anticipé cette opération, nous avons pu la mener

sereinement.

Dernier facteur de réussite, l'attitude du groupe face aux équipes tunisiennes. D'emblée, nous avons affirmé haut et fort que nos salariés tunisiens étaient des citoyens du groupe à part entière. Ce fut déterminant pour souder nos équipes tunisiennes et structurer notre développement dans le pays.

STMicroelectronics : une proximité avec les usines et la R&D

Thibaut de Jaegher

Thierry Tingaud, l'expérience de STMicroelectronics en Tunisie et au Maroc démontre que l'Asie n'est pas la seule destination où s'implantent les spécialistes de l'électronique.

Thierry Tingaud

STMicroelectronics a également des sites à Singapour, en Malaisie et en Chine. Face à eux toutefois, la Tunisie et le Maroc ont l'avantage d'être proches de notre entité de R&D grenobloise et de nos usines française et italienne.

Pour comprendre l'articulation du dispositif, il est utile d'en brosser le tableau général. Notre activité, qui est de concevoir et de produire des composants électroniques (puces destinées à être intégrées dans différents équipements), se compose de trois volets : le développement des composants, la fabrication et la commercialisation. Douze sites dans le monde se consacrent à la fabrication, notamment à Tours et en Sicile. Une fois fabriquées, les puces sont assemblées dans des boîtiers soudés sous les cartes électroniques. Cette partie est effectuée soit en Asie, soit au Maroc. Nous sommes présents depuis une dizaine d'années au Maroc et y employons 2 500 salariés marocains. Pour leur part, les 200 salariés, de notre site tunisien développent des logiciels pour supporter la conception de microprocesseurs et d'applications de type décodeur. Ils sont à 95 % des ingénieurs, dont 92 % proviennent des universités du pays. Dans les deux cas, ces sites peuvent aisément travailler en collaboration avec les entités historiques françaises du groupe, d'autant qu'ils partagent la même langue. La proximité avec la R&D est particulièrement intéressante pour ce qui concerne l'industrialisation des nouveaux composants. Ajoutons que nous atteignons au Maroc un niveau de qualité extrêmement satisfaisant, régulièrement attesté par les audits que mènent dans nos murs les fabricants de composants pour des équipementiers automobiles. Le niveau de compétence des ingénieurs tunisiens et marocains est similaire à celui des Français.

2 Un co-développement gagnant-gagnant

Thibaut de Jaegher

En tant qu'industriels, votre présence dans ces pays d'Afrique du nord vous permet de mieux segmenter votre chaîne de valeur et de renforcer la compétitivité de vos sites. En retour, qu'apportez-vous aux pays où vous êtes implantés ?

Thierry Tingaud

STMicroelectronics coopère étroitement avec les universités tunisiennes. Nous avons conclu avec elles des partenariats pour former autant d'ingénieurs que nécessaire pour soutenir nos

développements techniques. Au Maroc, c'est une référence dans un parcours professionnel que de travailler pour STMicroelectronics.

Christian Cornille

La Tunisie a fait le pari de l'éducation depuis son indépendance, et l'a réussi. L'industrie de savoir qu'est l'aéronautique l'intéresse d'autant plus qu'elle met à profit cet investissement national dans la formation. Il en est de même pour le Maroc, qui a identifié l'aéronautique comme une industrie-clé pour son avenir. Reconnaissons qu'en tant qu'industriels, nous nous implantons d'abord dans ces pays pour des questions de compétitivité. Mais nous prenons conscience que grâce aux compétences que nous trouvons sur place, nous pouvons y créer des entités industrielles autonomes, capables d'appliquer les meilleures pratiques managériales.

Olivier Zarrouati

En se développant en Tunisie, Zodiac Aerospace offre des débouchés à des travailleurs qui sont diplômés et bien formés mais qui manquent de perspectives sur place — situation qui a en partie motivé la révolution. Il n'est pas anodin de créer 2 500 emplois dans la banlieue éloignée de Tunis, de surcroît dans une industrie technologique valorisante. Nous sommes probablement aussi un vecteur de stabilité, comme en témoigne le fait que la révolution ait été peu perceptible dans notre établissement. L'ensemble de nos collaborateurs sont venus travailler durant ces événements, malgré l'absence de transports publics. Ils sont même restés sur le site le week-end pour protéger l'usine et préserver leur outil de travail. Nous avons eu la chance de pouvoir compter sur une excellente équipe de management, installée depuis un certain temps. Si nous avons souffert de blocages pendant cette période, c'est parce que le port de Marseille était en grève !

Christian Cornille

Ces événements ont été plus marquants pour Aerolia, dont la présence est plus récente que celle de STMicroelectronics en Tunisie. Quand le site d'Aerolia a ouvert en Tunisie en 2009, nous étions la première société d'aérostructure qui s'y installait. Lorsque la révolution est survenue, nous n'avions pas eu le temps d'implanter un réel encadrement ni un attachement fort à l'entreprise. Notre effectif est essentiellement jeune et citadin, et a par conséquent été assez affecté par les turbulences survenues à Tunis. Durant les événements, notre priorité fut de protéger nos salariés. Nous avons fermé l'usine pour leur éviter d'avoir à se déplacer. La réouverture est survenue dix jours plus tard sans grande difficulté. Le trouble est apparu ultérieurement, du fait de l'instabilité politique du pays. En particulier, des grèves générales ont compliqué le quotidien de nos salariés. Aujourd'hui, la situation s'est stabilisée. Cela étant, un vent de liberté a soufflé, et la relation à l'autorité a fondamentalement changé dans l'usine.

Thierry Tingaud

Pour notre part, ces événements ne nous ont pas touchés. Il faut dire que notre situation est particulière : notre site tunisien n'est pas une usine mais une entité de développement, implantée depuis suffisamment longtemps pour que s'établissent une culture locale d'entreprise et un attachement aux valeurs de la société.

Régionalisation et co-localisation, deux enjeux africains

Thibaut de Jaegher

Jean-Louis Guigou, vous œuvrez au développement des relations économiques entre les deux rives de la Méditerranée. Que vous évoquent les expériences de ces industriels ?

Jean-Louis Guigou

Ces expériences mettent à bas les clichés selon lesquels l'Afrique serait en proie à une instabilité généralisée et cantonnée à des productions de seconde zone. Ainsi, ces trois entreprises ont choisi d'implanter en Afrique du nord des activités de haute technologie. Elles n'ont pas été affectées par les turbulences politiques. Que ce soit en Egypte, en Libye, en Tunisie, en Algérie ou au Maroc, aucune usine n'a subi de dommages lors des révolutions. La Tunisie affiche même une croissance de 3,5 % ! Le rouleau compresseur de l'essor économique et de l'intégration à la modernité est donc en marche.

L'Europe doit mettre le cap au sud

Venons-en à la logique de co-localisation que j'appelle de mes vœux. Elle s'inscrit dans le mouvement de régionalisation qui touche l'Afrique, au même titre que d'autres zones de la planète. L'internationalisation a suivi deux voies, d'une part l'autoroute de la mondialisation, à la recherche du moins-disant, et d'autre part le chemin plus lent de la régionalisation. L'Asie a ainsi mis en place un grand marché commun qui recouvre la Chine, le Japon, les « Dragons » et depuis peu la Nouvelle-Zélande et l'Australie. Quant à l'Amérique du nord, elle a constitué une grande zone régionale, l'Aléna, qui inclut le Canada, les Etats-Unis et le Mexique et renforce toujours plus son dialogue avec le Mercosur, le grand marché commun d'Amérique du sud.

En comparaison, la régionalisation européenne piétine, et ceci parce qu'elle se limite aux pays du nord. Or l'Europe n'a d'autre choix que de mettre le cap vers le sud de la Méditerranée, sans quoi elle se condamne à être un continent vieillissant. Cela doit passer par une intégration économique. Il ne s'agit pas là de libre-échange, mais d'une redistribution de l'appareil de production. L'une des forces de l'Allemagne tient au fait qu'elle réalise jusqu'à 55 % de ses productions à l'est (en Pologne, Tchéquie et Roumanie) puis réimporte ces produits finis dont elle vérifie la qualité avant de les vendre à l'ouest. Cela lui permet d'afficher un excédent commercial de 150 milliards d'euros et de créer des emplois industriels sur son territoire. Les industriels allemands estiment que, pour maîtriser la chaîne de production, les zones avec lesquelles ils traitent ne doivent pas être distantes de plus de 1 500 à 2 000 kilomètres, c'est-à-dire la distance parcourue en deux jours et demi de camion. Dans une même logique, les chefs d'entreprise que nous venons d'entendre ont expliqué que pour préserver leur chaîne de valeur face à la compétition mondiale, ils ne pouvaient pas localiser l'ensemble de leur production en un même lieu. Airbus par exemple recherche les meilleures performances en Espagne, au Royaume-Uni et en Allemagne, avant d'intégrer l'ensemble à Toulouse.

L'Afrique et l'énergie de demain

Le temps est révolu où les entreprises s'implantaient au sud pour profiter d'une main-d'œuvre abondante et bon marché. Au Maghreb et en Afrique subsaharienne se dessine la grande révolution du XXI^e siècle, celle de l'électronique, de la numérisation et des énergies renouvelables. Le secteur énergétique me semble y présenter des perspectives particulièrement attractives. L'Afrique du nord offre un rendement en énergie solaire trois fois supérieur à celui de la France et quatre fois supérieur à celui de l'Allemagne. Six mois après l'annonce de la transition énergétique en Allemagne, un consortium d'industriels allemands, Desertec, a affirmé vouloir

investir 400 milliards d'euros dans le désert. Certes, il rencontre depuis quelques déboires. En revanche, le consortium Medgrid, qui réalise des connexions électriques entre le nord et le sud, fonctionne très bien.

L'Algérie connaît un pic de consommation énergétique en juillet et août, quand les climatiseurs tournent à plein, alors qu'au même moment l'Europe fonctionne à bas régime. Les calculs économétriques prouvent qu'il est plus rentable pour l'Algérie de financer des connexions permettant de transporter de l'énergie électrique depuis l'Europe plutôt que de construire elle-même des centrales électriques dont elle n'aurait pas le plein usage.

Outre ces formidables richesses énergétiques dont disposent l'Afrique du nord et les pays subsahariens, citons les avantages que constituent les circuits courts assortis de contrôles de qualité, vecteurs de montée en gamme, ou encore la grande qualité des ingénieurs marocains et tunisiens. Les chefs d'entreprise français doivent prendre conscience que l'Afrique du nord constitue une base de production extraordinaire. Et si Renault s'y installe, c'est pour s'étendre demain vers l'Afrique subsaharienne.

Une stratégie industrielle afro-européenne

Thibaut de Jaegher

Cette stratégie tournée vers le sud peut-elle devenir un élément clé de la politique industrielle française ?

Jean-Louis Guigou

J'en constate les effets bénéfiques pour les entreprises qui font partie d'IPEMED, aussi bien dans l'énergie que dans le secteur agroalimentaire. Ce dernier offre des débouchés considérables en Afrique du nord. L'Algérie est dépendante à 80 % des cours mondiaux pour assurer son alimentation. L'élévation des coûts des matières alimentaires l'oblige à s'endetter et la conduira à mettre en œuvre un programme de restructuration de ses filières agroalimentaires. Pour y réussir, elle aura besoin de faire appel aux compétences de pays proches.

Pour toutes ces raisons, je considère que l'avenir de l'Europe est au sud, et que l'avenir des pays du sud passe par un ancrage avec l'Europe. Sans cela, ces derniers resteront émiettés, n'auront pas de monnaie stable et seront pillés par la Chine. Mais déjà, les Chinois commencent à pâtir d'une réputation dégradée en Afrique du nord.

Olivier Zarrouati

Zodiac Aerospace offre une illustration de votre vision de la régionalisation nord-sud. Nous avons trois établissements dits à coûts compétitifs de production : l'un au Mexique, l'autre en Tunisie et le troisième en Thaïlande. Tous nos établissements français et européens se sont développés en Tunisie et au Maroc, et tous nos établissements américains l'ont fait au Mexique. Seul notre établissement thaïlandais ne s'est pas développé, car nous n'avons pas de base de conception en Asie qui puisse l'alimenter.

Christian Cornille

Les coûts logistiques sont également déterminants dans notre base de coûts. L'industrie aéronautique produit des pièces extrêmement volumineuses. Si nous avons créé en Tunisie un parc aéronautique où un pan complet de nos activités est réalisé, c'est notamment pour optimiser les coûts logistiques et pour répondre aux enjeux environnementaux qui tendent à s'imposer.

4

Vers l'Afrique subsaharienne

L'Afrique du nord, un relais vers le sud du continent

Thibaut de Jaegher

Lionel Zinsou, les industriels sont-ils appelés à dépasser le pourtour méditerranéen et à trouver des facteurs de compétitivité en Afrique subsaharienne ?

Lionel Zinsou

Ils le feront indéniablement, mais en marquant un arrêt en Afrique du nord. Celle-ci constitue une étape-clé, en matière de formation tout d'abord. L'essor des télécoms dans l'Afrique subsaharienne (plus de 500 millions d'abonnés au téléphone mobile à ce jour) n'a pas été porté par des expatriés mais par des ingénieurs des télécoms locaux, dont les francophones sont désormais formés massivement au Maroc et en Tunisie.

Ensuite, l'Afrique du nord est un relais incontournable en matière de capital. La part de marché des banques marocaines en Afrique occidentale est égale à celle qu'y détiennent les banques françaises. Celles-ci étaient jusque-là en position de distribuer 40 % à 50 % des crédits dans la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Elles se trouvent aujourd'hui à égalité avec Attijariwafa Bank, la Banque marocaine du commerce extérieur (BMCE) et les Banques populaires. Le président de la Banque populaire du Maroc, également président de l'Union des banques populaires mondiales, est le chef de file de l'implantation en Afrique subsaharienne, devant le groupe BPCE.

L'essor des banques marocaines, qui résulte en partie du retrait d'Afrique francophone des banques françaises telles que le Crédit lyonnais et les Caisses d'épargne, suscite des habitudes nouvelles. A titre d'exemple, si l'Afrique subsaharienne dispose désormais d'un marché hypothécaire, c'est grâce à l'excellence des banques marocaines et tunisiennes dans le financement du logement, notamment du logement social. Le marché hypothécaire a fait son apparition avec Attijariwafa Bank.

L'Afrique du nord offre donc des relais humains et capitalistiques. En outre, c'est une priorité politique absolue pour le Maroc que de développer les échanges et les investissements industriels avec l'Afrique subsaharienne. Cela ne contrevient en rien avec les ambitions européennes du Maroc. Le Maroc négocie d'ailleurs des accords de proximité avec l'Europe, qui auront pour effet d'entraîner une convergence rapide entre les normes maghrébines et européennes. Il pourra ensuite les relayer vers l'Afrique subsaharienne.

La Tunisie joue un rôle de relais similaire à celui du Maroc. Qu'en sera-t-il de l'Algérie, qui fut rayonnante dans l'Afrique des années 1960 avant de connaître un repli sur elle-même ? Ses réserves financières et budgétaires lui offrent les moyens de se projeter en Afrique subsaharienne. Un frémissement se fait déjà sentir. Le groupe Cevital, première entreprise algérienne, se donne pour priorité stratégique l'Afrique subsaharienne, où il effectue des investissements majeurs dans l'agroalimentaire. Nous pouvons donc nous attendre à ce que l'Algérie revienne sur le devant de la scène.

Dépasser la vision folklorique des richesses africaines

Pendant un siècle, l'Afrique subsaharienne a été spécialisée dans les matières premières minérales et agricoles. Celles-ci constituent les deux tiers de ses exportations, mais pas de son PIB. Aujourd'hui en effet, l'Afrique subsaharienne est tertiaire et primaire, et non secondaire. Gardons-nous de la voir comme une productrice de pétrole, de cacao, de coton, de cuivre et de diamant. Ce sont les télécoms et les services financiers qui y créent le plus d'emploi. Il faut en prendre conscience, et nous départir résolument d'une vision folklorique de l'Afrique. Elle est un futur grand marché d'Airbus. Jeff Immelt, président de General Electric, expliquait récemment que son groupe réalisait en Afrique un chiffre d'affaires supérieur à celui qu'il faisait en Chine. Sur les dix dernières années, son activité au Nigeria est celle qui a le plus progressé. Les économies africaines sont donc avant tout tertiaires, concentrées sur le commerce, les services et désormais les télécoms ainsi que les services financiers. Elles sont ensuite primaires, avec des industries extractives et de l'agriculture. La particularité de ces activités primaires est d'être très intensives en capital.

Un frein : la rareté du capital

L'Afrique subsaharienne est confrontée à des problèmes d'infrastructures majeurs, en particulier en matière d'énergie – et ceci jusqu'en Afrique du sud. Le système énergétique public n'est pas suffisant, par effet de surchauffe et de vétusté des réseaux. C'est un facteur de coût fondamental pour les acteurs industriels, qui doivent assurer eux-mêmes leur autonomie énergétique. La réponse passe par une ample consommation de capital.

L'agriculture est un autre secteur très intensif en capital – quatre fois plus que l'industrie agroalimentaire. Dans la mesure où elle a besoin de faire progresser ses rendements et sa productivité, l'agriculture consommera encore beaucoup de capital en Afrique subsaharienne. Dans un contexte de croissance démographique, les besoins en infrastructures, en énergie et en production agricole piègent donc le capital en Afrique subsaharienne. De fait, celle-ci n'a pas encore la liberté de se déployer sur l'ensemble des secteurs. Même si l'Afrique est nettement mieux financée qu'avant, elle reste confrontée à une problématique de rareté du capital.

Seuls deux pays en Afrique sont capables de financer l'intégralité de leur développement sur des ressources d'épargne intérieures : le Maroc et l'Afrique du sud. La zone intertropicale reste dépendante de l'épargne extérieure, de l'investissement direct étranger, des apports des multilatéraux et des bailleurs de fonds. Ses ressources financières vont certes croissant, mais sont insuffisantes au regard des grands investissements qui s'avèrent nécessaires.

Les industries de la proximité

En conséquence, le développement industriel dans cette zone ne repose pas tant sur la question de la chaîne de valeur que sur les industries incontournables de la proximité, c'est-à-dire les biens de consommation courante et les matériaux de construction. L'Afrique du nord, quant à elle, a dépassé cette phase depuis vingt ans.

L'Afrique subsaharienne s'attache avant tout à transformer de la matière première locale dans des industries agroalimentaires. En effet, quand les produits valent 1,50 euro le kilo, l'on n'a d'autre choix que de les fabriquer dans un rayon de 500 kilomètres autour des consommateurs, pour assurer un approvisionnement alimentaire à des niveaux de coût et de qualité convenables. A titre d'exemple, PAI Partners est train d'acheter pour United Biscuits une affaire de biscuits au Nigeria. Nous sommes loin, ici, des logiques de chaîne de valeur. Cependant, United Biscuits

a tout intérêt à posséder un producteur qui fabriquera localement sa marque phare à des coûts plus bas, avec des packagings adaptés. Car on vend les biscuits ou les cigarettes à l'unité en Afrique noire, pour des raisons de pouvoir d'achat. Quant au premier groupe nigérian, Dangote, il produit essentiellement de la farine, des produits agroalimentaires et du ciment. En effet, la valeur du ciment n'est pas telle que l'on puisse se permettre de l'importer de plus loin que quelques centaines de kilomètres.

Parmi les biens de première nécessité, on voit également se développer en Afrique subsaharienne les produits pharmaceutiques et d'hygiène. L'Oréal par exemple possède une usine en Afrique du sud, de même que Sanofi, et pourrait connaître un réel essor sur le continent. L'Afrique est aussi le premier consommateur de produits qui nous sont très familiers, comme le bouillon Kub Maggi ou la bière Guinness ! Le Nigeria est le pays du monde qui affiche la plus forte progression de la consommation de vins et spiritueux de luxe. La consommation de biens et services en Afrique nous réserve donc des surprises.

Mentionnons pour finir le phénomène des délocalisations industrielles chinoises en Afrique, cette fois sur le modèle ancien, pour profiter d'une main-d'œuvre à bas coût. Aujourd'hui, un ingénieur chinois, s'il détient une qualification rare, est rémunéré au niveau de ses homologues européens, quand un ingénieur éthiopien convenablement formé aura un salaire de 300 euros par mois. Un Béninois sortant de l'Ecole centrale sera payé 500 euros charges comprises et vivra convenablement. L'enjeu est alors de le convaincre de travailler au Bénin plutôt qu'en France. Cela étant, le Maroc produit encore bien plus d'ingénieurs que l'Afrique subsaharienne.

Un co-développement interafricain ?

Jean-Louis Guigou

Les Occidentaux voient habituellement dans la coproduction un mouvement allant du nord vers le sud. Mais le mouvement inverse vaut également. Les multinationales sont de plus en plus nombreuses à adopter un découpage géographique de leurs activités où l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique sont regroupés dans un même ensemble. En d'autres termes, elles anticipent qu'à l'intérieur de ce « quartier d'orange » se produira une montée en puissance des échanges de biens, de capitaux, de personnes et d'informations. Ces régions ont en outre l'avantage de fonctionner sur des fuseaux horaires proches. Voilà pour les mouvements du nord vers le sud.

Venons-en au tropisme inverse. L'algérien Cevital se tourne vers l'Afrique subsaharienne, mais il a aussi acquis récemment une usine en Espagne et une autre en France. Les chefs d'entreprise algériens, marocains et tunisiens, face à l'instabilité politique de leur pays, jugent opportun d'investir en Europe dans des entreprises qui sont saines mais ont pâti des déboires du secteur bancaire. Ils s'inscrivent dans une logique de coproduction, n'ayant nullement l'intention de rapatrier au sud les activités dont ils se sont portés acquéreurs. Ils entendent au contraire garder un pied au nord pour accéder à un grand marché, à des compétences scientifiques et à des normes qu'ils entendent transférer.

Lionel Zinsou

Ce constat est juste mais relève largement de la prospective... pour ne pas dire de la science-fiction. Le principal mouvement auquel nous assistons est l'essor des investissements directs étrangers en Afrique, avec l'Europe en tête. Certes, Cevital investit au nord, de même que la Libye conserve des actifs importants en Europe et que l'Angola procède à des investissements au Portugal. Cependant, le flux majeur est en direction de l'Afrique.

La Tunisie et le Maroc ont une taille suffisante pour financer un effort d'éducation exceptionnel et développer leur économie. Or, la fragmentation de l'Afrique subsaharienne fait obstacle à son industrialisation. Le PIB du Bénin se monte à 6 milliards de dollars, soit une fois et demie le cash flow de Danone et le quart du chiffre d'affaires du groupe !

C'est pourquoi nous devons appréhender l'Afrique subsaharienne par le prisme d'ensembles régionaux, en particulier dans notre politique d'exportation. Rappelons que l'Afrique, avec quelques pays du Proche-Orient, constitue le dernier excédent commercial de la France.

En Afrique de l'ouest, la région la plus porteuse s'étend de Lagos à Abidjan via Porto Novo, Cotonou, Lomé, Tema et Accra. Elle offre une concentration de classes moyennes et présente un fort dynamisme en termes de pouvoir d'achat, d'infrastructures et d'éducation. Cette zone fait de surcroît partie de l'union douanière qu'est la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Les industriels s'y implantent, notamment au Ghana qui se montre plus calme que le Nigeria et plus dynamique que le Togo, la Côte d'Ivoire et le Bénin.

Dans l'Afrique de l'est des grands lacs, l'ensemble formé par l'Ouganda, la Tanzanie, le Kenya, voire le Rwanda et l'Ethiopie revêt également une grande importance et est en train de s'intégrer très efficacement.

L'un des problèmes de l'Afrique est qu'elle ne commerce pas avec elle-même. Le Bénin n'a que faire de l'uranium du Niger et n'a pas lieu de lui vendre du coton. La spécialisation des productions suppose que l'uranium soit envoyé en France et le coton en Chine, sans échanges intracontinentaux. En matière industrielle, il en irait autrement s'il existait un seul et même marché. Pour y parvenir, l'intégration régionale est nécessaire. L'Afrique de l'est y a plutôt mieux réussi que l'Afrique de l'ouest. La première réalise 25 % de ses exportations au sein de sa zone, et la seconde 15 %.

Quant à l'Afrique du sud, elle ne saurait rester isolée mais devra être, plus encore qu'aujourd'hui, un centre de services rares et de compétences pour l'Afrique. Cela demande qu'elle soit articulée avec les très grandes ressources du Mozambique, avec le potentiel du Zimbabwe et avec l'Afrique de l'est anglophone qui constitue très naturellement son arrière-pays. Elle doit résoudre une problématique de vieux pays industriel ayant besoin de jouer sur la proximité, en particulier auprès de la Communauté de développement d'Afrique australe, la SADC.

Apprenons donc à considérer l'Afrique sous l'angle des grandes régions que constituent la SADC, la CEDEAO et l'Afrique de l'est et des grands lacs. A titre d'exemple, la CEDEAO compte 300 millions d'habitants et réalise 300 milliards de dollars de PIB. Dans 25 ans, elle représentera 600 millions d'habitants et un PIB de 1 200 milliards de dollars, équivalent à celui de l'Inde actuelle. Autant dire que ce sera une région qui compte. Les positions qui ne sont pas prises par les industriels français dans cet ensemble aujourd'hui seront autant de parts de marché perdues demain.

1

Quels critères de co-localisation ?

Un intervenant

Quels critères ont présidé à vos choix de localisation en Afrique ? A l'avenir, envisagez-vous de vous implanter dans d'autres pays du continent ?

Olivier Zarrouati

Pour identifier un pays cible, un industriel peut suivre deux types de logiques : d'une part la recherche de marchés – auquel cas il vise les pays où il existe une demande solvable, et d'autre part la recherche de moyens de production. Dans ce second cas, il n'a pas vocation à couvrir la planète. Il lui suffit d'avoir trois ou quatre implantations satisfaisantes et de s'y tenir dans sur la durée. Zodiac Aerospace savait qu'il devait localiser des productions dans des pays compétitifs. De façon très pragmatique, nous avons essayé plusieurs options et avons mis l'accent sur celles qui réussissaient le mieux.

Christian Cornille

L'aéronautique étant une industrie de savoir, nous avons visé des pays où nous trouverions des compétences ad hoc, en l'occurrence la Tunisie et le Maroc. Le partage de la langue constitue un avantage non négligeable, tandis que la proximité géographique répond aux problématiques de logistique. Des critères géopolitiques sont aussi entrés en jeu. Quand nous avons pris nos décisions d'investissement, ces pays présentaient une certaine stabilité.

Thierry Tingaud

En 2001, alors que la bulle Internet commençait à se dégonfler, un ingénieur de notre équipe grenobloise, qui se trouvait être tunisien, nous a soumis le projet de monter un site de développement de logiciels dans ce pays. Pari tenu ! Au Maroc, la proximité avec les usines de fabrication française et italienne est déterminante, sans compter des niveaux de qualité et de compétitivité extrêmement satisfaisants. Nous y maintenons un investissement régulier. Quant aux futures cibles, nous nous intéressons à l'Afrique du sud, pays très industrialisé et qui se développe fortement.

2

Quelle place pour les PME dans la co-localisation ?

Un intervenant

Comment faire en sorte que les PME participent aux dynamiques de co-localisation et de co-développement ?

Christian Cornille

A la différence des grands groupes, les PME ne disposent pas d'une assiette financière suffisante pour prendre des risques importants. Si des PME s'implantent à nos côtés en Tunisie, c'est parce que nous les garantissons contre un certain nombre de risques : nous leur assurons un volume d'affaires et assumons pour leur compte les relations avec l'Etat et l'administration tunisiens. Les industriels de notre parc aéronautique sont assurés que leur investissement dans une usine sera amorti par notre business. Tout développement supplémentaire est du bénéfice.

Les grands industriels doivent aider les PME à franchir le pas et à se lancer dans une aventure aussi risquée. L'une des PME avec laquelle nous travaillons a vu sa banque cesser de financer son projet après la révolution en Tunisie. Son dirigeant aurait dû garantir sa propre entreprise en France pour obtenir des financements en Tunisie – situation aberrante ! Il a dû mettre fin à l'aventure tunisienne, et nous avons repris cet investissement.

Olivier Zarrouati

Deux tiers à trois quarts de nos investissements sont incorporels : frais de développement, études, mobilisation de procédés et de savoir-faire qui permettront de produire l'objet... Autrement dit, l'investissement corporel et industriel est loin d'être le facteur de coût le plus important, d'autant qu'il profite des coûts compétitifs offerts par le pays où l'on s'implante. C'est encore plus vrai pour les PME. Plus on descend dans la chaîne des équipementiers, plus les entreprises créent de la valeur incorporelle. Ce qui pèse pour une PME n'est pas le coût de la construction d'une usine mais la valeur du temps et du travail des hommes et des femmes mobilisés. Un projet de co-localisation demande trois ou quatre ans de préparation et nécessite de recruter des collaborateurs, de les former, de mettre en place des process et des normes de qualité, etc. Pendant ce temps, le personnel qui s'y consacre ne peut pas se livrer à ses tâches habituelles.

Enfin, vu l'importance des enjeux, la stabilité du pays est un facteur essentiel. L'entreprise a besoin de savoir que dans trois ou cinq ans, son projet aura encore de la valeur. C'est dans ce domaine, et uniquement celui-ci, que nous avons des attentes à l'égard des puissances publiques française et locales.

Lionel Zinsou

Les entreprises qui sont implantées en Afrique en sont généralement très satisfaites et y atteignent des taux de rentabilité plus élevés que la moyenne des entreprises françaises. Elles ne sont pas spécifiquement tournées vers l'Afrique – pour le dire autrement, ce ne sont pas des entreprises « de comptoirs ». Au contraire, elles opèrent dans le monde entier. Tout l'enjeu est de convaincre davantage d'acteurs de rejoindre la dynamique. La logique doit être celle du cluster, du tissu industriel, du regroupement avec des sous-traitants, des partenaires habituels et des fournisseurs. Quittons absolument la vision folklorique et obsolète d'une Afrique qui ne proposerait que des produits tropicaux destinés au commerce colonial. Ce temps est révolu. Malheureusement, la faible présence des petites entreprises françaises en Afrique tient moins à cette vision qu'à un défaut structurel, celui de l'insuffisance notoire de PME et d'ETI dans notre pays.

Quoi qu'il en soit, l'Afrique est le continent où la France a le plus de capital en place, et qui constitue son seul et dernier excédent. Rappelons que la France affiche 65 milliards d'euros de déficit commercial. Nous sommes dans une situation abyssale du point de vue de la compétitivité. L'Afrique est l'un des terrains sur lesquels nous pouvons y remédier ; il n'est pas le seul, mais est plutôt le meilleur. Encore faut-il que nous sachions résoudre le problème de compétitivité de nos PME et ETI.

3

Soutenir les financements longs en Afrique

Un intervenant

Au terme « co-localisation », j'oppose celui « d'africapitalisme », étant convaincu que le réveil de l'Afrique passera par l'investissement privé des Africains. Pourquoi ne pas envisager un co-développement industriel financé par les banques régionales africaines ?

Lionel Zinsou

Ne perdons pas de vue les ordres de grandeur. Il y a toutes les raisons d'être afro-optimiste, mais avec 54 pays et 1 milliard d'habitants, l'Afrique a le PIB de l'Espagne, c'est-à-dire la moitié du PIB de la France. Le jour où elle pèsera davantage, elle pourra compter sur ses banques régionales. Les financements que peut se mettre la Banque africaine de développement (BAD), institution remarquable qui multiplie les projets, ne représentent que la moitié de ceux de l'Agence française de Développement. La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) est la plus petite banque de développement du continent. Elle est en concours en dessous d'un milliard de dollars par an. Si elle consacrait toutes ses possibilités au Bénin, elle ne pourrait financer qu'une centrale électrique...

Un intervenant

Sur quelles politiques de développement et d'investissement l'Europe peut-elle miser pour favoriser le développement d'infrastructures d'électricité et de transport en Afrique ? Les entreprises françaises sont-elles prêtes à investir dans ce domaine, via des consortiums ?

Lionel Zinsou

L'industrialisation ne peut se faire sans une énergie fiable et bon marché. L'Afrique du nord est mieux lotie à cet égard que l'Afrique subsaharienne. Aujourd'hui, en Afrique intertropicale, l'électricité coûte trois fois le prix d'EDF en moyenne tension. C'est le principal goulot d'étranglement.

De manière générale, il se pose sur le continent un problème de financement d'infrastructures, notamment énergétiques. Il est complexe de mettre en place des financements longs en Afrique pour des installations techniques pouvant avoir une durée de vie de cinquante ans. Nous recherchons des moyens techniques pour y remédier. Ce sujet est traité par un groupe de travail du G20 et sera à l'ordre du jour du sommet franco-africain de décembre 2013. Un Etat africain qui voudrait fabriquer une centrale ne pourrait pas trouver de financement auprès de la France, où les banques affichent une contraction de leur bilan international, et guère plus auprès des multilatéraux. L'Afrique du sud propose quelques financements, de même que désormais le Brésil. La situation progresse cependant, comme en témoigne le développement d'un marché obligatoire en Afrique depuis dix ans, davantage en Afrique anglophone que francophone.

Un autre sujet devrait avancer plus rapidement grâce aux fonds d'infrastructure qui se mettent en place, le brown field, c'est-à-dire la maintenance de l'existant, par opposition au green field. Il y a beaucoup à réparer en Afrique subsaharienne : des centrales, des raffineries, des réseaux de transport électrique... Ces équipements étant déjà en place, ils offrent des retours sur investissement plus rapides. La demande est présente, solvable, et pour le moment insatisfaite. Cette dynamique prendra dix ans. Elle ira plus vite au Nigeria, dont c'est la priorité, et en Afrique

du sud qui devrait se résoudre à commander deux EPR à Areva...

Enfin, il est essentiel de trouver des mécanismes de garantie. En effet, la perception du risque africain est élevée, amplement surestimée, tandis que la matérialisation du risque est très faible. Même les révolutions ont du mal à perturber l'activité industrielle en Afrique. En Côte d'Ivoire, de nombreuses entreprises ont traversé les événements de 1999 à 2012 sans en souffrir particulièrement.

Jean-Louis Guigou

Le Japon a su faire émerger autour de lui les « Dragons » puis les « Tigres ». Il ne fait aucun doute que les pays concernés (la Corée, la Thaïlande, Singapour...) se préparaient à recevoir des fragments d'entreprises japonaises. Cela a demandé un effort considérable de la part des pouvoirs publics. Sur notre continent, l'Allemagne a eu la chance de voir la mise à niveau des infrastructures polonaises, roumaines et tchèques financée par des fonds européens. En Afrique, si cette impulsion n'est assumée que par les chefs d'entreprise, ils auront les plus grandes difficultés à faire avancer les choses. Des politiques publiques doivent préparer le terrain.

Après trois ans de travail commun entre IPMED, l'OCDE et la Commission européenne, un traité de sécurisation des investissements longs, sur une trentaine d'années, dans les pays du sud et de l'est de la Méditerranée vient de voir le jour. Le dispositif administratif étant en place, charge aux entreprises de prendre le relais.

Un intervenant

Outre les domaines que vous avez cités, l'Afrique a un besoin criant d'investissement dans les réseaux d'eau et de chemin de fer.

Lionel Zinsou

C'est exact. Du fait de l'urbanisation croissante, l'alimentation en eau sera un problème africain général, et non plus circonscrit aux zones désertiques et semi-arides. Ce domaine, tout comme celui des chemins de fer et des transports, est confronté au problème de rareté du capital. Il importe de trouver un modèle économique permettant de tirer des recettes des développements rendus possibles par ces infrastructures. S'agissant des réseaux de transport, les péages ne sauraient y suffire. Les pays ont donc besoin de réaliser ces investissements sur des fonds publics, voire de développer des modèles de partenariat public-privé avec de très longs termes d'amortissement.

L'industrie manufacturière est fortement dépendante du goulot d'étranglement que constituent les infrastructures. Les industries extractives et le tertiaire le sont moins. Quant au secteur des télécoms, c'est celui où le retour sur les investissements d'infrastructures est le plus court. L'avantage de la téléphonie mobile est que les communications sont prépayées. Ces infrastructures ont donc pu être autofinancées. Peut-être trouvera-t-on des modèles assez proches pour les ports et les aéroports, mais ce sera plus difficile pour les routes et les ponts, et extrêmement difficile pour l'eau.

Malgré tout, l'Afrique affiche 5 % de croissance. Nul doute qu'elle atteindrait 8 % si elle pouvait desserrer le goulot d'étranglement des infrastructures.

Un intervenant

Comment expliquer la présence si faible de la France en Afrique ? C'est aujourd'hui la Chine qui y construit des routes.

Lionel Zinsou

Les entreprises françaises restent présentes dans ce domaine. A la sortie de Dakar, l'autoroute à péage d'Eiffage s'est faite en partenariat public-privé, sans apport de finances publiques sénégalaises. Vinci, Bouygues et Eiffage construisent des routes en Afrique, et ce faisant y apportent un ingrédient supplémentaire qui peut faire la différence : la responsabilité sociale et environnementale et des pratiques managériales d'excellence. Au Bénin, la Chine fait construire des routes par la population carcérale chinoise, ce qui n'a pas exactement le même impact local que si la main-d'œuvre était recrutée sur place... De ce point de vue, la France, même si elle ne propose pas toujours l'offre la mieux-disante, développe une spécificité non négligeable.

CONTACTS



ACCUEIL

01 56 81 04 15
info@la-fabrique.fr



ÉVÈNEMENTS & PARTENARIATS

Sounia CHANFI - 01 56 81 04 18
sounia.chanfi@la-fabrique.fr



RELATIONS PRESSE

Elisa OHNHEISER - 01 56 81 04 26
elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr



www.la-fabrique.fr



twitter.com/LFI_LaFabrique



www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie