

PME au Maghreb, un univers mal connu, mais très attendu pour la création d'emplois et de richesses

Bénédict de Saint-Laurent

Les PME étrangères ayant investi au Maghreb ont créé (en 6,5 années) près de 25 000 emplois directs et environ 100 000 emplois totaux

En termes de destination, le Maroc vient en tête en nombre de projets et d'emplois créés, mais laisse la première place à la Tunisie pour les montants reçus

Les pays du Maghreb devraient développer un écosystème favorable aux PME afin d'en créer entre 200 000 et 300 000 par an

Selon les sources, le Maghreb compte en 2009 un peu plus de deux millions de petites et moyennes entreprises (PME), dont 1,2 million au Maroc, 410 à 430 000 en Algérie et 450 à 490 000 en Tunisie. Les définitions ne sont sans doute pas identiques – par exemple, au Maroc, environ 120 000 entreprises sont inscrites à la CNSS fin 2009 – mais témoignent de la structure industrielle plus concentrée de l'Algérie (qui voit naître chaque année une petite centaine d'entreprises pour 100 000 habitants, alors que les pays similaires en suscitent 350).

Le rêve des autorités et de toutes les bonnes fées qui se penchent sur l'avenir du Maghreb est de voir créer un très grand nombre de PME, en particulier pour résoudre le problème de l'emploi. Pour le Maghreb seul (70 millions d'habitants), il faudrait créer chaque année environ un million d'emplois pendant 20 ans (arrivée de la nouvelle génération dans la vie active) pour contenir le taux de chômage à son niveau actuel. Les divers gouvernements ont lancé depuis plusieurs années des plans de création, soutien, développement des PME, avec un succès inégal. En Algérie, un objectif de création de 40 000 PME par an a été fixé (200 000 PME sur 2004-09). La Tunisie aurait créé 14 000 PME par an de 2004 à 2009 et dispose d'un tissu dense et bien soutenu (centres techniques, technoparcs, zones spécialisées...). Au Maroc, les Assises de l'emploi de septembre 2005 visaient la création de 30 000 entreprises et 200 000 emplois en trois ans.

Si ces petites et moyennes entreprises ne répondent pas totalement aux attentes en matière de création d'emploi et de valeur, c'est pour des raisons bien connues : l'étroitesse des marchés nationaux dans lesquels elles évoluent (en l'absence d'une union douanière au sein du Maghreb), la concurrence des productions européennes ou asiatiques, la résistance au changement (et donc au développement) d'une génération de dirigeants qui préfèrent ne pas céder le contrôle de leur entreprise, l'expatriation d'une partie des élites (souvent la plus entreprenante), les obstacles bureaucratiques (malgré beaucoup d'efforts récents), enfin les questions de financement (parfois un prétexte, car les ressources existent pour des projets bien conçus).

Dans ce contexte, et avec des stratégies diverses, les pays du Maghreb ont résolu de jouer sur plusieurs tableaux pour favoriser la création de PME (voir en particulier une étude récente présentant les politiques publiques d'attraction de l'investissement des pays MED – *La carte des investissements en Méditerranée*. ANIMA, octobre 2009) :

- Développement de filières (cas du Plan Emergence au Maroc, de la filière aéronautique en Tunisie, de l'agro-alimentaire à Bejaia ou l'électronique à Sidi Bel Abbès en Algérie etcétera) ;
- Lancement de *clusters* ou technopoles spécialisés (cas des cinq pôles créés ou en création en Tunisie, des pôles marocains, du cyberparc de Sidi Abdellah en Algérie) ;

- Dispositifs divers d'appui aux PME (par exemple, programme ProTIC au Maroc, avec comme objectif pour 2008 de rendre internet-compatible 50 000 entreprises – ainsi que leurs correspondants dans l'administration : fisc, Intérieur etcétera).

- Enfin, appel à l'investissement direct étranger (IDE) pour constituer, au gré des projets et du marché, des plateformes industrielles spécialisées dans lesquelles les PME doivent trouver leur place (services aux grandes entreprises, fournisseurs, sous-traitants, partenariats et *joint-ventures* avec des entreprises étrangères).

C'est ce dernier point qu'aborde ce texte, en s'appuyant sur l'expérience et les observatoires développés par ANIMA. Les IDE sont généralement vus à travers le prisme des montants investis et, dans ce cas, l'apport des PME est peu significatif. Par contre, elles constituent aussi et surtout une grande occasion de transférer des savoir-faire, des technologies, des standards de travail – et dans ce domaine les pays du Maghreb ont beaucoup à gagner à se confronter à des partenaires, par exemple, européens.

Quelles PME viennent investir au Maghreb ?

Entre janvier 2003 et octobre 2009, près de 700 PME mondiales ont annoncé un projet d'investissement dans la région MED

Répartition des nombres et flux de projets d'IDE par région d'accueil et type d'entreprise

Type d'entreprise*	Maghreb			Machreck			MED-10 = Maghreb, Machreck, Israël, Turquie		
	Nombre	Flux mln€	% Flux	Nombre	Flux mln€	% Flux	Nombre	Flux mln€	% Flux
Multinationale	719	38 560	59,4 %	462	52 994	60,6 %	1 764	158 197	61,9 %
Grande entreprise	747	21 665	33,4 %	562	32 017	36,6 %	1 767	82 954	32,5 %
PME	381	4 722	7,3 %	124	2 396	2,7 %	691	14 331	5,6 %
Total	1 847	64 947	100 %	1 148	87 407	100 %	4 222	255 482	100 %

* Définitions retenues : Multinationale = plus de 10 000 employés dans plus de 10 pays ; Grande entreprise = 500 à 10 000 employés ; PME = moins de 500 employés.

Source : Observatoire ANIMA, 2003-oct. 2009.

(observatoire ANIMA – les PME, dont les projets moins médiatisés, sont l'échantillon le plus fragile de cette base). La moitié de ces projets (381) concernent le Maghreb, la principale zone d'attraction de projets de PME au sein de l'espace MED (55 % des projets). En termes d'origine, l'Europe représente 76 % des projets et 46 % des montants, contre 7 % des projets, mais 43 % des montants, pour les pays du Golfe. L'Amérique du Nord joue un rôle faible (5 % des projets de PME et 7 % des montants).

En termes d'impact financier, les projets de PME sont le parent pauvre, mais là n'est pas leur principal intérêt. Le montant moyen investi est faible (12 millions d'euros, contre par exemple 100 millions pour le projet moyen, toutes entreprises confondues, venant des pays du Golfe). Le flux total ne dépasse que depuis peu un milliard d'euros par an – mais suit une belle progression (171 millions d'euros en 2003, 18 millions d'euros en 2004, 416 millions d'euros en 2005, 690 millions d'euros en 2006, 255 millions d'euros en 2007, 1 669 millions d'euros en 2008 et 1 309 millions d'euros en 2009).

De bons résultats en matière de création d'emplois

Globalement, les PME étrangères ayant investi au Maghreb y ont créé (en 6,5 années) près de 25 000 emplois directs, et environ

100 000 emplois totaux, compte tenu du multiplicateur élevé observé sur le type de segment occupé. Le rythme récent s'élève à 30 000 emplois par an. Le nombre moyen d'emploi créé est de 64 par projet. Les PME ne sont pas ridicules par rapport aux grandes entreprises ou multinationales (117 emplois par projet, pour des projets nettement plus capitalistiques). Ces chiffres sont d'autant moins négligeables que la donnée emploi, souvent absente des sources utilisées, est estimée par défaut.

Grâce à la proximité avec les entreprises d'Europe continentale, et surtout latine, le Maghreb est davantage intégré à l'espace industriel européen. Il attire davantage de PME (en particulier françaises, espagnoles, italiennes) et suscite une plus forte création d'emplois (plus de 250 000, toutes entreprises confondues) que le Machreck (environ 120 000) ou les autres pays MED – Turquie, Israël (65 000).

Constitution de filières et transfert de savoir-faire

Un des principaux intérêts des PME, lié à la grande diversité de leur champ d'intervention et à leur quasi-obligation de travailler avec des partenaires locaux, est l'apport de méthodes, de liens ou réseaux professionnels, de technologies – dans une certaine proximité avec les opérateurs locaux. Les PME n'ont pas d'autre choix que d'être concrètes, opérationnelles, flexibles. Celles qui réussissent au Maghreb y apportent une valeur ajoutée différente des

grandes entreprises (moins d'injection de capital ou de crédibilité en termes de références ou de *branding*, davantage de compagnonnage ou de transmission de recettes pratiques).

Il n'est pas étonnant que le premier secteur en nombre de projets soit le *consulting* et les services aux entreprises (49 projets). Mais en termes de montants, c'est le secteur BTP-immobilier qui vient en tête (1,4 milliard d'euros), suivi du tourisme (1,2 milliard d'euros), de l'automobile (558 millions d'euros), des services financiers (434 millions d'euros) et de l'énergie (412 millions d'euros). Ce qui frappe néanmoins, c'est la grande diversité des secteurs abordés par les PME étrangères investissant au Maghreb.

Des préférences géographiques assez marquées

Au sein de l'Europe, principale région émettrice, la France est, de loin, le premier pourvoyeur de projets de PME au Maghreb, suivi par l'Espagne et l'Italie. Les PME françaises, comme les espagnoles, marquent une nette préférence pour le Maroc, alors que les italiennes s'intéressent à l'Algérie et à la Tunisie. En montants, il faut signaler la place des Emirats, qui dépasse les pays européens.

En termes de destination, le Maroc, terre de prédilection des PME françaises et espagnoles, vient en tête en nombre de projets et emplois créés, mais laisse la première place à la Tu-

Projets, emplois et investissements créés par les PME étrangères dans les trois pays du Maghreb, selon les principaux pays d'origine

Investisst. par PME Origine	Nombre de projets				Emplois directs créés				Montants d'IDE (millions €)			
	Algérie	Maroc	Tunisie	Total	Algérie	Maroc	Tunisie	Total	Algérie	Maroc	Tunisie	Total
France	37	92	64	193	1 000	4 079	2 445	7 524	41	522	146	709
Espagne	4	32	3	39	-	6 348	-	6 348	0	332	-	332
Italie	5	2	9	16	10	155	4 460	4 625	149	2	25	177
USA-Canada	5	8	11	24	20	1 000	760	1 780	76	39	95	210
Grande-Bretagne	3	3	7	13	-	-	5	5	26	58	370	454
Arabie Saoudite	7	1	2	10	150	-	-	150	297	-	45	342
Emirats	1	4	4	9	-	850	-	850	532	82	764	1 378
Libye	1	2	5	8	-	600	-	600	97	84	0	180
Autres	16	23	19	58	20	2 545	15	2 580	84	229	432	744
Total	79	167	124	370	1 200	15 577	7 685	24 462	1 302	1 348	1 877	4 526

Source : observatoire ANIMA, 2003-Oct. 2009.

nisie pour les montants reçus. Si l'Algérie reçoit de gros projets, le pays attire moins les PME que ses voisins maghrébins (entre quatre à six fois moins que la Tunisie, quel que soit le critère retenu, nombre de projets, montants ou emplois par habitant). Il est vrai que l'Algérie attire de gros projets de PME en provenance des Emirats et d'Arabie saoudite. Mais le pays, dont l'industrie manufacturière (hors hydrocarbures) ne contribue qu'à 5 % du PIB, aurait vitalement besoin de renforcer son tissu économique en accueillant des petites entreprises susceptibles de montrer la voie dans des domaines comme l'externalisation des services aux grands groupes. Enfin la Tunisie est, au sein du Maghreb, le pays le plus performant en matière d'accueil des PME – avec une montée en gamme illustrée par l'arrivée d'un groupe de partenaires et sous-traitants d'Airbus autour de la société Aerolia (premier site non européen d'Airbus).

Le rôle irremplaçable des PME étrangères (et domestiques)

Quel que soit le modèle de développement économique choisi – plus étatique pour l'Algérie, plus libéral pour ses voisins du Maghreb, mais dans tous les cas, l'initiative publique joue un rôle ma-

jeur, avec par exemple les projets phares que sont Tanger-Med, l'auto-route trans-algérienne ou le réseau de technopôles tunisiens –, les PME sont incontournables pour relayer les stratégies industrielles des pays maghrébins jusqu'au niveau le plus local, pour assurer toutes les activités qui n'entrent pas dans les métiers de base des grands groupes (externalisation), enfin pour apporter la flexibilité et l'ouverture nécessaires à un appareil industriel qui doit en permanence se renouveler. Les PME vont vite, sont efficaces avec des moyens frugaux, et finissent par créer le plus gros des emplois.

La vision que donne l'observatoire ANIMA montre que les PME étrangères sont encore très minoritaires dans les investissements étrangers du Maghreb, même en Tunisie et au Maroc (il en faudrait cinq fois plus !). Ce n'est pas le cas par exemple en France, où une majorité d'investissements étrangers (en nombre de projets) est le fait de PME. Cette différence témoigne des difficultés rencontrées par les PME qui souhaiteraient s'établir au Maghreb.

Les réticences des PME étrangères s'expliquent, en grande partie, par leur perception de risques non réellement maîtrisables, sur des territoires où ne s'exerce pas totalement l'Etat de droit. Les multinationales et grandes entreprises peuvent s'affranchir de ces obstacles, car elles ont généralement accès au plus haut niveau des Etats. Les PME ne jouissent pas de cette protection.

Un patron le résume bien : « une petite entreprise étrangère est toujours en grand danger. Si elle ne marche pas, personne ne va l'aider, elle risque de péricliter dans l'anonymat. Si elle marche bien, elle va forcément devenir une proie ».

Or les PME étrangères montrent la voie, à plusieurs titres. Les solutions mises en place pour elles bénéficient aussi aux PME domestiques. Les réseaux d'excellence qu'elles génèrent s'ouvrent évidemment aux entreprises du pays d'accueil. Il est donc essentiel d'accélérer le flux actuel d'investissement et de partenariat associant les entreprises étrangères et le tissu économique maghrébin. C'est en particulier ce à quoi s'emploie le programme européen *Invest in Med*, qui cherche à multiplier les liens entre PME ou organismes de support des PME (CCI, agences de développement économiques, fédérations d'entreprise etc.), de part et d'autre de la Méditerranée.

Comment renforcer l'impact économique des PME au Maghreb ?

Il importe donc de soutenir les PME, action d'autant plus difficile qu'elle s'adresse à une myriade d'entreprises de forme, taille et activités très diverses. Mais, *grosso*

modo, il faut viser la création annuelle de 200 000 à 300 000 PME au Maghreb sur trois segments principaux :

- Les PME existantes, dont les défis sont de croître (pour devenir de grosses PME, voire mieux), ce qui implique souvent de passer d'une gestion à l'ancienne à un management plus transparent, de s'internationaliser, d'adopter les meilleurs standards de qualité, de se recapitaliser (manque de fonds propres, outil de travail souvent obsolète) etcétera. C'est un changement culturel important : accepter un reporting exigeant, vivre dans le temps « global » et non dans le temps « local » (fiabilité, respect des délais etcétera), parfois perdre le contrôle d'un groupe familial ;

- Les *start-ups* à créer ex nihilo, souvent dans des secteurs où la valorisation est immatérielle (services, TIC), et donc la mobilisation de capitaux difficile (pas de garanties collatérales). L'observatoire MedFunds d'ANIMA identifie un trou noir (*equity gap*) entre 30 000 euros et 1,5 million d'euros, domaine qui n'intéresse pas le système financier (manque d'attrait du capital risque, faible expertise des banques, coût de la due diligence pour de petits dossiers) ;

- Les PME étrangères, qui ne constitueront jamais le gros bataillon, mais dont le rôle est exemplaire comme pionnières : elles sont déjà internationales (un *must* sur un marché maghrébin souvent trop étroit) ; elles sont susceptibles d'apporter le changement inévitable en terme managérial, méthodologique, technologique etcétera ; souvent européennes, ces PME jouent gros dans leurs projets au Maghreb, avec des liens forts (principale filiale, relations culturelles, personnel d'origine maghrébine etcétera) ; elles peuvent constituer l'amorce de réseaux, filières, *clusters* branchés sur le système-monde.

L'Union pour la Méditerranée (UpM) a bien compris cette impérieuse nécessité en proposant comme sixième grand projet une initiative méditerranéenne de développement des PME. La création d'une agence spécialisée est parfois évoquée et la Banque européenne d'investissements

a été mandatée pour examiner les conditions de mise en place de nouveaux dispositifs de financement des PME, aux conditions du marché (étude présentée aux Etats membres mi-décembre 2009).

La question du financement est certes essentielle. Il s'agit de favoriser la création des outils qui manquent dans le dispositif actuel (garanties, assurances, prêts en monnaie locale, longues durées, couverture du risque de change, prises de participation en direct, etcétera). Mais cela ne résoudra pas d'un seul coup les questions liées aux faiblesses de marchés financiers peu développés (difficultés des exits pour les fonds d'investissement, limites des bourses de valeur, quasi-inexistence du capital risque, sauf en Israël). Plus inquiétante est l'hypothèse selon laquelle l'élément « subvention » sera absent du nouveau dispositif, ce qui interdit en pratique le financement de l'amorçage.

Par ailleurs, même si la création d'une agence, et *a fortiori*, de la banque méditerranéenne de développement qui se profile au-delà (pour les optimistes), constitueraient des signaux forts d'implication des Etats dans un développement industriel euroméditerranéen, l'accès au financement de milliers ou de dizaines de milliers de PME ou *start-ups* chaque année, implique de s'appuyer également sur des réseaux de proximité, avec une grande capillarité et des coûts de fonctionnement compatibles avec le niveau faible des engagements (moyenne possible de 100 000 euros). Il s'agit de former, au niveau local, des milliers d'*investment officers*.

Autre aspect du problème : il s'agit de bonifier les projets offerts aux financeurs, qui se plaignent de l'insuffisance du *deal flow* bancable. A ce titre, les partenaires du programme *Invest in Med* envisagent la création d'une place de marché où se rencontreraient les deux équipes – celle des entrepreneurs, celle des investisseurs – qui voudraient bien jouer ensemble, mais ne disposent pas de véritable terrain de rencontre... Le réseau ANIMA a montré la possibi-

lité d'offrir chaque année aux investisseurs un portefeuille de 1 700 dossiers ou projets d'entreprise innovants (dont environ 500 pour le Maghreb), avec un travail de mise en réseau des pépinières, incubateurs, technoparcs, *business angels* ou autres intervenants et d'accompagnement des porteurs de projet. Ce type de plateforme de *coaching* et d'intermédiation, avec une approche par la base, est une nécessité pour réussir l'arrimage des PME et *start-ups* maghrébines avec des partenaires, entreprises et pôles d'activité de niveau international.

En définitive, c'est un écosystème favorable aux PME qu'il faut développer sur six priorités :

- sécuriser les transactions (procédures d'arbitrage accessibles aux PME, protection de la propriété intellectuelle, gouvernance excluant l'intervention publique etcétera) ;

- financer les *start-ups*, les PME productives, et l'industrie en général – et pas seulement les grands comptes ou les secteurs comme l'immobilier, le tourisme ou l'énergie ;

- créer des champions industriels à vocation régionale et favoriser les partenariats ou regroupements d'entreprises au sein de *clusters* et réseaux transméditerranéens ;

- continuer d'améliorer l'attractivité et la compétitivité des territoires d'accueil au Maghreb (liberté d'établissement, incitations à l'investissement, foncier et sites d'implantation...);

- définir des rôles réciproquement bénéficiaires entre entreprises des deux rives – misant sur les complémentarités industrielles plutôt que sur les délocalisations subies ;

- identifier en particulier les principales niches de marché où les PME sont bienvenues – travail engagé par ANIMA (25 niches ou filières à développer aujourd'hui en Méditerranée. *Invest in Med*, octobre 2009)

Avec la crise actuelle, le sentiment de beaucoup de PME européennes est que l'espace méditerranéen leur offre le potentiel de croissance et de productivité (marché, moindres coûts, ressources) le plus facilement accessible. Il faut se lancer ! ■