

Investir en Méditerranée

Numéro 3 / septembre 2004

ANIMA
NOTES & ETUDES

ANIMA

Réseau Euroméditerranéen d'Agences
de Promotion des Investissements



La filière textile-confection dans la région euro-méditerranéenne

Ouvrage collectif dirigé par
Fabrice Hatem

Agence Française pour les Investissements Internationaux



La filière
textile-confection
dans la région
euro-méditerranéenne

*Notes et études ANIMA n°3
septembre 2004*

Ouvrage collectif dirigé
par Fabrice Hatem

Références

Ce document a été réalisé dans le cadre de la mission confiée par la Commission Européenne à l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), assistée de l'ICE (Italie) et DI (Maroc), pour développer un Réseau Euroméditerranéen des Agences de Promotion des Investissements de la Méditerranée « ANIMA ». Le n° de contrat est : ME8/B7-4100/IB/99/0304

ISBN : 2-915719-06-3

© AFII-ANIMA 2004. Reproduction interdite sans autorisation de l'AFII.
Tous droits réservés

Auteurs

Ce document est l'aboutissement d'un travail collectif auquel ont notamment collaboré Delphine Moulin, Sandrine Massolo, Virginie Faucon, Diane Messali, Reynaldo Rime, Mathieu Perie, Alexandra Melloul, Madeleine Nguyen, Renée Kamga. L'Institut français de la mode et l'Union des industries textiles ont apporté de précieuses contributions. L'ouvrage a été coordonné par Fabrice Hatem, assisté de Bénédicte de Saint-Laurent (Agence Française pour les Investissements Internationaux)

Acronymes

ANIMA	Réseau Euro-Méditerranéen d'Agences de Promotion de l'Investissement
API	Agence de Promotion de l'Investissement
IDE	Investissement Direct Etranger
MEDA	Ensemble de 12 pays partenaires de l'Union Européenne : Algérie, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie, Tunisie, Turquie
MIPO	Mediterranean Investment Project Observatory

Sommaire

Résumé.....	5
1. Organisation et évolution du secteur textile.....	9
Présentation et définition du secteur.....	9
Une approche en termes de filière.....	9
Principales caractéristiques de l'activité dans la région euro-méditerranéenne.....	9
Le marché et la demande.....	13
La taille du marché européen.....	13
La segmentation du marché.....	15
Les évolutions quantitatives du marché.....	15
Les tendances qualitatives de la demande.....	15
Les évolutions technologiques.....	16
L'offre et les acteurs du secteur.....	16
Les acteurs industriels et leurs stratégies.....	16
Le poids croissant des distributeurs.....	24
2. Localisation des activités :	
quelle attractivité pour les pays MEDA ?.....	31
Evolutions réglementaires :	
une ouverture progressive des frontières.....	31
Les évolutions passées.....	31
Les évolutions présentes et futures.....	32
Un puissant mouvement de délocalisation hors d'Europe.....	33
Un peu d'histoire.....	33
Les causes de la délocalisation.....	34
Les formes de la délocalisation.....	37
De fortes complémentarités entre les pays de la région euro-méditerranéenne.....	37
La montée des délocalisations vers les PECO.....	40
Atouts et handicaps de chaque territoire.....	44
La poussée des pays d'Europe de l'Est se fait-elle au détriment de la région MEDA ?.....	44
Atouts et handicaps comparés des divers territoires de la région euro-méditerranéenne.....	46

3. Recommandations pour les pays MEDA	55
Intensifier la solidarité régionale	55
Sortir d'une logique de dépendance	56
Lancer une réflexion et des initiatives pour le développement de la filière	57
Annexes	59
Annexe 1. Indications bibliographiques	61
Annexe 2. Les tendances actuelles de la consommation dans les pays développés	62
L'identité de l'individu et son rapport aux autres	62
Le rapport au temps	64
La recherche de sensations positives.....	64
Quelques tendances émergentes	65
Annexe 3. Les principales innovations technologiques en cours en matière de process et de produits	66
Les innovations en matière de process	66
Les innovations en matière de produits	68
Annexe 4. L'historique des accords internationaux concernant la filière textile confection de 1960 à aujourd'hui	70
Accords concernant le coton les produits à base de coton (1961-1973).....	70
L'arrangement multifibres (1974-1994).....	71
Évolution dans le cadre du régime de l'AMF	72
Annexe 5. Projets d'investissements étrangers dans le textile vers les pays MEDA entre janvier 2003 et juin 2004	74
Annexe 6. Interview d'un responsable de la filière textile en Europe	77

Résumé

Le secteur du textile-habillement joue un rôle-clé à la fois dans les économies méditerranéennes et dans les échanges entre celles-ci et l'Union Européenne. Premier secteur industriel en Turquie ou en Tunisie, il représente globalement 50 % des exportations manufacturières de la région MEDA vers l'UE. A l'inverse, les pays MEDA représentent des débouchés importants pour l'industrie textile européenne, dont les produits sont transformés au sud de la Méditerranée pour être ensuite réexportés, sous forme de vêtements, vers le marché ouest-européen. Une complémentarité forte s'est ainsi instituée dans cette filière entre les deux rives de la Méditerranée.

Or, cette complémentarité est actuellement menacée par deux mouvements concomitants :

- d'une part, la montée en puissance des industries de la confection d'Europe de l'Est, vers laquelle s'orientent des flux croissants d'investissements et de contrats de sous-traitance en provenance d'Europe de l'Ouest ;
- d'autre part, la concurrence de l'industrie asiatique, notamment chinoise, qui devrait encore s'accroître dans les années à venir du fait de la fin programmée de l'accord multi-fibres en 2005, à la suite de l'accord textile vêtement (ATV) signé à Marrakech en 1995. D'ici 2005, toutes les restrictions quantitatives sur le commerce de produits de textile-confection devraient de ce fait être levées.

Confrontées au double défi d'une concurrence accrue sur le marché européen et sur leurs marchés domestiques, les industries textiles méditerranéennes *doivent se moderniser*.

Quant à la filière textile-confection européenne, elle a été particulièrement touchée par les mouvements de délocalisation industrielle intervenus au cours des 20 dernières années au profit des périphéries est et sud du continent. Représentant une opportunité pour les pays à bas coûts de main-d'œuvre (par exemple, la Roumanie), ce mouvement est symétriquement perçu comme un

facteur de désertification industrielle pour les pays dont les coûts intérieurs sont élevés (par exemple, la France), et pose un problème de reconversion pour les pays à caractéristiques intermédiaires ayant initialement fondé leur décollage industriel sur les activités de main d'œuvre et qui voient leur coûts salariaux se renchérir à mesure que le processus de développement prend forme (par exemple, la Tunisie).

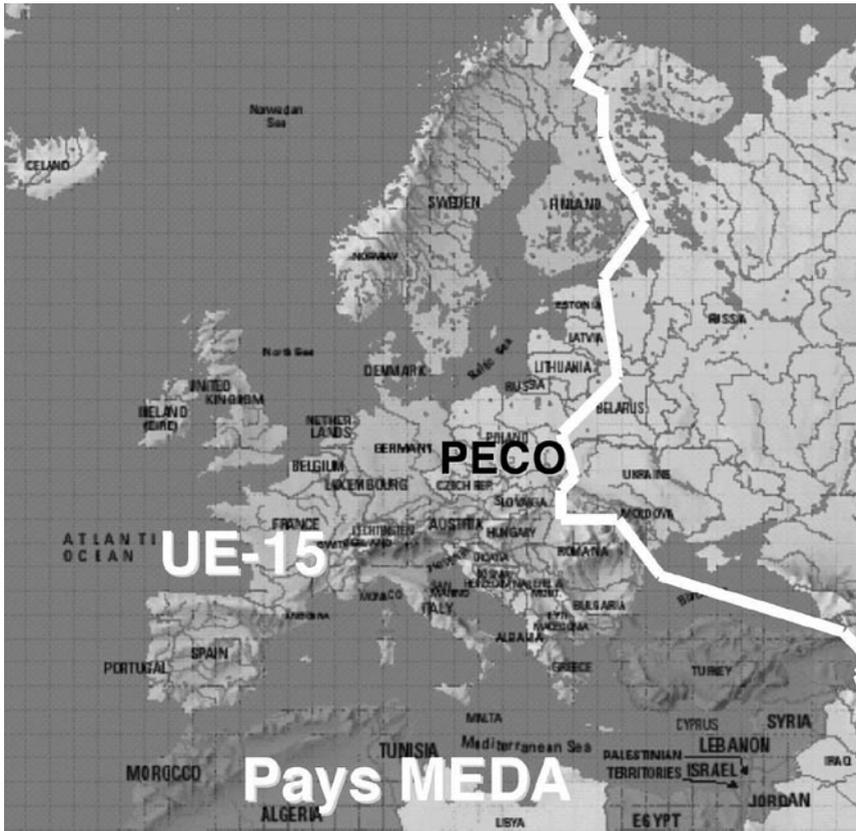
Il est donc intéressant d'étudier cette activité dans une perspective systémique éclairant à la fois les problématiques d'un pays développé comme la France et celles de pays situés à différents stades d'industrialisation comme ceux de la région MEDA et les pays de l'Est. C'est ce que nous proposons dans ce rapport (voir définition de la zone prise en compte en figure 1), qui lie les deux points de vue, pour examiner ensuite dans quelle mesure des politiques industrielles coordonnées sont possibles ou souhaitables.

L'analyse de la filière fait cependant apparaître les spécificités fortes des segments industriels amont (textile) et aval (confection-habillement), dont les caractéristiques technico-économiques très différentes impliquent pour les entreprises des comportements de localisation et donc des configurations géographiques très distinctes. C'est ainsi que l'industrie textile, plus intensive en capital, à l'offre industrielle plus concentrée, se localisera plus volontiers dans des zones offrant un environnement industriel très structuré et des ressources en main-d'œuvre qualifiée. L'industrie de la confection constitue par contre une activité à coûts d'investissement relativement faibles (au moins pour la phase montage-assemblage), relativement peu concentrée et très sensible, au moins pour la production de masse, aux coûts de main-d'œuvre non qualifiée.

Sans évacuer totalement la problématique du textile, la présente étude se focalise pour l'essentiel sur le secteur de la confection. Dans la première partie, nous analysons les structures de cette industrie et les grandes tendances actuellement à l'œuvre sur le marché européen concernant l'offre, la demande et les grandes évolutions technologiques. Dans la seconde partie, nous examinons les évolutions en cours dans la géographie des activités au sein de la plaque euro-méditerranéenne et leurs conséquences pour les diffé-

rents groupes de pays concernés : France et Europe de l'Ouest, Europe de l'Est de première et seconde génération, pays de la région MEDA etc. Nous proposons en conclusion certaines pistes d'action spécifiques aux pays de la région MEDA.

Figure 1. Zone prise en compte dans l'étude (Europe des 15, nouveaux membres et candidats de l'Est, pays de la zone MEDA)



1. Organisation et évolution du secteur textile

Présentation et définition du secteur

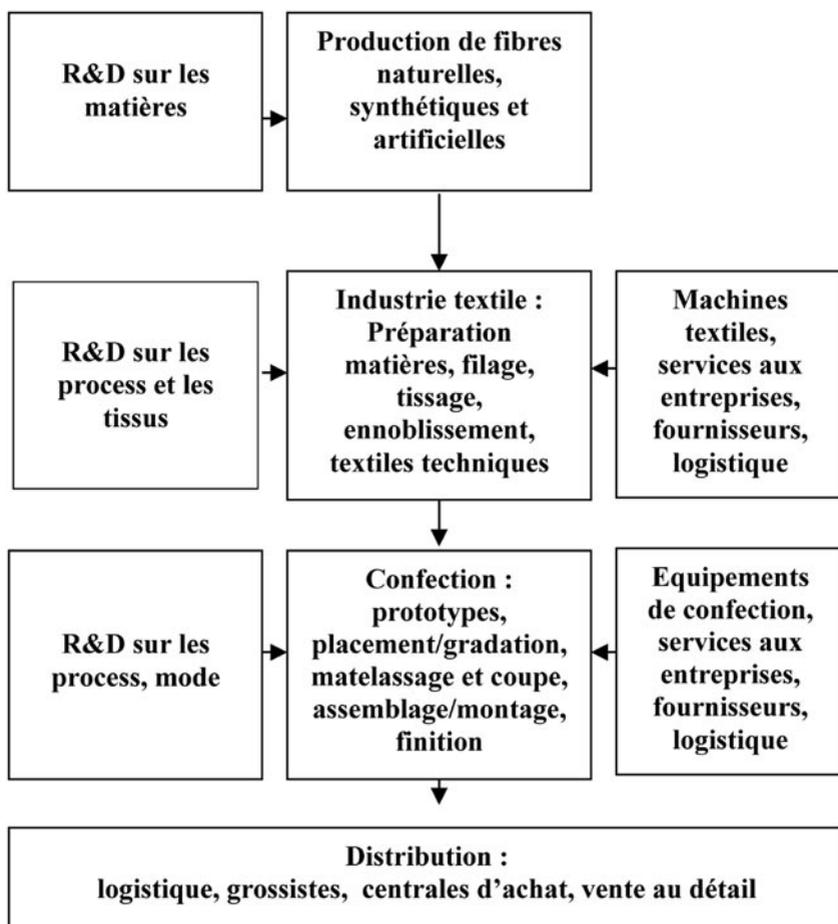
Une approche en termes de filière

Le secteur textile-habillement est composé de deux industries bien distinctes :

- d'une part en amont, l'industrie textile, qui produit les tissus avec les étapes suivantes : préparation des matières, filature, tissage ou tricotage, ennoblissement ;
- d'autre part, en aval, l'industrie de la confection-habillement qui couvre la confection d'article d'habillement, d'ameublement et de textiles à usage technique. Tout à fait en amont, on trouve les fournisseurs de matières premières (fibres naturelles, artificielles et synthétiques), et plus en aval, les distributeurs.

La confection proprement dite comprend les étapes suivantes : la recherche-développement (bureaux de style, tendances, prototypes), le placement et la gradation, la coupe avec matelassage, l'assemblage-montage, la finition. Elle est souvent assimilée à l'industrie de l'habillement. Cependant, on notera que la production du secteur de la confection (et *a fortiori* du textile) n'est pas entièrement destinée au secteur de l'habillement, une partie étant utilisée par d'autres industries : confection de linge de maison, fabrication de meubles, revêtements muraux, usage techniques (voir figure 2).

Figure 2. La filière textile-confection-habillement : un schéma simplifié



Principales caractéristiques de l'activité dans la région euro-méditerranéenne

Le secteur du textile-habillement représentait en 2001 dans la région euro-méditerranéenne une production d'environ 250 milliards d'Euros dont 200 pour l'Europe (voir figures 3 et 4). Il y employait 7 millions de salariés dont 2 millions en Europe de l'Ouest, 1 million dans les PECO et 4 millions dans les pays MEDA. Le marché

Figure 3. La confection dans la région euroméditerranéenne en 2001¹.

Source : DREE, 2004

	Production (Mds d'€)	Exportations (Mds d'€)	Importations (Mds d'€)	Consommation (Mds d'€)	Emplois (millions)
UE	197	41	71	227	2,1
PECO	13	10	10	13	1,0
MEDA	42	17	7	32	3,9
Dont Turquie	30	10	3	23	2,5
Total	252	68	88	272	7,0

1. Les chiffres concernant notamment les zones PECO et MEDA doivent être considérés avec une certaine prudence compte tenu des difficultés de mesure statistique (travail au noir...).

Figure 4. Synthèse sur l'industrie de la confection

Domaine	Caractéristiques et évolutions	Implications sur les stratégies d'internationalisation
Marché/Demande	<ul style="list-style-type: none"> - Environ 270 milliards d'euros dans la région MEDA pour l'ensemble de la filière, dont 230 pour l'Europe de l'Ouest. Progression faible de la demande européenne. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantation d'offres extra-européennes en Europe - Internationalisation des entreprises européennes pour accès au marché mondial.
Caractéristiques technico-économiques	<ul style="list-style-type: none"> - Industrie de main d'œuvre où les coûts salariaux sont très importants - Peu d'investissement en capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Délocalisation de la production de masse vers les zones à bas coût avec phénomènes de migration en cascade
Technologies	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de R&D globalement faible, mais : - Innovation produit (mode, nouveaux textiles) et process (CAO, PAO, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétitivité des pays du nord est meilleure dans les segments à forte intensité d'innovation (nouveaux textiles, mode...)
Offre industrielle	<ul style="list-style-type: none"> - Faible concentration de l'offre ; faibles barrières à l'entrée - Distinction entre façonnier/sous-traitants et concepteurs des produits - Rôle croissant des distributeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégies d'approvisionnement des distributeurs vers les zones à bas coût - Importance des implantations sans investissement (sous-traitants, façonniers locaux)
Évolutions politiques et réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> - Disparition des quotas AMF - Création de la zone Euromed 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de constituer des réseaux internationaux de production - Mondialisation/régionalisation de la concurrence

total représentait 272 milliards d'euros dont 227 pour l'Europe de l'Ouest, 32 pour les pays MEDA et 13 pour les PECO. L'Europe de l'Ouest est davantage spécialisée sur l'amont, les PECO et les pays MEDA sur l'aval. C'est ainsi que le textile représente 65 % de la production européenne dans la filière contre seulement 35 % pour

la confection, contre respectivement 55 % et 45 % pour le reste de la région euro-méditerranéenne.

La filière représente, pour certains pays de la région MEDA et PECO, un enjeu économique majeur (figure 5). Il constitue par exemple le premier secteur industriel et le premier poste d'exportations pour la Tunisie, la Turquie, le Maroc et la Roumanie.

Figure 5. La confection, enjeu majeur pour les pays de la région MEDA

Chacun des pays méditerranéens s'est construit sa spécialité : les produits de bonneterie pour la Turquie, le Maroc et l'Égypte, les jeans pour la Tunisie et la Turquie et enfin les tee-shirts pour la Turquie, la Syrie et l'Égypte. La Turquie, la Syrie et l'Égypte sont également des producteurs de coton.

Parmi les 300 plus grandes entreprises mondiales de textile habillement, dix-neuf sont originaires de Turquie, deux d'Égypte, deux d'Israël et une de Syrie. La Turquie assure plus de la moitié de la production de textile-habillement en Méditerranée. Au total, les pays méditerranéens exportent pour 18 milliards de dollars de textile habillement (2002).

- La Turquie se hisse au premier rang des pays méditerranéens, en assurant un peu plus de la moitié de cette production. Textile et confection comptent pour 40 % dans les exportations turques et emploient 2 millions de personnes. Le principal avantage de la Turquie ne vient pas des bas salaires mais de la qualité de son tissu industriel. Le pays a effectué au cours des années 90 un gros effort de modernisation. Résultat, les entreprises sont assurées de trouver sur place toutes les fournitures dont elles ont besoin. Mais malgré d'importants efforts de modernisation et de productivité, le secteur textile importe plus de 2,7 milliards de dollars de matières premières (fibres, fils, tissus).
- Le textile est un pilier de l'économie tunisienne. Les efforts de modernisation et l'arrivée d'investisseurs étrangers sont autant de signes positifs. La Tunisie est importatrice de fibres textiles, de fils et de tissus, ainsi que d'accessoires destinés à la confection. Au cours des prochaines années, ces échanges devraient se poursuivre et s'orienter vers des matières plus techniques, plus sophistiquées, donc à plus forte valeur ajoutée. Pour que les entreprises tunisiennes soient plus compétitives, elles devront intégrer l'activité de tissage qui a augmenté ces deux dernières années, mais de manière insuffisante. De même, la maille, qui est peu développée par rapport à d'autres pays, est également un créneau porteur.
- Pour attirer des investisseurs étrangers dans le textile, le Maroc peut compter sur des exonérations d'impôt pour les entreprises exportatrices et sur la création de zones franches. Aujourd'hui, le textile reste la principale activité industrielle du pays, mais souffre de la concurrence des pays asiatiques, où les salaires sont moins élevés.
- Avec une production qui avoisine un million de tonnes par an, la Syrie est l'un des premiers producteurs mondiaux de coton brut. L'industrie emploie 15 % de la population active. En revanche, le pays ne fabrique pas de machines textiles.

- Depuis début 2002, on remarque en Algérie une relance de l'activité textile dans le secteur privé. La réouverture d'usines fermées pour raisons de sécurité fournit des opportunités aux investisseurs. Parmi les atouts de la filière, des capacités de production importantes et une main-d'œuvre abondante et bon marché.

D'après de Saint-Laurent *et alii* (2004)

En Europe de l'Ouest, on comptait en 2001 plus de 110 000 entreprises dans la filière, employant 2 millions de salariés et réalisant un chiffre d'affaires de près de 200 milliards d'Euros, dont 70 milliards pour la confection.

Cependant, ces industries, soumises à un très fort mouvement de délocalisation, sont plutôt déclinantes, au moins en termes d'emplois. Par exemple, l'industrie française du vêtement a perdu, entre 1986 et 2001, 63 % de ses effectifs, soit plus de 100 000 emplois. Par contre les chiffres d'affaires sont restés à peu près stables (figure 6).

Figure 6. Evolution du chiffre d'affaires en valeur et de l'emploi en France dans la filière textile-confection. Source : SESSI

Activité	Emplois (milliers)		Chiffre d'affaires (M €)	
	1995	2001	1995	2001
Maille	27	19,9	2,3	1,9
Articles textiles	42,2	37,8	4,9	5,1
Filature, tissage, ennoblissement	58,9	44	7,5	7,1
Fibres artificielles et synthétiques	3,0	2,3	0,6	0,6
Cuir, chaussure	47	37,7	4	4,2
Habillement et fourrures	109,6	73	10,2	10,6
Total	287,7	212,4	29,5	29,5

Le marché et la demande

Le marché européen représente de très loin le principal débouché d'exportation des industries de la confection des pays de la région

MEDA. Il est donc utile d'en analyser de manière détaillée les structures et les évolutions².

La taille du marché européen

L'habillement constitue le deuxième poste budgétaire des ménages européens, pour un marché total estimé à environ 230 milliards d'Euros (pour l'ensemble de la filière). Cependant, la part de l'habillement dans les dépenses totales des ménages européens tend à diminuer : 4 % en 2000 contre 5,9 % en 1980 (figure 7).

Figure 7. Répartition de l'habillement dans les dépenses totales de consommation des ménages dans l'UE. Source : Eurostat

	1960	1970	1980	1990	2000
Coefficient budgétaire	7 %	7,4 %	5,9 %	5 %	4 %

L'Allemagne, la France le Royaume-Uni et l'Italie représentent à eux seuls plus de 70% du marché ouest-européen (figure 8).

Figure 8. Répartition du marché européen du vêtement par pays (UE, 1998, milliards d'euros). Source : Eurostat

Pays	Marché en Mds €	%
Autriche	5,1	2,3
Belgique	7,6	3,4
Danemark	3,3	1,5
Finlande	2,0	0,9
France	29,8	13,4
Allemagne	56,1	25,2
Grèce	4,7	2,1
Irlande	1,3	0,6

2. Il ne faut pas cependant oublier le marché des pays MEDA, qui représente un enjeu non négligeable (plus de 30 milliards d'euros, avec une croissance plus rapide que celle du marché européen).

Organisation évolution du secteur textile

Italie	38,9	17,4
Pays-bas	7,1	3,2
Norvège	3,1	1,4
Portugal	3,0	1,3
Espagne	15,0	6,7
Suède	4,4	2,0
Suisse	5,9	2,7
Royaume-Uni	35,8	16,0
Total UE	223	100,0

Ce sont les femmes qui dépensent le plus : dans le prêt à porter, elles représentent 54 % des ventes en pourcentage du chiffre d'affaires, alors que les hommes ne représentent que 34 %. Le reste du marché concerne les enfants.

Les facteurs démographiques (volume et taux de croissance de la population) influent sur la consommation de vêtements. Aujourd'hui, la part des moins de 25 ans est importante dans les dépenses annuelles de l'habillement. Par contre, la part des seniors est beaucoup plus faible (figure 9).

Figure 9. Dépenses annuelles d'habillement par tranche d'âge en France en 1999 (coefficient au prix de 1980, % par rapport au total des dépenses). Source : INSEE

Age	<25	25/35	35/45	45/55	55/65	65/75	>75	Ens.
Coeff. Budgétaire	6,2 %	4,4 %	4,3 %	5,1 %	3,5 %	3,3 %	2,9 %	4,2 %

La part des dépenses d'habillement croît en fonction du niveau des revenus, comme le montre leur analyse par catégorie socio-professionnelle (CSP, figure 10).

Figure 10. Dépenses annuelles d'habillement par CSP en France en 1999.

Source : INSEE

CSP	Cadres sup., profes. lib.	Prof. Int.	Empl.	Agr., art., comm.	Ouvr.	Retr.	Ens.
Coeff. budg.	5,0 %	4,6 %	4,3 %	3,7 %	3,7 %	3,3 %	4 %

La segmentation du marché

On peut diviser le marché européen de la confection en quatre segments (le haut de gamme, le classique, la mode, le basique) dont chacun a des caractéristiques propres : valeur ajoutée par tête, taux d'investissement et effort de publicité plus élevés pour le haut de gamme notamment (figure 11).

Figure 11. Segmentation du secteur habillement en France. Source : IFM, 1999

	Ht de gamme	Classique	Mode	Basique
CA/ tête (KF)	1 263	686	911	504
Valeur ajoutée/tête (KF)	313	210	215	152
Taux investissement	15	4	5	6
Publicité/ CA HT	4	2	1	1

Les évolutions quantitatives du marché

On observe une croissance lente de la demande de produits de l'habillement dans les pays développés. Le faible dynamisme démographique, la baisse des prix relatifs, la relative saturation des besoins de base expliquent une baisse continue de part des dépenses d'habillement dans le budget des ménages, mouvement qui devrait se poursuivre à moyen terme. La croissance de la demande est plus rapide dans les PECO et les pays MEDA, pour des raisons inverses : dynamisme démographique plus marqué (pour les pays MEDA), besoins de base non saturés, croissance du revenu par tête plus rapide, etc.

Les tendances qualitatives de la demande

Il est important d'analyser ces tendances dans la mesure où elles peuvent avoir des conséquences importantes sur les stratégies de

localisation des producteurs de la confection. En effet, la demande de personnalisation accrue du produit, les effets de modes conduisant au renouvellement accéléré des gammes, sont autant de tendances potentiellement favorables au maintien d'un talon de production à proximité immédiate du marché final, notamment pour les petites séries de produits « mode » et « haut de gamme ». Par contre, les produits basiques, où le consommateur est davantage sensible à l'effet prix, sont davantage susceptibles d'être délocalisés vers les pays à bas coûts. Une analyse des principales tendances actuellement à l'œuvre est proposée en annexe 2.

Les évolutions technologiques

Comme toutes les industries, la filière textile-confection est actuellement confrontée à de évolutions technologiques extrêmement rapides, tant en ce qui concerne les process de production que la nature même des produits. Ces évolutions, en transformant la nature même de l'activité, sont susceptibles d'avoir un impact profond sur les déterminants de sa localisation géographique à l'intérieur de la région euro-méditerranéenne. Par exemple, l'évolution vers des technologies de production plus évoluées, en réduisant le rôle de la main-d'œuvre non qualifiée, peut constituer un frein au mouvement de délocalisation, lié à la recherche de bas coûts de production. A l'inverse, le développement des technologies permettant le transfert de données à distance peut faciliter le recours à des sous-traitants très éloignés du marché final. Une analyse des tendances à l'œuvre, tant en matière de process que de produits, est proposée en annexe 3.

L'offre et les acteurs du secteur

Après avoir décrit les acteurs industriels et leurs stratégies, à partir notamment d'une dizaine d'études de cas concernant de grandes entreprises de la région euro-méditerranéenne, nous insisterons tout particulièrement sur les tendances à l'œuvre dans le secteur de la distribution, qui jouent un puissant rôle d'accélération du mouvement de délocalisation de la filière à travers des stratégies systématiques d'approvisionnement dans les pays à bas coûts.

Les acteurs industriels et leurs stratégies

Description d'ensemble

Le secteur de la confection européenne est dans l'ensemble peu concentré. Les entreprises sont en général de petite taille, puisque 85 % d'entre elles emploient moins de 20 personnes³. En France, les entreprises de confection n'emploient en moyenne que 73 personnes, contre 130 dans l'ensemble de l'industrie. A part les secteurs des vêtements de cuir et de travail, l'offre reste en France très atomisée (figure 12).

Figure 12. Concentration de l'industrie de la confection en France (1999).

Source : IFM, 2000

	Part des 4 premières entreprises selon :		
	Effectifs	Ventes	Exports
Vêtement de cuir	52,3	49,7	57,8
Vêtement de travail	26,7	25,6	57,7
Dessus hommes	18,2	17,2	24,3
Autres vêtements et accessoires	15,3	29,4	21,3
Vêtement dessous	14,9	16,1	31,1
Vêtement dessus femmes	8,1	13,2	19,7

Parmi les acteurs industriels du secteur de la confection, on peut distinguer (voir SESSI, 2001) :

- Les fabricants traditionnels intégrés ou « comptes propres ». Ce sont des industriels classiques qui combinent les fonctions de conception, de production, et de commercialisation. Ils intègrent donc tout le cycle de production pour différentes gammes de produits. Ils possèdent en propre un outil de production, dans leur pays et/ou à l'étranger. Mais aujourd'hui, seul un nombre très réduit de comptes propres réalise encore lui-même sa propre production sur le territoire national. Depuis la fin des années 1980, les entreprises se sont progressivement réorga-

³ Notons cependant que les entreprises de plus de 20 personnes représentent plus de 70 % des effectifs et génèrent 75 % du chiffre d'affaires des industries européennes de l'habillement.

nisées en « structures mixtes », regroupant à des degrés variables trois formes de production : production en propre, sous-traitance confiée et/ou reçue (façonniers partiels pour optimiser l'outil de production en période de sous-activité), négoce de produit...

- Les donneurs d'ordres achètent les tissus, se réservent les tâches de conception et de commercialisation des produits, et confient la fabrication industrielle (pouvant aller de la coupe au montage des produits) à des entreprises spécialisées, les façonniers. Cela leur permet de se décharger des problèmes de production, d'investissement technologique, d'emploi (gestion des effectifs, des conflits sociaux, du temps de travail...) sur le sous-traitant. A l'inverse, ils doivent faire face à des problèmes engendrés par le recours à la sous-traitance (qualité des produits, délais de livraison...). Deux types de donneurs d'ordres sont présents sur le marchés : 1) Des donneurs d'ordres qui se sont vidés peu à peu de leur structure productive et qui ne disposent pas de structure de production, que nous dénommerons « concepteurs » ; 2) Des donneurs d'ordres partiels, qui, parallèlement à leur outil de production en propre, ont recours à la sous-traitance et/ou au négoce.

- Les façonniers sont des sous-traitants qui exécutent le travail de confection à façon et sont rémunérés au temps passé à couper et à piquer les produits. Le façonnier de confection ne finance ainsi aucun stock de matières premières ou de produits finis. On distingue trois types de façonniers :

1. *Les façonniers traditionnels réalisent pour les fabricants des tâches allant de la coupe à l'assemblage mais aussi des opérations qui requièrent un savoir-faire particulier (broderies...). Ils sont des vendeurs de minutes de confection qui mettent leur outil de production et leur main-d'œuvre à la disposition, soit des fabricants qui ne possèdent pas d'unités de fabrication en propre ou qui se trouvent confrontés à une surcharge de production, soit des distributeurs qui désirent faire réaliser dans des délais réduits des séries courtes que ne peut fabriquer la sous-traitance étrangère. Ils travaillent à partir du cahier des charges du donneur d'ordres qui fournit aussi le patron avec des indications, la matière première et les fournitures (fermeture, fils, boutons...). Ces façonniers, qui sont sollicités pour la réalisation de produits basiques, sont considérés comme de simples exécutants tenus de respecter le grade de qualité attendu et les délais de livraison.*

2. *Les façonniers entrepreneurs sont des façonniers purs qui, pour renforcer leur position, ont été amenés à modifier leur stratégie de façon à s'adapter aux nouvelles conditions de travail imposées par les marchés. Afin de se lier de façon durable à de nouveaux donneurs d'ordres et de capter ainsi de nouveaux débouchés, certains ont décidé d'élargir le champ de leur intervention en développant de nouvelles compétences.*

Ils ont ainsi proposé aux donneurs d'ordres leurs services pour des étapes du processus de fabrication qui ne relevaient jusqu'alors pas de leur domaine d'expertise : d'une part, l'assistance technique (élaboration du cahier des charges, réalisation du patronage, du prototype...) et d'autre part des conseils pour la mise au point d'une collection. On les appelle aussi parfois des co-traitants.

3. Les façonniers partiels : en période de sous-activité, pour éviter le chômage partiel, certains fabricants intégrés se transforment en sous-traitants et travaillent à façon pour des donneurs d'ordres.

La stratégie de quelques grandes entreprises textiles euroméditerranéennes

Ce paragraphe présente la stratégie d'une dizaine d'acteurs majeurs du secteur de l'habillement dans la région euro-méditerranéenne, dont la liste et les caractéristiques générales sont indiquées en figure 13. Ces monographies mettent notamment en évidence le caractère massif des stratégies de délocalisation mises en œuvre par les industriels, du moins pour les productions où le coût de la main-d'œuvre joue un rôle crucial pour la compétitivité du produit.

Figure 13. Quelques-uns des principaux offreurs en habillement sur le marché de la région euro-méditerranéenne

Nom du groupe	Marques	CA ¹ (M €, 2001)	Résultat net (M €)
Pinault-Printemps-La Redoute	Cyrellus, La Redoute, Orcanta, Verbaudet, Somewhere, Gucci	2500	300
H&M	H&M	53,2	6
Inditex	Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Benetton, Feradivarius, Oysho	30,2	3,2
Vivarte (ex groupe André)	La Halle aux vêtements, Caroll, Kookai, Spot, Creeks, Vétland	158,2	16
Lacoste	Chemises Lacoste	650	-
Etam	Etam, 1.2.3, Tammy	1099	19,7
Benetton	United colors of Benetton, Sislye, Killer Loop, Nordica, Rollerblade, Playlife..	2098	148
Timberland	Timberland	1198	106,7
Naf-Naf	Naf-Naf, Chevignon, Nc Kid	240	11,6

(1) Activité habillement

a. Pinault-Printemps-Redoute

Présentation. PPR est entré dans le secteur du luxe en 1999, avec l'acquisition de Gucci Group. Celui-ci conçoit, fabrique et distribue des produits de luxe de haute qualité. Gucci Group est l'un des premiers groupes de luxe multi-marques au monde au travers de ses marques Gucci, Yves Saint-Laurent, Sergio Rossi, Boucheron, Bottega, Veneta, Bédard & co, Alexander Mc Queen, Stella Mc Carney et Balenciaga.

Analyse stratégique. Outre le prêt à porter, l'offre du groupe comprend les sacs à main, les bagages, la maroquinerie, les chaussures, les montres, la bijouterie, les cravates et foulards, les lunettes, les parfums et les produits de soins cosmétiques et de soins de la peau. Gucci Group commercialise ses produits dans son réseau de magasins gérés en propre à travers le monde (336 magasins, dont 173 Gucci et 46 Yves Saint-Laurent), dans des magasins franchisés et des boutiques duty free, dans des grands magasins et des magasins spécialisés. En matière de prix, PPR pratique des prix élevés pour des produits à l'image de luxe, gage de qualité permettant de fidéliser la clientèle. Enfin, l'activité de promotion vise une clientèle très spécifique et passe par des campagnes internationales d'affichage pour vanter l'image des produits, et par des invitations nominatives pour des ventes privées.

b. H&M

Présentation. H&M a été créé en Suède en 1947 et dispose à ce jour de 849 magasins dans 17 pays différents. Le business concept est « Fashion and quality at the best price ». La stratégie industrielle vise à obtenir les plus bas coûts.

Analyse stratégique. H&M a cherché à diversifier son offre en se lançant dans les cosmétiques. Sa stratégie consiste à développer des produits jeunes « tendance » à des prix très abordables.

Développement international. Le groupe ne possède aucune usine en propre, mais travaille avec environ 900 fournisseurs situés pour moitié en Europe et pour moitié en Asie (modèle « décentralisé » proche de celui de Nike). Il dispose de 21 bureaux d'approvision-

nement dans le monde : 10 en Europe, 10 en Asie et un en Afrique. En matière de promotion, H&M est aujourd'hui présent dans 17 pays.

c. Inditex

Présentation. Le premier magasin Zara a été ouvert en 1977 en Espagne. Le groupe Inditex est aujourd'hui composé de plus d'une centaine d'entreprises dont l'activité s'étend du design à la production et à la distribution, mais dans le seul domaine du textile-habillement.

Analyse stratégique. Le business concept est fortement tourné vers l'innovation et la flexibilité. Le groupe cherche à se positionner sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, ce qui explique l'existence de nombreuses filiales. Les prix sont relativement élevés. En matière de promotion, Inditex cherche à développer les ventes sur internet.

Développement international. Les magasins du groupe sont principalement situés en Espagne et dans les pays d'Amérique du sud, mais Inditex est également présent dans l'ensemble des pays d'Europe.

d. Benetton

Présentation. Le groupe a été créé en 1963 par Luciano Benetton qui est aujourd'hui encore à sa tête. La société mère, Benetton SPA, est localisée à Trévise, en Italie. A l'origine positionné sur le secteur de la maille, il a ensuite étendu ses activités au secteur du vêtement de prêt à porter « homme, femme et enfant » ainsi qu'aux accessoires tels que les ceintures et sacs. Aujourd'hui, il est très internationalisé et se développe dans des secteurs comme les équipements sportifs, le sport automobile, la restauration autoroutière ou la téléphonie mobile.

Analyse stratégique. Benetton, pour toucher la plus large part possible du marché mondial, a développé de nombreuses marques ciblées sur diverses catégories de clientèle : 15-30 ans avec United Colors of Benetton (casual wear), connue mondialement pour ses campagnes publicitaires illustrant le thème de la multiracialité à

partir de photographies de Oliviero Toscani ; clientèle féminine des 20-35 ans avec Sisley (casual wear) ; 10-18 ans avec Killer Loop (casual Wear) et Play Life ; sportifs avec Nordica (Sportswear) et Rollerblade (sports de glisse).

Développement international. Présent dans le monde entier, Benetton réalise cependant la majeure partie son chiffre d'affaires en Europe (69 %), contre 10 % en Amérique du Nord et 9 % en Asie. L'entreprise conçoit elle-même ses produits en Italie, mais en sous-traite assez largement la fabrication, en grande partie délocalisée vers des pays comme la Hongrie, la Croatie, la Tunisie et l'Espagne.

e. Etam

Présentation. Créé en Allemagne en 1916, le groupe Etam est spécialisé dans la conception et la distribution de produits de mode féminine (prêt à porter, lingerie, accessoires).

Analyse stratégique. Etam propose trois marques complémentaires : Etam, 1.2.3 et Tammy, permettant de couvrir la majeure partie le marché de l'habillement féminin. Etam propose aux femmes de 20-40 ans des produits de prêt à porter adaptés aux besoins de la vie quotidienne, active et sociale (ville, sportswear), avec des prix accessibles ; 1.2.3 vise une clientèle aisée plus classique avec une style urbain et professionnel, et est aujourd'hui un des leaders du segment du prêt à porter haut de gamme, avec des prix élevés. Enfin, Tammy propose aux jeunes filles une gamme complète incluant lingerie, prêt-à-porter, chaussures et accessoires, avec des prix très bas.

Développement international. Chaque marque conçoit ses propres collections et fait appel à un réseau de sous-traitants dans le monde entier pour la production. Etam réalise 58 % de son chiffre d'affaires en France, et est surtout actif à l'étranger en Europe du Sud, en Belgique, en Angleterre et en Chine.

f. Naf-Naf

Présentation. Fondé en France il y 30 ans par les frères Pariente, Naf-Naf est aujourd'hui l'un des leaders européens du prêt à porter hommes-femmes-enfants. Son chiffre d'affaires a connu une progression rapide au cours des années 2000 et 2001.

Analyse stratégique. Naf Naf opère par l'intermédiaire de trois marques : Naf Naf (Clientèle citadine féminine des 18-25 ans, avec deux lignes – citywear et sportswear – et des prix accessibles) ; Cheviignon (clientèle masculine aisée des 25-35 ans, sportswear haut de gamme à prix élevé) ; Nc Kid (citywear et sportswear pour enfants et ados, avec des prix très accessibles).

Développement international. En 2001, le groupe a produit plus de 900 millions de pièces, dans des usines encore en partie situées en France, mais largement délocalisées dans les pays d'Europe de l'Est et du Maghreb. Le groupe réalise 35 % de son chiffre d'affaires hors de France. Il est implanté en Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud et Asie.

g. Timberland

Présentation. Créée à Boston (Massachusetts) en 1918, l'entreprise était initialement fabricante de chaussure. Elle a ensuite diversifié son activité vers la vente de vêtements et d'accessoires.

Analyse stratégique. Timberland offre une large gamme de vêtements de sportswear haut de gamme, avec deux collections (Etats-Unis et Europe).

Développement international. Timberland réalise 30 % de son chiffre d'affaires aux Etats-Unis et 70 % à l'international (Asie et Europe) en 2001. Il cherche à ouvrir des sites de production sur chacun des continents où il vend ses produits

h. Lacoste

Présentation. Fondée en 1933, l'entreprise fabrique initialement un modèle de chemise unique destinée au marché français. Elle se lance dès les années 1950 dans un double mouvement de diversification (prêt-à-porter et accessoires) et d'internationalisation (notamment par cessions de licences à des partenaires étrangers).

Analyse stratégique. Lacoste, outre les chemises et polos, a progressivement diversifié son activité vers un ensemble beaucoup plus large de vêtements et accessoires (vêtements et chaussures de sport, lunettes solaires, parfums Jean Patou, collections enfants, sous vêtements...).

Développement international. Lacoste cherche à vendre ses produits dans le monde entier. Il est actuellement présent dans 103 pays à travers un réseau de détaillants spécialisés et dans les 677 boutiques et 1651 « corners » Lacoste. La conception/production des produits est réalisée soit par le groupe Devanlay, filiale du groupe Devanlay-Lacoste (production propre et sous-traitance), soit par des détenteurs de licences. La recherche des coûts de production les plus bas se traduit par une délocalisation des activités de production vers les pays à faibles coûts salariaux (par exemple, Roumanie) et la fermeture de nombreux sites en France (Bar-sur Seine, Romilly-sur Seine, Chaource...).

Le poids croissant des distributeurs

Concentration de la distribution en Europe

On observe au cours des vingt dernières années des bouleversements majeurs dans la structure de la distribution européenne, avec notamment l'essor de nouvelles chaînes de distribution, offrant des gammes de produits larges et variées. Les magasins indépendants ont vu leur part diminuer, au profit des chaînes spécialisées, des hyper et supermarchés, et dans une moindre mesure, de la vente par correspondance. Le mouvement s'est poursuivi et amplifié depuis lors (figure 14).

Ce mouvement est cependant inégalement avancé d'un pays à l'autre. Très marqué en France, il est cependant moins poussé dans le reste de l'Europe, où la part des détaillants reste globalement plus importante, avec de fortes disparités selon les pays (figure 15). Par exemple, la part de marché des magasins indépendants reste très élevée dans les pays méditerranéens, et celle des grands magasins et magasins populaire est forte dans les pays anglo-saxons.

Les stratégies des distributeurs et leurs conséquences sur l'offre industrielle

Le pouvoir croissant des distributeurs

Les distributeurs spécialisés et les grandes surfaces ont progressivement accru leur part de marché dans la vente de vêtements depuis la

Figure 14. Parts de marché par type de distribution en France. Source : Lacoste

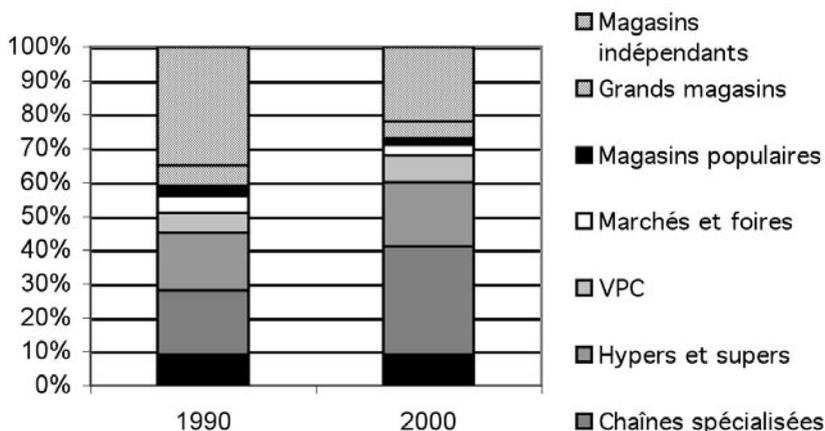
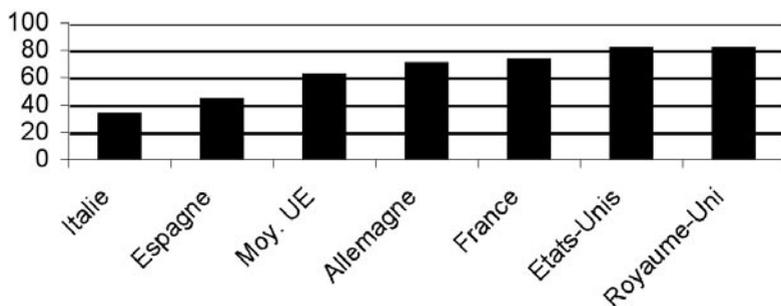


Figure 15. Concentration dans le secteur européen de la distribution d'habillement en 2002 par pays (part grands magasins, hyper, supers, VPC et chaînes spécialisées, en %). Source : IFM



fin des années 1970. Ce mouvement a remis en cause la capacité des fabricants à fixer eux-mêmes les prix de vente. En effet, cette restructuration s'est accompagnée d'un affaiblissement du circuit traditionnel de distribution « fabricant-grossiste-détaillant » qui permettait un contrôle des industriels sur leurs des prix de vente. Ces nouveaux distributeurs peuvent mettre en concurrence les industriels, peser sur les prix et *in fine* pénétrer eux-mêmes dans l'activité de production, du fait de la fai-

blesse des barrières à l'entrée. Ce phénomène de prise de pouvoir des distributeurs a complètement bouleversé les règles de fonctionnement du secteur et les stratégies des entreprises traditionnelles.

L'internationalisation des distributeurs et les nouvelles stratégies d'approvisionnement

Touchés par la saturation du marché européen, les grands distributeurs spécialistes et généralistes cherchent à leur tour à s'internationaliser. Ils essaient également de différencier leur offre en se tournant vers une politique de marque/enseigne, avec des collections élaborées à l'avance, et des livraisons échelonnées dans les magasins, afin d'accroître la valeur de leur marque aux yeux des consommateurs. Si les deux collections annuelles traditionnelles subsistent, les distributeurs cherchent à décliner 6 à 8 thèmes par saison.

Aujourd'hui, les distributeurs, par l'intermédiaire de leur centrale d'achat, pratiquent trois types d'approvisionnement (voir également encadré en figure 16) : a. la sous-traitance pure, caractérisée par la négociation de l'achat du tissu et le paiement de « minutes de confection » au sous-traitant par rapport à un modèle fourni ; b. le négoce maîtrisé, ou forfait, où le modèle est fourni et le type de tissu préconisé dans le cahier des charges ; c. le négoce pur, c'est-à-dire l'achat de produits finis.

On assiste aujourd'hui à une diminution de la part du négoce pur, qui se trouve limité aux produits d'opportunité, aux produits périphériques et aux marques, ainsi qu'à une stabilisation de la sous-traitance à un niveau inférieur à 50 %, malgré l'apport direct de la marge et la meilleure maîtrise du produit. Enfin, le développement du négoce maîtrisé au détriment de la sous-traitance pure favorise les acteurs capables de fournir une offre globale.

Le développement de marques propres et la remontée vers l'amont des distributeurs

Depuis quelques années, les distributeurs s'initient à un métier nouveau pour eux, celui de créateur-concepteur. Ils participent aux collections, gèrent souvent leur approvisionnement en matières premières, s'impliquent directement dans le processus de création

et de fabrication, et établissent des liens avec des fabricants et des façonniers nationaux ou étrangers. Les industriels qui travaillent avec la grande distribution se trouvent ainsi confrontés à des puissances d'achat considérables et se voient imposer des conditions très dures sur les délais de paiement et de livraison, les rabais, les ristournes, les opérations promotionnelles. Par ailleurs la grande distribution s'organise pour développer ses propres marques en important ou en faisant fabriquer directement à l'étranger une partie de ses approvisionnements. On assiste donc à une remontée amont de la filière avec l'apparition des chaînes spécialisées qui s'intègrent de la distribution à la fabrication, par l'intermédiaire de la sous-traitance (intégration indirecte).

Figure 16. Le développement du trading par la grande distribution

Au départ, il s'agissait surtout de se passer du service des importateurs français et des agents asiatiques pour s'approvisionner en textile, chaussures, bazar, outillage, jouets, électronique et appareils électroménagers. L'objectif était de récupérer la marge de ces intermédiaires. Selon les produits, les achats en direct permettent aux distributeurs français d'économiser entre 15 % et 50 % du prix d'achat.

Mais acheter en direct, c'est aussi améliorer la qualité des achats. Les sociétés de négoce des grands distributeurs repèrent les fournisseurs locaux les plus compétitifs sur la base d'un cahier des charges défini par les services marketing en France. Une fois la commande passée, soit par la société de trading, soit par les magasins eux-mêmes, voire, dans le cas de Carrefour, par les directions des achats de la vingtaine de pays où le groupe a des magasins, les spécialistes de l'enseigne aident les usines des fournisseurs à optimiser leur chaîne de production. Ils suivent ensuite la qualité de la fabrication jusqu'à l'expédition en conteneurs.

Parmi les sociétés de trading des distributeurs européens, on peut par exemple citer : Gemex, l'énorme bureau d'achat du groupe allemand Metro ; la trading company de Auchan installé à Bangkok ; Siplec International, filiale de Leclerc, installée à Hong-kong et à Madras (Inde) ; Comi Asia, filiale d'Intermarché de à Hong-kong. La société d'achats de Casino, installée à Hong-Kong, a fusionné avec celle de Cora, pour former Opéra Asie, filiale de la nouvelle centrale d'achats commune.

L'exemple de Carrefour

Carrefour Marchandise International (CMI) est l'une des sociétés les plus discrètes du groupe Carrefour. Elle est pourtant directement rattachée à la direction générale de Carrefour. Sa mission : coordonner tous les achats à l'étranger des hypermarchés du monde entier, en développant notamment les achats directs auprès des usines en Chine, dans le Sud-Est asiatique et sur les bords de la Méditerranée. C'est la structure d'achat internationale de Carrefour, notamment sa

société de Hong-kong, qui a permis au groupe de lancer avec succès ses « mois historiques » de promotion à l'automne 1998 puis 1999. En 1999, le « sourcing » mondial de Carrefour avait généré quelques 9 milliards de francs en équivalent chiffre d'affaires au détail, soit environ 4 % du chiffre d'affaires mondial du groupe (avant sa fusion avec Promodès) et près de 10 % du chiffre d'affaires non alimentaire, le seul vraiment concerné par ce type d'achats. Depuis lors, ce pourcentage a très fortement augmenté, grâce notamment à l'implantation de nouvelles sociétés de trading en Europe de l'est et en Amérique latine.

Ce mouvement concerne particulièrement les distributeurs généralistes, c'est-à-dire les sociétés de vente par correspondance, les hypermarchés et supermarchés, ainsi que les grands magasins. En effet, les très importants volumes écoulés par ces canaux de distribution leur confèrent des avantages à plusieurs niveaux : a. le développement de marques propres favorise la différenciation ; b. la maîtrise de la chaîne de valeur permet des réductions de coûts importantes ; c. les volumes considérables traités par les centrales d'achat leur donnent un poids et une efficacité accrues.

L'apparition des chaînes spécialisées constitue également un phénomène aux conséquences importantes. L'emprise de celles-ci sur le marché rend aujourd'hui difficile l'implantation d'acteurs dépourvus de réseau de distribution.

In fine, la maîtrise des réseaux de distribution devient désormais l'un des éléments les plus importants de compétitivité. Les chaînes de distribution ont, entre autres, la possibilité de s'accorder des cycles de production plus longs que ceux des fabricants traditionnels n'intégrant pas la distribution, puisqu'elles sont sûres de vendre les produits du fait de leur accès au consommateur.

La réaction des industriels

Face au poids croissant des distributeurs, les industriels fabricants et façonniers ont réagi par une recherche d'efficacité accrue de leur outil de production (flexibilité, coût, qualité) à travers notamment un recours accru à l'innovation technologique. Une contre-stratégie d'intégration vers l'aval s'est également développée, par le rachat de magasins ou la mise en place d'un réseau de distribution. Quant aux façonniers, concurrencés par les importations, ils se sont

La filière textile-confection dans la région euro-méditerranéenne

vu contraints d'innover et d'élargir leurs compétences, avec, entre autres conséquences, la naissance des façonniers entrepreneurs.

2. Localisation des activités : quelle attractivité pour les pays MEDA

L'ouverture progressive des frontières, rendue possible par les évolutions réglementaires, a eu pour conséquence un mouvement massif de délocalisation des activités de confection-habillement, que l'on peut illustrer par l'analyse des flux d'investissements directs dans la région euro-méditerranéenne. Ce mouvement se traduit par une concurrence, mais aussi par une complémentarité croissante entre les différentes industries nationales de cette région, chacune possédant des atouts et handicaps spécifiques.

Evolutions réglementaires : une ouverture progressive des frontières⁴

Les évolutions passées

Les efforts de libéralisation du commerce entrepris dans le cadre du GATT ont toujours été confrontés à des obstacles particuliers dans le secteur des textiles et des vêtements. Pendant plus de 30 ans, ce secteur a donc été réglementé par des régimes spéciaux (cf. annexe 4) : l'Accord à court terme concernant le commerce international des textiles de coton en 1961, l'Accord à long terme concernant le commerce international des textiles de coton de 1962 à 1973, et l'Arrangement multi-fibres (AMF) concernait toutes les fibres textiles de 1974 à 1994. La décision d'inclure ce secteur dans le champ des négociations commerciales multilatérales du Cycle de l'Uruguay Round en 1986 était donc particulièrement importante. Sept ans de négociations complexes ont débouché sur l'Accord sur les textiles et les vêtements.

4. Voir le site <http://www.wto.org/english/thewto> dont cette présentation est tirée.

Les évolutions présentes et futures

Le démantèlement de l'AMF

L'objectif des négociations en ce domaine était d'assurer une intégration sans heurt du secteur des textiles et des vêtements dans le cadre du GATT de 1994 sur la base de règles et de disciplines renforcées. L'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV) est un accord provisoire qui doit rester en vigueur pendant dix ans et ne peut pas être prorogé. Ses dispositions principales ont trait à l'élimination progressive des restrictions quantitatives, notamment des contingents bilatéraux négociés dans le cadre de l'Arrangement multi-fibres (AMF). Les restrictions appliquées au titre de l'AMF qui étaient en vigueur au 31 décembre 1994 ont été reportées dans le nouvel accord et peuvent être maintenues jusqu'à ce que les produits visés soient intégrés dans le cadre du GATT de 1994. L'intégration signifie qu'une fois le produit intégré, le commerce de ce produit est régi par les règles générales du GATT de 1994. Le programme d'intégration comprend quatre étapes et tous les produits doivent être intégrés le 1^{er} janvier 2005 au plus tard. En ce qui concerne les produits continuant de faire l'objet de restrictions à quelque étape que ce soit dans la période de transition, l'Accord énonce une formule qui permet d'augmenter les coefficients de croissance existants. Tant qu'une catégorie particulière de produits n'est pas intégrée, les pays membres importateurs peuvent appliquer un mécanisme de sauvegarde transitoire spécifique à l'encontre de pays exportateurs déterminés, si certaines conditions clairement énoncées dans l'Accord sont remplies.

Les accords régionaux : la création de la zone Euromed et ses objectifs

Le processus Euromed a été lancé à Barcelone en 1995. Son objectif est la création d'une vaste zone libre-échange, sur le modèle de l'ALENA, entre l'Union Européenne et les 12 pays méditerranéens de la région MEDA. Outre un abaissement réciproque des droits de douane et une ouverture des marchés, le projet prévoit dans l'idéal l'établissement d'un tarif extérieur commun, d'une politi-

que commerciale commune, et des règles unifiées en matière de concurrence, de marché et de standards. Il vise à accroître la compétitivité globale de la zone, les échanges entre les pays partenaires et le développement de chacun des pays signataires.

Ce projet a des conséquences particulièrement importantes pour la filière textile-confection en favorisant le développement des échanges et la valorisation des complémentarités entre les régions nord et sud de la méditerranée. Une zone autosuffisante, à l'industrie textile globalement stabilisée en termes d'emplois et de production, pourrait ainsi voir le jour vis-à-vis des autres grandes zones intégrées : Asie et ALENA. Les industriels y trouveraient tous les composants d'une filière intégrée et éviteraient ainsi d'avoir à affronter les coûts et la complexité logistique des délocalisations lointaines.

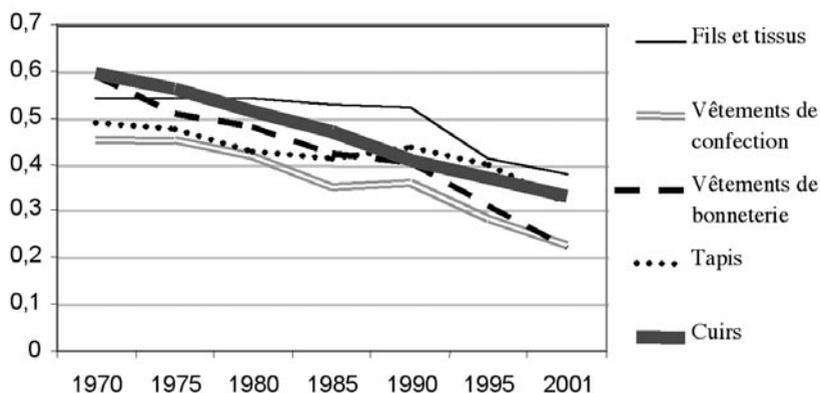
Un puissant mouvement de délocalisation hors d'Europe

Un peu d'histoire

L'industrie textile et de la confection ont constitué historiquement l'un des principaux moteurs de l'industrialisation des pays aujourd'hui développés, comme l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du nord et le Japon. Mais depuis les années 1960, cette situation a été bouleversée, les nouveaux producteurs des pays en développement faisant peser sur les industries du nord une concurrence de plus en plus forte, rendue possible par l'ouverture et l'internationalisation des marchés. Alors que les pays développés, au premier rang desquels l'Europe de l'Ouest, dominaient encore en 1960 les principaux courants d'échanges, cette suprématie a été progressivement ébranlée par les nouveaux producteurs du sud (figure 17).

La délocalisation a d'abord principalement concerné l'aval de la filière, c'est-à-dire la confection. En effet, le textile est une industrie capitaliste dont les outils de production lourds et sophistiqués peuvent difficilement être transportés. Dans l'habillement au contraire, l'investissement en capital reste limité et la main-d'œuvre

Figure 17. La part de l'Europe de l'Ouest dans les exportations mondiales de produits textiles et d'habillement. Source : CEPPII, base Chelem



prend une part importante dans le coût de revient du produit. On assiste cependant aujourd'hui à une remontée du phénomène vers les métiers de plus haute technologie comme la transformation du textile. L'ensemble de la filière se reconstitue ainsi progressivement hors des pays anciennement industrialisés. D'où un accroissement progressif du déficit commercial, lié à une croissance rapide des importations (+350 % pour l'Europe de l'Ouest entre 1980 et 1994), que ne parvient pas à compenser l'explosion des exportations (270 %). En 2001, la balance commerciale de l'Union Européenne était déficitaire d'environ 30 milliards d'euros. Ce déficit était entièrement concentré dans l'activité confection, le secteur textile restant par contre excédentaire d'environ 5 milliards d'euros (figure 18). Dans cette dernière activité, l'Europe de l'Ouest constitue toujours le premier exportateur mondial (figure 19).

Figure 18. Evolution du solde extérieur ouest-européen dans les industries du textile et de la confection (en % du total du commerce extérieur). Source : CEPIL, base Chelem

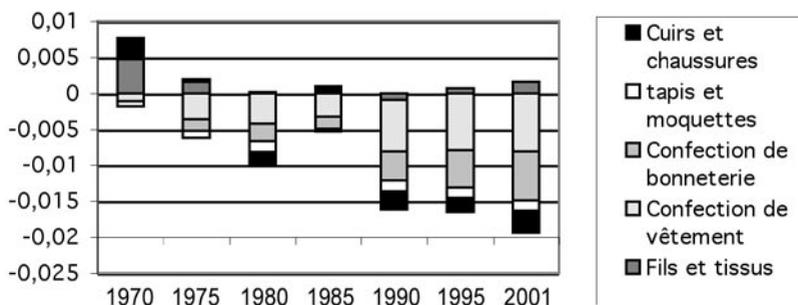


Figure 19. Répartition des exportations mondiales (% , 2001). Source : CEPIL, base Chelem

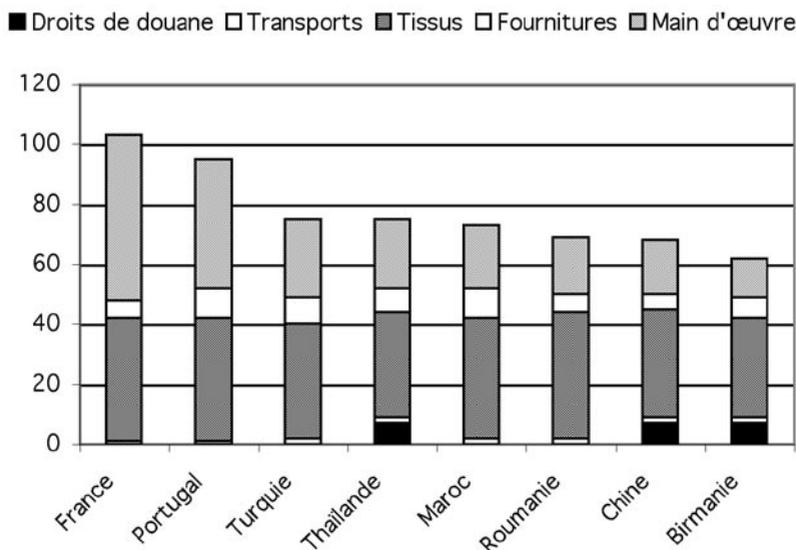
Fils et tissus				Habillement			
Avec commerce intra-UE		Sans commerce intra-UE		Avec commerce intra-UE		Sans commerce intra-UE	
UE (15)	36,5	UE (15)	20,1	UE (15)	22,0	Chine	22,5
Corée du Sud	9,8	Cor. du Sud	12,3	Chine	19,2	UE (15)	8,8
Taiwan	9,6	Taiwan	12,0	Italie	6,3	Asie-Oc.	6,1
Italie	9,0	Etats-Unis	8,8	Asie-Océa.	5,2	Am. du sud	6,0
Allemagne	8,6	Chine	8,0	Am. du sud	5,1	Mexique	6,0
Etats-Unis	7,0	Japon	6,9	Mexique	5,1	Hong-Kong	5,6
Chine	6,4	Inde	4,2	Hong-Kong	4,8	Etats-Unis	5,1
Japon	5,5	Indonésie	3,2	Etats-Unis	4,4	Turquie	3,9
Autres pays	7,6	Aut. pays	24,5	Aut. pays	27,9	Aut. pays	36,0
Total	100%	Total	100	Total	100%	Total	100%

Les causes de la délocalisation

La délocalisation est rendue inévitable par une série de facteurs :

- *Le différentiel des coûts de main-d'œuvre.* Les écarts de coûts de main-d'œuvre entre les pays en voie de développement et pays développés expliquent en grande partie la perte de compétitivité de ces derniers. Ainsi par exemple, le coût d'une heure de travail en France représentait l'équivalent de 60 heures en Chine, 10 heures en Tunisie. De ce fait, quels que soient les surcoûts de la délocalisation (coûts d'approvisionnement, droits de douanes, etc.), la fabrication française ne semble plus compétitive pour les produits bas voire milieu de gamme (figure 20).

Figure 20. *Éléments du coût de production d'une chemise pour le marché français. Source UIT 2003*



- *L'ouverture des marchés* et l'abaissement des coûts de transport internationaux, qui constituaient autrefois des obstacles importants à la circulation des marchandises. Le coût du fret maritime a diminué de 40 % en francs constants de 1985 à 1992, le fret aérien de 30 %.

- *L'inégalité des conditions de concurrence* : les industries des pays en voie de développement bénéficient d'autres « avantages concurrentiels » comme l'absence de législation du travail, de protection de l'environnement. Par ailleurs la contrefaçon contribue également à ruiner le prestige d'une marque, les contrefaçons étant rarement d'une qualité équivalente à celle des produits contrefaits. On estime ce préjudice à 5 à 10 % du chiffre d'affaires des industries de l'habillement européennes.
- *Autres facteurs* : la proximité géographique, la productivité du personnel et son savoir-faire, l'état des infrastructures, la fiscalité locale.

Les formes de la délocalisation

La délocalisation, c'est-à-dire le transfert de production, revêt différentes formes :

- *La délocalisation avec apports de capitaux* : celle-ci interviendra par création de filiale ou fusion-acquisition. Dans ce cas l'entreprise acquiert une usine avec un outil de fabrication qu'elle va utiliser pour assurer tout ou partie de sa production. L'entreprise prend le maximum de risque. S'il y a une baisse de la commande, une hausse du coût de la main-d'œuvre, le coût pour changer de lieu de fabrication sera élevé.
- *La délocalisation sans apports de capitaux* : elle utilisera la concession de licence ou la sous-traitance. Dans le cas de la licence, l'industriel accorde à une firme étrangère une licence de fabrication en contrepartie de royalties. Dans le cas de la sous-traitance, le donneur d'ordre demande au sous-traitant étranger de lui réaliser une fabrication pour laquelle il lui fournit également un cahier des charges et souvent la matière première. Le donneur d'ordre qui sous-traite pourra à tout moment interrompre ses commandes, réadapter ses quantités.
- *Le négoce international* : c'est une forme annexe de délocalisation puisque l'entreprise achète des produits pour les revendre.

On notera une différence dans les formes de délocalisation selon le type de produits. Dans l'activité « maille », exigeant des qualifications moins poussées, la proportion de sous-traitants simples « preneurs d'ordre » des sociétés européennes est plus élevée ; par contre, dans les activités « chaînes et trames », exigeant une main-d'œuvre plus qualifiée, la proportion de marques propres (fabricants européens délocalisés ou co-traitants) est plus importante (cas notamment de la Turquie).

De fortes complémentarités entre les pays de la région euro-méditerranéenne

À l'intérieur de la région euro-méditerranéenne, le phénomène des délocalisations prend une autre dimension si on l'analyse en termes d'exploitation des complémentarités potentielles existant entre les différents pays. L'intensité et la nature des flux commerciaux actuels (figure 21) montre en effet qu'une division internationale du travail s'est mise en place : spécialisation des pays d'Europe de l'Ouest sur l'amont de la filière (produits textiles) plus intensive en capital et en effort de R&D, spécialisation des pays MEDA et PECO sur l'aval (confection) plus gourmande en main-d'œuvre.

Figure 21. Part des importations en provenance de la région euroméditerranéenne (%). Source : IFM 2000

Pays importateur	Total fils	Total tissus
Union Européenne	78%	67%
Maroc	69%	86%
Tunisie	63%	92%
Turquie	33%	23%
Pologne	60%	59%
Hongrie	74%	67%
Roumanie	94%	93%

1. La région euro-méditerranéenne constitue de loin le premier marché à l'exportation pour les productions textiles de la zone (figure 21). En particulier, les pays MEDA et les PECO constituent (hors commerce intra-européen) le principal débouché international des industries ouest-européennes de produits textiles (figure 22).

Figure 22. Part des pays MEDA et PECO dans les exportations ouest-européennes de produits textiles (hors commerce intra-européen). Source : CEPPII, Base Chelem

Pays	1972	1982	1992	2002
PECO	18,0%	17,5%	25,2%	38,4%

Localisation des activités : quelle attractivité pour les pays MEDA

MEDA	13,1%	16,6%	23,5%	22,7%
Total	31,1%	34,1%	48,8%	61,1%

2. La part des PECO et des pays du bassin méditerranéen dans les importations européennes d'habillement a tendu à s'accroître, du moins jusqu'au début de ce siècle, au détriment de l'Asie et de l'ALENA. Symétriquement, l'Europe représente actuellement, de très loin, le principal débouché des exportations de produits d'habillement des pays MEDA et PECO : 83% en 2002 (figures 23 et 24).

Figure 23 . Part de l'Europe de l'Ouest dans les exportations de produits d'habillement des PECO et des pays MEDA. Source : CEPII, Base Chelem

Pays	1972	1982	1992	2002
PECO	31,9 %	34,4 %	76,9 %	89,3 %
MEDA	47,1 %	88,5 %	85,9 %	77,5 %
Ensemble	33,3 %	48,8 %	82,0 %	82,6 %

Figure 24. Principaux pays exportateurs de vêtements vers l'Union Européenne. Source : CEPII, Base Chelem

1988			2000		
Pays	Valeur	%	Pays	Valeur	%
1. Hong-Kong	2,4	16,6	1. Chine	5,7	14,8
2. Turquie	1,2	8,2	2. Turquie	4,6	11,7
3. Yougoslavie	1,1	7,7	3. Hong-Kong	2,6	6,6
4. Corée du Sud	1,1	7,6	4. Tunisie	2,5	6,5
5. Chine	1	7,0	5. Maroc	2,2	5,7
6. Maroc	0,6	4,1	6. Pologne	2	5,3
7. Tunisie	0,6	4,0	7. Inde	1,9	4,8
8. Inde	0,6	4,0	8. Roumanie	1,7	4,3
9. Autriche	0,5	3,8	9. Bangladesh	1,6	4,2
10. Taiwan	0,5	3,4	10. Indonésie	1,4	3,6
Autres	4,8	33,7	Autres	12,7	32,6
Total	14,2	100	Total	38,9	100,0

Le même phénomène s'est d'ailleurs produit au sein de la zone ALENA, dont la mise en place a contribué à renforcer l'intégration régionale américaine. C'est ainsi que le Mexique était devenu en 1999 le premier fournisseur d'habillement des Etats-Unis, représentant en 2000, 20 % des importations américaines. A l'inverse, le Mexique représentait à la même date 36 % des exportations textiles des Etats-Unis. D'autres pays d'Amérique centrale, comme le Honduras ou la République Dominicaine, voient également leur commerce avec les Etats-Unis augmenter rapidement. Cette zone de libre-échange a permis, au moins pendant quelques années, de contenir les importations en provenance d'Asie, qui ne représentaient plus en 2000 que 56 % des importations américaines d'habillement⁵.

La montée des délocalisations vers les PECO

Jusqu'au début des années 1990, le mouvement d'intégration régionale au sein de la région euro-méditerranéenne avait surtout bénéficié aux pays MEDA (Turquie, Tunisie, Maroc, notamment). Mais, depuis la fin des années 1990, une part de plus en plus significative des délocalisations européennes se fait vers l'Europe de l'Est. L'analyse des données de la base AFII/Ernst and Young permet de dégager un certain nombre de conclusions sur l'évolution récente des créations d'emplois liées aux investissements « greenfield » :

- Le montant des investissements internationaux dans le secteur est apparemment faible (17 000 emplois créés entre 1998 et 2002 contre 150 000 dans l'équipement automobile, cf. figure 25).

5. On observe cependant au cours des dernières années une nette remontée de la part des exportations asiatiques et chinoises vers les marchés développés. Ce phénomène constitue une menace pour les schémas de division internationale du travail en cours de mise en place tant dans la région euro-méditerranéenne qu'autour du golfe du Mexique.

Figure 25. Nombre d'emplois créés par an en textile-confection par les investissements internationaux en Europe

Année	Confection	Textile	Total
1998	1 810	1 778	3 588
1999	1 809	794	2 604
2000	1 748	1 191	2 939
2001	613	1 290	1 902
2002	1 778	3 955	5 733
Total	7 759	9 008	16 767

- Cela est vraisemblablement lié au fait que les délocalisations prennent fréquemment la forme de flux de sous-traitance plutôt que d'investissement direct (cf. supra) ;
- Malgré la présence de quelques projets en logistique / distribution, la quasi-totalité des emplois créés concerne la fonction production (figure 26) ;

Figure 26. Emplois créés par fonction et pays d'accueil en textile-confection par les investissements étrangers en Europe. Source : AFII/Ernst and Young

Pays	Production	Autres	Total	%
Allemagne, Autriche, Suède	155	140	295	1,7
Belgique, Pays-Bas	72	186	258	1,5
Bulgarie	2 284	0	2 284	13,6
Espagne	1 201	120	1 321	7,9
France	545	182	727	4,3
Hongrie	1 636	0	1 636	9,8
Irlande	760	0	760	4,5
Italie	569	61	630	3,8
Pays Baltes	2 523	24	2 557	15,2
Pologne	619	17	636	3,8
République Tchèque	2 008	35	2 043	12,2
Roumanie	1 283	0	1 283	7,7
Royaume-Uni	599	34	633	3,8
Slovaquie	1 715	0	1 715	10,2
Total	15 979	787	16 766	100,0

- Les projets sont pour la plus grande partie originaires des pays ouest-européens : Allemagne, Italie, Royaume-Uni (figure 27) ;

Figure 27. Emplois créés par pays d'origine et secteur en Europe

Pays d'origine	Confection		Textile		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Allemagne	2088	26,9	1648	18,3	3736	22,3
Belgique	5	0,1	190	2,1	195	1,2
Canada	210	2,7	32	0,4	242	1,4
Chine	0	0	110	1,2	110	0,7
Danemark	1035	13,3	51	0,6	1086	6,5
Espagne	60	0,8	150	1,7	210	1,3
Etats-Unis	300	3,9	347	3,9	647	3,9
Finlande	0	0	66	0,7	66	0,4
France	850	11	0	0	850	5,1
Grèce	183	2,4	500	5,6	683	4,1
Hong Kong	150	1,9	0	0	150	0,9
Inde	0	0	75	0,8	75	0,4
Italie	655	8,4	1141	12,7	1797	10,7
Japon	127	1,6	397	4,4	524	3,1
Corée	0	0	3	0	3	0
Nlle Zélande	0	0	25	0,3	25	0,1
Pakistan	0	0	10	0,1	10	0,1
Pays-Bas	0	0	77	0,9	77	0,5
Portugal	0	0	145	1,6	145	0,9
Royaume-Uni	1073	13,8	416	4,6	1489	8,9
Russie	0	0	112	1,2	112	0,7
Slovénie	0	0	250	2,8	250	1,5
Suède	684	8,8	914	10,1	1598	9,5
Suisse	338	4,4	788	8,7	1126	6,7
Turquie	0	0	1560	17,3	1560	9,3
Total	7759	100	9008	100	16767	100

- Les comportements de localisation sont très différents dans le cas de la confection – où les pays à bas coût salarial d'Europe de l'Est empor-

tent une très large partie du marché – et dans celui du textile, où la part des pays développés est nettement plus forte (figure 28). Les travaux économétriques menés par ailleurs sur la base AFII confirment que la variable « coûts salariaux » est fortement explicative du comportement de localisation des firmes en confection, alors qu'elle l'est moins dans le cas du textile, où d'autres variables (PIB, PIB par tête, etc.) sont également significatives.

Figure 28. Emplois créés par pays d'accueil et secteur en Europe.

Source : AFII/Ernst and Young

Secteur	Confection		Textile		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Allemagne	0	0,0	157	1,7	157	0,9
Autriche	25	0,3	78	0,9	103	0,6
Belgique	0	0,0	100	1,1	100	0,6
Bulgarie	1158	14,9	1126	12,5	2284	13,6
Espagne	889	11,5	432	4,8	1321	7,9
Estonie	604	7,8	1056	11,7	1660	9,9
France	60	0,8	667	7,4	727	4,3
Hongrie	506	6,5	1130	12,5	1636	9,8
Irlande	360	4,6	400	4,4	760	4,5
Italie	207	2,7	423	4,7	630	3,8
Lettonie	230	3,0	0	0,0	230	1,4
Lituanie	235	3,0	420	4,7	655	3,9
Pays-Bas	0	0,0	158	1,8	158	0,9
Pologne	560	7,2	77	0,9	637	3,8
Rép. Tchèque	60	0,8	1983	22,0	2043	12,2
Roumanie	1100	14,2	183	2,0	1283	7,7
Roy.-Uni	150	1,9	483	5,4	633	3,8
Slovaquie	1615	20,8	100	1,1	1715	10,2
Suède	0	0,0	35	0,4	35	0,2
Total	7759	100,0	9008	100,0	16767	100,0

• On notera également que la position des pays développés est meilleure en termes de nombre de projets que d'emplois créés. Autre-

ment dit, il existe donc bien toujours un flux important de projets de textile-confection orientés vers les pays développés, mais ceux-ci sont soit de petite taille, soit pauvres en emplois et intensifs en technologie ou en savoir-faire (figure 29).

Figure 29. Nombre de projets textiles par pays d'accueil et secteur en Europe.
Source : AFII/Ernst and Young

Pays d'accueil	Confection	Textile	Total
Allemagne	0	5	5
Autriche	1	2	3
Belgique	0	3	3
Bulgarie	4	6	10
Espagne	3	3	6
Estonie	1	5	6
France	1	16	17
Hongrie	5	3	8
Irlande	2	1	3
Italie	2	2	4
Lettonie	2	0	2
Lituanie	2	2	4
Pays-Bas	0	4	4
Pologne	3	2	5
Rép. Tchèque	1	11	12
Roumanie	5	1	6
Royaume-Uni	1	14	15
Slovaquie	4	1	5
Suède	0	1	1
Total	37	82	119

Atouts et handicaps de chaque territoire

La poussée des pays d'Europe de l'Est se fait-elle au détriment de la région MEDA ?

Historiquement, c'est plutôt vers l'Asie et les pays MEDA (Tunisie, Maroc et surtout Turquie) que se sont plutôt orientés les premiers flux de délocalisation, sous forme d'implantation directe, ou, plus fréquemment, de sous-traitance avec des façonniers locaux. Par contre, la délocalisation vers les pays de l'Est constitue un phénomène plus récent (fin des années 1990) compte tenu de l'ouverture récente (hors cas particulier de la Yougoslavie) de ces pays aux flux commerciaux.

Aujourd'hui, les pays MEDA sont d'ores et déjà fortement concurrencés par certains pays de l'Est comme la Roumanie pour l'approvisionnement du marché européen et la localisation des projets d'investissements manufacturiers, même s'il conservent des parts de marché non négligeables (cf. supra).

La situation aujourd'hui pour les pays MEDA est à cet égard dans la confection un peu inverse de celle que l'on peut observer dans d'autres activités (comme l'automobile), où ces pays ont plutôt pris du retard par rapport à l'Est pour l'intégration dans les réseaux industriels européens. Dans le cas de la confection, c'est plutôt un début d'intégration ancien, relativement timide mais incontestable, qui se trouve menacé par l'arrivée de nouveaux concurrents asiatiques et d'Europe de l'Est.

Cette menace peut être mise en lumière par l'importance comparée des mouvements d'implantation dans l'industrie de la confection en Europe de l'Est et au Maghreb au cours des années récentes :

- C'est dans la zone « Europe de l'Est » que se sont implantés la majeure partie des projets de confection localisés en Europe au cours des 5 dernières années (figure 28). Ce mouvement a largement été le fait des producteurs d'origine européenne ou localisés depuis longtemps en Europe (figure 27).
- La comparaison MEDA / Europe de l'Est est possible, seulement pour le nombre de projets et pour l'année 2003 à partir des observatoires Europe et MIPO de l'AFII et d'ANIMA. Elle fait apparaître que les pays

du bassin méditerranéen restent une zone d'accueil importante de projets. Ils sont cependant très durement concurrencés par les pays de l'Est (figure 30). Il existe également des exemples de délocalisation depuis le Maghreb ou la Turquie vers d'autres zones : pays de l'Est de seconde génération, Chine...

Figure 30. Localisation comparée des projets confection/textile à l'est, ouest et sud de l'Europe pour l'année 2003 (11 premiers mois, en projets)

Pays	Nombre total	%	Dont : production	%
France (1)	11	18,3	2	5,0
Autres Europe de l'Ouest	14	23,3	4	10,0
Maghreb, Égypte, Turquie (2)	12	20,0	11	27,5
Autres MEDA (2)	2	3,3	2	5,0
Pologne, Tchéquie, Hongrie	4	6,7	4	10,0
Autres PECO	17	28,3	17	42,5
Total	60	100,0	40	100,0

(1) Montants non comparables à ceux des autres zones du fait de l'hétérogénéité des modes d'enregistrement conduisant à une sur-estimation de la France. Pour les pays MEDA, données brutes spontanément enregistrées dans la base MIPO, non redressées par les informations supplémentaires communiquées par les pays MEDA. La prise en compte de ces informations conduirait à un montant plus important de projets pour l'ensemble de l'année 2003 (voir annexe 5), mais fausserait la comparaison avec les autres zones en sur-pondérant le poids de la région MEDA.

Atouts et handicaps comparés des divers territoires de la région euroméditerranéenne

Considérations générales

On distinguera pour cet exercice les groupes de pays suivants : Europe de l'Ouest (avec un focus particulier sur la France), PECO de première génération (Yougoslavie, Pologne, Hongrie, Tchéquie), reste des PECO, pays MEDA de première génération (Malte, Tunisie, Maroc, Turquie), enfin, reste des pays MEDA (à l'exception d'Israël, dont les caractéristiques sont plutôt similaires à celles de l'Europe de l'Ouest) :

- En matière de coûts salariaux et de productivité, les pays MEDA de première génération restent mieux placés que les pays de l'Est de première génération, mais sont par contre moins compétitifs que les autres

pays de l'Est, les pays du Machrek et d'Asie (voir également figure 20). Ils se trouvent de ce fait eux-mêmes confrontés au risque de délocalisation des activités de production vers ces pays.

- En matière réglementaire, il existe encore une dissymétrie de traitement entre trois catégories de pays : les pays MEDA concernés par les accords d'association avec l'Union Européenne, qui offrent d'ores et déjà des avantages substantiels pour l'accès au marché européen, mais qui ne sont pas eux-mêmes intégrés dans une zone de libre-échange régionale méditerranéenne ; les pays de l'Est nouveaux membres de l'union européenne ou destinés à rentrer à terme dans celle-ci, et qui vont de ce fait bénéficier très rapidement des avantages d'un grand marché intégré sans aucun obstacle aux échanges ; enfin, tous les autres pays (Asie notamment), encore soumis aux quotas AMF mais qui vont voir ces quotas démantelés à l'horizon 2005. Pourtant, à moyen terme, la tendance générale est celle d'une ouverture du marché européen aux importations de toutes origines, ce qui peut se traduire par une certaine érosion de l'avantage relatif dont jouissaient les pays MEDA en ce domaine dans le cadre des accords Euromed. Notons cependant que des accords de libre-échange déjà signés ou en cours de signature avec les Etats-Unis (Jordanie, Egypte, Maroc, Israël...) donnent un avantage supplémentaire aux pays concernés.

- En matière de proximité au marché, de transports et de logistique, les réseaux existants, après plusieurs dizaines d'années de fonctionnement, ont fait preuve de leur fiabilité. Les donneurs d'ordre européens peuvent être approvisionnés à partir des sites tunisiens et turcs dans de bonnes conditions de coût et de respect des délais par leurs fournisseurs, notamment dans le cas de la Turquie.

- En matière d'environnement industriel et de savoir-faire, les pays d'Europe de l'Ouest concentrent encore aujourd'hui l'essentiel des capacités de recherche, d'innovation et de conception des produits. Dans certains pays MEDA de première génération (Tunisie, Turquie..), l'existence d'une activité de confection déjà ancienne a permis l'émergence d'embryons de « clusters » dans certaines régions. Par exemple, les activités de design se développent considérablement en Tunisie, comme en témoigne le projet de cité de la mode envisagé à Carthage, avec un cluster école/styling/design/production. L'amont de la filière semble se développer peu à peu, comme en témoigne l'existence d'un flux significatif d'investissements, notamment d'origine étrangère, dans l'activité textile (cf. bilan MIPO sur 2003-2004, annexe 5).

Cependant, l'intégration vers la filière textile reste inégale selon les pays, notamment ceux qui ne sont pas dotés, comme l'Égypte, de ressources en fibres naturelles (coton).

Enjeux locaux liés à la nouvelle géographie économique euro-méditerranéenne

La formation d'une grande région économique euro-méditerranéenne se traduit, dans la filière textile confection comme dans le reste des activités, par une recomposition de la géographie industrielle. Ce mouvement est lié à la mise en place, par les firmes concernées, de réseaux de production et d'échanges transnationaux visant à utiliser au mieux les avantages spécifiques de chaque zone en la spécialisant dans les activités pour lesquelles elle semble le mieux dotée. Pour les différentes zones d'accueil, l'enjeu consiste donc à développer, dans des segments particuliers de la filière, des « pôles d'excellence » lui donnant un avantage différenciant pour l'attraction des activités appartenant à ce segment.

Cependant l'évolution rapide des marchés, des technologies et surtout l'arrivée permanente de nouvelles zones ou/et pays sur la carte des territoires d'accueil potentiels a pour conséquence de transformer en permanence les termes de cette problématique, qui ne peut de ce fait être comprise que dans une perspective dynamique (figures 31 et 32).

Figure 31. Une étude de cas : la délocalisation des productions de polos d'une grande marque française

L'étude compare la localisation d'un site de production de polos d'une grande marque française en Tunisie, France et Roumanie (300 000 unités par an). Ces polos sont fabriqués à partir de tissus importés et payés en euros. Ils sont ensuite réexportés pour être vendus sur le marché mondial (en fait essentiellement européen) en dollars ou en euros. Le montant de l'investissement en capital étant relativement faible, le risque de change lié à cette opération est donc limité.

Les comparaisons entre les trois pays font apparaître que la Roumanie et la Tunisie bénéficient par rapport à la France d'avantages en termes de coûts salariaux qui justifient amplement une opération de délocalisation. Entre la Tunisie et la Roumanie, les écarts de rentabilité sont relativement faibles. Même si la Roumanie l'emporte du fait de la faiblesse de ses coûts salariaux, la Tunisie offre par contre des conditions un peu plus favorables en matière de logistique et de productivité, ce qui lui permet de compenser en partie ce handicap.

La faiblesse de l'écart de rentabilité fondé sur le seul examen des conditions économiques actuelles rend nécessaire la prise en compte des incertitudes concernant l'évolution future des différents paramètres influant sur la rentabilité du projet dans les différents pays : dynamique des salaires et de la productivité, stabilité politique et sociale, rapidité du processus d'intégration au marché européen.

Cette analyse permet d'éclairer les priorités souhaitables en matière d'action publique dans chacun des deux pays : 1) effort de formation de la main d'œuvre pour compenser les effets, négatifs sur la rentabilité du projet étudié, d'une augmentation progressive (et bien sûr souhaitable) des coûts salariaux ; 2) accélération des processus d'intégration régionale pour permettre aux pays concernés de bénéficier des effets positifs de l'arrimage à une grande zone de prospérité économique, qu'ils soient directs (accès des produits au marché européen) ou indirects (climat de stabilité économique et sociale) ; 3) effort d'amélioration de l'environnement des affaires (prestataires de services, sous-traitants, infrastructures de transport) ; 4) effort d'amélioration du cadre réglementaire et administratif pour réduire les surcoûts et les facteurs de risques liés à l'opacité et aux délais des processus de décision publique, à la complexité et à l'instabilité du contexte légal, à la protection insuffisante de l'investisseur étranger (propriété intellectuelle, procédures de règlement des litiges...).

• C'est ainsi que les pays PECO et MEDA de première génération (comme d'ailleurs, un peu plus tôt, certains pays d'Europe du Sud comme le Portugal ou Malte) avaient initialement fondé leur attractivité sur la faiblesse des coûts salariaux. Ils se trouvent maintenant confrontés à la concurrence de pays à plus bas coûts (Roumanie, Chine, Bulgarie), vers lesquels se localisent les nouveaux projets de main d'œuvre. Ils sont donc contraints de tenter une « remontée en gamme » en offrant des tissus ennoblis ou des produits de confection de plus haute qualité ou plus innovants. Ils peuvent chercher également à renforcer l'amont de la filière pour constituer des « clusters » intégrés leur permettant de mieux résister à la concurrence des pays à très bas coût. Malte, qui avait lui-même subi dès les années 1980 les conséquences de ce mouvement, au bénéfice des pays du Maghreb et de la Turquie, a par exemple cherché à compenser le déclin inéluctable de ses industries de main-d'œuvre en se positionnant comme lieu d'accueil de plate-forme logistique, centres de services partagés et de design pour l'ensemble de la zone méditerranéenne en abandonnant pratiquement les activités de production. Mais cette reconversion, qui conduit ces pays à s'orienter vers des activités où ils se trouveront

davantage en concurrence avec l'Europe de l'Ouest, les contraint à un effort accéléré de formation de la main-d'œuvre, de mise à niveau des entreprises locales, de reconversion des activités condamnées, d'amélioration de l'environnement général des affaires (accords de libre-échange avec les pays voisins, modernisation et fiabilisation des infrastructures, etc.).

Figure 32. Atouts, handicaps de chaque groupe de pays

Pays	Atouts	Handicaps	Menaces	Opportunités
France, Europe de l'Ouest	-Marché, -Base industrielle, savoir-faire	- Coûts salariaux	- Risque de délocalisation de l'ensemble de la filière	- Développement des marchés pour les produits à haute valeur ajoutée et à fort contenu en innovation, les produits personnalisés. -Technicisation croissante des process
PECO 1 ^{ère} génération	- Début de constitution d'un pôle de compétence local	- Logistique	-Hausse des coûts salariaux - Concurrence des pays à bas coûts	- Montée en gamme des produits fabriqués - Entrée dans l'UE
PECO 2 ^e génér.	- Coûts salariaux	- Problèmes logistiques	- Concurrence pays à bas coûts d'Asie	- Hausse des coûts salariaux dans les pays de première génération
Maghreb, Turquie	- Début de constitution d'un pôle de compétence local - Accords d'associations avec l'UE	- Pas d'appartenance à l'UE, - Fragmentation. - Marché local limité - Faible effort d'investissement, fragilité des avantages par les coûts, étroitesse du tissu industriel local	- Hausse des coûts salariaux - Concurrence de nouveaux pays à bas coûts (maille notamment) - Perte des activités de délocalisation existantes	- Montée en gamme des produits fabriqués - Apparition de quelques marques propres (notamment en Turquie)
Machrek	- Coûts salariaux - Accords d'association avec l'UE	- Problèmes d'image - Problèmes logistiques - Environnement industriel	- Concurrence des pays asiatiques	- Hausse des coûts salariaux dans les pays de première génération - Recherche de nouveaux lieux de délocalisation

Par exemple l'industrie turque a d'abord joué le rôle de sous-traitante pour les donneurs d'ordre d'Europe en assemblant des produits bas de gamme à partir de textiles européens importés. Un certain

nombre d'entreprises se sont ensuite tournées vers la co-traitance pour des produits moyen de gamme, tandis que le pays accueillait une quantité croissante d'investissements européens en confection et que l'amont de la filière (textile) se développait. Enfin, sont apparues des entreprises turques donneuses d'ordre avec des marques et des capacités de design propres. Depuis quelque temps, ces firmes commencent elles-mêmes à investir à l'étranger, principalement en Europe de l'Ouest, en acquérant des firmes de confection locales en difficulté, dans le but notamment de mettre la main sur leurs réseaux de distribution. Par exemple l'entreprise Retro Tekstil San, créée en 1996, a d'abord agi comme sous-traitante de compagnies étrangères, avec 50 salariés. Après une expansion rapide, elle a créé une joint-venture avec l'entreprise britannique Desmonds & Son. Elle emploie aujourd'hui 1 200 salariés et développe une ligne complète de jeans, pantalons en coton et en textiles synthétiques et artificiels destinés aux consommateurs du monde entier.

- Quand aux pays MEDA et PECO de seconde génération, ils tirent évidemment l'essentiel de leur compétitivité des bas coûts de leur main d'œuvre, ce qui les place en bonne position pour accueillir les projets de confection demandeurs de main d'œuvre non qualifiée. Dans certains cas particuliers comme l'Égypte, ils bénéficient de ressources naturelles importantes (coton) qui constitue un facteur d'attractivité potentiel pour l'amont de la filière (filatures textiles). Pour se positionner sur ce créneau, ils doivent néanmoins offrir aux investisseurs ou donneurs d'ordre potentiel un minimum de garanties en termes de contexte réglementaire, de réseaux logistiques, de stabilité politique et sociale, et bénéficier de l'ouverture des marchés d'Europe de l'Ouest à leurs produits.

Figure 33. La filière textile-confection européenne entre crise et espoirs

Le 14 janvier 2004, le fabricant de Tergal français Bel Air annonce sa décision de délocaliser sa production vers l'Afrique du Sud. Fin janvier, le textileur français VEV est mis en redressement judiciaire. Le 4 février, le fabricant italien de sous-vêtements Calzedonia ouvre une nouvelle usine à Gabrovo, en Bulgarie Centrale. Cette litanie déprimante et coutumière des fermetures de sites et des pertes d'emploi illustre le mouvement général

qui pousse l'industrie de la confection ouest-européenne, et, dans une moindre mesure, celle du textile, à s'implanter ou à sous-traiter dans les pays à bas coûts de main d'œuvre, notamment en Europe de l'Est. Avec des écarts de coût horaires de main-d'œuvre de 1 à 15 (comme pour la Bulgarie), voire de 1 à 30, comme pour la Roumanie, comment s'en étonner ? L'ensemble de la filière textile-habillement de l'Union Européenne a ainsi perdu près d'un million d'emplois entre 1990 et 2003, passant de 3 à 2 millions de salariés. Et l'Union importe aujourd'hui plus de 50 % de sa consommation intérieure de vêtements.

Avec le démantèlement prochain de l'Accord multi-fibres en 2005, les dernières barrières aux importations en provenance d'Asie disparaîtront. Les effets de ce « big bang » peuvent être redoutables, en achevant de submerger ce qui reste de la filière : car, après l'assemblage, pourquoi ne pas voir se délocaliser également la phase de découpe, puis le reste de la filière textile, voire même les compétences en matière de design des tissus et des modèles ? Grand bénéficiaire probable : la Chine, qui alimente déjà 20 % des importations européennes de vêtement.

Cette perspective inquiétante n'est cependant pas fatale. Il existe en effet des opportunités de marché et des atouts technologiques qui laissent entrevoir un scénario de renaissance.

- *Les opportunités de marché* : la demande croissante de personnalisation, le renouvellement accéléré des gammes, la nécessaire réactivité aux effets de modes, constituent autant de facteurs incitant à une localisation de la production à proximité du marché européen : il faut que les créateurs puissent « sentir » l'air du temps et que l'approvisionnement des points de ventes soit rapide. Ainsi, des producteurs comme Zara ou Kickers, qui ont fondé leur compétitivité sur ces principes, fabriquent en Europe (respectivement Espagne et Belgique) une grande partie de leurs produits. Chanterelle a réussi à maintenir son niveau d'emploi en France en spécialisant ses sites français sur des activités à plus fort contenu en innovation et en valeur ajoutée, tout en délocalisant sa production de masse.

- *Les atouts technologiques* : l'image d'une industrie textile employeuse de main-d'œuvre non qualifiée et peu intensive en recherche appartient déjà au passé. La mise au point des tissus du futur (anti-tâche ou anti-transpiration, hydrophobe, régulateurs thermiques, photoprotecteurs, capteurs biologiques...) suppose un environnement technologique évolué que seuls offrent pour l'instant les pays développés. Dans la confection, l'introduction de machines plus performantes (machines à coudre évoluées, production assistée par ordinateur), sans permettre une automatisation complète de la phase d'assemblage – la plus gourmande en main-d'œuvre –, permet de réduire les différentiels de coût de production.

Les résultats sont déjà là : le producteur américain GSE vient par exemple d'investir 2 millions d'euro sur son site de Rechlin en Allemagne pour accroître sa production de textiles géosynthétiques. La France, 2^e pays européen pour les textiles géosynthétiques, capitale de la mode et de l'innovation textile avec ses salons parisiens comme Texworld, Expofil, Première vision, Mod'amont, Made in France, a des atouts immenses à faire valoir.

La confection européenne pourrait alors trouver un nouvel équilibre, fondé sur des productions à plus petites séries, pour des produits à plus forte valeur ajoutée (textile et design) et mettant en œuvre des outils de production modernes. Elle offrirait des emplois, sans doute en moins grand nombre, mais également plus qualifiés que par le passé et plus orientés vers les fonctions de conception, de management et de logistique. Elle peut être aidée en cela par son partenaire naturel, la confection méditerranéenne.

Recommandations pour les pays MEDA

Les analyses précédentes conduisent à préconiser un certain nombre de lignes d'action susceptibles de renforcer la compétitivité et l'attractivité de la filière textile-confection dans la région MEDA.

Intensifier la solidarité régionale

Une certaine coopération existe déjà entre pays MEDA, mais à un niveau encore insuffisant :

- Sur le textile précisément, le processus d'Agadir est intéressant, mais il est révélateur qu'il ne touche que des pays qui n'ont pas de frontière terrestre commune (Maroc, Tunisie, Egypte, Jordanie) ; il faudrait absolument étendre cette coopération par exemple à l'ensemble du Maghreb pour créer un marché intérieur significatif ;
- Le processus de Barcelone semble davantage subi que maîtrisé par les divers pays de la région MEDA et n'existe, à de rares exceptions près, qu'à travers l'initiative européenne.

Ces constatations sont politiques, et renvoient à de difficiles négociations entre des régimes qui ne parviennent pas à surmonter leurs différends ou contentieux, au risque de fragiliser certains secteurs de leur économie. Les lignes d'action proposées dans ce domaine relèvent surtout des accords de commerce :

- Ouverture réciproque des marchés des pays MEDA afin de garantir des débouchés locaux plus importants aux industriels de la zone ; le marché intérieur MEDA ne représente certes qu'un huitième environ du marché européen (le principal débouché), mais il devrait croître beaucoup plus vite.
- Constitution d'une zone euro-méditerranéenne intégrée pour assurer des débouchés mutuels entre textile européen et confection MEDA.

Sortir d'une logique de dépendance

Toute l'analyse qui précède montre largement que, malgré la situation souvent calamiteuse de son industrie textile, c'est encore l'Europe qui possède « la main » pour organiser la filière, tenter de conserver les productions à forte valeur ajoutée, choisir où délocaliser ce qui doit l'être. L'Europe (ou plus généralement la sphère OCDE) est en situation de donneuse d'ordre, à travers son leadership de la mode, ses marques ou ses réseaux de distribution, alors que MEDA est en situation de sous-traitance.

Cette domination peut s'analyser assez largement comme culturelle – elle utilise entre autres les canaux des médias, de la publicité, des mouvements d'opinion, et des comportements des leaders. Elle s'appuie aussi sur une meilleure organisation « sociétale » (fluidité de l'information, réactivité des entreprises, agencement de l'économie à la rentabilité). Elle aboutit, dans le textile comme dans la plupart des secteurs, à déposséder le producteur physique de la plus grande partie de la valeur, au bénéfice du chercheur, du concepteur-designer, du publicitaire, du logisticien, du distributeur etc. Il faudrait donc que MEDA d'une part sorte de la seule production physique, ou « monte » vers des productions physiques plus nobles, et d'autre part puisse « enrober » cette production physique de prestations plus valorisantes.

Les lignes d'action proposées dans ce domaine relèvent surtout de la politique industrielle :

- Mise à niveau des entreprises industrielles des pays MEDA (transformation des sous-traitants en co-traitants ou marques).
- Montée en gamme des productions : selon l'exemple asiatique, avec remontée de la filière vers la production de tissus locaux plus compétitifs.
- Stratégie ciblée d'investissement : par exemple, les pays producteurs de coton (Syrie, Egypte) pourraient avoir intérêt à développer le tissage ; il est fréquent que les chemises en coton réalisées pour les grandes marques européennes utilisent du tissu de coton d'origine italienne.
- Acquisition de marques ou réseaux de distribution en Europe ou lancement de marques destinées au marché régional (cf. exemple turc), ou jouant sur l'image de la Méditerranée.

Lancer une réflexion et des initiatives pour le développement de la filière

Au-delà des actions précédentes, qui concernent surtout les industriels, quel peut être le rôle propre des agences de promotion de l'investissement (API) MEDA ?

Les premières actions qui viennent à l'esprit relèvent de la connaissance et de la réflexion :

- Inventaire des points forts de la filière dans les pays MEDA. De la recherche, aux matériaux textiles en passant par les savoir-faire (point noué, broderie, mais aussi logiciels etc.) ou les circuits de production-distribution, il s'agit de repérer les atouts spécifiques de chacun des pays pour pouvoir ensuite faire des choix (ciblage) et les mettre en valeur.
- Recherche de nouvelles niches de production-distribution par une approche marketing. Il s'agit par exemple de jouer des liens entre tourisme et confection en s'appuyant sur l'image et la mode (des vêtements « ethniques » aux tenues de vacances en passant par des filières comme la voile et le nautisme).
- Recherche d'activités à fort contenu de main d'œuvre, par exemple la finition ou la broderie.

Par ailleurs, des actions de promotion peuvent être envisagées pour attirer ou susciter de nouvelles entreprises ou initiatives :

- Coopération avec des régions européennes sur les délocalisations. Des régions comme le nord de la France ou de l'Italie préfèrent sans doute voir leur textile partir dans la région MEDA plutôt qu'en Chine. Il s'agit d'aider à des relocalisations partielles, en essayant de conserver les réseaux de sous-traitance et de distribution, tout en jouant de la proximité. Certains opérateurs européens seront sensibles à une offre d'assistance contrebalançant la moindre attractivité de MEDA en termes de coûts. Un syndicat professionnel comme l'Union des Industries Textiles en France (cf. interview de son Président en annexe 6) est ouvert à une réflexion sur une stratégie euroméditerranéenne pour la filière textile.
- Constitution des pôles de compétence sur tel ou tel métier (par exemple, maille, tissage artisanal, tissus techniques, design et mode etc.) en essayant de rapprocher les formations (écoles, centres professionnels),

la recherche, les études et la connaissance des marchés, la logistique-distribution dans un lieu donné (« cluster » ou « valley »). C'est ce que tente la Tunisie avec la Cité de la Mode de Carthage.

- Organisation d'événements promotionnels (journées, salons, défilés, etc.). Il peut s'agir aussi bien d'organiser des journées ou ateliers consacrés à MEDA dans tel ou tel salon à Paris ou Milan que de créer éventuellement un forum spécifique traitant du textile euroméditerranéen.

Les pays MEDA pourraient ainsi renforcer leurs complémentarités naturelles avec les pays ouest-européens à coûts salariaux élevés :

- Pour les pays européens, l'enjeu consiste plutôt à renforcer leur attractivité sur les niches demandeuses de main d'œuvre très qualifiée, d'un environnement d'affaires ou technologique très performant, ou encore sur les activités liées à l'accès au marché (ex : production rapide de petites séries pour répondre aux évolutions conjoncturelles de la demande).
- Pour les pays MEDA, il s'agit de profiter de l'opportunité que représente la montée rapide des coûts dans les PECO et les impératifs de délocalisation hors d'Europe des activités intensives en main d'œuvre. Une offre MEDA mérite d'être conçue, explicitée, promue. Elle aura d'autant plus de poids que les pays MEDA pourront s'unir pour proposer une vision commune et un marché intégré.

Annexes

Annexe 1.

Indications bibliographiques

- SESSI, 2001, « L'industrie textile en mutation », *Les 4 pages des statistiques industrielles*, septembre
- DREE, 2003, « Spécial textile-habillement », *Revue DREE-élargissement*, dossier n° 32, avril
- Fouquin M. et Morand P., 2002, *Mondialisation et régionalisation : le cas des industries du textile et de l'habillement*, Document de travail du Cepii n° 2002-08, 2002
- Rieunier S. et Volle P., 2002, *Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution*, Roneo, CREGEG/Université Paris-Dauphine
- de Saint-Laurent B. et Apothéloz C., 2004, *Investir dans la région MEDA, pourquoi, comment ? Notes et études Anima n° 12*, mai

Annexe 2. Les tendances actuelles de la consommation dans les pays développés

On peut regrouper, d'après les analyses de Sophie Reunier et Pierre Volle⁶, les tendances actuelles de consommation en Europe de l'Ouest en quatre grands pôles : l'identité de l'individu et son rapport aux autres ; le rapport au temps ; la recherche de sensations positives ; les tendances émergentes. Celles-ci ont des conséquences potentiellement importantes sur les modes de distribution.

L'identité de l'individu et son rapport aux autres

La soif d'accomplissement

L'acte de consommation correspond de plus en plus à la recherche d'un accomplissement personnel. Ce comportement contribue au succès d'enseignes spécialisées mettant en avant le développement personnel sous ses différentes formes : physiques, manuelles, ou intellectuelles (ex : concept de « forme physique » dans les magasins Décathlon). Leclerc a créé des espaces culturels dans ses galeries marchandes. Le commerce électronique permet également de répondre à cette soif d'accomplissement au travers de la création de sites entièrement consacrés aux loisirs.

Le souci de personnalisation

Le client revendique une identité propre, ce qui le rend sensible à la personnalisation des produits et des services achetés. Peu d'enseignes répondent pour l'instant à cette tendance du fait du coût et de la difficulté à pratiquer une segmentation trop fine des clients, surtout dans les circuits de distribution de masse. On peut cependant citer des initiatives intéressantes concernant par exemple les chemises (Devianne), les

6. Voir « Tendances de consommation et concepts innovants dans la distribution », par Sophie Reunier et Pierre Volle, CREGEG/Université Paris-Dauphine, 2002.

chaussures (La boutique sentimentale ou Cherry), les dessous féminins (Alice Cadolle) ou encore les ceintures (Losco) qui peuvent être obtenus sur mesure à prix abordables. Le commerce électronique offre également des réponses intéressantes à travers par exemple le « profiling » qui permet d'orienter le client vers des produits susceptibles de l'intéresser, en fonction de ses comportements passés de navigation ou d'achat, ou de ses caractéristiques sociodémographiques. Par exemple, Kickers Belgique propose aux consommateurs de créer eux-même leur paire de chaussure sur Internet.

Le besoin de lien social

Les clients recherchent également le contact et l'intégration, et donc des produits reliant les individus entre eux en les identifiant à un groupe de consommateurs qui partagent les mêmes centres d'intérêt et les mêmes émotions. Certains distributeurs très spécialisés cherchent à répondre à ce besoin. Ainsi, le magazine The Shop (vente d'articles de sport et des vêtements pour les jeunes) est devenu un point de rencontre pour les amoureux de skates, rollers, streetwear, rave, etc. On y trouve, outre un assortiment très large de vêtements, un bar, des DJ qui mixent en direct, un espace pour réaliser des tatouages ou des piercings et une grande table où se côtoient des publicités pour des soirées ou pour des disques et des magazines gratuits. Cependant, les distributeurs ont du mal à exploiter cette tendance, dans la mesure où l'acquisition de la légitimité vis-à-vis des groupes concernés est difficile, tout particulièrement pour les enseignes de masse. Cette création de lien social semble par contre beaucoup plus aisée sur Internet, le réseau permettant aux individus de se connecter selon leurs centres d'intérêts. Enfin, les enfants prennent une place de plus en plus importante dans la consommation, à la fois comme prescripteurs et comme consommateurs. D'où le développement d'enseignes prenant en compte cette réalité, comme Du pareil au même.

L'exigence de vertu

Cette tendance se manifeste par la valorisation des produits et des services qui mettent en avant le respect de l'environnement et des hommes. Les distributeurs cherchent à répondre à cette attente. Carrefour a par exemple mis en place un code de conduite sociale pour inciter les fournisseurs à respecter les droits de l'homme au travail. Leclerc met en avant une dimension militante « consomériste ».

Le rapport au temps

Cette dimension peut concerner soit le passé (avec la valorisation de tous les produits qui promettent l'authenticité et suscitent la nostalgie) soit le présent (sentiment d'urgence).

La recherche d'authenticité et la nostalgie

Le consommateur se tourne de plus en plus vers ses racines et son passé, qu'il s'agisse de son histoire personnelle ou de celle de l'Humanité. Plusieurs enseignes spécialisées répondent à ce besoin en mettant en place dans leurs points de vente des décors suggérant une atmosphère ou une époque particulières (ex : Chevignon).

Le sentiment d'urgence

Le sentiment de manquer de temps pousse le consommateur à rechercher un acte d'achat et de consommation rapide et immédiat. D'où le succès d'enseignes permettant un gain de temps ou une faible attente : livraison à domicile, horaires d'ouvertures tardifs, absence de files d'attente, possibilité de mener plusieurs activités à la fois. Carrefour propose par exemple à ses clients les plus fidèles de passer par une caisse rapide. Intermarché offre aux clients pressés les produits les plus indispensables à proximité des caisses.

La recherche de sensations positives

Confronté à des difficultés de toutes natures (chômage, maladie, divorce, solitude...), le consommateur se tourne vers des produits lui apportant un sentiment de sécurité. D'où un besoin de conseil et d'information ainsi que le rôle grandissant des cautions (labels, certifications etc.).

L'exigence de simplicité et de praticité

Face à un consommateur soucieux d'éviter des produits inutilement technique ou des combinaisons d'achat trop complexes, les distributeurs répondent par une offre de produits simplifiés ou de services complets. Par exemple, Le Printemps propose la prise en charge de l'ensemble du mariage des futurs couples, depuis les faire-part jusqu'au voyage de noces. Celio ou La City proposent des produits simples, basiques avec un assortiment réduit. Enfin, Internet constitue un canal de distribution par-

ticulièrement simple et pratique, où l'accès à l'information est facilité par les moteurs de recherche et les sites de comparaison.

La recherche d'émotions

Face à un consommateur à la recherche du plaisir, les magasins spécialisés cherchent à créer un environnement d'achat agréable centré sur des produits spécifique (Zara, etc.). Certaines marques lancent des magasins éphémères qui ne restent ouverts qu'un ou deux mois. Par exemple, Lanvin avait ouvert pendant deux mois à Paris en Janvier-février 2000 un magasin éphémère dans un appartement, centré autour du thème des cinq sens. Il s'agit là d'un avantage concurrentiel important pour les distributeurs spécialisés, dans la mesure où la distribution généraliste et les marchands électroniques éprouvent davantage de difficultés à répondre à cette recherche du plaisir.

Quelques tendances émergentes

L'abandon de la propriété comme horizon

Pendant longtemps, la consommation s'est confondue avec l'accumulation patrimoniale, et la première qualité du produit était donc de durer. Aujourd'hui, l'utilisation immédiate prime la propriété, et les produits deviennent éphémères, voire jetables ou interchangeables. D'où une multiplication des magasins de troc, ou encore des services de reprise de l'ancien, de prêt, de location ou d'échange : Trocathlon (Décathlon). Cette tendance reste cependant encore aujourd'hui marginale du moins en France.

La disparition progressive des frontières

Avec la disparition des normes strictes, la montée du métissage et de la logique floue, les frontières traditionnelles entre produits tendent à s'atténuer. Ainsi, la chaîne de parfumerie Baiser Sauvage vend des produits de beauté et de la lingerie. La chaîne de magasins de vêtements Antoine et Lili enrichit son offre d'un fleuriste, d'une épicerie et d'un salon de thé. Le magasin Colette vend à la fois des vêtements, des disques, des objets de décoration, des cosmétiques, des livres et accueille un restaurant.

Annexe 3. Les principales innovations technologiques en cours de matière de process et de produits

Les innovations en matière de process

Elles prennent des formes très différentes dans le domaine du textile et dans celui de la confection, que nous étudierons ici. En effet, les industriels de la confection investissent de façon moins capitalistique et plus diversifiée⁷ que les industriels du textile. Pour rester compétitifs, tout en étant réactifs, les fabricants doivent modifier leurs stratégies de façon à réaliser des économies de matières premières, réduire les coûts de main-d'œuvre, augmenter la productivité du travail, améliorer le contrôle qualité et généraliser le circuit court de production.

- La création a connu des progrès considérables ces dernières années avec le dessin assisté par ordinateur (DAO). Le styliste dessine à l'aide d'un stylo électronique, numérise la gamme des tissus sélectionnés et passe en revue plusieurs coloris possibles dans un délai réduit. Cette technique permet de créer un dessin directement sur écran, de le stocker, de le modifier, de rappeler à volonté motifs, couleurs, tissus, de consulter des bases de données... Outre un gain de temps, cette simulation en trois dimensions permet de décliner et de tester plusieurs modèles en apportant un résultat très proche de la réalité (prise en compte du tombé de tissu, de la transparence...). La modification de l'image de base (MIB) autorise également la reprise des modèles de collections antérieures pour les mettre au goût du jour. Les logiciels de gradation, enfin, permettent d'obtenir automatiquement les différentes tailles.

- Les phases de conception, patronage, gradation, coupe et montage des prototypes se déroulaient bien avant le lancement de la production en série. Mais avec la création assistée par ordinateur (CAO), toutes les opérations peuvent s'effectuer de façon quasi-simultanée. L'organisation

7. Notamment à travers l'utilisation d'outils informatisés à tous les stades du processus de création et de production.

du travail garde son aspect séquentiel, mais la durée de chaque séquence diminue. Les logiciels de CAO assistent le fabricant, de la conception d'un vêtement à l'écran à la préparation des opérations préindustrielles de confection, réduisent les temps de contrôle et les risques d'erreurs, et permettent un placement des pièces plus rapide et plus économe en tissu.

- La fabrication assistée par ordinateur (FAO) a permis d'obtenir une technologie plus performante depuis le matelassage (qui consiste à superposer plusieurs tissus qui seront découpés en même temps) jusqu'à la découpe de ces matelas de tissu. La nouvelle génération du matelasseur est pilotée par un microprocesseur de contrôle de ses déplacements qui permet un gain de temps dans les manipulations et un contrôle de la qualité du tissu. Ceci est rendu possible grâce aux chariots plieurs ou matelasseurs qui travaillent avec beaucoup de précision et une grande rapidité. Le « placement », opération qui permet de minimiser les chutes de tissu en optimisant la découpe, est ensuite réalisé à l'aide de l'informatique. Par un placement « interactif » le plus souvent, le placeur dispose sur la pièce, visualisée sur l'écran de l'ordinateur, les différents morceaux à couper et l'ordinateur donne le taux d'utilisation de la surface totale. Dans le cas du placement automatique, et le placeur n'a qu'à saisir les données et laisser le logiciel travailler. Enfin, la coupe est réalisée en fonction du placement préenregistré : la tête de découpe à lame verticale est guidée par le calculateur. Elle nécessite aussi une table aspirante qui empêche le matelas de bouger.

- En matière d'assemblage comme de manutention, le progrès a été considérable. Les machines à coudre modernes sont dotées de nombreuses améliorations et des automates de couture effectuent des opérations simples, comme la pose des boutons, la confection des boutonnieres, la pose des poches... Les pièces sont transportées d'un poste de travail à l'autre grâce à un système de rails et d'aiguillage permettant de réduire les stocks intermédiaires donc le temps de fabrication. Lorsque le vêtement est terminé, il ne reste plus qu'à le repasser grâce à un tunnel de repassage automatique avant de le soumettre au contrôle qualité, et de le conditionner.

- Les opérations de montage d'un vêtement constituent la phase la moins automatisée et nécessitent toujours une main d'œuvre abondante. Les avancées technologiques ont, certes, permis de diminuer le temps de piquage, d'augmenter à la fois le nombre de points réalisables et de fils à traiter simultanément, mais toutes les machines à coudre ne sont pas

automatiques. C'est donc encore l'ouvrière qui enclenche les opérations de piquage et qui contrôle de façon directe et permanente son travail.

L'échange de données informatisées (EDI) par télétransmissions de données commerciales, logistiques et financières structurées selon des formats standards, permet aux fabricants, façonniers et donneurs d'ordre de travailler en temps réel. L'EDI est un outil commun servant à définir et à normaliser le cahier des charges d'un process en cours. Ces modifications organisationnelles, fondées principalement sur des échanges informatisés de données sur les ventes, commandes, matières premières utilisées... contribuent à modifier les relations entre fabricants et fournisseurs de matières premières, et entre fabricants et distributeurs pour réduire les cycles de conception-fabrication des produits et à minimiser le niveau des stocks.

Les innovations en matière de produits

L'industrie textile européenne, durement concurrencée par les tisseurs du Tiers-Monde, fait tout pour se débarrasser de son image d'activité obsolète. Depuis quelques années, collants hydratants, tissus anti-UVA ou chaussettes antibactériennes ont fait leur apparition sur le marché. Dans ce secteur industriel pourtant emblématique de l'ancienne économie, l'innovation s'avère créative et dynamique.

- Le développement de l'informatique et les progrès considérables accomplis en microélectronique sont en train de révolutionner discrètement l'industrie, même si beaucoup de produits sont encore au stade du prototype. Des vêtements intelligents, équipés de fils électriques et de puces dans la masse du tissu, permettent d'intégrer un lecteur MP3, un téléphone mobile, des écouteurs... et de passer en machine à laver, malgré tout cet équipement.
- Dans le domaine médical, ces technologies sont riches d'applications. Des vêtements qui mesurent la pression sanguine, le pouls et la température du corps avec alerte au médecin en cas de troubles sont actuellement expérimentés. Il existe même un T-shirt « Pace protector » qui protège les porteurs de simulateurs cardiaques des ondes électromagnétiques émis par les portables.
- Dans le domaine du militaire et de la sécurité, les nouvelles fibres (Kevlar, Twaron, Kermel) sont traitées pour être ultra-résistantes, antistatiques, anti-feu autant qu'hydrophobes et se parent d'électronique dans le but, par exemple, d'avertir le pompier de la présence de gaz toxiques.

- Dans le domaine de la logistique, d'ici quelques années, les étiquettes intelligentes devraient simplifier la gestion des stocks des industriels du textile en même temps qu'elles permettront de lutter plus efficacement contre la contrefaçon. Sur Internet et à l'intérieur même des boutiques de mode, les essayages virtuels devraient se populariser.
- Les tissus du futur sont déjà présents, grâce à l'utilisation d'une technologie largement répandue dans l'industrie agroalimentaire, la micro-encapsulation. La technologie de la micro-encapsulation a fait énormément bouger les choses dans le secteur. Inventée dans les années 60 et utilisée principalement dans l'agroalimentaire, la cosmétologie et la pharmacologie, elle consiste à emprisonner une substance active (parfum, médicament, pigments) dans une membrane sphéroïdale. Il suffit alors d'appliquer ces micro-capsules par enduction ou vaporisation avec un liant sur le tissu. Ce procédé sert, par exemple, à la création de fibres à couleurs changeantes. On peut actuellement trouver sur le marché des stores qui changent de couleur en fonction de la pression atmosphérique, de la température et de l'humidité. De même, les micro-capsules servent de support à diffusion lente pour les textiles antibactériens, antiacariens ou fongicides. Cette technique est utilisée pour des tissus ou des doublures qui créeront ainsi un «microclimat» autour du corps. Les personnes auront chaud dehors et seront bien quand elles rentreront dans le métro ou dans un restaurant. Ceci est permis par la capsule qui emprisonne une paraffine technologique appelée « Confortem », qui est un régulateur thermique à changement de phase.
- Autre voie de recherche pour les inventeurs du textile, la technique du « greffage » qui consiste à bouturer sur une molécule de nouvelles fonctions chimiques, grâce au dépôt, en couches minces, d'un autre polymère. C'est ainsi que l'on peut rendre un tissu hydrophobe, odorant ou anti-tache. L'IFTH (Institut Français du Textile et de l'Habillement) a développé une technologie prototype de radio-greffage par bombardement d'électrons à très forte vitesse. Leur priorité est d'étudier des molécules de photo-protection autant pour l'industrie cosmétique que pour le textile. On manque en effet de substances capables de protéger à la fois des UVB (qui font bronzer) et des UVA (responsables des cancers de la peau). Il s'agit donc de créer des molécules copiant des substances naturelles capables de cumuler les deux protections. Cela servira, par exemple, à fabriquer des tee-shirts pour les enfants à la plage.

Annexe 4. L'historique des accords internationaux concernant la filière textile-confection de 1960 à aujourd'hui

Accords concernant le coton les produits à base de coton (1961-1973)

Dans les années qui ont suivi la deuxième guerre mondiale, une grande partie du commerce international a été régie par des systèmes commerciaux nationaux complexes. Certains pays développés ont fait valoir des difficultés de balance des paiements pour justifier des droits de douane élevés, des pratiques douanières compliquées, des procédures de licences d'importation complexes et de nombreuses restrictions quantitatives. Pendant les années 50 toutefois, les restrictions commerciales ont été réduites à la suite des efforts de libéralisation générale déployés par le GATT et le FMI.

La suppression progressive des restrictions quantitatives consécutive à l'atténuation des difficultés de balance des paiements des pays développés a coïncidé avec le retour en force du Japon dans le commerce mondial des textiles et avec l'émergence de plusieurs pays en développement exportateurs de textiles et, dans une moindre mesure à cette époque, de vêtements. Les pays en développement en particulier, qui avaient accès aux matières premières et bénéficiaient de coûts de production relativement bas, notamment pour ce qui était des salaires, ont commencé rapidement à accroître le volume de leurs exportations de textiles et vêtements de coton à destination des pays développés. Dans les pays développés, l'investissement et l'emploi ont souffert de la forte poussée des importations de textiles de coton de faible valeur et des unités de production n'ont pas tardé à fermer dans le secteur, provoquant des problèmes sociaux graves. Pour remédier à ces problèmes, plusieurs pays développés ont négocié avec certains gouvernements des accords visant à limiter la quantité des exportations de textiles de coton, qui ont par la suite été appelés accords « d'autolimitation des exportations ».

En 1959, il a été proposé que le GATT procède à une étude en vue de trouver une solution multilatérale au problème des fortes augmentations des importations, sur une brève période et pour une gamme étroite de produits, qui pouvaient avoir de graves répercussions économiques, politiques et sociales dans les pays importateurs. En 1960, les parties contractantes ont reconnu qu'il existait un phénomène de «désorganisation du marché», qui présentait les éléments suivants en association:

- 1) Les importations de certains produits en provenance de sources déterminées s'accroissent ou pourraient s'accroître brusquement et dans des proportions substantielles ;
- 2) Ces produits sont offerts à des prix notablement inférieurs à ceux qui sont pratiqués sur le marché du pays importateur pour des produits similaires de qualité comparable ;
- 3) Il y a préjudice grave ou menace de préjudice grave pour les producteurs nationaux;
- 4) Les différences de prix mentionnées au paragraphe 2) ci-dessus ne résultent pas d'une intervention gouvernementale dans la fixation ou la formation des prix, ni de pratique de dumping.

Cette décision, et c'était là son trait le plus marquant, mettait l'accent sur les sources d'approvisionnement déterminées et sur l'avantage compétitif substantiel qu'elles présentaient en termes de prix sans qu'il y ait intervention gouvernementale ou dumping. La possibilité de prendre des mesures de sauvegarde sélectives, induite par la notion de « désorganisation du marché », constituait une entorse fondamentale aux prescriptions de l'article XIX du GATT.

L'arrangement multifibres (1974-1994)

L'Arrangement multifibres (AMF), dont le titre formel est Arrangement concernant le commerce international des textiles, est entré en vigueur en 1974. Il a étendu les restrictions auxquelles étaient déjà assujettis les textiles et les vêtements de coton aux produits en laine et en fibres artificielles (et, à compter de 1986, à certaines fibres végétales). Son objectif déclaré était « de réaliser, en ce qui concerne les produits textiles, l'expansion du commerce, l'abaissement des obstacles à ce commerce et la libéralisation progressive du commerce mondial, tout en assurant le développement ordonné et équitable du commerce de ces produits et en évitant les effets de désorganisation sur des marchés et sur des types de production aussi bien de pays importateurs que de pays exportateurs ». Il avait aussi pour

objectif « de favoriser le développement économique et social des pays en voie de développement et d'assurer un accroissement substantiel de leurs recettes provenant de l'exportation de produits textiles, et de leur ménager la possibilité d'avoir une plus grande part du commerce mondial de ces produits ».

Concrètement, l'AMF (comme les accords concernant le coton) fournissait un cadre réglementaire pour l'imposition de contingents, par le biais d'accords bilatéraux ou de mesures unilatérales, lorsqu'une poussée des importations désorganisait ou menaçait de désorganiser le marché dans les pays importateurs. Au moment d'imposer des contingents, les pays importateurs devaient respecter des dispositions en matière de consultations, ainsi que des règles et critères spécifiques pour déterminer s'il y avait désorganisation du marché et pour imposer et maintenir des restrictions à l'égard des pays exportateurs. En règle générale, ils devaient prévoir un coefficient de croissance annuel des contingents de 6 %. Un organe réglementaire, l'Organe de Surveillance des Textiles (OST), surveillait la mise en oeuvre de l'AMF et présentait des rapports à ce sujet, et s'occupait également du règlement des différends. L'AMF a expiré le 31 décembre 1994 juste avant que l'OMC n'entre en activité, et que l'Accord sur les Textiles et les Vêtements (ATV) n'entre en vigueur, le 1^{er} janvier 1995.

Évolution dans le cadre du régime de l'AMF

Durant ses 21 années d'existence, de 1974 à 1994, l'AMF a fait l'objet de plusieurs modifications et adaptations opérationnelles. Plusieurs prorogations ont été négociées, à l'occasion desquelles de nouvelles dispositions ont été ajoutées et de nouveaux produits inclus. En outre, dans la pratique, le coefficient de croissance des contingents de 6% établi par l'AMF a très souvent été fortement réduit dans les accords bilatéraux. Les contingents bilatéraux relevant de l'AMF, qui formaient un réseau complexe, étaient par ailleurs négociés à intervalles rapprochés, tous les ans environ bien souvent. Au cours des dernières années d'existence de l'AMF, six participants (Autriche, Canada, CEE, États-Unis, Finlande, Norvège) ont appliqué des contingents au titre de l'AMF, qui visaient des produits et des pays différents. Toutefois, mis à part les restrictions à l'égard des anciens pays à commerce d'État, les pays ont recouru à l'AMF presque exclusivement pour se protéger contre les importations en provenance des pays en développement. La Suisse et le Japon, qui étaient

signataires de l'AMF, n'ont pas conclu d'accords de limitation. La Suède a supprimé toutes les limitations qu'elle appliquait et s'est retirée de l'AMF en 1991 (les contingents suédois à l'importation ont toutefois été réintroduits lorsque le pays a adhéré à la Communauté européenne en 1995). En 1994, sa dernière année d'existence, l'AMF comptait 44 participants ; bien que ce chiffre représente moins de la moitié du nombre des signataires du GATT, la plupart des pays ayant un intérêt dans le commerce des textiles et des vêtements étaient inclus, y compris la Chine, qui n'était pas partie contractante au GATT.

Annexe 5. Projets d'investissements étrangers dans le textile vers les pays MEDA entre janvier 2003 et juin 2004

(Source : MIPO-Projet ANIMA. Données non comparables avec celles du tableau 19 du fait d'un champ de prise en compte élargi)

Pays d'accueil	Origine	Compagnie	Projet	Emplois créés	IDE (M€)
Algérie	France	Dagris	Création d'une société mixte pour le développement du coton algérien	-	-
Égypte	Arabie Saoudite	Birla Group	Une nouvelle usine de fibre acrylique saoudite en Egypte	1000	73,4
Jordanie	Inde	Ambatur Clothing	Ambatur Clothing ouvre une usine dans le parc industriel jordanien Ad-Dulayl	-	-
Liban	Italie	Fratelli Rossetti	Ouverture d'un magasin de chaussures à Beyrouth	-	-
Liban	Suède	Oriflame	Etablissement d'un bureau pour lancer des opérations de commercialisation sur le Liban et les pays avoisinants	-	-
Liban	Syrie	Cedars	Ouverture d'une usine pour la production de fibres	25	2.1
Malte	Allemagne	Toly Products	Ouverture d'une usine de packaging pour produits de luxe	-	1,2
Maroc	Royaume-Uni	Alexon	Création d'un site de production	-	-
Maroc	Royaume-Uni	Dewhirst	Ouverture d'une 4ème usine textile	-	-
Maroc	Italie	Bulgari	Ouverture d'une antenne de joaillerie à Casablanca	10	-

Annexe 5. Projets d'investissements dans le textile vers les pays MEDA...

Maroc	France	Clayeux	Ouverture d'une franchise au Maroc	-	-
Maroc	Bulgarie	Staro	(Pré-projet) Unité de fabrication de maroquinerie en Tunisie ou au Maroc	-	-
Maroc	Espagne	Solano Atlantic	Unité de fabrication de chaussures de montagne, de sport et de sécurité	311	28,6
Maroc	Espagne	Capdevila	Confection d'articles d'habillement divers à Tanger	100	9,2
Maroc	Espagne	Mohammedia Shoes	Fabrication de chaussures à Mohammedia	80	7,4
Maroc	Espagne	Aksal Group Zara	Une JV hispano-canadienne investit dans la confection de lingerie	200	20,1
Maroc	France	Casport	Confection d'articles de sport, de vêtements de travail, d'uniformes et de produits publicitaires	23	2,1
Maroc	France	Caulliez Maroc	Filature de coton à Fès	45	4,1
Maroc	Hong-Kong	Blue Star Apparel	Investissement hong-kongais dans la confection d'articles d'habillement à Casablanca	284	26,1
Maroc	France	Classical & Casual Clothing	Unité de production de vêtements à Tanger	40	3,7
Maroc	Royaume-Uni	Thirteen AMP Morocco	Unité de confection à Salé	550	50,6
Maroc	Royaume-Uni	Vayani	Confection de lingerie féminine à Mohammedia	70	6,4
Maroc	Italie	Legler	Legler et Senoussi (Maroc) construisent une unité de production de tissu denim et de filature près de Rabat	800	54,3
Maroc	États-Unis	Jordache	L'entreprise crée deux unités de confection à Casablanca	500	3,6
Maroc	Suisse	Triumph	Extension de l'unité de production de lingerie féminine de Fès	50	3,6

Annexe 5. Projets d'investissements dans le textile vers les pays MEDA...

Maroc	Pays-Bas	MomyConfort	Valorisation et recyclage de produits textiles, filature et tissage	750	4,2
Maroc	Espagne	Inditex (Zara)	Ouverture de la première franchise Zara à Casablanca et signature d'un accord d'extension de la franchise	-	20,0
Tunisie	France	Rouleau-Guichard	Le fabricant de sous-vêtements délocalise ses usines en Tunisie et en Roumanie	500	-
Tunisie	Danemark	Elvstrom Sails	Un nouveau site à Bizerte pour les voiles de série	-	-
Tunisie	Italie	Benetton	Création d'une usine de fabrication textile à Monastir	-	12,4
Tunisie	Belgique	Van de Velde	Un groupe de lingerie belge investit 2,5 millions d'€ dans le doublement de sa capacité de production en Tunisie	400	2,5
Turquie	États-Unis	VF Corp	Le groupe américain lance sa production de vêtements dans l'ouest de la Turquie	400	15,0
Turquie	Allemagne	Hugo Boss	L'entreprise va construire une seconde usine en Turquie	-	-
Turquie	Royaume-Uni	Adria	Implantation d'une nouvelle usine textile	-	-
Turquie	France	Hartmann	Transfert de la fabrication de produits en coton dans une nouvelle usine à Mersin	30	-
			Total MEDA	5 168	351

Annexe 6. Interview d'un responsable de la filière textile en Europe

Guillaume Sarkozy : « L'élargissement est une chance mais il a été mal préparé » (Source *Le Figaro*, 03 mai 2004)

Vice-président du MEDEF, président de l'Union des industries textiles, Guillaume Sarkozy dirige Tissage de Picardie, société qui figure parmi les leaders mondiaux du tissu d'ameublement. Elle emploie 120 personnes et fournit des créateurs et éditeurs (comme Frey) ainsi que de grands distributeurs (comme Laura Ashley). Elle exporte 65% de sa production. Pour Guillaume Sarkozy, l'élargissement est une bonne chose: il renforce l'Europe et donne une base plus large à ses entreprises. Mais il regrette que l'événement ait été mal préparé.

Q. A vos yeux, l'ouverture de l'Union européenne à dix nouveaux pays est-elle une chance ?

Oui, c'est une chance. Sur ce point, je n'ai aucun doute. L'élargissement de l'Union conduit à l'agrandissement d'une zone d'échanges libres. C'est une bonne chose pour les affaires. Cela donne aux entreprises des armes pour se battre dans la mondialisation. Elles peuvent produire dans des zones de travail plus compétitives et ainsi mieux résister à l'Asie. Mais l'élargissement a été très mal préparé.

Comment cela? C'est pourtant un événement dont on parle beaucoup depuis quelques semaines.

Vous n'avez qu'à descendre dans la rue et interroger les Français. Ils n'ont pas conscience de l'importance de cet événement. Beaucoup de dirigeants de PME, qui ne savent pas bien comment réagir à la mondialisation, n'ont pas non plus saisi l'enjeu que représente cette nouvelle ouverture de l'Union européenne. Il n'y a pas eu de débat. Surtout, je note une contradiction entre l'élargissement et l'environnement imposé aux entreprises en France.

Laquelle ?

Depuis plusieurs années, les entreprises françaises sont confrontées à la concurrence croissante des pays émergents alors que leurs coûts de pro-

duction et la fiscalité n'ont cessé de s'alourdir: que ce soit à cause de la hausse du SMIC ou du passage aux 35 heures.

Cet hiver, le président de la République a décidé qu'il fallait supprimer la taxe professionnelle. Nous verrons quand et comment cette suppression sera réalisée. Mais, sur longue période – je montre tous les gouvernements du doigt – les charges des entreprises ont augmenté.

Qu'aurait-il fallu faire ?

Le débat peut encore avoir lieu. On peut toujours faire quelque chose. Par exemple, dans mon secteur d'activité, le textile, j'ai la chance de participer à un groupe de travail au sein de la Commission européenne. Ce groupe réunit quatre commissaires européens, les ministres de cinq pays membres, des experts de haut niveau et des industriels. Cela fait une vingtaine de personnes au total. Nous nous sommes réunis une première fois, il y a quelques semaines. Nous allons nous revoir régulièrement pour réfléchir à l'avenir de notre industrie dans le cadre de ce bouleversement qu'est l'arrivée de dix nouveaux Etats, l'entrée de la Chine dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la suppression, au 1^{er} janvier prochain, de tous les quotas d'importation textiles.

Si l'élargissement a été mal préparé, y a-t-il des craintes à avoir ?

Il faut positiver. Des entreprises profiteront de l'élargissement à l'Est comme elles ont déjà bénéficié de la mondialisation pour vendre en Chine. En même temps, des activités ont souffert comme l'électronique ; les DVD et les écrans plats sont fabriqués en Chine aujourd'hui ; de même, ce pays produit 70 % des jouets vendus dans le monde, 50 % de l'ameublement ou encore 20 % des articles textiles. Les sociétés pour lesquelles l'élargissement présente un risque doivent déterminer comment elles peuvent en profiter malgré tout. Pour ces dirigeants, la question est: dois-je investir dans ces nouveaux territoires? Mais ils ne doivent pas oublier les pays du pourtour méditerranéen. Les Allemands, par proximité géographique et culturelle, se tournent très logiquement vers les pays de l'Est. Les Français, eux, peuvent aussi regarder vers le Sud, vers le Maroc ou la Tunisie. Nous partageons avec ces pays un héritage culturel.

L'élargissement, comme la mondialisation, n'est-il pas surtout une opportunité pour les grands groupes ?

Les grandes entreprises peuvent facilement déplacer leurs capitaux pour investir. Les PME, au contraire, ont d'autres racines dans leur territoire ainsi qu'avec les familles des salariés. La solution pour nos PME passe, entre autres, par la formation de leurs dirigeants aux nouvelles technolo-

gies, aux nouveaux outils de marketing et d'analyse des marchés. Nous sommes conduits à nous adapter. Il y a une attitude offensive qui est de conquérir des nouveaux marchés et une attitude défensive qui est de protéger. Nous avons une responsabilité sociale : nous devons former les salariés pour accroître leur valeur ajoutée. Il ne s'agit pas seulement d'acquérir des connaissances nouvelles mais aussi d'apprendre à évoluer. Notre réponse au changement doit devenir un atout et non pas une épreuve douloureuse. Nous devons être des experts du changement.

Votre activité a été l'une des premières touchées par la mondialisation. Comment vous y êtes-vous adapté ?

Nous nous sommes adaptés par la recherche incessante de plus de valeur ajoutée. Il y a 20 ans, ma société, Tissage de Picardie, ne produisait que des tissus d'ameublement unis. Nous avons été concurrencés par des pays émergents et nous nous sommes tournés vers ce que l'on appelle le tissé teint et le jacquard qui représentent aujourd'hui 97 % de notre production. Par ailleurs, depuis trois mois, avec deux cadres de Tissage de Picardie, j'ai commencé une formation de huit mois sur la vision future de la compétitivité de l'entreprise. C'est une formation organisée avec dix autres entreprises et nous réfléchissons à notre stratégie avec des consultants.

L'entrée des anciens pays communistes dans l'Union ne prend-il pas un relief particulier pour vous ?

Oui, bien sûr. Mon père était hongrois. Pour ces raisons personnelles, je me rends à Budapest régulièrement. Mais ce ne sont pour autant pas des raisons suffisantes pour vouloir absolument nouer des relations d'affaires en Hongrie ou d'autres pays de l'Est. Mes racines ne sont pas celles de l'entreprise que je dirige.

Propos recueillis par Bruno JACQUOT

Achévé d'imprimer en septembre 2004
Dépôt légal à parution

Imprimé en UE



ANIMA

Réseau Euroméditerranéen d'Agences de Promotion des Investissements
Euromediterranean Network of Investment Promotion Agencies

ANIMA est un projet européen qui consiste à aider 12 pays du Sud de la Méditerranée et du Proche-Orient partenaires de l'UE (Pays "MEDA" : Algérie, Autorité Palestinienne, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie) à se doter de stratégies et d'outils d'attraction des investissements étrangers. L'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), assistée par l'ICE (Italie) et la Direction des Investissements (Maroc), conduit le projet, financé par l'Union Européenne.

La filière textile-confection dans la région euro-méditerranéenne

NOTES & ETUDES N° 3
septembre 2004

Le secteur du textile-habillement joue un rôle-clé, à la fois dans les économies méditerranéennes et dans les échanges entre celles-ci et l'Union Européenne. Premier secteur industriel en Turquie ou en Tunisie, il représente globalement 50% des exportations manufacturières de la région MEDA vers l'UE. A l'inverse, les pays MEDA représentent des débouchés importants pour l'industrie textile européenne, dont les produits sont transformés au sud de la Méditerranée pour être ensuite réexportés, sous forme de vêtements, vers le marché ouest-européen. Une complémentarité forte s'est ainsi instituée dans cette filière entre les deux rives de la Méditerranée.

Or, cette complémentarité est actuellement menacée par deux mouvements concomitants : d'une part, la montée en puissance des industries de la confection d'Europe de l'Est, vers laquelle s'orientent des flux croissants d'investissements et de contrats de sous-traitance en provenance d'Europe de l'Ouest ; d'autre part, la concurrence de l'industrie asiatique, notamment chinoise, qui devrait encore s'accroître dans les années à venir du fait de la fin programmée de l'accord multi-fibres en 2005 à la suite de l'accord textile vêtement (ATV) signé à Marrakech en 1995. D'ici 2005, toutes les restrictions quantitatives sur le commerce de produits de textile-confection devraient de ce fait être levées. Confrontées au double défi d'une concurrence accrue sur le marché européen et sur leurs marchés domestiques, les industries méditerranéennes doivent se moderniser.

Le présent rapport propose quelques lignes d'action en ce sens, fondés sur une analyse détaillée des structures du secteur et des mutations de tous ordres (innovations techniques, évolutions réglementaires, internationalisation des firmes, délocalisations), qui en modifient actuellement la physionomie.

• *Fabrice Hatem, responsable des études du programme ANIMA au sein de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), a coordonné cet ouvrage collectif, réalisé avec des contributions de l'équipe ANIMA et des API MEDA.*

