



# **Internationalisation : les nouvelles ambitions des groupes tunisiens et marocains**

Sylvie Daviet

## **► To cite this version:**

Sylvie Daviet. Internationalisation : les nouvelles ambitions des groupes tunisiens et marocains. Sylvie Daviet. L'entrepreneuriat transméditerranéen, les nouvelles stratégies d'internationalisation, Karthala-IRMC, 2015, Hommes et Sociétés. <hal-03171963>

**HAL Id: hal-03171963**

**<https://hal.science/hal-03171963v1>**

Submitted on 19 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# **Internationalisation : les nouvelles ambitions des groupes tunisiens et marocains**

SYLVIE DAVIET

## **Une vision longtemps passive de l'industrialisation du Maghreb**

L'internationalisation des économies maghrébines a longtemps été étudiée et perçue sur la base d'indicateurs limités, en insistant sur le rôle des investissements directs étrangers (IDE), promouvant des exportations dirigées vers l'Europe, avec une conception passive de l'internationalisation. Nous avons choisi de ne pas nous en tenir à ce constat et d'en cerner les limites. La démarche n'allait pas de soi ; presque tout donnait à penser que cette vision bénéficiait d'une inertie et d'une stabilité à toute épreuve : la proximité géographique, les liens historiques, culturels, migratoires avec l'Europe, le statut avancé du Maroc puis de la Tunisie<sup>1</sup> au sein de l'Union européenne. Pourtant, la mondialisation et l'échange international sont des facteurs de changement structurel profond. Nous partons donc de cette hypothèse pour sonder les impacts du polycentrisme mondial sur le Maghreb, et plus généralement sur la Méditerranée. Les rapports des organisations internationales (OCDE, 2010) soulignant, chiffres à l'appui, l'évolution des rapports de force internationaux, confortent notre appréciation ; tandis que la littérature émet des signaux d'alerte, invoquant le risque d'une « Méditerranée sans l'Europe » (Abis, 2010). Autant de « bruits », de perturbations, justifiant un regard neuf. Enfin, nos enquêtes de terrain nous ont mis sur la piste d'entrepreneurs résolument tournés vers le continent africain ; un horizon non moins évident pour le Maghreb, mais des recompositions qu'il nous faut éclairer, pour mettre en adéquation les nouvelles réalités et leurs représentations.

Nos enquêtes ont porté sur un panel d'entreprises tunisiennes et marocaines (Daviet, 2013a), en considérant que ces deux pays sont les plus ouverts du Maghreb central. En effet, le stock d'investissements directs étrangers entrants était en 2010 de 42 milliards de dollars US pour la Tunisie et 31,4 milliards pour le Maroc, contre seulement 19,5 milliards pour l'Algérie (Abbas, 2012, p. 63). Le profil économique de l'Algérie est spécifique dans la mesure où 97 % des exportations relèvent des hydrocarbures. L'ouverture commerciale n'y a donc pas la même ampleur ni la même signification. Notre approche méthodologique s'est appuyée en premier lieu sur la bibliographie, la littérature grise et une large consultation de la presse économique. Nous avons en second lieu réalisé des entretiens auprès d'institutions marocaines et tunisiennes d'appui à l'exportation et de suivi des IDE, auprès d'associations et organismes patronaux, d'organisations internationales ou de coopération bilatérale, et naturellement auprès d'entrepreneurs ou de leur entourage. Nous citerons également les éclairages fournis au cours d'une dizaine de forums et rencontres sur l'investissement qui se sont déroulés entre 2011 et 2012, au Maroc et en Tunisie. Avec le souci de ne pas négliger le cadre macroéconomique, nous nous efforçons ici de mettre en regard un ensemble de données statistiques et de cas empiriques.

Pour comprendre les stratégies d'entreprises et leurs destinations géographiques, nous nous intéressons aux facteurs externes, en commençant par poser le cadre des dynamiques de mondialisation et régionalisation (section 1), puis en expliquant l'émergence de groupes maghrébins à l'international (section 2), avant de présenter quelques cas d'entreprises se déployant sur les nouveaux marchés africains, moyen orientaux ou européens (section 3).

---

<sup>1</sup> Après la révolution du 14 janvier 2011

I Mondialisation, régionalisation, diversification

1) Sphères d'appartenance et accords commerciaux

Les stratégies des entreprises sont influencées par deux grands types de facteurs externes, l'environnement géographique et culturel, d'une part, et d'autre part, l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. Sur le plan géoculturel, le Maghreb s'inscrit dans trois sphères d'appartenance (Daviet, 2013a), la Méditerranée et les relations à l'Europe au Nord, le monde arabe et le Moyen-Orient au Centre, l'Afrique subsaharienne au Sud. Sur le plan institutionnel, les accords de libre-échange signés par les pays du Maghreb reflètent en grande partie ces aires d'appartenance, mais présentent des états d'avancement inégaux.

En 1995, dans le cadre du processus de Barcelone, la signature de l'Accord euro-méditerranéen (Euro-Med) a donné une forte impulsion aux échanges internationaux. Du côté du monde arabe, la grande zone arabe de libre échange (GAFTA) qui a été signée en 1997, est entrée en vigueur en 2005. L'union du Maghreb arabe (UMA), conclue en 1989, regroupe en principe le Maroc, l'Algérie, la Mauritanie, la Lybie et la Tunisie, mais ne s'est pas réunie depuis 1994, date à laquelle la frontière entre Maroc et Algérie a été fermée, en raison du différend entre les deux pays au sujet du Sahara occidental. De ce fait, l'Algérie ne participe pas aux accords d'Agadir qui regroupent, depuis 2004, l'Égypte, la Jordanie, le Maroc, la Tunisie et la Palestine. Les accords d'Agadir bénéficient d'une structure permanente soutenue par l'Union européenne. Enfin, en direction de l'Afrique, la Tunisie et le Maroc négocient des accords de libre-échange avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)<sup>2</sup>. Par ailleurs, une multitude d'accords bilatéraux sont régulièrement conclus ; Maroc et Tunisie ont respectivement conclu un ALE<sup>3</sup> avec la Turquie en 2004 et 2005, tandis que le Maroc a conclu un ALE avec les États-Unis en 2004. Grâce aux accords commerciaux préférentiels signés avec des partenaires bilatéraux ou régionaux, le Maroc et plus encore la Tunisie ont accru la part de leurs exportations dans le PIB. De plus, les ALE ont été un argument de poids pour attirer des investissements directs étrangers (BAD, 2013, p. 152), agissant à leur tour sur la réaction en chaîne des transformations internes et externes des économies maghrébines et plus généralement du paysage régional.

TB 1 : Exportations en % du PIB

Pays	1995-1999	2000-2004	2005-2009
Maroc	26,8	29,2	35,5
Tunisie	42,8	45,7	57,5

Source : WDI 2011, Banque mondiale

2) La régionalisation en question

La question des relations entre régionalisation et mondialisation est de plus en plus prégnante dans la littérature (Baldwin, 1997). La régionalisation apparaît comme la construction de nouveaux espaces de régulation (Union européenne, ASEAN, ALENA) dans une mondialisation multiforme (Beckouche, 2011). Dans une dynamique de régionalisation, les échanges internes à un espace tendent à devenir prépondérants, par rapport aux échanges externes avec d'autres espaces. Ces échanges ne se limitent pas aux indicateurs

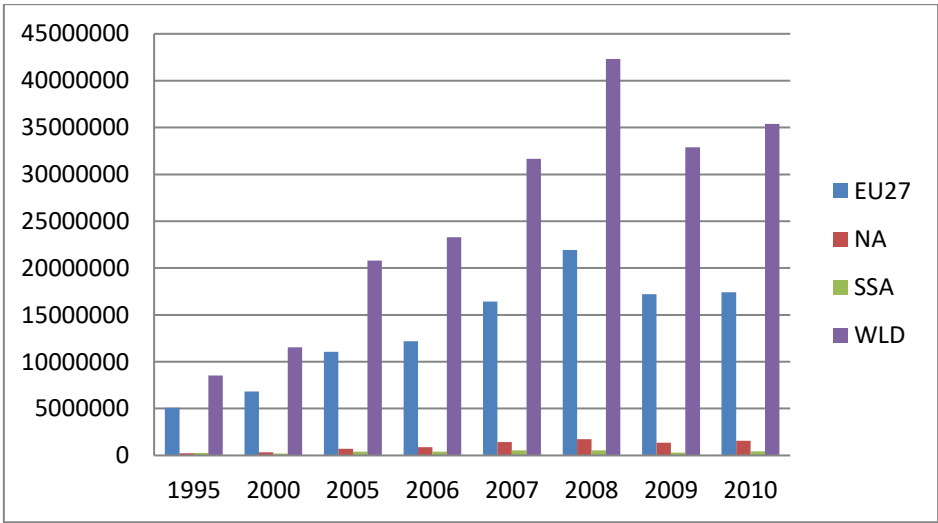
<sup>2</sup>L'UEMOA est composée de 8 états (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo)

<sup>3</sup> Accord de libre échange

macroéconomiques, mais peuvent concerner d'autres relations, comme les flux touristiques, les migrations et les mobilités ... La régionalisation désigne par conséquent l'augmentation d'un ensemble d'interactions économiques et sociales dans une même région du monde (Dupuch, 2004 ; Richard, Zanin, 2009 ; Gana, Richard, 2013).

Les relations entre l'Europe et le Maghreb se sont construites sur la longue durée ; héritant de la période coloniale et postcoloniale, elles ont pris par la suite la forme d'un régionalisme Nord-Sud (Beckouche, 2008), avec une nuée d'entreprises européennes, implantées dans les zones franches de la rive sud, alimentant des flux d'exportation vers la rive nord (Daviet, 2013b). La diversification récente des relations économiques et commerciales du Maghreb apparaît comme une évolution logique (Ben Hammouda, 2009). Elle est même facilitée par le processus de Barcelone. C'est ce que montrent les données sur l'échange international, tout particulièrement dans le cas du Maroc (Fig1). En 1995, le niveau total des échanges se confondait encore avec le montant des échanges à destination de l'Europe. Quinze ans plus tard, les deux courbes se séparent nettement. Ce n'est guère au profit des échanges avec les autres pays d'Afrique du Nord ou d'Afrique subsaharienne, mais au profit des échanges avec les autres régions du monde, notamment la Chine dont la place grandit parmi les importateurs. Autant d'éléments qui confirment « *le basculement du monde, et l'émergence de nouveaux acteurs dans l'économie mondiale* » (Hammouda B. et al, 2012). Le recul relatif de l'Europe en Méditerranée et au Maghreb n'est donc pas spécifique ; le poids des vieux pays industrialisés qui était de 60% du PIB mondial en 1990 n'en représente plus que 43% en 2010. La place de l'Europe s'érodant montre toutefois la nécessité de construire, avec les pays du Maghreb, un partenariat au contenu plus spécifique.

Fig. 1-Evolution des importations du Maroc en \$US



EU: Union européenne ; NA : Afrique du Nord ; SSA : Afrique subsaharienne ; WLD : Monde  
 Source: United Nations Economic Commission for Africa

## II Culture entrepreneuriale et émergence des groupes maghrébins à l'international

### 1) L'essor du monde entrepreneurial dans les sociétés maghrébines

L'entrepreneuriat maghrébin a retenu de longue date l'attention des chercheurs en sciences sociales. Si l'on s'en tient à la période contemporaine, la figure de l'entrepreneur n'a cessé de s'affirmer sous l'influence de différents paramètres, constituant une véritable élite économique (Vermeren, 2002, Affaya, Guerraoui, 2009). Dès les débuts des indépendances,

le Maroc initie le mouvement avec le processus de marocanisation des anciennes entreprises coloniales (El Aoufi, 1990), tandis qu'en Algérie un petit entrepreneuriat coexiste à l'entreprise publique (Peneff, 1981). Puis, la montée en puissance de l'ouverture économique, les privatisations (Assouali, 1996 ; Bouachik, 1993 ; Kichou, 2001 ; Sadi, 2005), l'appel généralisé à l'entrepreneuriat, vont favoriser le développement d'un tissu d'entreprises petites et moyennes (Denieuil, 1992 ; Nabli, 2008 ; Denieuil, Madoui, 2010 ; Madoui, 2012) ; mais aussi de groupes (Catusse, 2008 ; Srairi, 2001 ; Chabchoub Kammoun, 2006 ; Karray, 2005 ; Mzid, 2009), portés par les nouvelles impulsions d'économies en voie d'émergence (Mathlouthi et Planel, 2008). Ce sont ces groupes qui ont retenu notre attention, et qui ont bénéficié d'un encadrement d'ingénieurs passés par de grandes écoles<sup>4</sup>. Près de 20 ans après le processus de Barcelone, une métamorphose s'est opérée.

## **2) *Hypogroupes et grands groupes familiaux***

La notion de groupe désigne un ensemble d'entreprises distinctes, mais entretenant des liens financiers (participations ou contrôle) et organisationnels (dirigeants, stratégies). Le contexte général d'ouverture des économies maghrébines joue naturellement un rôle déterminant, mais nous verrons que l'histoire et les contextes nationaux contribuent également à les façonner dans leurs structures comme dans leurs ambitions. Leurs conditions d'émergence, leurs structures et leurs stratégies permettent de dégager quelques profils emblématiques de groupes en Tunisie et au Maroc.

En Tunisie, les travaux sur les groupes se sont développés à partir des années 2000. Ils révèlent l'existence de petits groupes familiaux qualifiés parfois d'hypogroupes (Srairi, 2001 ; Chabchoub Kammoun, 2006 ; Karray, 2005 ; Jarbou, 2008 ; Mzid, 2009). Si certaines entités existent dès l'après-guerre, dans la Tunisie indépendante, d'autres naissent à la fin des années 1960. A partir des années 1970, la politique économique donne la priorité à l'investissement privé étranger et national, faisant coexister deux secteurs faiblement articulés. Dès lors, parallèlement au développement du secteur *offshore*, le tissu autochtone se tourne vers la diversification de ses activités qui est à l'origine de conglomerats hétéroclites. Concentrés dans un premier temps sur le marché national, leur développement international est sensible seulement à partir des années 2000 et constitue une réponse à l'étroitesse du marché intérieur (10 millions d'habitants). Plusieurs types sont identifiés. Les uns sont diversifiés comme Poulina, tandis que d'autres se spécialisent, à l'instar d'Elloumi (câblerie). Les groupes internationalisés se distinguent de ceux qui se sont développés sur le marché intérieur, dans l'agroalimentaire (Délice) ou les services (Princesse El Materi Holding et Mabrouk). La relation entre l'atomisation des structures entrepreneuriales et le régime autoritaire tunisien des années 1990 et 2000 a bien été mise en évidence par Béatrice Hibou (2008, p. 127) qui a explicité l'adage « rester petit pour se protéger du pouvoir ».

Cet éparpillement contraste avec le Maroc où les grands groupes familiaux réalisent près du tiers du PIB<sup>5</sup>, dont une part notable est imputable à la famille royale (Diouri, 1992). En outre, le Maroc n'est pas passé par l'étape des expériences socialistes, optant après l'indépendance pour un « capitalisme d'État » (Richards et Waterbury, 1990, 317) conforté par la loi de marocanisation de 1973 qui obligea les sociétés étrangères à céder 50 % de leur capital et le poste de PDG à des nationaux. Après le plan d'ajustement structurel qui fut l'un des premiers de la région (1983), l'investissement étranger est de nouveau encouragé. L'accord de partenariat avec l'Union européenne (1996), puis l'accord de libre-échange avec les Etats-

---

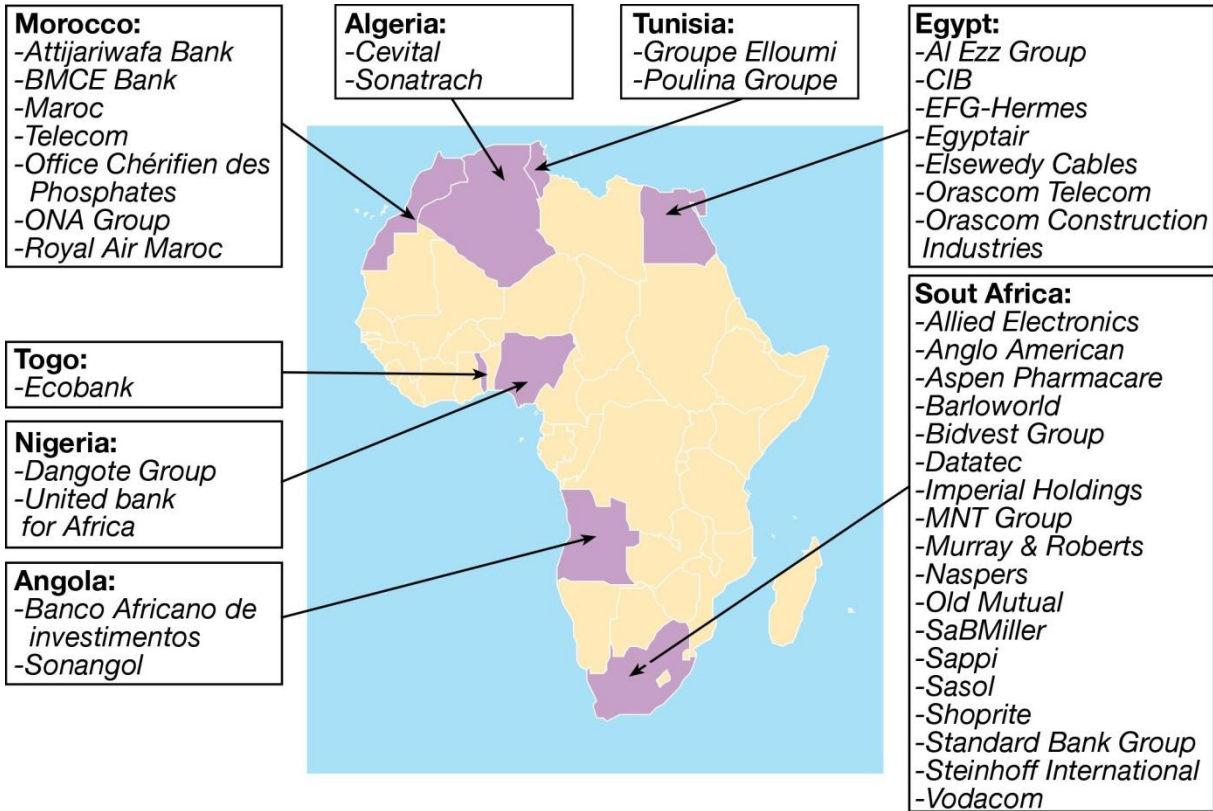
<sup>4</sup> Voir dans cet ouvrage les chapitres d'Eric Gobe et Sonia Elamdouni

<sup>5</sup> Au Maroc par exemple, les grandes entreprises sont celles dont l'effectif est de plus de 800 salariés (et non de 100 comme en Tunisie), toujours cité par Béatrice Hibou (2008, p. 83).

Unis (2006), placent d’emblée le royaume chérifien dans une stratégie spatiale ouverte et diversifiée. Dans ce contexte, les groupes marocains s’appuient sur un important secteur bancaire comme le groupe Benjelloul (BMCE) et le groupe Kettani (Wafabank) impliqués dans une forte dynamique d’internationalisation. Et les privatisations apparaissent comme un facteur décisif de la restructuration et de l’expansion des groupes marocains (Catusse, 2008).

## 2) L’émergence de groupes aux ambitions globales

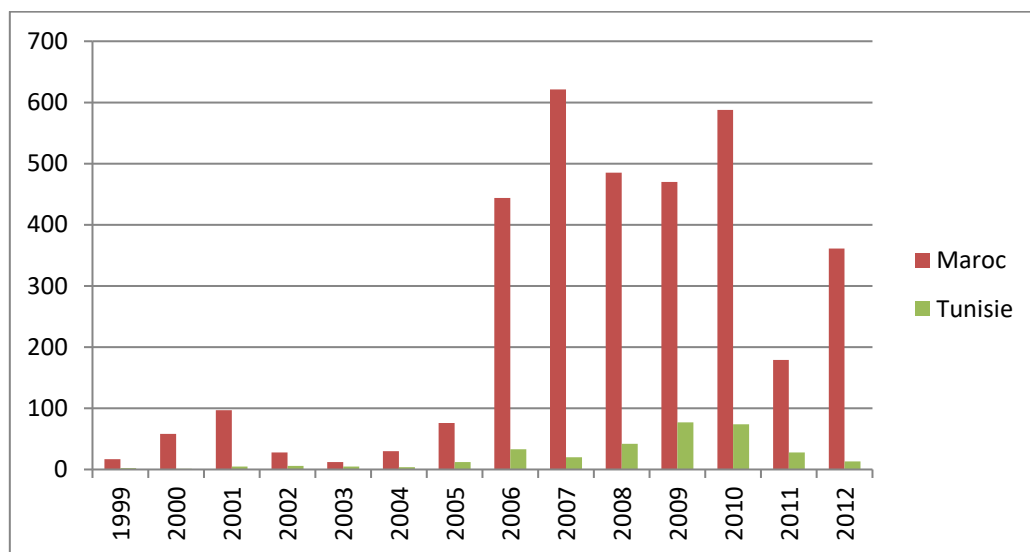
Fig. 2 L’émergence de groupes africains aux ambitions globales  
 Source: Etude BCT (Boston Consulting Group), 2010



En 2010, une étude du Bosting Consulting Group a identifié sur le continent africain 40 entreprises émergentes à croissance rapide avec des ambitions globales. Le Maroc, l’Algérie, la Tunisie et l’Egypte (Fig. 2.) totalisent, avec 17 de ces entreprises, près de la moitié de l’effectif, tandis que l’autre moitié se concentre en Afrique du Sud. Il s’agit pour le Maroc d’Attijariwafa Bank, BMCE Bank, Maroc Telecom, Office Chérifien des Phospates, ONA group et Royal Air Maroc ; pour l’Algérie, de Cevital et de Sonatrach ; pour la Tunisie, du groupe Elloumi et de Poulina. Ces groupes, qui émergent souvent à la suite d’importants programmes de privatisations<sup>6</sup>, incarnent et traduisent les mutations profondes des capitalismes nationaux dans le sillage de la globalisation. On peut signaler aussi que des groupes publics se maintiennent dans plusieurs secteurs touchant à l’énergie, aux transports et aux services publics de l’eau. Ils sont eux aussi acteurs de stratégies internationales et ont développé depuis le milieu des années 2000 des capacités d’implantation à l’étranger. Toutefois, l’investissement à l’étranger est un vecteur d’internationalisation active bien plus prégnant dans le cas du Maroc que dans celui de la Tunisie (Fig. 3).

<sup>6</sup> C’est sans doute cette vague libérale qui a le plus retenu l’attention des chercheurs au Maroc (Catusse, 2008 ; Assouali, 1996 ; Bouachik, 1993), en Algérie (Kichou, 2001 ; Sadi, 2005 ; Tahar, 2011).

Fig. 3 : Flux sortants d'IDE 1999-2011 en millions de dollars US  
Sources : Statistiques CNUCED, 2013.



Les groupes publics représentent en Tunisie 20 % du PIB. A l'échelle du Maghreb et dans le secteur de l'énergie, l'ONE (l'Office National de l'Electricité) au Maroc, la STEG en Tunisie et Sonelgaz en Algérie sont des entreprises qui développent des stratégies internationales. Au-delà de ces groupes qui sont les plus visibles, il faut mentionner enfin des groupes de plus petite taille dans les secteurs des services comme l'ingénierie et les médias, ou encore la santé et l'éducation qui exploitent de nouveaux marchés issus de la libéralisation et des mutations technologiques. Sur la base de ces indications, nous nous pencherons sur quelques études de cas.

### III Des stratégies spatiales aux horizons multiples

Les profils d'exportation de la Tunisie et du Maroc en direction de l'Afrique du Nord et de l'Afrique Subsaharienne (Millogo, Oulmane, 2012) soulignent des différences sensibles : tandis que la Tunisie a multiplié par trois ses exportations en direction de l'Afrique du Nord depuis le milieu des années 1990, le Maroc s'est tourné majoritairement vers l'Afrique subsaharienne avec des flux plus faibles (Fig.4). En prenant en considération la géographie des marchés visés, on identifie quatre types de stratégies spatiales. Le type 1 correspond aux entreprises se développant essentiellement dans l'espace maghrébin, profitant de la proximité géographique et culturelle la plus étroite. Le type 2 correspond aux entreprises partant à la conquête des nouveaux marchés africains, en valorisant tout particulièrement les dynamiques de croissance du continent et la capacité du Maghreb à tirer parti d'une stratégie Sud/Sud. Le type 3 correspond aux entreprises développant une position pivot, en se déployant conjointement sur la rive européenne et sur le continent africain. Le type 4 émergent correspond enfin aux entreprises maghrébines s'implantant sur la rive nord, à la faveur de la crise qui sévit depuis 2007, en rachetant des unités européennes en difficulté en quête de repreneur.

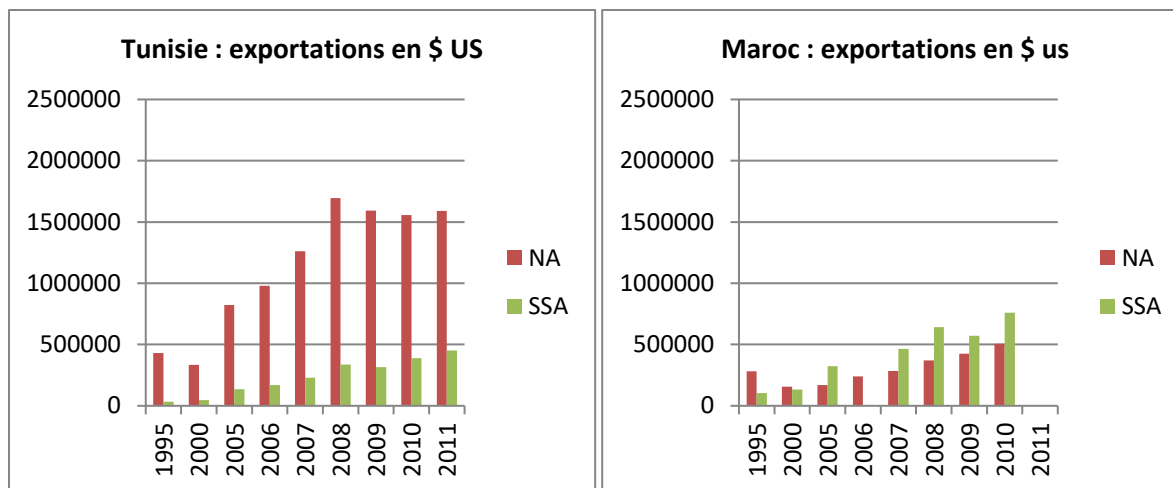


Fig. 4 : Evolution des exportations de la Tunisie et du Maroc en dollars US

NA : Afrique du Nord ; SSA : Afrique subsaharienne

Source: United Nations Economic Commission for Africa

### 1) *Le déploiement des entreprises tunisiennes sur l'espace maghrébin*

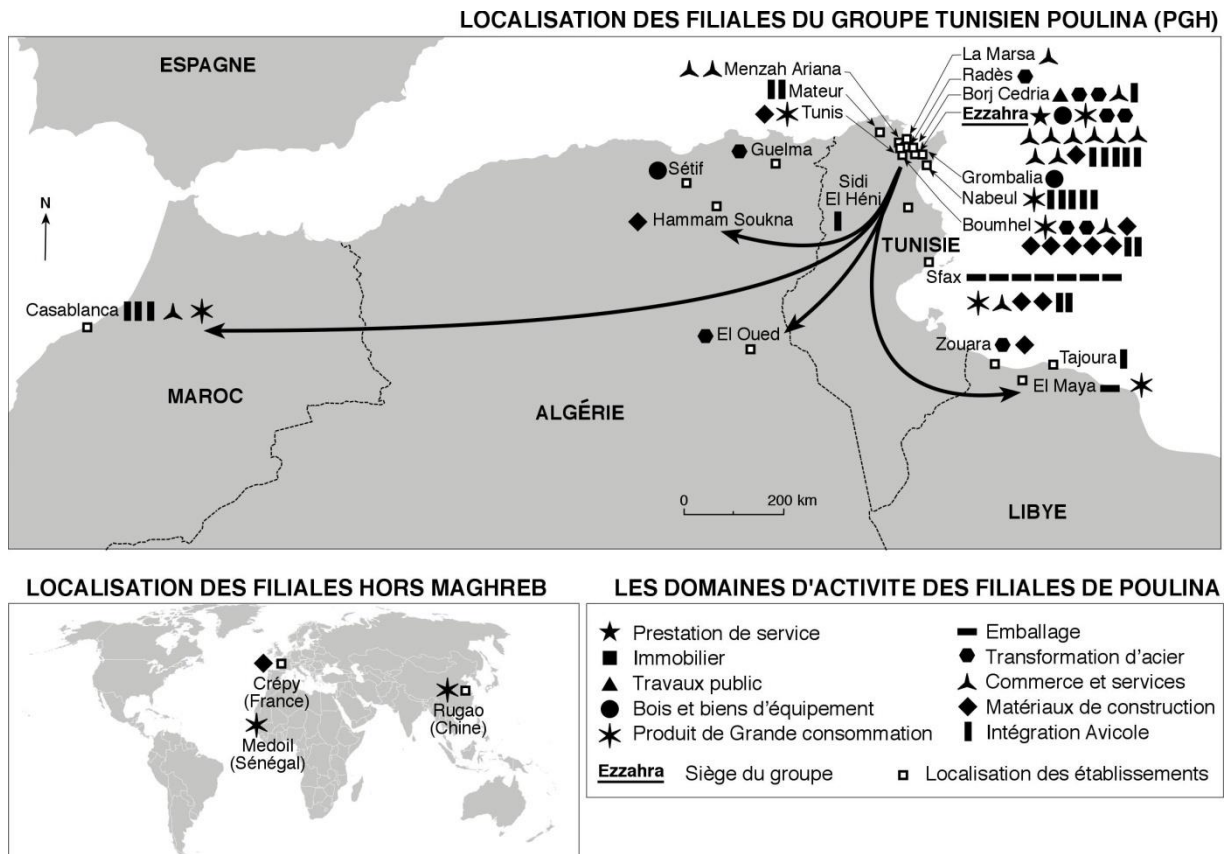
Le groupe Poulina en fournit une bonne illustration. Il s'agit d'un groupe industriel tunisien à rayonnement maghrébin directement impacté par la nouvelle donne des révolutions arabes. Dans le paysage industriel tunisien où domine la sous-traitance, Poulina est un groupe qui s'est développé sur une logique d'intégration de ses activités et autour de la maîtrise de la chaîne de valeur. Poulina fut créé en 1967 par Abdelwaheb Ben Ayed, un ingénieur en agronomie d'origine sfaxienne qui a fait ses études en France. En 2008, le groupe est introduit en bourse, échappant à la définition stricte du groupe familial, bien que la famille reste prépondérante dans l'actionnariat. Parti du secteur avicole qui représente 45 % du chiffre d'affaires et demeure la « colonne vertébrale de PHG », le groupe Poulina s'est diversifié en développant des activités à l'amont (emballage) et à l'aval (produits agro-alimentaires) du secteur avicole. Il se développe au-delà dans l'immobilier, la céramique... Il compte 78 entreprises réparties dans 10 secteurs d'activités, employant 8 500 salariés (dont 4 000 permanents) dans six pays. La croissance interne par création d'établissements semble la voie privilégiée et les acquisitions sont rares. Poulina s'est affirmé comme un champion national, avant de devenir un groupe régional à l'échelle du Maghreb et d'entrer dans une logique mondiale grâce à son premier investissement en Chine. L'exportation représente 25 % de son chiffre d'affaires. Poulina, qui ambitionne d'être un compétiteur de rang international, est une des plus célèbres entreprises tunisiennes. Comme toutes les grandes entreprises qui ont plusieurs décennies d'existence, cette entreprise est entrée dans l'imaginaire collectif tunisien. En 2009, elle a obtenu à New York le prix de la deuxième plus grande introduction en bourse du continent africain.

L'internationalisation s'amorce dans les années 1980 et le Maroc en est la première cible. Parallèlement, les années 1990 sont marquées par la croissance en Tunisie. Au cours des années 2000, de nouvelles implantations sont réalisées en Algérie et en Libye. En dehors d'une implantation en France en 2004, la décennie 2000 se termine par une implantation en Chine en 2010. De futures implantations sont projetées en Afrique subsaharienne. C'est donc le Maghreb qui domine dans cette stratégie internationale. Cette stratégie maghrébine, qui s'inscrit dans une logique de proximité, ne bénéficie pas toutefois de conditions très



favorables. L'expérience algérienne est jugée décevante, avec un climat d'affaire défavorable et un manque de transparence des fonctionnements. L'implantation en Libye où le secteur manufacturier est très peu développé, présente un potentiel de croissance évident. Mais, depuis la chute du colonel Kadhafi en 2011, l'instabilité politique du pays n'est pas favorable à la stabilité des investissements.

Fig. 5 : Stratégie spatiale du groupe Poulina  
(Conception S. Daviet- Réalisation P. Pentch)



En conséquence, le groupe ne tarde pas à réajuster sa stratégie. En juin 2012, Poulina annonce deux implantations au Sénégal et au Maroc. Au Sénégal, il s'agit de MED OIL Sénégal, filiale de MED OIL Tunisie, qui exporte déjà plus de 70 % de sa production vers l'Afrique subsaharienne. En aout 2012, d'autres investissements sont annoncés sur le territoire tunisien au profit des régions déshéritées. L'ancrage national et maghrébin demeurent cependant dominants (Fig.5).

## 2) A la conquête des marchés africains, la nouvelle stratégie Sud-Sud

C'est le cas des groupes publics de l'eau et de l'énergie en Tunisie et au Maroc. Mais c'est aussi le cas des entreprises du secteur privé tunisien de l'ingénierie. L'internationalisation des groupes publics tels que STEG International (Tunisie) et l'ONE (Maroc) illustre cette volonté de coopération Sud-Sud en Afrique et au Proche Orient. La STEG a été créée en 1962 par regroupement de sept sociétés pour le développement et l'équipement électrique de la Tunisie indépendante. Le pari est réussi avec en 2010 un taux d'électrification de 99 %. L'idée d'une

branche internationale de la STEG existe depuis les années 1980. Un département coopération avec le Moyen Orient a ainsi comporté jusqu'à 1 000 agents détachés spécialement en Arabie saoudite. Mais l'impact de cette politique était décevant car les compétences de ces expatriés n'étaient pas valorisées à leur retour et les départs étaient nombreux. Le besoin de réfléchir à d'autres formules s'est concrétisé avec l'idée d'une filiale privée en 2006 : la SIS (Steg International Service). Celle-ci est constituée comme société anonyme avec un actionnariat composé à 35 % par la STEG, 20 % par le personnel de la STEG, 30 % par des bureaux d'études tunisiens (SCET, STUDI, IDC) et 15 % par des institutions bancaires (STB, BTK). Elle réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'exportation.

Les deux marchés sont l'Afrique pour l'électrification et le Moyen Orient pour la maintenance et la production de centrales. SIS cherche par conséquent à occuper une place à l'échelle régionale (Afrique / Moyen Orient). L'approche tunisienne en matière d'électrification rurale repose sur les compétences acquises, les coûts raisonnables pratiqués, une méthodologie de planification éprouvée et le rôle dévolu à l'Etat. La Banque Mondiale, intéressée par le modèle tunisien, a d'ailleurs encouragé la création de STEG International pour répondre aux appels d'offre et favoriser l'exportation de ce modèle. Les contacts ont été établis avec le Rwanda, d'abord pour un projet pilote de 4 000 foyers, puis pour un projet plus ambitieux de 50 000 foyers. La volonté de la STEG est d'être reconnue comme entreprise citoyenne œuvrant pour l'instauration d'une coopération Sud-Sud efficace, afin de gagner la confiance de clients et de partenaires internationaux. D'autres projets ont été engagés avec le Cameroun. STEG International Services focalise ses efforts sur l'efficacité énergétique (audit), la cogénération (études de faisabilité et assistance technique) et les énergies renouvelables.

Dans les mêmes domaines d'expertise, l'ONE (Office national de l'électricité), au Maroc, a tissé des liens de partenariat avec plusieurs pays arabes et du continent africain. Le grand programme d'électrification rurale réalisé par le Maroc dans les années 1990 est à l'origine de cette philosophie de coopération Sud-Sud. L'effort accompli en termes de développement a permis de nouer, avec les pays africains, des liens de proximité sur la base de problématiques communes. L'objectif est de capitaliser une expérience transférable, selon des approches applicables au continent africain. Il y a dans cette démarche commerciale et de coopération, la volonté de valoriser l'appartenance à une même communauté d'intérêt<sup>7</sup>. D'autres entreprises dans le secteur de l'eau, telles que la SONEDE pour la Tunisie et l'ONEP pour le Maroc, ont entrepris des démarches analogues.

### *3) Des stratégies d'interface entre l'Europe et l'Afrique*

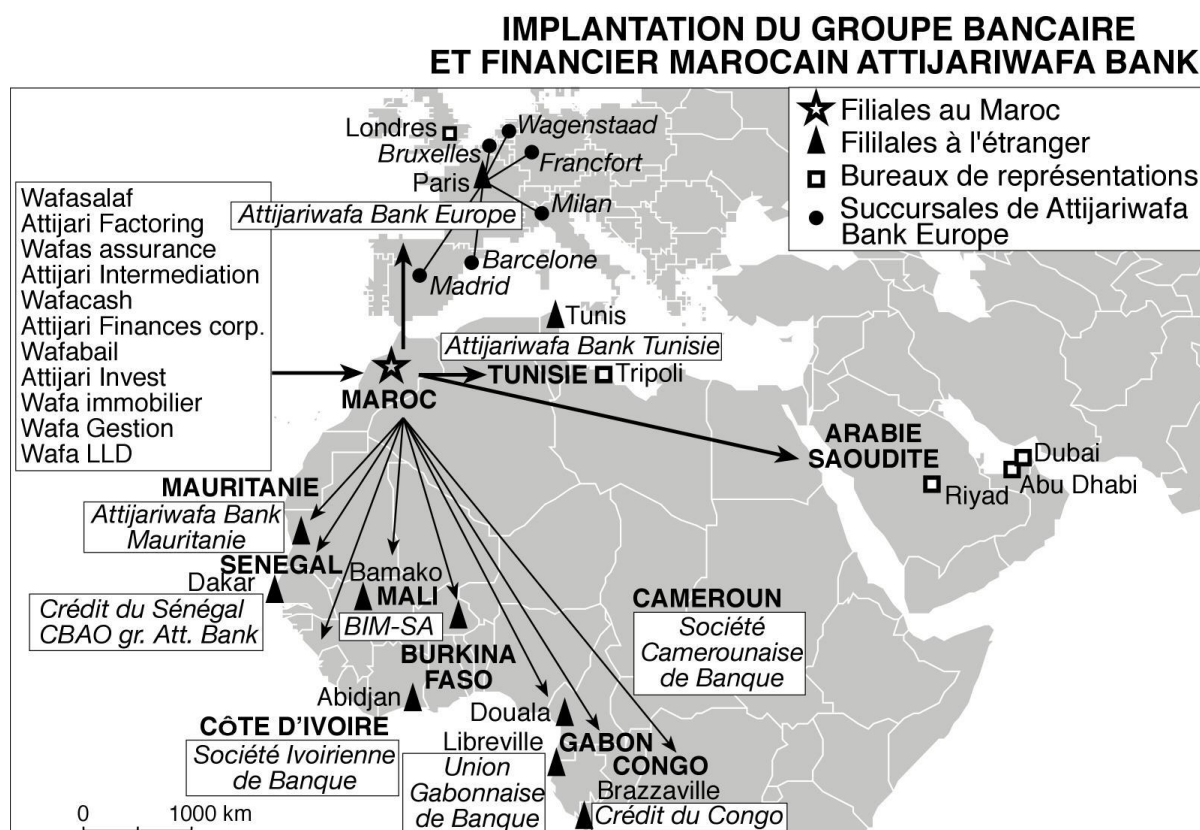
Avec deux banques parmi les plus grands groupes africains (Attijariwafa Bank et BMCE Bank), le secteur bancaire marocain, qui se déploie conjointement vers l'Europe et l'Afrique, est le fer de lance des stratégies d'internationalisation des entreprises. Le cas d'Attijariwafa Bank est emblématique de ce processus. Première banque marocaine, Attijariwafa Bank rassemble près la moitié des dépôts bancaires du pays ; elle est dirigée par Mohamed El Kettani. Attijariwafa Bank (AWB) est issue de la fusion en 2003 de la Banque Commerciale du Maroc (fondée en 1911) et de Wafabank. La Wafabank trouve son origine en 1904 quand une compagnie française fonde la CACB qui devient en 1964 la CMCB et prend en 1985 le nom de Wafabank (groupe Kettani). De 1985 à 1991, Wafabank met en œuvre une politique de filialisation et elle est introduite en bourse en 1993<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Bakary Sambe (2010) souligne de son côté la place essentielle de l'Islam dans la stratégie africaine du Maroc.

<sup>8</sup> En 2012, le groupe SNI (famille royale) détient 47% des actions d'AWB, l'espagnol Santander 5,8%, les institutionnels nationaux 28,4%.

Fig. 6 : Stratégie spatiale d'Attijari Wafa Bank  
(Conception S. Daviet- Réalisation P. Pentch)



Source : Attijariwafa Bank - Conception S. Daviet - réalisation P. Pentsch

Le développement international se fait en direction de l'Europe, du Maghreb et de l'Afrique sub-saharienne (Fig. 6). En Europe, il est fondé sur le réseau des Marocains Résidents à l'Etranger (MRE) et sur le transfert d'argent de la diaspora vers le pays d'origine. Au Maghreb, il est fondé sur le rachat de la Banque du Sud en Tunisie<sup>9</sup> en 2005 (145 agences), en attendant d'autres implantations. Par la suite, AWB part à l'assaut de l'Afrique à travers diverses acquisitions, en particulier les sessions de filiales africaines du Crédit Agricole. En 2006, Attijariwafa Bank a confirmé sa vocation africaine en concluant un accord de rachat de 66,67 % du capital de la Banque sénégalo-tunisienne (BST). En 2007, Attijariwafa Bank a acquis, auprès du groupe Mimran, 79,15 % du capital de la Compagnie bancaire de l'Afrique Occidentale (CBAO), la première banque au Sénégal (créée en 1853, c'est la plus ancienne banque de l'Afrique francophone). En 2008, Attijariwafa Bank reprend les parts du Crédit Agricole en Afrique. Elle détient ainsi les parts de banques dans cinq pays d'Afrique subsaharienne francophone : Crédit du Congo (81 % du capital), Société ivoirienne de banque (51 % du capital), Société camerounaise de banque (65 % du capital), Union gabonaise de banque (59 % du capital) et Crédit du Sénégal (95 % du capital), auxquels se sont rajoutés par la suite le Burkina Faso et le Cameroun.

L'Europe et l'Afrique correspondent à deux périodes et à deux philosophies. L'implantation en Europe remonte aux années 1970. Elle accompagne le flux des émigrés marocains, dans une logique nationale ; il s'agit d'être là où sont les Marocains résidents à l'étranger (MRE) et

<sup>9</sup> Dans le cadre d'une privatisation.

par extension les Maghrébins. L'implantation en Europe est donc guidée par la logique de capture d'une clientèle : le « migrant banking ». Mais elle évolue en 2005 avec la transformation des établissements en banque de droit européen, permettant de développer des activités commerciales internationales entre l'Europe et l'Afrique. Cela conforte l'implantation d'AWB sur le continent africain, pour les entreprises qui ont des projets en Europe, et les services qu'AWB est en mesure d'offrir aux Marocains qui peuvent avoir un compte en Europe et un autre au Maroc. AWB se positionne alors comme un chef de file de la bancarisation qui contribue à l'intégration économique du Maghreb et de l'Afrique. La stratégie spatiale de la firme est doublement articulée à sa vision des dynamiques régionales à moyen et long terme et à la stratégie portée par le Maroc de « hub pour l'Afrique ». Le maintien d'une implication dans l'aire euro-méditerranéenne reste d'actualité, mais l'option africaine, qui entre désormais dans une phase de décollage (avec des taux de croissance de 30% par an), est perçue comme l'option d'avenir. Elle se trouve au cœur de la communication du groupe « au service de l'Afrique qui avance »<sup>10</sup>. Elle s'impose aussi comme une nécessité pour être moins exposée aux effets de la crise européenne. Attijariwafa Bank n'est pas un cas unique car d'autres banques marocaines sont également implantées en Afrique et en Europe, comme BMCE Bank.

### **Conclusion : d'une internationalisation passive à une internationalisation offensive**

On n'omettra pas de signaler que les IDE sortant du Maghreb en direction de l'Europe sont apparus à la faveur de la crise européenne et des reprises d'entreprises qui se sont multipliées. Ainsi, dans le secteur des nouvelles technologies, le groupe Marocain HPS a racheté ACP Qualifie en 2010. Puis Intelcia, dirigé par Karim Bernoussi, a racheté en décembre 2011 les cinq sites du groupe français « Phone Marketing » et se place désormais dans le top 10 des centres d'appel en France. Dans le câblage automobile, le tunisien COFICAB est implanté de plus longue date sur la rive Nord<sup>11</sup>. En janvier 2014, c'est l'Algérien CEVITAL qui se positionne pour le rachat du français Fagor-Brandt, après la reprise en juin 2013 du groupe Oxso spécialisé dans les fenêtres en PVC. Il s'agit encore de cas isolés, qui n'ont pas de valeur statistique, mais qui pèsent symboliquement.

Cette dynamique est le signe d'une requalification du Maghreb entre Nord et Sud. La vision d'un Maghreb exclusivement tournée vers l'Europe semble en discordance avec la réalité. Plus que jamais les trois sphères d'appartenance de l'espace maghrébin se redessinent à la faveur de la crise économique européenne, du printemps arabe et du décollage africain qui servent de révélateur ou de catalyseur. Sur le continent africain, la croissance annuelle a été soutenue au cours des années 2000 (4,5 %), avec un développement de la banque, des télécommunications, du commerce et des infrastructures..., c'est le temps de l'Afrique (Severino, Ray, 2010). De façon tendancielle, cet essor africain devrait se confirmer si l'on considère le potentiel démographique (1,8 milliards d'habitants en 2050), la jeunesse de la population (deux subsahariens sur trois ont moins de 25 ans), les progrès de l'urbanisation, l'essor des classes moyennes. Les intérêts économiques sont donc à prendre sur ces marchés émergents, et les groupes tunisiens et marocains s'y positionnent, encouragés du reste par les experts internationaux. Mais, dans une Afrique occidentale dont la stabilité politique reste fragile, quel sera l'impact de cette instabilité sur l'attractivité économique de ces territoires ?

---

<sup>10</sup> Comme l'indique un slogan publicitaire.

<sup>11</sup> Cf. La contribution d'Hamadi Tizaoui au sein de cet ouvrage

Depuis les années 2000, le Maroc fait de plus en plus valoir sa stratégie en direction de l'Afrique de l'Ouest (Vloeberghs, 2011)<sup>12</sup>, tandis que les investisseurs internationaux viennent s'implanter sur son sol, pour bénéficier d'un accès aux marchés maghrébins et africains. Le Maroc se place donc en position de territoire relais entre l'Europe et l'Afrique, après avoir engagé une politique d'infrastructures (port de Tanger-Med, réseau de Royal air Maroc), développé un vaste réseau bancaire dans toute l'Afrique occidentale et centrale dont il promeut l'intégration. Il remporte à cet égard d'indéniables succès dont témoigne l'imposant forum Afrique Développement ayant réuni en 2012 1 300 décideurs économiques et politiques venus de douze pays africains. En Tunisie, le contexte postrévolutionnaire (2011-2013) a momentanément affaibli l'attractivité du pays et favorisé des reports d'implantation au profit du Maroc. Les équilibres entre États maghrébins se sont modifiés et les stratégies des firmes sont impactées par leur appartenance nationale. Explorer les nouvelles dynamiques entrepreneuriales révèle donc un nouveau paysage géoéconomique, permettant de pointer trois lignes de forces en devenir: l'émergence de nouveaux marchés subsahariens, la requalification du Maghreb comme espace relais entre l'Europe et l'Afrique, et un redéploiement intra-maghrébin au profit du Maroc. Les dynamiques observées dans le champ entrepreneurial sont à rapprocher de celles qui sont observées depuis plusieurs années dans le champ migratoire (Bensaad, 2004; Mazzella, 2009), témoignant d'un Maghreb devenu terre d'accueil. L'africanité du Maghreb se voit ainsi (ré)affirmée (Pouessel, 2012) au moment où cet espace veut participer à l'émergence capitaliste des Suds.

## Bibliographie

- ABBAS** Mehdi, 2012, « L'ouverture commerciale de l'Algérie, apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme », *Revue Tiers Monde*, n° 210, pp 51-68.
- ABIS** Sébastien, 2010, « Il était une fin...l'Euroméditerranée », *Confluences méditerranéennes*, n° 74, p. 9-24.
- AFFAYA** Noureddine et **GUERRAOUI** Driss, 2009, *L'élite économique marocaine, étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs*, l'Harmattan.
- ASSOUALI** Mohamed, 1996, *Le processus de privatisation au Maroc*, Rabat, Remald.
- BECKOUCHE** Pierre, 2011, « Quand le printemps arabe redessine la Méditerranée », *Annales de géographie*, n° 681, p. 554-571.
- BECKOUCHE** P., 2008, *Les Régions Nord-Sud : Euromed face à l'intégration des Amériques et de l'Asie orientale*, Paris, Belin (Mappemonde).
- BECKOUCHE** P., **RICHARD** Y., 2005 [2004], *Atlas d'une nouvelle Europe*, Paris, Éd. Autrement
- BEN HAMMOUDA** Hakim, et al., 2009, « D'une diversification spontanée à une diversification organisée, Quelles politiques pour diversifier les économies d'Afrique du Nord ?, *revue économique*, 2009 :1 (Vol.60), pp. 133-155.
- Hammouda B., Ben Soltane K.B. et Oulmane N. (coord), 2012, « Basculement du monde, émergence de nouveaux acteurs dans l'économie mondiale », *Mondes en développement*, Numéro spécial, Vol 40, n° 158.
- BENSAÂD** Ali, 2004, « De l'espace euro-maghrébin à l'espace eurafricain : le Sahara comme nouvelle jonction intercontinentale », *L'Année du Maghreb 2004*, Paris, éditions du CNRS, vol. I, p. 83-100
- BOUACHIK** Ahmad, 1993, *Les privatisations au Maroc*, Rabat, Printing and Publishing Co.

---

<sup>12</sup> Voir dans cet ouvrage la contribution de Bakary Sambe.

- CATUSSE** Myriam, 2008, *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*, Paris, Maisonneuve et Larose/IRMC.
- CHABCHOUB KAMMOUN** Salma, 2006, *Les problèmes de gouvernance des groupes : le cas d'un groupe familial tunisien*, Doctorat de sciences de gestion, Univ. de Montpellier 1.
- DAVIET** Sylvie, 2013a, « Stratégies d'entreprises et « dysfonctionnements » de la régionalisation euro-méditerranéenne », in *Les intégrations régionales*, sous la direction de Yann Richard et Alia Gana, Karthala-IRMC, pp 93-110
- DAVIET** Sylvie, 2013b, « Entrepreneurs maghrébins, les horizons du Sud », in *l'Année du Maghreb*, n° IX, le Maghreb avec ou sans l'Europe ? Sous la direction de Ahmed Mahiou, Rafea Ben Achour et Khadidja Elmadmad, pp 193-210.
- DENIEUIL** Pierre-Noël, 1992, *Les entrepreneurs du développement, l'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax*, Paris, L'Harmattan.
- DENIEUIL** Pierre-Noël et **MADAOU** Mohamed (dir.), 2010, *Entrepreneurs maghrébins. Terrains en développement*, Paris, Karthala/IRMC.
- DIOURI**, 1992, *A qui appartient le Maroc ?* Paris, L'Harmattan.
- EL AOUI** Noureddine, 1990, *La marocanisation*, Casablanca, édition Toubkal.
- HIBOU** Béatrice, 2006, *La force de l'obéissance. Économie politique de la répression en Tunisie*, Paris, La découverte.
- HIBOU** Béatrice, 2008, « "Nous ne prendrons jamais le maquis". Entrepreneurs et politique en Tunisie », *Politix*, n°84, hivers, p. 115-141.
- JARBOUI** Anis, (2008) « Impact des mécanismes de gouvernance sur la stratégie de diversification des groupes tunisiens », *Management Prospective*, n° 17, pages 83 à 104
- KICHOU** Liyazid, 2001, *Institutions et Organisations : réformes économiques et processus de privatisation en Algérie – 1990-2001*, thèse de doctorat, Université de Picardie.
- MADOUI** Mohamed, 2012, *Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration*, Paris, Karthala.
- MATHLOUTHI** Yamina et **PLANEL** Anne-Marie (coord.), 2008, « Les économies émergentes, trajectoires asiatiques, latino-américaines, est-européennes et perspectives maghrébines », *Maghreb et Sciences Sociales 2008*, Paris, L'Harmattan/IRMC.
- MAZZELLA** Sylvie (dir.), 2009, *La mondialisation étudiante. Le Maghreb entre Nord et Sud*, Paris, Karthala, coll. Hommes et sociétés.
- MILLOGO** Albert et **OULMANE** Nassim, 2012, « Potentiel de commerce dans l'espace maghrébin », *Mondes en développement*, De Boeck Supérieur, n° 158, pp. 115-126
- MZID** Imen, 2009, *L'approche stratégique de développement des groupes familiaux le cas des hypogroupes*, Doctorat en sciences de gestion, Université de Sfax/Université du Sud/Toulon-Var.
- NABLI** Rabah, 2008, *Les Entrepreneurs tunisiens. La difficile émergence d'un nouvel acteur*, Paris, L'Harmattan.
- PENEFF** Jean, 1981, *Industriels algériens*, Paris, éditions du CNRS.
- POUESSEL** Stéphanie, 2012, *Noirs au Maghreb. Enjeux identitaires*, Paris, Karthala-IRMC.
- SADI** Nacer Eddine, 2005, *La privatisation des entreprises publiques en Algérie. Objectifs, modalités et enjeux*, Grenoble, l'Harmattan.
- SEVERINO** Jean-Michel Severino et **RAY** Olivier, 2010, *Le temps de l'Afrique*, Paris, éd. Odile Jacob, 345 p.
- SRAIRI** Samir, 2001, *Les fondements des choix stratégiques de développement des groupes privés tunisiens*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieure de Gestion de Tunis.
- TAHAR** Mohamed, 2011, *Privation des entreprises publiques en Algérie*, éditions Choiseul, Géo-économie, n° 56, p. 133-157.

**VERMEREN** Pierre, 2002, *Formation des élites marocaines et tunisiennes*, Paris, La découverte.

**VLOEBERGHES** Ward, 2011, « Quand le royaume rayonne la géopolitique marocaine au prisme du commerce extérieur », *Confluences Méditerranéennes*, N°78, pp. 157-170

## **Rapports**

Banque Africaine de Développement, 2013, *Les politiques d'exportation de l'Égypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du Sud*, 246 pages

Banque Mondiale, 2008, *L'intégration mondiale de la Tunisie*, 170 pages

CEPEX, 2008, *Etude sur l'implantation privée à l'étranger*, ACC Tunis, 279 pages

UBIFRANCE, 2010, *Les grands groupes privés en Tunisie*, Mission de Tunis, 288 pages

UTICA, 2006, *Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie*, Consultant : Ahmed Gdoura, 96 pages

Rapport annuel d'Attijari Wafa Bank, 2011, 193 pages

Rapport annuel Poulina, 2011, 38 pages

AFD, 2005, *Poulina, un management tunisien*, 64 pages