

ETUDE D'ANALYSE DU POTENTIEL
DE LA BRANCHE INDUSTRIELLE

TEXTILE - HABILLEMENT

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA FILIÈRE

MAILLE

ETUDE REALISEE AVEC LE SOUTIEN FINANCIER
DU PROGRAMME MEDA DE L'UNION EUROPEENNE

2003

ETUDE REALISEE PAR

Cabinet :

BERNARD KIEF Consultants

Consultants internationaux :

M. Jean-Pierre GALOIS
M. Roger STREUC

COMITE DE PILOTAGE

Président :

M. Salaheddine MEZOUAR
Président de l'Association Marocaine
des Industries du Textile et de l'Habillement
(AMITH)

Membres :

Ministère de l'Industrie, du Commerce
et de la Mise à Niveau de l'Economie
(MICMNE)

Agence Nationale Pour la Promotion
de la Petite et Moyenne Entreprise
(ANPME)

Euro Maroc Entreprise (EME)

Cette étude a été réalisée avec le soutien financier du programme MEDA de l'Union Européenne. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne.

SOMMAIRE

PREAMBULE	7
PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC	9
I - Diagnostic général	11
II - Diagnostic de l'échantillon	16
III - Diagnostic des organisations	18
IV - Diagnostic marketing	20
V - Diagnostic des ressources humaines	23
DEUXIEME PARTIE : BENCHMARKING	27
Chapitre I - Tunisie	29
Chapitre II - Turquie	34
Chapitre III - Roumanie	40
Chapitre IV - Portugal	45
Chapitre V - Maroc	51
TROISIEME PARTIE : PLAN STRATEGIQUE 2005 – 2010	57
Chapitre I - Actions stratégiques	59
Chapitre II - Grandes phases de développement	62
Chapitre III - Recommandations	64
QUATRIEME PARTIE : PLAN D'ACTION OPERATIONNEL	69
Chapitre I - Plan d'action opérationnel	73
Chapitre II - Hypothèses de développement	83

PREAMBULE

La maille marocaine s'est développée, depuis une dizaine d'années, sur un marché en forte demande de produits basiques en maille circulaire et rectiligne, avec des matières à base de coton ou d'acrylique. Jusqu'en 2000, les industriels marocains ont su construire une industrie manufacturière qui produit pour les donneurs d'ordres européens et essentiellement français, avec un rapport qualité/prix attractif. Depuis cette date, la concurrence, caractérisée par l'émergence de nouveaux pays plus compétitifs en termes de coût de main d'œuvre ou d'agressivité, a freiné la dynamique de la maille marocaine.

Parallèlement, la demande – très liée aux phénomènes de mode – a évolué vers des produits plus élaborés (modèles, matières plus sophistiquées). Elle s'inscrit dans un contexte d'accélération de l'évolution du marché et du renouvellement permanent des produits ; les industriels marocains, en majorité, n'ont pas anticipé ces tendances et ne s'y sont pas ou peu préparés.

D'une part, si les années 90 leur ont permis des investissements importants, l'organisation de la production manque de flexibilité et demeure inadaptée aux enjeux des années 2000, tels que la capacité de réaliser des produits plus sophistiqués, des machines adaptées au travail de matières synthétiques en circulaire, des jauges plus fines en fully-fashion ou encore une réorganisation des chaînes de production en cycle court face à l'émiettement des séries, etc. Peu d'actions ont été menées pour pallier aux failles de l'ennoblissement (maillon faible et fortement pénalisant de la filière). D'autre part, les industriels sont restés essentiellement axés sur la «production», recueillant ainsi les commandes sans réelle démarche commerciale et encore moins marketing. En l'absence quasi totale de politique commerciale, les entreprises sont confrontées à la nécessité de rattraper le retard sur tous les fronts. Elles doivent mettre en place de nouveaux modes de management pour orienter l'entreprise vers les clients, souvent attirés par d'autres pays plus attrayants sur le plan de la qualité du service.

1^{ère} PARTIE

DIAGNOSTIC

I- DIAGNOSTIC GENERAL

A l'origine de 35% des exportations du pays en 2001, le textile-habillement est un secteur-clé pour l'économie marocaine. L'ensemble de cette filière emploie 127.000 personnes dont plus de 65.000 pour la branche textile et bonneterie.

A- Panorama de la filière maille

- La filière maille au Maroc regroupe les activités de tricotage (rectiligne et circulaire), de teinture et d'ennoblissement (impression, grattage, broderie...) et d'assemblage.
- Ses principaux produits sont : les pull-overs, les T-shirts, la lingerie, la corseterie, la layette, les vêtements de dessous, les survêtements, les joggings, etc.
- Près de 430 entreprises opèrent au sein de cette filière ; elles emploient plus de 43.000 personnes et produisent l'équivalent de 6,5 milliards de DH dont près de 60 % sont destinés aux marchés internationaux (principalement l'UE).
- Le taux de progression au cours des dix dernières années est fort significatif : effectifs (+ 30 %), production (+ 38 %), exportation (+ 43 %) et investissement (+ 88 %). La relative intégration des maillons de la filière, la large gamme de ses produits, la proximité du marché européen sont, en grande partie, à l'origine de cette évolution.
- En dépit de ces performances, le développement de la filière demeure entravé par : l'insuffisance en matières premières de qualité et à des prix suffisamment compétitifs, l'offre fondamentalement basique et un finissage en quantité et qualité insuffisantes.

Caractéristiques générales de la filière

Elles se résument selon les critères suivants :

- Une technique demandant un professionnalisme et des formations prouvées ;
- Une intégration d'une notion de filière interne qui va du fil et la finition de l'étoffe, jusqu'au vêtement fini ;
- Une indépendance relative et une souplesse de l'entreprise en amont et en aval ;
- Une autonomie de création matière et de forme ;
- Des investissements plus lourds que la confection ;
- Des parts de marché bien identifiées: le marché des petites pièces, principalement de haut de gamme.

Evolution quantitative de la production marocaine de 1990 à 2001 (en millier de dirhams)

Code sous secteur	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
171	4 372 664	4 922 649	5 302 925	5 230 702	5 596 631	6 401 395	6 052 718	5 738 862	2 808 600	3 138 689	2 380 042	2 639 848
172	3 529 613	3 762 686	3 686 277	3 885 980	4 329 246	3 642 532	3 794 008	4 235 684	3 332 869	2 704 996	2 250 843	3 104 597
173	322 550	404 682	701 267	609 065	601 973	725 362	1 049 872	845 940	690 124	652 704	566 428	584 988
174	467 283	566 713	714 431	638 464	576 808	679 234	769 170	839 815	768 975	750 901	739 004	561 644
175	625 858	808 937	695 407	852 924	832 521	722 737	719 837	787 042	932 793	882 556	924 158	755 049
176	798 913	1 350 016	845 343	1 000 369	1 078 864	872 782	779 882	1 099 003	674 538	394 884	302 385	291 487
177	213 403	297 101	288 979	113 654	93 461	95 002	109 835	106 907	1 224 034	1 120 275	1 307 528	1 334 329
182	5 076 931	5 502 051	6 384 695	6 527 667	6 861 157	7 493 707	8 364 533	9 113 947	13 157 955	13 869 784	13 890 080	14 284 017
Total	15 407 215	17 614 835	18 619 324	18 858 825	19 970 661	20 632 751	21 639 855	22 767 200	23 589 888	23 514 789	22 360 468	23 555 959
Articles maille sur vêtements	4,20%	5,40%	4,53%	1,74%	1,36%	1,27%	1,31%	1,17%	9,30%	8,08%	9,41%	9,34%
Articles maille sur total	1,39%	1,69%	1,55%	0,60%	0,47%	0,46%	0,51%	0,47%	5,19%	4,76%	5,85%	5,66%
Vêtements sur total	32,95%	31,24%	34,29%	34,61%	34,36%	36,32%	38,65%	40,03%	55,78%	58,98%	62,12%	60,64%

171: filature
172: tissage
173: Ennoblement textile
174: Fabrication d'articles textiles
175: fabrication de tapis et autres industries textiles
176: fabrication d'étoffes à maille
177: fabrication d'articles à maille
182: fabrication de vêtements

Source : AMITH juin 2003

Evolution des exportations marocaines par marché

Il convient de remarquer que les exportations marocaines vers l'Espagne ont augmenté de 150% entre 1999 et 2002. La part des exportations vers la France baisse régulièrement, mais occupe toujours la première position dans le classement. Les exportations vers le marché italien restent faibles. Celui-ci s'approvisionne plus auprès de la Tunisie et de la Roumanie. La part des exportations vers l'Union Européenne reste stable, quant aux marchés américains, malgré une bonne progression des exportations vers ces destinations, les parts demeurent faibles.

Ce qu'il faut retenir :

- Les Exportations vers l'UE représentent **97,5%** en **2002** !
- La France en représente la moitié ! **elle est stagnante**
- L'Angleterre : 14,1%, **elle est en développement**
- L'Espagne : 14,4%, **également en développement**
- L'Allemagne : 16,7%, **comme la France : stagnante**
- Les USA : 2,40% **en part de marché** !
- L'Italie et les pays du nord de l'UE représentent les marchés les moins importants !

Principaux pays exportateurs de maille vers l'UE :

Millions €	2002	1999	2002	%99/02	Prix moyen 2002	millions pièces
Turquie	1	2 857 451	3 977 614	139%	2,56	1 554
Chine	2	2 660 285	3 322 935	125%	2,70	1 231
Bangladesh	3	887 024	1 506 863	170%	2,30	655
Portugal	4	1 418 922	1 437 915	101%	2,92	492
Inde	5	729 939	984 311	135%	2,34	420
Roumanie	6	476 936	918 423	193%	2,91	315
Maroc	7	579 338	739 583	128%	3,00	246
Tunisie	8	523 204	737 900	141%	3,29	224
Maurice	9	422 538	448 724	106%	4,66	96
Pologne	10	359 021	399 289	111%	2,34	170
Hongrie	11	372 078	366 064	98%	2,31	158
Pakistan	12	244 500	287 422	118%	0,99	291
Bulgarie	13	193 698	220 395	114%	3,30	158
Egypte	14	171 889	207 430	121%	3,25	64
Lituanie	15	99 715	157 394	158%	3,16	50
Etats-Unis	16	191 825	136 746	71%	4,76	29
Lettonie	17	55 759	67 026	120%	3,72	18
Ukraine	18	28 451	42 852	151%	1,87	24
Bresil	19	14 240	24 548	172%	2,45	10
Jordanie	20	6 201	3 946	64%	1,93	2
Total		12 293 014	15 987 380	130%	2,84	6 207

Globalement, l'évolution de ce panel des principaux fournisseurs de l'UE en maille, est la suivante :

	évolution 99/2002	écarts
Turquie	+ 39%	+ 9
Chine	+ 25%	- 5
Bangladesh	+ 70%	+ 40
Portugal	+ 1%	- 29
Inde	+ 35%	+ 5
Roumanie	+ 93%	+ 63
Maroc	+ 28%	- 2
Tunisie	+ 41%	+ 11
Total	+ 30%	0

Les exportations marocaines ont légèrement baissé, 2% en valeur, alors que durant la même période, la Roumanie a pratiquement doublé ses exportations. Les performances du Bangladesh et de la Tunisie sont également à signaler.

Evolution du classement des principaux pays exportateurs de maille vers l'UE

Millions €	1999	2000	2001	2002
Turquie	1 ^{er}	1	1	1 ^{er}
Chine	2	2	2	2 ^{ème}
Bangladesh	4	4	3	3 ^{ème}
Portugal	3	3	4	4 ^{ème}
Inde	5	5	5	5 ^{ème}
Roumanie	8	7	6	6 ^{ème}
Maroc	6	6	7	7 ^{ème}
Tunisie	7	8	8	8 ^{ème}
Maurice	9	9	9	9 ^{ème}

Fonctionnement de la demande

• Les permanents :

Ce sont des produits dont la durée de vie dépasse 12 mois voire plus de 24 mois, sans modifications majeures. Ils sont essentiellement achetés par contrat à long terme avec des délais cadencés. Ces articles sont recherchés au plus bas prix par rapport à un cahier des charges précis. L'Asie est un grand fournisseur de cette catégorie de produits.

• Les basiques :

Ce sont des produits de structure simple, correspondant à une consommation périodique mais légèrement modifiés en fonction de la mode tant en style qu'en couleur ou en matière. Leur durée de vie est de l'ordre de la saison ou de la demi-saison (Printemps/Eté). Les mêmes procédures et conditions d'acquisition que pour les permanents, sont appliquées, sauf que les engagements peuvent être plus aléatoires et peuvent générer des compléments ou réassorts.

N.B : Il y a lieu de différencier les basiques selon leur gamme de couleurs. Soit les couleurs sont elles-mêmes basiques (blanc, écru, noir, rouge, marine..) soit complémentaires et liées à des thèmes et, dans ces cas, leur programmation est gérée différemment.

• Les articles mode :

- Ceux intégrés dans des thèmes, avec des délais précis (à la semaines près), les quantités étant plus faibles. La valeur unitaire peut être plus élevée compte tenu de seuils de prix psychologiques assez bien connus. Ces articles font peu l'objet de réassort.
- Ceux répondant à une tendance, mais non dépendant de thèmes, tels que les dentelles. Ils génèrent une forte marge, attendue pour couvrir les risques d'erreur et de surstock potentiel. Ils font l'objet de réassort selon la demande et les perspectives de maintien de cette demande.

- Les actualisations, étant donné que les délais sont courts, la valeur ajoutée doit être forte et souvent le niveau de prix est assez faible pour compenser le risque d'un taux d'écoulement aléatoire. Les actualisations sont ainsi souvent présentées en milieu ou fin de saison à l'occasion des soldes.

• **Les opérations spéciales :**

Ce sont des produits destinés aux actions promotionnelles répétitives ou non. Ils sont présentés à bas prix, mais aussi à faible marge et sur une période de consommation creuse ou déficiente... Les promotions de ce type de produits maintiennent généralement la marge du distributeur et sont conçues principalement pour maintenir ou développer le CA. Pour les grands magasins français bien connus, ces opérations peuvent représenter jusqu'à 15% du CA annuel.

B- Comment opèrent les acheteurs, les sourceurs :

L'acheteur est un acteur central dans la relation commerciale, il a un cadre de vie – économique, technique, culturel – qu'il faut connaître et respecter. Il a également des objectifs précis à réaliser, que les vendeurs ou toutes personnes en contact avec lui doivent connaître. Une visite semestrielle ou même trimestrielle ne peut permettre d'avoir une bonne approche commerciale et humaine de ses clients.

Il faut montrer à l'acheteur sa dimension internationale en tant que fournisseur et lui assurer que ses demandes vont être correctement honorées.

* Livraisons :

- Livraisons directes groupées ;
- Livraisons éclatées par module à chaque point de vente ;
- Livraisons sur plateforme de ré-éclatement.

* Emballage :

- Package, modules de conditionnement aux points de vente ;
- Par assortiment ;
- Colis standard.

* Potentiel de croissance

Les entreprises distributrices qui ont marqué les réussites de la décennie passée ne seront pas forcément les leaders de demain. Il s'agit d'une phase de changement tant au niveau du mode de distribution qu'au niveau des consommateurs eux-mêmes. On observe un retour vers des produits plus authentiques et personnalisés. Ce qui va impliquer :

- a- plus d'éthique ;
- b- plus d'élaboration en matière et en forme ;
- c- des séries plus courtes avec, selon la conjoncture, des réassorts plus importants ;
- d- plus de maîtrise de la gestion des flux produits.

II- DIAGNOSTIC DE L'ECHANTILLON

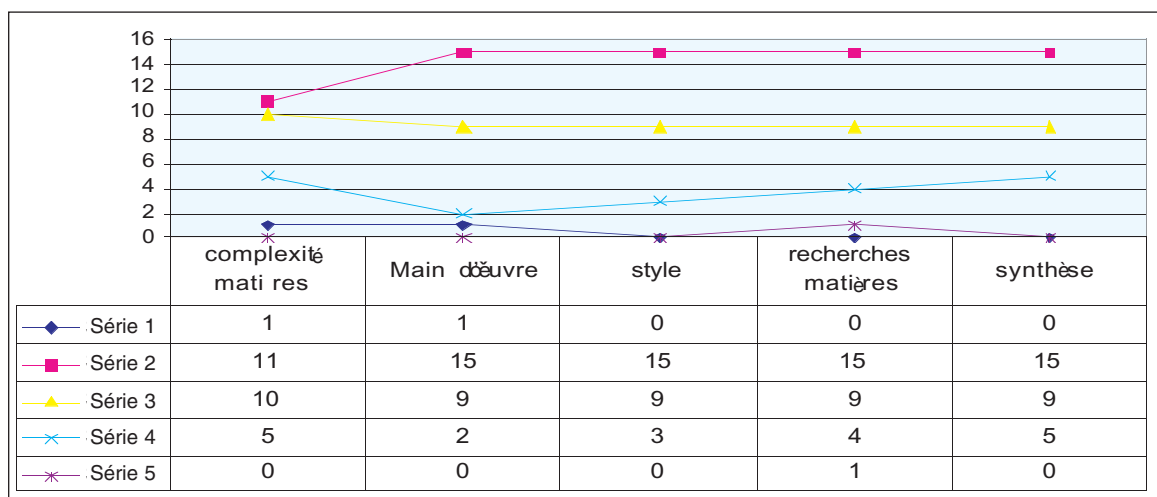
Un nombre important d'entreprises ont démarré par la sous-traitance et ont évolué, sous la pression des donneurs d'ordres, vers de la sous-traitance de deuxième niveau. Toutefois, il existe encore des problèmes cruciaux de financement. En outre, la co-traitance niveau 2 suppose des risques importants, financiers en particulier, auxquels s'ajoute la possibilité de surstocks... Par ailleurs, le secteur maille se prête assez bien à une diversité d'intégration plus ou moins développée. A ce titre, pour la grosse maille, il est assez classique de constater une intégration - du tricotage au produit fini - avec les machines de finition nécessaires. Pour la laine ou ses mélanges, il faut un lavage ou un passage au perchloréthylène avec injection de vapeur.

1- Positionnement par secteur

- Le panel «maille» couvre bien la consommation des articles pour «femme», et a gagné une bonne part du marché «enfant», par contre le marché «homme» reste à explorer.
- Les petites pièces ne prennent pas en compte les catégories chemise et chemisier. Elles concernent essentiellement des pièces maille: Tee-shirt, Sweat-shirt etc....
- Le marché "homme" n'est pas très développé, notamment en tricot qui est porteur de plus de valeur ajoutée: c'est une source de potentiel en CA et une marge de gain à conquérir.

En dehors de la capacité de créer des collections et du potentiel des stylistes qui reste discutable, les entreprises sont assez bien équipées pour répondre au montage de prototypes, patronage ainsi que pour la gradation.

2- Evaluation de la valeur ajoutée



Les séries 1, 2, 3, 4 et 5 correspondent aux notes attribuées : 1 étant mauvais, 2 faible, 3 moyen, 4 bien et 5 parfait.

- Complexité matières : Elle évalue la qualité, la diversité, la finesse, les mélanges de plusieurs matières, la qualité d'ennoblissement, etc... Les visites des entreprises ont fait ressortir en majorité des matières basiques, sans grandes difficultés de travail, ni de recherche de finition particulière, en dehors de quelques cas comme le molleton stretch.
- Main d'œuvre : La complexité réside dans la fabrication et le montage. Ont été observées surtout des formes basiques, sans grande difficulté d'assemblage ni beaucoup de mélanges de matières ou de garnitures...
- Style : Il mesure la qualité et l'habileté appliquées aux modèles travaillés et dépend de la demande des donneurs d'ordre, mais conditionne à terme la compétence de l'entreprise. Il représente l'indice de la propension du personnel à gérer une évolution plus complexe dans ce domaine. Le personnel de montage n'acquiert généralement pas la culture «mode».
- Recherches matières : Il n'y a pas encore une vraie fonction de recherche intégrée.

3- Démarche qualité :

L'enquête a permis de relever qu'à part quelques grandes entreprises où elle est déjà engagée, la procédure qualité n'en est encore qu'à ses débuts. La majorité des entreprises fait remarquer que les clients ne sont pas demandeurs d'une certification. D'autres, par contre, font référence à des homologations ou accréditations données par leurs fournisseurs (type Décathlon...). Les clients anglo-saxons exigent en général des certifications qui leur sont propres (M&S, mais surtout ISO 14 000 – normes environnementales et sociales). L'accélération des demandes de certification exige une sensibilisation plus forte de compétences intermédiaires, de même qu'un investissement conséquent en informatique, analyse des procédures et des processus...

4- Concurrence :

Concurrence interne

La concurrence interne est jugée faible. Les petites structures sont parfois considérées comme concurrencées par les grandes sociétés. Il est également fait mention des entreprises ne payant pas leurs charges sociales ou ne procédant pas à des déclarations légales.

Concurrence externe

La Turquie est considérée comme le concurrent le plus redouté: elle est citée 12 fois comme concurrent N°1, 8 fois en N°2 soit 20 sur 27 déclarations. L'Asie dont la Chine a été citée 6 fois comme pays concurrent N°1 et 7 fois N°2 : elle est citée pour ses basiques et ses prix inférieurs de 40 à 50%.

La Tunisie, a été citée 4 fois comme pays concurrent N°1, en raison des aides étatiques accordées notamment aux investissements NTIC (Lectra, Gerber, CAO...) et aux investissements off-shore, principalement français, qui leur garantit un ROI (Retour Sur Investissement) et des rapatriements financiers aisés. Le différentiel de prix est peu évoqué.

La Roumanie, n'est citée qu'une fois comme pays concurrent N°1 et bénéficie selon les clients, d'aides et d'investissements européens (italiens, français et allemands ...). Le prix et la qualité sont jugés meilleurs. Le benchmark montre que ce pays est certainement l'un des plus redoutables pour la compétitivité des entreprises marocaines.

Le Portugal et l'Espagne sont considérés comme plus créatifs, titulaires d'un marché gris et d'aides européennes.

La France est citée quelque fois pour la région Roannaise pour la maille/tricot ainsi que pour les Sentier de Paris et Lyon pour l'impression sur jersey T-shirt. Il en est de même pour l'Italie, mais seulement par un filateur.

4- Position de l'AMITH

En dehors d'un satisfecit quasi général, il ressort 3 axes d'attentes vis-à-vis de l'AMITH :

- Actions de Lobbying: auprès des instances étatiques et des banques (aides pour les financements...). Il est attendu plus d'informations sur les financements et les aides vis-à-vis des négociations avec les banques (problèmes de garanties sur emprunts).
- Actions d'image: donner une image plus moderne, plus professionnelle du secteur textile-habillement au Maroc.
- Actions terrain: construire une stratégie d'avenir, fédération d'actions commerciales notamment sur le grand export. Aide pour un marketing international, veille sur les procédures.

III- DIAGNOSTIC DES ORGANISATIONS

A- Diagnostic Technique

La recherche dans le produit fini «maille fine» intégré, fait ressortir de très grandes entreprises (de 600 à 1600 personnes), travaillant les mêmes produits «basiques», essentiellement en 100 % Coton, de la famille de «T-shirt, Polo, Sweat Shirt et Jogging» pour les mêmes marchés de la «Grande Distribution», les «Centrales d'Achats» et la «VPC». De plus, ces grandes entreprises sont de plus en plus fortement concurrencées aujourd'hui par les fabrications de produits similaires faites dans des pays comme la Turquie et les pays asiatiques, proposant des prix plus faibles de l'ordre de 15 à 20 % moins chers.

Les performances des entreprises décroissent dans l'ensemble. Il est aussi difficile de se prononcer sur les causes mais il paraît évident que la concurrence actuelle des pays asiatiques conjuguée à la baisse des ventes du continent européen atténue fortement le chiffre d'affaires des entreprises marocaines.

Les stratégies de développement des entreprises sont souvent bloquées par le contexte de mévente persistant. Mais elles devront être revues à court terme pour la plupart d'entre-elles. Elles résisteront par :

- La création de nouveaux produits dans de nouvelles matières
- Le développement commercial plus agressif de ces nouveaux produits en captant les marchés dits «de Marque»

Constats

En revanche, les organisations des entreprises restent très classiques dans l'ensemble, dans des locaux souvent inadaptés à la production moderne. Les organisations visitées, principalement en confection, sont faites en grande majorité pour produire de «la grande série»: grandes chaînes de 40 personnes composées d'opératrices «mono-poste».

- Il n'y a pas de programme de gestion des ressources humaines et de politique de formation. Les véritables projets d'entreprise n'existent pas, mis à part la volonté d'intégrer parfois une démarche «qualité totale», voire même une certification ISO.
- Les équipements industriels sont modernes pour les «entreprises intégrées», assez défectueux pour les autres, le contraste est saisissant : pas de tableaux de bord, pas d'estimations de productivité «des sections machines» ou «des sections de coupe et de confection».
- Les méthodes de calcul des prix de revient sont rarement mises en place, car il n'y a pas à proprement parlé de calcul du coût minute (ou de l'heure) pour la plupart des entreprises.
- Les logiciels informatiques commerciaux ou les GPAO ne sont utilisés que par les « grandes entreprises intégrées ».
- A quelques exceptions près, les magasins de stockage de matières premières sont souvent mal organisés, et les manutentions sont nombreuses parfois même, dans une certaine insécurité . Seules les «grandes entreprises intégrées» maîtrisent leurs logistiques.

B- Gestion de production

1- Gestion amont-tricotage

- Le matériel doit être utilisé à 70% de sa capacité en moyenne. Toutefois, pour plusieurs entreprises, le parc machines ne peut pas répondre techniquement à la variété de la demande en termes de jauge, de styles de maille ou de besoin d'élasthanne ou non. Dans ces cas, les entreprises font appel naturellement à l'extérieur, même si leur parc machines n'est pas saturé. - Très peu de logiciels de GPAO sont installés. MsExcel est privilégié et peut dans de nombreuses sociétés suffire, mais son application présente vite ses limites pour une gestion analytique. La qualité de stockage a été évaluée comme très moyenne (note 2,95 /5) avec des écarts de 2 à 5.

- La qualité finale des matières premières transformées est moyenne, proche de 3 (note de 2,95 /5). Cela est dû aux différents contrôles et réparations dans le circuit. A noter qu'une grande majorité évoque les problèmes rencontrés lors de la teinture et l'ennoblissement. La teinture et l'ennoblissement sont des atouts stratégiques dans les aspects mode des matières et ce sont les secteurs les plus difficiles à gérer en qualité et en régularité produit.

2- Gestion aval-confection

Les scores relevés sont moins bons et passent en dessous de l'acceptable :

- Locaux inadaptés en termes de gestion de l'espace;
- Circuit des flux physiques souvent erratiques et sources de manutention et de portage inutiles ;
- Chaînes de fabrication trop longues et lourdes en approvisionnement;
- Redondances de postes de contrôle, « le contrôleur du contrôleur », souvent inefficaces et routiniers;
- Coupes aléatoires et danger pour le personnel qui n'applique pas les consignes de sécurité sur les ciseaux ou scies électriques;
- Zone d'expédition mal aménagée;
- Coupe & montage: moyenne de 2,44 / 5 avec des écarts de 1 à 5;
- Circuit et organisation des flux physiques: 2,32 / 5 avec des écarts de 1 à 4;
- Utilisation des capacités : 63% annoncés avec des écarts de 40 à 100%;
- Qualité du produit fini : 2,93 / 5 avec des écarts de 2 à 5.

Le cœur du métier de ces entreprises, aujourd'hui, n'est que la vente de minutes et il semble qu'elles ont rarement les moyens de suivre leurs prix réels et les performances des différents secteurs productifs. Il y a des gains potentiels de l'ordre de 20 à 30% dans ce secteur à développer en priorité.

IV- DIAGNOSTIC MARKETING

A- Prix et marges

Avec beaucoup de réserves, il a été constaté que la marge perçue par le dirigeant tourne aux alentours de 10 à 15% avec un maximum de 50% et un minimum de 10%. La charge de main d'œuvre coûte environ 45%. Ce poste mériterait une enquête spécifique plus approfondie. Les chiffres illustrent le manque conséquent de gestion analytique précise pour ce qui est l'essentiel du métier de ces entreprises et une clé essentielle de la mesure de leur compétitivité.

B- Actions et forces commerciales

Le prix d'achat doit permettre ainsi de rester compétitif et de dégager les surplus de marges indispensables pour payer le développement des entreprises : délocalisation TPP vite transformée en sourcing - négoce de produit fini - éloignement des sources d'approvisionnement - fractionnement des risques et donc des séries lancées.

Il y aurait lieu de redéfinir clairement aux entreprises le mode de fonctionnement des centrales d'achats et de marquer la réelle différence entre « vendre » et recevoir simplement des commandes à gérer, fabriquer et livrer.

1- Analyses marketing

La majorité des entreprises déclare effectuer des analyses de leur carnet d'ordre, des saisons n-1 et comparatives.

Cependant, ces analyses ne sont pas faites systématiquement tous les mois, tous les trimestres, etc...

2- Analyse du carnet d'ordre

Concentration du parc clients. Pas plus de 10 clients par année.

Deux explications complémentaires sont probables :

- Les clients venaient de même dans les années 90 et depuis ont pris d'autres chemins sans pour autant qu'il y ait eu réaction des industriels marocains ;
- Il n'existe pas de service commercial sachant démarcher de nouveaux clients. Les entreprises acceptent alors de prendre le risque de concentrer leur carnet d'ordre.

3- Voyages et prospection

Les dirigeants voyagent en moyenne 3 à 4 fois par an.

Ils opèrent principalement sur le marché français en débordant un peu sur l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et beaucoup moins sur l'Angleterre. Le Portugal n'est jamais cité, ni les États-Unis...

Bien entendu certains dirigeants travaillent ces marchés, mais ils n'y font pas référence. Les salons traditionnels INTERSELECTION, FATEX – sont cités, mais qu'en est-il des salons allemands, italiens, espagnols, anglais, belges, ou américains?

Pour ce qui a trait à la prospection, il semble régner une réelle confusion entre visiter ses clients – pour entretenir de bonnes relations commerciales – et une démarche volontariste de prospection des marchés, recherche de nouveaux clients. C'est une vraie démarche marketing MOFF (demande/offre) que les entreprises ne connaissent pas pour la majorité.

4- Services commerciaux

Les services commerciaux n'existent pas toujours au sein des entreprises, même si des processus de suivi client sont cohérents.

Le danger est, que le commercial est plus tourné vers l'entreprise que vers ses clients, (occupé à tirer sa commande en délai, qualité et quantité). Une redistribution des rôles et des responsabilités est à envisager, dans le contexte du besoin d'une plus grande agressivité commerciale.

5- Moyens de communication

Le courrier est le plus souvent avancé comme outil de communication.

Le fax, qui reste un moyen facile pour les croquis, sauf les couleurs, est encore utilisé, mais le scanner tend à se généraliser et devient plus précis et facile à utiliser.

6- Partenariat

Il existe rarement des formes de partenariat réel, on constate plutôt une dépendance vis-à-vis d'un client, d'un agent, ou d'une société de commercialisation. Un vrai partenariat est de mettre en commun un certain nombre de ressources pour cibler, développer des marchés que chacun ne saurait gagner seul.

7- Distribution en propre

Elle n'est pas très développée. En France, les industriels n'ont pas su saisir ce potentiel. Les industriels marocains ne doivent pas répéter la même erreur!

8- Communication et information

Peu de choses ont été recensées dans ce domaine. Certains opérateurs présentent des plaquettes de savoir-faire technique, mais cela ne convient pas aux besoins des clients.

Aujourd'hui, l'attente d'un donneur d'ordre en termes de communication de la part de fournisseurs doit correspondre à :

- Des garanties et une sécurité d'approvisionnement en délai et qualité, pour assurer le SCM Amont Aval / point de vente ;
- Un rapport qualité /prix/style/service favorable ;
- Des fournisseurs modernes -techniquement certes- ayant une culture de mode, une connaissance des marchés et un bon produit qui «marche», et qui soient capables d'anticipation et de proposition ;
- Un outil industriel et des compétences.

9- Information & veille marchés

La mode et les modes de consommation évoluent, les délais seront plus courts, les tendances se diversifient et se différencieront en fonction des segments de marchés, de niches plus ou moins compréhensibles... Ce point est à relier aux actions commerciales dans les perspectives de recherche et de prospection intensive de nouveaux marchés ou clients.

C- Achats

Les négociations de contrat (rarement annuel, plutôt trimestriel) se font à l'unanimité par le DG ou un membre familial proche. Le suivi est effectué par des services achats compétents, parfois par les commerciaux.

L'enquête révèle que depuis près de deux ans les achats se font au coup par coup en fonction des commandes reçues. Il n'existe pas non plus de couverture de change.

Les principaux fournisseurs sont :

- L'Inde : surtout pour le coton petite maille, 1/40 et 1/50 peigné, jugé de bonne qualité et à un coût bas (de US\$ 2,1 à 2,50 le kg en 1/40 écru). Les achats s'opèrent soit directement, soit via des sociétés de trading suisses ou allemandes qui livrent sous 48 heures départ. Le transport en provenance de l'Inde prend 3 à 4 mois et impose des containers de 40 pieds soit 20 tonnes.
- Le Maroc : pour le coton, mais dans des quantités plus faibles et pour des dépannages ! La qualité est controversée, surtout dans la torsion et la régularité du fil. L'acrylique et ses mélanges sont trouvés ici pour la maille tricot. Le prix du fil est jugé cher, même par rapport à l'Europe.
- L'Italie, la France, l'Espagne fournissent les fils pull-over et les fils fantaisie pour la maille fine (mélange, viscose, Meryl...).

Quelques prix de comparaison ont été relevés pour l'acrylique :

Maroc = 4,5 à 5 euros, France = 4 euros, Turquie = 3,5 euros
et Inde = 2,9 euros CIF.

V- DIAGNOSTIC DES RESSOURCES HUMAINES

A- Structure du personnel

La majorité de la main d'œuvre est féminine y compris les responsables de chaînes. Le Maroc est doté d'une législation de travail moderne, inspirée des conventions et recommandations du Bureau International du Travail.

1- Le contrat de travail

Le contrat de travail se fait entre l'employeur et l'employé.

Il existe le contrat à durée déterminée et le contrat à durée indéterminée qui peut cesser par la volonté de l'une des parties.

En cas de licenciement, le personnel permanent a droit à une indemnité de licenciement qui est calculée selon un système progressif. Le montant de cette indemnité est de :

- 48 heures de salaire pour les 5 premières années;
- 72 heures de salaire pour la période allant de la 6ème à la 10ème année;
- 96 heures de salaire pour la période allant de la 11ème à la 15ème année;
- 120 heures de salaire au-delà de 15 ans.

Les taux sont doublés les jours de repos et les jours fériés.

Selon la réglementation du travail, le personnel a le droit à un repos hebdomadaire d'une durée minimale de 24 heures consécutives.

Les cotisations prévues pour les prestations à court et à long terme sont calculées sur la base d'un salaire brut mensuel plafonné à 5.000 Dirhams.

2- Autres charges

Congés annuels payés :

- 1 jour et demi ouvrable par mois (2 jours par mois pour les ouvriers âgés de moins de 18 ans)
- Jours fériés légaux : 13 jours chômés et payés.

B- Management

La notion de cadre est présentée comme les personnes membres d'un comité de direction.

Il a été observé, dans les petites et moyennes structures allant jusqu'à 500 et 600 personnes, un management familiale : le chef d'entreprise et souvent ses proches (famille), prennent toutes les décisions à tous les niveaux.

La périodicité de réunion des comités de direction ou de cadres va de l'hebdomadaire au semestriel. Seules des réunions programmées à dates fixes, avec une régularité fixe, peuvent être efficaces et considérées comme telles. Ce qui signifie, en guise de conclusion, que trop peu d'entreprises ont un réel management moderne à ce jour.

C- Programmes de formation

En Interne :

Alphabétisation : peu d'entreprises font appel à ces programmes, pour des raisons diverses : sélection et engagement de personnes ayant un minimum scolaire, difficulté de réunir un nombre suffisant (20 participants), inexistence de salle de formation (pas de proximité d'autres sociétés pour s'y joindre); absence de transport et manque de volonté du dirigeant ou des personnes concernées à passer 2 heures, tard le soir à étudier, etc...

En externe, ces programmes sont :

La formation NTIC pour Lectra/Gerber, logiciel de GPAO.

La formation sur les méthodes pour la mise à niveau, pour les chefs de chaînes.

La formation dans le cadre de partenariat avec des conseils canadiens.

L'assurance qualité.

D- Forces et faiblesses de la filière maille

LA FILIERE MAILLE MAROCAINE		
FF	FORCES	FAIBLESSES
DIMENSIONS ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES DU PAYS	Proximité géographique de l'Europe. Fluidité douanière fortement améliorée.	Manque de compréhension et de soutien de l'Etat. Encore des lourdeurs administratives. Augmentation du SMIG de 10%. Evolution des charges sociales. Taux bancaires élevés. Marché gris.
OFFRE	Produits à forte demande et renouvelés fréquemment. Bon rapport qualité / prix. Délais annoncés corrects et très bons pour les réassorts.	Offre exclusive basique. En circulaire que du coton, En rectiligne que du coupé cousu jauge moyenne Faiblesse de l'offre en fil autre que du coton et de l'acrylique
CREATION	De bons outils de patronage. Des équipes de modélistes. Capacité de contre typage.	Stylisme*. *sachant faire des collections commerciales et non des «créateurs».

OUTIL DE PRODUCTION	Puissant, voire surpuissant, avec une bonne réserve de production. Forte réserve de productivité. Équipement en CAO.	Manque de GPAO, d'informatisation. Manque d'organisation. Trop de ruptures sur chaînes. Propreté et organisation des locaux. Qualité et faiblesse de l'ennoblissement. Manque de diversité de produits.
MARKETING	Prise de conscience que cela ne marche plus comme avant	Dirigeants peu disponibles. Manque de la fonction commerciale (qui va chercher les commandes). Prospection inexistante. Back office tourné entreprise.
MANAGEMENT	Quelques entreprises modernes en gestion : (les entreprises en certification)	Manque de vision et d'une communication au personnel. Manque d'agressivité générale pour la majorité des dirigeants. Management monolithique. Manque de délégation et non responsabilisation de l'encadrement.
RESSOURCES HUMAINES	Personnel discipliné et stable. Bonnes formations d'ingénieurs ou de techniciens (Esith...).	Peu formés à des nouveaux produits plus mode. Forte proportion d'analphabètes. Mentalité trop passive. Peu d'éléments de motivation et d'initiative. Difficulté d'intégrer les ingénieurs.

2^{ème} PARTIE:

BENCHMARKING

CHAPITRE I : TUNISIE

I- PANORAMA GENERAL

Les Industries du textile-habillement (ITH) en Tunisie emploient plus de 252.000 personnes et représentent 47% des effectifs de l'ensemble des entreprises manufacturières tunisiennes. Les créations d'emplois tournent autour de 7000 par an depuis 1998.

A- Mise à niveau

Les mises à niveau entamées en 1996 ont touché 56 entreprises de bonneterie sur un ensemble de 441 entreprises ITH à fin mai 2002.

La bonneterie n'a pas bénéficié en priorité de ces mises à niveau. Elle a réalisé des progressions de 15% de 2001 à 2002 et de l'ordre de 70% de 1999 à 2001. Comparativement, la confection a reçu plus d'aides sans obtenir les mêmes résultats.

B- Investissements Directs Etrangers «IDE»

Le Code d'incitation aux investissements tunisiens, entré en vigueur le 1er janvier 1994, a favorisé, par des avantages certains pour les entreprises étrangères, les investissements principalement pour les industries manufacturières et plus particulièrement les industries du textile-habillement. La loi de finances pour 2003, prolonge certains avantages jusqu'en 2007, pour les entreprises créées depuis 1994. A relever toutefois que depuis 2002, les investissements IDE s'orientent vers les industries mécaniques, électriques/électroniques et les services, au détriment du textile-habillement qui ne représente même plus le quart de ces IDE.

Les IDE français représentent (à décembre 2002), pour tous les secteurs industriels, 564 millions d'euros et 69 191 emplois. La part du textile-habillement représente 27% en valeur et 57% en emplois.

C- L'offre produit

Les exportations de tissus maille sont marginales. La ligne Vêtements maille cumule l'ensemble des produits maille détaillés ci-après :

L'offre produit maille de la Tunisie s'appuie sur quatre secteurs significatifs: la famille «Tee-shirt» qui évolue régulièrement à la hausse depuis 1999, la famille «Pulls», la plus importante plafonne entre 2001 et 2002, la famille «Lingerie» qui a repris sa progression depuis un an et la famille «Autres» qui représente la maille PAP (prêt-à-porter) confectionnée, et qui suit un bon développement.

Le secteur maille : 795 millions US\$ en 2001, participe moins aux exportations que le secteur confection avec 2.221 millions US\$. La Tunisie subit, à l'instar des autres pays du Maghreb, la concurrence des pays de l'Europe de l'Est dont la Bulgarie et surtout la Roumanie (vis-à-vis des pays clients: Italie, France, Allemagne et maintenant de l'Espagne, etc...).

II- AUDITS

A- Diagnostic des organisations

La majorité des entreprises rencontrées possède des structures complexes. Lors des visites effectuées sur place, il a été constaté beaucoup d'improvisation dans les organisations : circulation inadéquate des flux physiques et d'information, chaînes de montage peu organisées en groupe autonome (mais en cours d'étude pour certaines).

B-Diagnostic marketing

Lors des interviews, il a été relevé que les industriels «attendent» encore les commandes et n'ont pas mis en place de vraies équipes commerciales allant chercher ces commandes. Il reste toutefois que dans le panel d'entreprises visitées, beaucoup d'entre elles ont noué un partenariat avec des sociétés étrangères italiennes, françaises ou américaines notamment pour la lingerie. Ceci peut justifier partiellement leurs sous-effectifs commerciaux.

Les dirigeants industriels se déplacent rarement, sauf à l'occasion de salons comme Intersélection (salon des produits finis pour la grande distribution française), ou encore le Fatex (Salon de la sous-traitance à Paris).

1- Positionnement Homme Femme Enfant

Etant donné que le panel sélectionné est trop restreint, et que les chiffres ne sont pas disponibles, il est difficile de donner une répartition juste. Toutefois, il y a une forte présence de produits «petite maille» pour femme et enfant, des produits homme en «maille tricot» et de la layette.

2- Capacité à créer des collections

Parmi les entreprises visitées, une seule société possède son propre réseau de distribution. Il a été observé plus de fonctions de modélisme que de véritable création de collection tunisienne.

3-Évaluation de la valeur ajoutée

- Complexité matière: faible, mais on observe des approvisionnements de maille jersey en provenance de l'Europe (France, Espagne, Royaume-Uni, Portugal et Turquie...).
- Main d'œuvre: beaucoup de produits basiques, simples à fabriquer sauf en enfant et layette où l'apport de broderie et de sérigraphie apporte une valeur ajoutée finale.
- Style: simple et peu sophistiqué.
- Recherches matières: apparemment faible.

4- Démarche qualité

Cette démarche est difficile à évaluer car la main d'œuvre reprend les produits autant de fois que nécessaire, ce qui confère une bonne qualité finale pour ces

produits basiques. Les industriels n'évoquent pas un besoin de certification ISO.

5- Transport

Un bateau en partance tous les jours vers l'Italie, en plus des autres destinations telles que Marseille, Barcelone... à raison de 2 à 3 rotations par semaine.

C- Diagnostic des ressources humaines

1- Management

Dans la préparation de l'audit, il était prévu de simplifier l'analyse des structures des entreprises sur trois niveaux hiérarchiques. Ont été rencontrées les mêmes difficultés qu'au Maroc. La fonction de «cadre» est présentée comme une personne membre d'un comité de direction. Cette notion est difficile à comprendre pour la majorité dans la mesure où le dirigeant ne délègue rien.

Par ailleurs, il s'est avéré difficile et aléatoire de porter une évaluation sur le management d'entreprises rencontrées pendant 2 à 3 heures avec pour seul interlocuteur le dirigeant. Toutefois, il a été observé, dans les petites et moyennes unités (allant jusqu'à 600 personnes), un management autocratique : le chef d'entreprise (et souvent ses quelques proches) prennent toutes les décisions, même au plus bas de l'échelle.

En revanche, dans les grandes structures, fréquemment à capitaux étrangers, il existe des cadres managers dirigeants et des organisations plus fonctionnelles et déléguées.

Les managers sont généralement «ouverts» sur les enjeux économiques et confiants en l'avenir à court terme.

2- Structure et rémunération

Début 2003, le SMIG mensuel net était de 203 DT (environ 140 euros) pour 48 h/semaine.

L'entreprise paie en plus environ 19% des charges.

Toutes les sociétés ont affirmé qu'elles payent l'intégralité de leurs charges sociales et déclarent la totalité de leur personnel.

La majorité du personnel est féminin, il semble être assez mobile et change facilement d'entreprise.

Le taux d'absentéisme, inférieur à 12%, est variable selon les entités. Le personnel est peu formé mais sait couramment lire et écrire. Certains postes de haut niveau sont tenus tant par des hommes que par des femmes à compétences égales.

La productivité sur chaîne est visiblement moyenne.

Quelques chiffres relevés :

Coût minute d'un fabricant de layette: 0,200 DT facturé, l'entreprise a sa propre collection (moyen et haut de gamme) et elle donne partiellement à façon une partie de sa production, payé à l'extérieur 0,140 DT.

3- Programmes de formations

La majorité déclare ne pas faire de formation en dehors de la formation interne sur le «tas», qui ressemble plus à une prise en main des machines ou des nouveaux produits mis sur chaîne.

En externe, la formation dispensée concerne :

- La formation NTIC pour Lectra/Gerber, logiciel de GPAO.
- La formation sur les méthodes pour la mise à niveau, pour les chefs de chaînes.
- La formation dans le cadre de partenariats avec des conseils dans le cadre de programme Euro Tunisie Entreprise.
- Le modélisme et l'interprétation des croquis clients...

L'intégration des diplômés : manque crucial d'hommes experts «sachant prendre des décisions...».

D- Diagnostic distribution

Une loi de 1990 interdisait aux sociétés tunisiennes de fabrication de monter dans la même structure juridique une société de distribution. Cette situation a poussé à la création d'embryons de petites chaînes autonomes de magasins comme «Mabrouk» (14 points de vente). D'autres entreprises sont franchisées de grandes marques italiennes ou européennes et sont destinées de facto à la distribution. N'ayant visité que le centre du Lac, il est difficile sur ce site d'exception d'extrapoler à la Tunisie entière, mais un tissu bien équilibré haut et moyen de gamme existe et doit se développer rapidement à l'ensemble des grandes agglomérations (et non pas qu'aux sites touristiques, car la clientèle de ces boutiques est essentiellement tunisienne).

Remarque: les importations en admission temporaire pour les TPP (Trafic de Perfectionnement Passif), mettent 2 à 3 jours maximum pour être disponibles tandis que les importations de produits finis pour la consommation locale prennent 8 à 15 jours avec des droits élevés.

Marques présentes dans le centre « le Lac » en périphérie de Tunis :

Weill, Patrick Gérard, Gérard Darel, Morgan, Lancel bagage, Carré Blanc maison, Sud Express, Vertigo, Etam, Chattawak, Georges Rech, Max Mara, Marina Rinaldi, Motivi, A. Manoukian, Squares (multimarques italien haut de gamme – Prada...), Célio, New Man, Nike, Best Mountain, Lee Cooper, Descamps, Chevignon, Hugo Boss, Paul & Shark, Cerruti Homme...Absorba, Marèse, Jacadi, Pronuptia.

III- STRATEGIES FUTURES 2005 - 2010

L'industrie tunisienne «se porte bien». Les partenariats avec des entreprises étrangères se développent sans difficultés et constituent la colonne vertébrale de cette filière. Les dirigeants rencontrés - familiaux ou managers – sont confiants dans l'avenir. Ils envisagent une stratégie avec une offre en produits finis ou la recherche d'une meilleure compétitivité de leur entreprise et ils ont conscience qu'ils possèdent un certain nombre d'atouts dont la proximité avec l'Italie, la souplesse douanière, etc.

L'Asie n'est pas jugée comme le concurrent le plus pesant, les entreprises tunisiennes redoutent plus les pays de l'Europe de l'Est qui risquent d'intégrer l'UE, particulièrement la Bulgarie et la Roumanie auxquelles peut s'adresser l'Italie.

CHAPITRE II : TURQUIE

I- PANORAMA GENERAL

A- Les Investissements Directs Etrangers «IDE»

Les IDE ont représenté un montant de l'ordre de 700 millions à 1 milliard US\$ par an entre 1995 et 2000, avec plus de 3000 millions US\$ en 2001*, un pic auquel font suite des IDE beaucoup plus modestes en 2002 (de l'ordre de 200 millions) et une estimation de 1 milliard US\$ pour 2003. Parallèlement, on constate depuis 1999, des investissements turcs dans des pays proches comme la Bulgarie, la Roumanie et des pays du Turkestan, d'un montant de 500 millions US\$ en 1999 et près de 1 milliard US\$ d'IDE pour 2003.

* L'année 2001 coïncide avec le rapprochement entre la Turquie et l'UE qui encouragea les investisseurs vers ce pays. L'année 2001 est aussi marquée par la grave crise financière et un début de récession, ainsi par les événements du 11 septembre qui entraînèrent, sous l'influence des États-Unis, des aides massives - plus de 25 milliards US\$ - octroyées par le Fond Monétaire International. Ce qui a ainsi permis à la Turquie d'éviter une crise économique qui se profilait.

B-L'offre produit

Les exportations vers l'UE représentent plus de 74,1%.

L'offre produit maille turque s'appuie sur 3 secteurs significatifs : la famille «Tee-shirt», 33% des exportations, évolue régulièrement à la hausse depuis 1999 ; la famille «Pulls», 25% des exportations, perd des parts de marché dans la filière maille et la famille «Autre » qui représente la maille PAP confectionnée, suit un bon développement, surtout pour l'année 2002.

II- AUDITS

A- Diagnostic des organisations

Des unités employant de 100 à plus de 1000 personnes ont été visitées, offrant un bon échantillonnage des métiers (excepté le secteur lingerie).

Les grandes unités sont organisées en centres de profits identifiés structurellement et financièrement, ce qui laisse présager des comptabilités analytiques, car elles sont toutes informatisées avec un site centralisé de Base de Données et des ordinateurs comme terminaux. Par contre, les unités plus modestes employant de 100 à 300 personnes sont pilotées par des dirigeants ayant une forte maîtrise de

la production leur permettant de bâtir la réussite de leurs affaires.

B- Diagnostic marketing

Curieusement, il faut constater une absence d'esprit marketing «marché» au profit d'un puissant marketing «produits». L'outil industriel est bien «aligné» sur les stratégies produits, on observe ainsi des unités industrielles centrées sur des familles de produits à forte valeur ajoutée.

Les industriels turcs participent à de nombreux salons, aussi bien en tant qu'exposants (Allemagne, France, Royaume-Uni, Turquie...) que visiteurs (Première Vision, Expofil, Pitti Filati, Cologne Herren Mode, Düsseldorf au CPD...). Les dirigeants industriels se déplacent surtout à l'occasion des salons comme ceux cités ci-avant. La fonction de marketing «marché/demande» n'existe que très rarement contrairement à la recherche marketing «offre/produits».

1- Evénements & Communication

De grands salons internationaux sont organisés durant toutes les saisons à Istanbul, tant en textile qu'en confection et maille.

2- Positionnement Homme, Femme, Enfant

Un exemple :

Une usine de teinture impression et de finissage, maille ultra moderne sur 20 000 m², 220 personnes. ISO 9002. Teinture de 15 à 18 tonnes par jour et 5 tonnes d'impression par jour ! Minimum 25 kgs. Matière première traitée : la viscose, avant le coton qui est passé en 5^{ème} position.

Stratégie à court terme : achat de nouvelles machines de teinture qui opèrent en 3 heures au lieu de 12 heures aujourd'hui.

Concurrence : plus de 110 usines de teinture maille sont installées dans la seule région de Gorlu (Istanbul Ouest).

Le panel étant trop restreint, les chiffres ne sont pas disponibles, il est difficile de donner une répartition juste de l'ensemble de la filière. Un bon équilibre entre les produits Femme et Homme a pu être constaté. Les sociétés de Lingerie et d'Enfant n'ont pas figuré dans l'échantillon des entreprises rencontrées. La seule société de teinture impression et de finissage rencontrée œuvrait principalement pour des produits haut de gamme.

3- Evaluation de la valeur ajoutée

- **Complexité matière** : Toutes les matières modernes sont présentes. Dans un premier temps, les entreprises étaient approvisionnées en matières à partir d'Italie, de France ou d'Allemagne... La plupart de ces matières premières est maintenant produite sur place sauf par exemple le fil d'écosse double mercerisé teint, des pures laines 17 microns, hyper fine...

Une tendance :

La filature, qui jusqu'en 1999 ne produisait que de l'acrylique, a évolué radicalement vers des compositions (50/50) acrylique / laine 19 micro ou coton peigné pour des fils unis et fantaisie. Sur les deux ou trois dernières années

plusieurs industriels qui achetaient encore 70% de fils à l'étranger, s'approvisionnent sur place puisque la matière turque répond maintenant aux normes de qualité en fils fantaisies modes, les importations étant réduites à moins de 35% sur des fils spéciaux d'Italie, d'Angleterre ou de France.

Quelques dirigeants de sociétés visitent eux mêmes tous les salons et créent leurs propres tissus en anticipant bien avant Première Vision et ils importent de toute l'Europe. Beaucoup de viscose, de Lycra®, de micro modal ou PE, unis fantaisie, brodé, décoré, pailleté etc....Quant au coton, la tendance va vers un retour des jerseys en coton extrêmement fin comme de la soie 1/100, 2/80 et léger < 100 gr – et même du tulle imprimé. C'est une tendance lingerie, difficile à travailler qui requiert un savoir-faire, coûteux... marquant la fin d'une tendance lourde de matières artificielles ou synthétiques.

- **Main d'œuvre**: elle est habituée à un produit aussi bien basique que sophistiqué. Les usines produisent plusieurs variétés, selon leur spécialité. Le personnel est à 65% féminin, les hommes travaillent sur les chaînes contrairement aux autres pays. Le rendement apparent est le plus soutenu (en dehors de la Roumanie), il n'y a pratiquement pas d'inactifs ou de personnes en attente. Les chaînes de montage observées sont de 10 à 25 personnes maximum.

- **Style**: de simple à sophistiqué.

- Recherches matières : il existe des collections entières de tissus maille sur place, des plus basiques aux plus modes, tant en contextures qu'en matières et finitions.

4- Démarche qualité

Après une forte crise due à un manque de confiance des clients et ce durant les années 1997 – 2000, la Turquie a pris des mesures fortes pour reconquérir ces clients. Aussi, bien qu'elles ne soient pas toutes au même niveau, il existe plusieurs entreprises certifiées ou en cours de certification. Des dizaines d'années de collaboration avec l'Allemagne leur ont également appris les actions à mettre en place pour avoir des produits finis à zéro défaut. Notons également que les industriels turcs travaillent beaucoup avec les États-Unis et le Royaume-Uni (M&S, Burton, Next...) qui sont très exigeants sur ces certifications qualités techniques ou sociales.

5- Concurrence

Forte concurrence interne tous produits, toutes techniques confondus.

Pour la «petite maille»

L'Asie : «délais trop longs et qualité produit médiocre...»

Mais aussi les pays de l'Europe de l'Est : Pologne, Russie, Ukraine...

Par contre, la Turquie réalise beaucoup d'IDE dans les pays proches comme la Bulgarie, la Roumanie et les pays du Turkestan...

Pour la «grosse maille»

La Roumanie, pour ses coûts de main d'œuvre, ne faisait le plus souvent que le

montage, les panneaux arrivant de France ou d'Italie.

6- Transport

Le métier de transporteur évolue vers des fonctions « d'intégrateur logistique ».

C- Diagnostic des RH

1- Management

Les structures visitées sont apparemment correctes et correspondent à ce que l'on trouvait en Europe il y a encore moins de 10 ans.

2- Structure et rémunération du personnel

Début 2003, le Smig mensuel net était de 200 millions de LT (environ 130 euros) pour 48 h/Semaine. Un cadre ingénieur pouvait gagner 1,2 milliards de LT (environ 760 euros).

L'entreprise paye en plus jusqu'à 50% de charges sociales et impôts sur les revenus de son personnel.

Le personnel est mixte, avec une majorité de femmes. Il est très stable, d'un niveau scolaire minimum. Ces données concernent les métropoles, et il est reconnu qu'il n'en est pas de même dans les provinces centrales ou orientales où les aides, les coûts salariaux et les dégrèvements de charges changent considérablement la donne de près de 30 à 40% sur les coûts finals.

Le personnel, formé sur «le tas», est très polyvalent et sait couramment lire et écrire. Certains postes de haut niveau sont tenus tant par des hommes que par des femmes à compétence égale. Les postes de cadres dirigeants ou managers sont fréquemment occupés par des femmes, quand elles n'ont pas elles-mêmes créé leur propre entreprise.

La productivité sur chaîne est visiblement bonne.

3- Programmes de formation

En interne

La majorité déclare ne pas faire de formation en dehors des formations internes sur le « tas » ce qui ressemble plus, à une prise en main des machines ou des nouveaux produits mis sur chaîne, qu'à des formations.

En externe, la formation est axée sur :

- la formation NTIC pour Lectra/Gerber, logiciel de GPAO.
- la formation sur les méthodes pour mise à niveau, pour les chefs de chaînes.
- le Modélisme et interprétation des croquis clients...
- le marketing et gestion de chaînes de magasins.

Concernant l'intégration des diplômés : on constate une bonne appréciation des cursus turcs.

III- STRATEGIES FUTURES 2005 - 2010

«L'économie turque a été très marquée par les séquelles du séisme du 17 août 1999. La même année, l'affaire Öcalan avait fait baisser la fréquentation touristique de 25 %. L'année 2000 a été celle d'un retour à la croissance favorisée par le rapprochement opéré entre l'UE et la Turquie qui encouragea les investisseurs. L'année 2001 a été marquée par la crise financière et la récession. L'année 2001 avait démarré avec un pays englué dans une série de faillites bancaires.

Élue en novembre 2002, la nouvelle équipe gouvernementale, assure vouloir, donner, en économie, la priorité aux privatisations et à la réforme fiscale tout en poursuivant la politique d'austérité lancée sous la houlette du FMI après l'éclatement de la crise financière.

La Turquie - candidate à l'UE - est déjà liée à celle-ci par un accord d'union douanière, introduit en 1996 et qui oblige Ankara à appliquer la même politique commerciale que l'UE envers les pays tiers.

Au niveau des industriels rencontrés, les stratégies sont assez claires :

- A- Revenir à un niveau d'affaires comparable à 1999, les capacités ne sont actuellement exploitées que de 65 à 70% ;
- B- Investir davantage dans la technologie et les processus de productivité;
- C- S'orienter encore plus vers les produits à valeur ajoutée : le produit fini (prêt à être consommé);
- D- Investir vers les pays périphériques à bas salaire (Bulgarie, Roumanie et surtout les pays du Turkestan...);
- E- Elargir les exportations vers des pays ayant un fort développement de potentiel comme la Russie, la Pologne etc.... et le Moyen-Orient d'après guerre...;
- F- Accélérer la distribution qui est déjà en route pour certains, avec des perspectives sur les pays limitrophes;
- G- Entrer dans l'UE.

Plus les pays sont proches de l'UE, plus ils sont en concurrence frontale.

Lors de la dévaluation de la livre turque en 2001, on s'attendait à une forte progression de l'habillement et moins du textile, or on a assisté à une situation inverse puisque les entreprises textiles –historiquement et structurellement plus importantes – ont su réagir vite et profiter de l'opportunité; on assiste maintenant à un rattrapage de la part de l'habillement – (plus petite structure).

«Les exportations de Turquie vers l'UE, en textile habillement ont progressé sur les 3 derniers mois de l'ordre de 30%» (mai 2003).

Quelques commentaires complémentaires :

Les forces

Un pays ayant une technologie jeune, récente et complète où on trouve tous types de matériel, jauges, métiers...

Il existe un véritable know-how en termes d'ingénieurs, techniciens, capables de tout faire.

Par exemple en confection, chaque femme turque sait coudre à la machine,

chaque foyer a une machine, d'où un minimum de culture disponible.

La Turquie est ouverte sur le marché international : la compétitivité depuis les années 80, a été orientée vers l'étranger (dont l'Allemagne).

C'est le pays de matières premières (excepté la soie, le cashmere). Tous les synthétiques et artificiels sont produits en Turquie...

La Turquie est à même de livrer en 4 à 6 semaines franco domicile.

Il n'est pas nécessaire d'envoyer des équipes complètes de techniciens pour mettre au point et fabriquer des produits, tout est sur place contrairement aux pays qui vendent des CMT.

Il existe des ressources et réserves d'emplois à bas salaires en Anatolie (- 30%), là où se trouvent le coton, les filatures ...

Les faiblesses

- Manque de marketing, d'analyse des marchés et de leurs attentes, la production est assurée mais les techniques de vente ne sont pas maîtrisées.
- Manque de créativité et d'une bonne école de stylistes « matières coloris finition ».
- Différences profondes entre métropole et campagne.
- Manque de culture générale, etc....

CHAPITRE III : ROUMANIE

I- PANORAMA GENERAL

A- Production

La production des Industries du textile habillement peut être estimée à 4 milliards d'euros en 2002, dont 92% est exportée soit 3,7 milliards d'euros.

À noter que 86% des entreprises textiles et plus de 98% des entreprises d'habillement ont été privatisées.

B- Investissements Directs Etrangers «IDE»

Les IDE en Roumanie ne sont pas à la hauteur de ceux relevés dans les autres pays de la zone (Pologne 3,9 Milliards US\$, Hongrie 21,5 Milliards US\$, République Tchèque 12,5 Milliards US\$, ...). Le principal frein à ces IDE vient des réformes qui sont lentes :

- Réformes structurelles et législatives ;
- Privatisations de pans entiers de son économie ;

La Roumanie est le premier exportateur de maille des PECO vers l'UE. Une grande partie des importations est représentée par les tricots (rectiligne grosses mailles).

C-Importations

Bien que la Roumanie ait sa propre industrie textile, elle importe de grandes quantités de matières de base (transformées et réexportées en TPP/ Lohn). L'industrie textile locale est reconnue comme pauvre en qualité et en service par rapport à ce qui est attendu pour des produits destinés à l'exportation (machines obsolètes, manque de capitaux pour les matières premières de qualité...).

D-Investissements

En 2000, les investissements textiles ont représenté 87 millions US\$ soit une augmentation de 74,1% par rapport à 1999. Des efforts portés sur le tricotage ont été enregistrés, notamment sur les machines rectilignes, ce qui s'est traduit par un doublement en valeur (412 418 millions d'euros) des exportations de pulls sur la période de 1999 à 2002.

E- L'offre produit

De 1999 à 2002, en 3 ans, la Roumanie a doublé ses exportations de maille vers l'UE. Les parts par famille restent stables, la famille «Pulls» représentant à elle seule près de 50%.

II- AUDITS

A- Diagnostic des organisations

Beaucoup d'entreprises se sont établies sur les «vestiges» des grandes entreprises d'Etat démantelées depuis 1989. On parle de 700 unités totalement intégrées et de plus de 5000 personnes (de la filature aux produits finis), sur lesquelles il reste moins de 60 entreprises encore en activité, les autres ayant été bradées par fraction ou abandonnées. Pour survivre à cette transition et par manque de moyens, les entreprises nouvelles, reprises ou créées par d'anciens cadres, se sont tournées vers des solutions simples et peu coûteuses, comme la sous-traitance, qui représente aujourd'hui 76,7% des exportations de Textile-Habillement, le plus souvent avec du matériel récupéré. Mais les IDE ont permis à certaines entreprises de se moderniser ou de créer de nouvelles implantations ultra modernes comme cette entreprise de lingerie française à Brasov.

B-Diagnostic marketing

La Roumanie est considérée comme «l'atelier manufacturier» de l'Europe, qui représente 70% de ses échanges en ITH.

Seulement 2 entreprises roumaines étaient présentes au dernier salon FATEX en mai 2003.

1- Evénements & Communication

Aidées par le IBD/GTZ, société de conseil allemande, certaines sociétés roumaines participent à des salons allemands comme le CPD de Düsseldorf. IBD/GTZ a édité un répertoire des principales entreprises ITH roumaines. Un « International Investment Forum for Central and South-East Europe » s'est tenu les 7 et 8 novembre 2002 à Bucarest, sous le patronage du Premier Ministre, la Chambre de Commerce et d'Industries de Roumanie et de Bucarest ; avec édition d'un CD-Rom par IBD/GTZ.

2- Positionnement Homme, Femme, Enfant

Le panel sélectionné étant trop restreint, et les chiffres non disponibles, il est difficile de donner une répartition juste de l'ensemble.

3- Évaluation de la valeur ajoutée

- **Complexité matière** : 95 % des matières sont importées, envoyées par les donneurs d'ordres, parfois elles sont déjà coupées et prêtes au montage.
- **Main d'œuvre** : réputée qualifiée, la Roumanie a une longue tradition textile, les produits vont du plus basiques au plus sophistiqué.
- **Style** : tous styles confondus, de basique à créateurs.
- **Recherches matières** : n'existe pas.

4- Démarche qualité

- Confection et montage parfait.

La qualité est très proche de ce que l'on trouve en France, avec bien sûr des contrôles à tous les stades et sur mannequins lumineux avant expédition. La grande distribution est très exigeante sur les caractéristiques techniques quantifiables et peut-être moins sur les aspects – toucher, mode... - car les contrôleurs SGS, Véritas ne font que suivre les fiches techniques et n'ont pas de sensibilité produit.

5-Concurrence

- Interne: essentiellement le marché gris pour le local, quand à l'export, la concurrence est faible.

- Externe: La Moldavie, l'Ukraine ont des coûts beaucoup moins élevés mais sont considérées comme zones à risque.

Le Bangladesh, la Chine, le Vietnam et la Corée du Sud sont aussi de forts concurrents.

6- Transport

Les camions vont vers la France ou l'Europe de l'ouest en 4 jours maximum.

C-Diagnostic des RH

1-Management

La fermeture des grandes usines étatiques textiles a laissé sans emploi un nombre important de personnel féminin compétent. Il y a 7 à 8 ans, de nombreuses femmes ont ainsi saisi les opportunités de monter leurs propres ateliers; le parti pris économique de la Roumanie en tant que marchand de façon «Lohn System» a favorisé ces installations qui ne demandaient pas beaucoup d'investissements et les locaux (bien que très vétustes) existaient dans ces grands complexes. Certaines de ces femmes sont propriétaires de leurs unités ou occupent des postes importants. Le personnel ouvrier est féminin à 98%. Une forte volonté de «s'en sortir» est ressentie chez ces entrepreneurs roumains.

2- Structure et rémunération du personnel

Début 2003, le SMIG mensuel net était de 67 euros (le SMIG moldave est de 26/27 euros) pour 48 h/Semaine. L'entreprise paie en plus jusqu'à 45% de charges sociales et impôts sur les revenus de son personnel.

Le SMIG dans les entreprises rencontrées était peu pratiqué, les salaires de base étant plus proches de 100 à 120 euros net.

Les salaires nets pratiqués réellement sont :

- 2001 : 1.780 millions de Lei (66 euros);
- 2002 : 2.500 millions de Lei (93 euros), + 141%;
- 2003: 3.500 millions de Lei prévu (130 euros), + 140%.

L'industrie roumaine de l'habillement est essentiellement exportatrice de main d'œuvre (Lohn system), ayant très peu d'amont fiable et encore moins de matières premières sur place. L'évolution de sa compétitivité repose fortement sur le rapport: Coût minute, qualité, flexibilité et services.

Coût minute: 0,07 à 0,9 euros, selon la localisation à Bucarest ou autre grande ville et la province.

3-Programmes de formations

La Roumanie, forte d'une longue tradition textile, dispose d'un personnel très compétent, sachant lire et écrire naturellement. Quatre Universités, dont l'Université renommée de IASI, forment des ingénieurs et techniciens supérieurs. Les industriels disposent ainsi d'une bonne réserve de diplômés.

Les entreprises françaises implantées en Roumanie envoient leurs cadres roumains en formation complémentaire en France. Il en est de même pour les autres investisseurs comme les Italiens et les Allemands.

D- Diagnostic distribution

En 2000, a été ouvert le centre commercial « Bucharest Mall » qui a reçu en 2002 15 millions de visiteurs ; 50 000 m² de surface dont la moitié en boutiques, un supermarché Gima (Chaîne de distribution turque) et un cinéma multisalles... le tout financé par le groupe turc «FIBA».

Le groupe français Carrefour va ouvrir son 3ème centre commercial, doté d'une galerie marchande de 30 boutiques dans la banlieue nord de Bucarest. Le groupe roumain Winmarkt possède une vingtaine de centres, « malls », incluant des boutiques d'équipement de la personne (habillement, chaussures...).

Plusieurs grandes marques sont déjà présentes en Roumanie : Naf-Naf, Kookaï, Stefanel, Benetton, Steilman, Mango, Lacoste, Nike...

III-STRATEGIES FUTURES 2005 – 2010

En sous-traitant pour l'Europe, la Roumanie a réussi à se reconstruire une industrie habillement dont la maille prend une large part. Il est certain que le matériel est peu performant et que la priorité actuelle est de moderniser et d'investir dans des machines neuves. Par rapport aux quatre autres pays, elle est la plus en retard sur le matériel et les locaux de production, mais ce retard est largement compensé par une motivation à réussir, la plus forte du panel.

Les perspectives vont plus vers des investissements en usines neuves, délocalisées en province près des grandes agglomérations où se trouve la main d'œuvre qualifiée.

La répartition des entreprises de bonneterie en 2000 a été la suivante :

<i>Entreprises</i>	<i>Nombre</i>	<i>Entreprises</i>	<i>Nombre</i>
+ de 500 employés	2	Intégrée	176
200 à 499	19	Confectionneur	174
100 à 199	49	Tricoteur	49
50 à 99	109	Chaussants	55
10 à 49	247	Finition	49
1 à 9	54	Autres	18
Total	480		480

Sources : Monogrtaphie APIM* (02 2003, 22ème édition)

* APIM : Association Portgaise de la Maille et de la Confection

CHAPITRE IV : PORTUGAL

I- PANORAMA GENERAL

A- Quelques chiffres

Le pays fait face à un ralentissement de sa croissance. Le niveau de vie représente 75% de la moyenne européenne, contre 56% il y a 16 ans, lorsque le Portugal a rejoint l'UE. Des écarts importants demeurent. Ainsi, par exemple, le salaire annuel moyen au Portugal est le plus bas de l'Union. De plus, la productivité par travailleur ne s'est accrue que de 3% en 16 ans. C'est la plus basse parmi les pays de l'UE et c'est aussi une faible performance face par exemple à la Slovaquie, la Hongrie et la République Tchèque.

B- Structures des exportations

La part des industries textile-habillement dans les exportations portugaises est relativement faible. Les emplois restent importants : 231.000 personnes, dont 51% pour la confection, 20% pour le coton, 13% pour la maille, 6% pour les textiles de maison, 4% pour le secteur lainier et 6% divers.

En 2001, les vêtements maille représentent 63,10% des exportations d'habillement.

À remarquer que le Portugal, bon producteur de maille, importe de 3 à 8 fois plus de tissus maille qu'il n'en exporte. La majorité de la production de tissus maille produite reste sur place pour la confection.

C- Les importations Textile-Habillement

Le Portugal était traditionnellement un exportateur de textile habillement, mais depuis quelques années il importe de plus en plus de textile habillement pour répondre à l'évolution des demandes des consommateurs portugais. L'Espagne est le principal fournisseur, suivi de l'Italie, de la France et de l'Allemagne. Il en est de même pour les importations de vêtements maille avec le même profil d'exportateurs vers le Portugal : Espagne, Italie, France et Allemagne, en notant que le Portugal ne produit pas ou peu de maille bas prix.

D- Importations de machines de bonneterie

Dans les ITH, les investissements vont majoritairement vers le remplacement du matériel pour 44,4% en 2001 contre 33,3% en 2000, puis vers les réorganisations pour 22,8% en 2001 contre 34,3% en 2000 et le développement pour 17,4% en 2001 contre 19,1% en 2000. Ce qui implique une attitude de statu-quo en modernisant le matériel et la productivité sans investir dans l'extension du potentiel des outils de production.

E- L'offre produit

Les exportations de vêtements maille vers l'UE représentent plus de 92,4 %.

Les exportations de tissus maille stagnent. La ligne Vêtements maille cumule l'ensemble des produits maille.

L'offre produit maille du Portugal s'appuie sur trois secteurs significatifs : la famille «Tee-shirt» qui évolue régulièrement à la hausse depuis 1999 (+31,8 % sur 3 ans), la famille «Pulls», est instable en valeurs, la famille «autres, PAP (prêt-à-porter)» qui a atteint son plus bas niveau depuis 1999. La lingerie et le chaussant ne sont pas négligeables.

Cette évolution positive de la famille «Tee-shirt» peut être expliquée partiellement par les efforts remarquables des fabricants dans leurs recherches de nouvelles matières notamment, en viscose / élastomère, maille dentelles etc...

II-AUDITS

A- Diagnostic des organisations

Les unités visitées employant de 25 à plus de 700 personnes, offrent un bon échantillonnage des métiers (excepté, là encore, le secteur lingerie).

Le Portugal est confronté à une perte de compétitivité en partie due à son entrée dans l'UE. Les grandes entreprises rencontrées sont unanimes sur les orientations à donner à l'évolution de leur structure et organisation : ces unités (qui emploient 200 à 300 personnes) s'organisent en centres de profits autonomes et indépendants pour rechercher de meilleurs taux de productivité, indispensables à leur survie à court terme. Une unité de 700 personnes est en cours d'éclatement pour arriver d'ici 12 mois à 4 ou 5 entreprises spécialisées, organisées en réseau (tricotage, confection, société de commercialisation, distribution, etc...). Chaque dirigeant d'entreprise doit prendre des participations personnelles (shareholder), travailler pour le réseau, sans priorité mais en le privilégiant les 12 premiers mois, et surtout doit rechercher des apports de commandes extérieures pour optimiser sa capacité de production.

L'accélération économique liée à l'entrée dans l'UE et l'intégration à la zone Euro ont fait monter les coûts de la masse salariale sans que la productivité suive au même rythme :

Une masse salariale en hausse et une productivité faible induisent nécessairement une perte de compétitivité, dans un contexte de ralentissement général de la consommation.

B- Diagnostic marketing

Comme dans les autres pays, les approches marketing marché sont réalisées par des sociétés «agents». Sept entreprises portugaises étaient présentes en 2002 au Salon Intersélection (Salon des produits finis pour la grande distribution française), et neuf autres étaient présentes à la même date au Fatex (Salon de la sous-traitance à Paris).

Les dirigeants industriels voyagent fréquemment et visitent tous les salons européens textile et habillement.

1- Evénements & Communication

Le Portugal organise de nombreux salons : essentiellement à Porto pour le textile et à Lisbonne pour le prêt-à-porter (Portugal Fashion, Modtissimo, Filmoda, Moda Portugal).

Par ailleurs, de nombreuses revues spécialisées sont éditées, notamment : «malhas», revue trimestrielle économique et technique www.apim.pt, «Perfil», également trimestrielle orientée technique www.perfil.citeve.pt et Cenestap édite «Jornal Textil» un mensuel économique cenestap@portugaltexil.com .

2- Positionnement Homme Femme Enfant

Le panel sélectionné étant trop restreint et les chiffres n'étant pas disponibles, il est difficile de donner une répartition juste. Il existe un panorama de tous les produits Homme, Femme et Enfant. L'évaluation communiquée - à prendre sous toutes réserves - est de 70% en Femme, 20% en Homme et 10% en Enfant.

3- Capacité à créer des collections

Les producteurs portugais ne font plus de travail à façon, sauf dans quelques cas particuliers pour les chaînes espagnoles. Ils ont développé un savoir-faire en maille important dans la qualité et la complexité des mailles et montages, mais ils n'ont pas une créativité forte pour faire des collections de produits «ready to sell». L'unité qui possédait sa distribution, réalise ses propres collections mais encore avec l'aide de stylistes ou bureaux de style français.

4- Évaluation de la valeur ajoutée

- **Complexité matière** : remarquable, on trouve tous les tissus maille modernes.
- **Main d'œuvre** : de grande qualité, plus ou moins stable selon les entreprises, et polyvalente d'un poste à un autre.
- **Style** : de simple à sophistiqué.
- **Recherches matières** : très riches tant en recherche de matières, de mélanges qu'en recherche de finition et de traitement de surfaces.

«Le coton ne représente plus que 50% des productions, les autres matières sont des Meryl, des polyester spéciaux brins fins, des microfibres, du Modal... et on développe de plus en plus de tissus spéciaux, fibres biologiques, nouvelles fibres traitées antibactériens, antitaches, etc...». Commentaires d'un tricoteur situé à Barcelos.

Les tricoteurs portugais exportent une partie de leurs tissus jersey. Ils travaillaient en partie à façon pour les chaînes espagnoles et se sont écartés de plus en plus de la façon pour présenter leurs propres collections de tissus finis.

D'autre part, le Portugal est l'un des derniers pays de l'UE à délocaliser sa production.

Il commence à développer des activités dans les pays de l'Europe de l'Est comme la Roumanie et la Pologne (qui elle-même devient trop chère par rapport à l'Ukraine).

Développée depuis 10 ans, la délocalisation de la façon en montage ne répond plus au niveau de prix car les frais de transport du tissu jersey, Portugal-Pologne grèvent le prix final. L'entreprise portugaise cherche à délocaliser en Pologne une partie de ses propres machines à tricoter les produits basiques.

5- Démarche qualité

Bien que la qualité exportée soit considérée comme correcte, voire bonne, il n'y a pas de mesures très spécifiques dans les entreprises visitées.

Les industriels portugais sont reconnus pour respecter leurs engagements en termes de délais (qui ne sont pas spécialement rapides) et pour des grades de qualité adaptés à la nature des produits fabriqués (le Portugal travaille tous les créneaux : bas, moyen de gamme qui représente la majorité et le haut de gamme). Plusieurs entreprises sont certifiées ISO 9001/2000.

A noter que les entreprises acceptent, avec les mêmes services, tant les petites séries que les plus grosses.

6- Concurrence

La Chine est considérée comme pays concurrent principalement pour tout ce qui est basique en raison des faibles coûts de main d'oeuvre. Or, le Portugal, fabrique beaucoup de produits basiques, surtout les sweat-shirts.

7- Transport

Assuré par camions directement vers toute l'Europe en 24 / 48 heures.

C- Diagnostic des RH

1-Management

Les managements sont encore très familiaux, comme dans les autres pays, avec toutes les incidences déjà mentionnées. Les postes importants sont détenus par les membres de la «famille», comme nous l'avons connu en France il y a moins de 10 ans. Les managers sont «ouverts» sur les enjeux économiques et confiants en l'avenir à court terme.

2-Structure et rémunération

Début 2003, le salaire de base au Portugal est de 423 euros.

L'entreprise paye en plus 11% des charges sociales pour le salarié et 23,75% pour elle-même. Soit un coût mensuel pour l'entreprise de 580 euros pour 40 h/Semaine.

La majorité du personnel est féminin et semble être assez mobile. Le taux d'absentéisme est important (jusqu'à 8 à 9%).

Le personnel est peu formé mais sait couramment lire et écrire.

La productivité sur chaîne est visiblement moyenne.

3- Programmes de formations

Comme dans les autres pays, la majorité déclare ne pas faire de formation en dehors des formations internes, “sur le tas”, qui ressemblent plus à une prise en main des machines ou des nouveaux produits mis sur chaîne.

- En externe : la formation se fait sur les NTIC pour Lectra/Gerber, logiciel de GPAO.

- Intégration des diplômés: elle se fait sans difficulté .

Le Portugal dispose de deux centres de formation performants : le Citève au sud de Braga et le Citex à Porto qui développent des programmes importants avec de bons moyens technologiques tant pour la maille que pour le textile.

D- Diagnostic distribution

Traditionnellement, le petit commerce de détail détenait la majorité de la distribution Textile-Habillement. Depuis quelques années, la grande distribution leur a pris plus de 30% des parts de marché. Les chaînes succursalistes connaissent un développement galopant avec l'arrivée des chaînes étrangères principalement espagnoles mais aussi françaises. Pour conclure, la construction de grands centres commerciaux (où les succursalistes s'installent) a accéléré le développement des marques internationales (Par exemple : Lacoste a depuis de nombreuses années plus de 20 magasins exclusifs au Portugal).

III- STRATEGIES FUTURES 2005 - 2010

Le Portugal n'est plus compétitif pour continuer à être manufacturier pour l'Europe du Nord. Les entreprises portugaises ont peu intégré la délocalisation, elles commencent à se délocaliser dans des pays comme la Pologne, la Roumanie, mais ce n'est qu'une faible part de leur activité. La présence de chaînes de distribution internationales et nationales va bouleverser encore plus les enjeux du sourcing portugais.

A l'issue de ces audits, des axes de stratégies peuvent être dégagés :

- Améliorer la créativité ;
- Agir au niveau des technologies des matières et des finitions pour s'aligner sur la mode ;
- Agir au niveau du collectionning en créant leurs propres collections « ready-to-sell » ;
- Mettre en place une vraie délocalisation dans deux directions : l'Europe de l'Est pour des produits élaborés et l'Asie pour les produits plus simples ;
- Assouplir les grandes structures en les organisant par centres de profits, ce qui leur permettrait de récupérer une part de compétitivité ;
- Renforcer les moyens marketing et commerciaux pour prospector d'autres pays.

A titre d'exemple, les fabricants de tissus jersey désireux d'exporter directement leur collection au lieu de travailler à façon devraient :

- Développer les tissus spéciaux, fibres biologiques, nouvelles fibres ;
- Travailler en collaboration avec des teinturiers sur des recherches d'apprêts (émerisage, tie&dye...) ;
- Développer les ventes de mailles finies dans des pays connaissant des problèmes de qualité de produits finis ;
- Se délocaliser dans un pays tel que la Roumanie afin de se rapprocher des lieux de production de leur clients.

CHAPITRE V : MAROC

I- PANORAMA GENERAL DU PAYS

1- Les investissements directs étrangers (IDE)

IDE reçus en Millions \$	2000	2001	2002
Maroc	210	180	480

Sources : DREE statistiques mai 2003

2-Classement des principaux clients

Toutes activités confondues

	Chiffres 2001	M US\$	%
1	France	2 642	29,9%
2	Espagne	1 051	11,9%
3	Royaume-Uni	621	7,0%
4	Inde	539	6,1%
5	Italie	495	5,6%
6	Allemagne	444	5,0%
7	Etats-unis	429	4,8%
8	Golfe	383	4,3%
9	Japon	254	2,9%
10	Pays-Bas	184	2,1%
Part de l'UE dans les 10 premiers clients		5 437	77,2%

Source : Statistiques DREE mai 2003

II- STRUCTURE DES EXPORTATIONS

A- Les exportations de bonneterie

Millions d'euros	1999	2000	2001	2002
Tissus maille	2 446	3 628	5 007	4 895
Vêtements Maille	579 338	672 134	767 675	739 583
Tee-shirt	138 719	190 589	213 779	238 558
Pant, Maille	11 375	12 267	10 181	5 986
Pulls	186 930	187 025	208 506	200 997
Lingerie	55 866	83 688	121 607	107 209
Chaussants	10 748	11 810	13 804	22 031
Pièces				
Vêtements maille	193 737 937	227 257 669	241 704 969	246 671 055
Tee-shirt	77 059 791	100 801 021	104 249 966	109 276 525
Pant, Maille	2 325 209	2 508 797	2 006 392	1 227 091
Pulls	29 486 026	31 323 236	35 087 974	36 375 447
Lingerie	36 325 961	43 228 418	51 088 383	48 135 972
Chaussants	23 491 768	21 692 938	21 825 895	29 543 828
Prix moyen				
Vêtements maille	2,99	2,96	3,18	3,00
Tee-shirt	1,80	1,89	2,05	2,18
Pant, Maille	4,89	4,89	5,07	4,88
Pulls	6,34	5,97	5,94	5,53
Lingerie	1,54	1,94	2,38	2,23
Chaussants	0,46	0,54	0,63	0,75

Source : Eurostat/CTCOE mai 2003

B- L'offre produit

Millions d'euros	1999	%	2000	%
Tissus Maille	2 446		3 628	
Vêtements Maille	579 338	100%	672 134	100%
Tee-Shirt	138 719	24%	190 589	28%
Pant. Maille	11 375	2%	12 267	2%
Pulls	186 930	32%	187 025	28%
Lingerie	55 866	10%	83 688	12%
Chaussants	10 748	2%	11 810	2%
Autres vêtements	175 700	30%	186 755	28%

Source : EUROSTAT/CTCOE MAI 2003

Comme les autres pays du benchmark, les productions phares du Maroc sont les familles « Tee-shirt », « Pulls » et le « PAP ».

C- Stratégies gagnantes

LA FILIÈRE MAILLE MAROCAINE		
FF	FORCES	FAIBLESSES
DIMENSIONS ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES DU PAYS	Proximité géographique de l'Europe et plus particulièrement de l'Espagne. Fluidité douanière améliorée, mais perfectible au niveau des services périphériques.	Stabilité des réformes attendues. Marché gris. Compréhension et soutien de l'Etat attendus.
OFFRE	Produits forte demande et renouvelés fréquemment. Bon rapport qualité/prix. Délais annoncés performants et très bons pour les réassorts.	Pas d'amont. Offre trop basique. Manque de diversité des produits
CREATION	De bons outils de patronage. Des équipes de modélistes	Stylisme, sachant faire des collections commerciales et non créateurs.
OUTIL DE PRODUCTION	Puissant, avec une importante réserve en potentiel de production. Forte réserve de productivité en confection. équipement en CAO.	Manque de GPAO, d'informatisation. Manque d'organisation. Trop de ruptures sur chaînes. Faiblesse de l'ennoblissement. Manque de diversité des produits.
MARKETING	Un petit groupe de patrons leaders dynamiques. Prise de conscience que cela ne marche plus comme avant. L'AMITH, les salons.	Faible vision. Pas de travail de positionnement ni de l'entreprise, ni de l'offre produit. Peu d'analyse.
COMMERCIAL	Dirigeants = commerciaux. Back office sérieux.	Peu disponible. Back office tournée vers l'entreprise. Manque de la fonction commerciale (qui va chercher les commandes). Prospection inexistante.
DISTRIBUTION	Des embryons de commerces modernes, mais initiés par les chaînes étrangères.	Centre ville pauvre en boutiques modernes, pouvant toucher un plus grand nombre de consommateurs. Quid de la province? Les friperies.
FINANCES		Visibilité, pas de business? Pas de comptabilité analytique. Manque de lisibilité bilantielle (A priori). Comptabilité analytique des prix de revient.
MANAGEMENT	Quelques entreprises modernes dans leur gestion: (les entreprises en certification).	Manque de vision, manque d'agressivité générale pour la majorité des dirigeants. Management dépassé. Manque de délégation et non responsabilisation de l'encadrement
RESSOURCES HUMAINES	Ecoles primaires et secondaires. Personnel discipliné, stable. Bonnes formations d'ingénieurs ou de techniciens	Illettrisme, personnel peu formé à des nouveaux produits plus mode. Mentalité passive. Peu d'éléments de motivation et d'initiative individuelle.

III- BENCHMARK

A- Panorama général

1- Indicateurs Socio-économiques

Données EIU 2002	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal
Indicateurs internes					
PIB (Mrds US\$)	38,8	22,0	199.1	46,0	188,8
Population (millions)	29,6	9,8	67.3	21,7	10,2*
PIB par habitant en US\$	1 311	2 245	2 958	2 119	18 550
Taux d'inflation (moyenne annuelle)	3,6	2,8	45	22,5	4,4**
Soldes budgétaire (% du PIB)	-3,8	-2,6	-13.0	-2,10	-3,4
Indicateurs externes					
Solde courant (Mds US\$)	0,5	-0,9	-1.8	-1.6	
Solde courant (% du PIB)	1,3	-3,9	-0.9	-3,4	-2,5**
Dettes externes (Mds US\$)	17,4	12,2	148.9	16,2	
Dettes externes (% du PIB)	44,9	55,3	74.8	35,2	55,6**

Source : DREE statistiques mai & juillet 2003 * données 1999 ** données 2001

2- INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS (IDE)

IDE Millions euros	1999	2000	2001
Maroc		210	180
Tunisie	350	720	450
Turquie	800	1000	3100
Roumanie	1000	1000	1200

À noter que la Turquie est le seul pays à pratiquer des IDE «sortants» de montants significatifs sur 2002 et 2003. Cela se solde, pour ce pays, par une balance d'IDE égale à zéro entre les flux d'IDE reçus/exportés.

3- PRINCIPAUX CLIENTS

Les 5 premiers clients de chaque pays : (en % de toutes exportations, tous produits confondus)

2001	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal*
N1	France	France	Allemagne	Italie	Royaume-Uni
N2	Espagne	Italie	Etats Unis	Allemagne	Allemagne
N3	Royaume-Uni	Allemagne	Italie	France	Espagne
N4	Inde	Golfe	France	Royaume-Uni	France
N5	Italie	Espagne	Royaume-Uni	Etats Unis	Etats Unis
% des 5 premiers clients/Total	60,5%	74,1%	48,4%	58,5%	

* Ne concerne que les ITH pour le Portugal

B- STRUCTURES DES EXPORTATIONS ITH

-Tous produits, toutes exportations des pays (sources dossiers DREE mai 2003)

2001	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal*
N1	Confection	Confection	Bonneterie	Confection	
N2	Bonneterie	Bonneterie	Confection	Cuir 10.2%	
N3			Fils & tissus 7.3%	Bonneterie	Habillement
N4		N 9 fils & tissus			Textile
N5					
Total des exportations ITH	31.3% pour 2.7 Mrds US\$	42.1% pour 3.0 Mrds US\$	19.5% pour 8.2 Mrds US\$	26.6% pour 3.2 Mrds US\$	18,30% pour 5 Mrds
Bonneterie % du total	10.5% pour 0,93 Mrds US\$	11,1% pour 0.79 Mrds US\$	11,4% pour 3.5 Mrds US\$	7.4% pour 0,9 Mrds US\$	6,9 % pour 1,9 Mrds
Hit bonneterie	N3	N5	N 1	N4	N2

Source : Apim pour le Portugal

*ne concerne que les ITH pour le Portugal

- Dépendance économique des pays en parts d'importations de l'UE

	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal
Tous produits	77.2%	88.1%	73.4%	85.2%	73.4%
Bonneterie seule	82.60%	82.26%	(99.00%*)	91.00%	92.40%

Source : Eurostat / CTCOE mai 2003

* anomalie turque issue des données recueillies

Tous les pays du benchmark sont fortement dépendants de l'UE dans leurs exportations. On observe une dépendance extrême du secteur maille vis-à-vis des acheteurs européens, et si on analyse plus en détail les exportations par pays, on constate que seule une minorité de ces pays est concernée : France, Allemagne, Italie et Royaume-Uni auxquels se joint l'Espagne depuis peu.

C- LES EXPORTATIONS DE LA FILIERE MAILLE

1- Exportations vers l'UE, tous vêtements confondus

Répartition en volume des importations de l'UE

2002	Maroc	%	Tunisie	%	Turquie	%	Roumanie	%	Portugal	%	Total
Tee-shirt	109 276 525	17	52 967 539	8	348 720 824	54	40 218 730	6	91 084 931	14	642 268 549
Pant. maille	1 227 091	10	392 577	3	6 423 504	54	1 832 133	15	1 957 689	17	11 832 994
Pulls	36 375 447	11	35 575 179	11	141 772 788	45	62 381 916	20	41 313 584	13	317 418 914
Lingerie	48 135 972	11	83 889 655	19	170 496 845	39	78 798 979	18	51 392 791	12	432 714 242
Chaussant	29 543 828	3	19 253 685	2	744 765 723	63	113 123 287	10	271 865 159	23	1 178 551 682
Vêtements (PAP)	2 112 192	9	32 049 136	13	142 640 980	57	19 143 947	8	34 513 291	14	250 459 546
Vêtements maille	246 671 055	9	224 127 771	8	1 554 820 664	55	315 498 992	11	492 127 445	17	2 833 245 927

Sources : Eurostat / CTCOE mai 2003)

2- Prix moyens par origines et pays de l'UE destinataires

2002	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal
UE	3,00	3,29	2,56	2,91	2,92
France	4,55	4,44	2,78	1,58	2,74
Espagne	2,28	0,76	3,04	1,61	4,85
Italie	5,99	3,64	3,72	3,58	7,54
Royaume-Uni	3,03	5,18	2,53	6,08	2,86
Allemagne	1,67	1,74	2,64	3,77	2,15

Source : Eurostat /CTCOE mai 2003

D- LES IMPORTATIONS GLOBALES

	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal*
N1	Fils & tissus	Fils & tissus	Pétrole brut	Fils & tissus	
N2	Pétrole brut	Fournitures électriques	Moteurs	Cuir	
N3	Céréales	Pétrole raffiné	Fils & tissus	Pétrole brut	
N4	Fournitures électriques	Machines spécialisées	Articles . plastiques	Fournitures électriques	
N5	Machines spécialisées	automobiles	Machines spécialisées	Matériel de télé-communications	

Source : DREE statistiques de mai 2003, pas de données pour le Portugal (intégré dans l'UE)

E- L'OFFRE PRODUIT

Famille	Maroc	Tunisie	Turquie	Roumanie	Portugal*
N1	Tee-shirt	Autres PAP	Tee-shirt	Pulls	Tee-shirt
N2	Autres PAP	Pulls	Pulls	Autres PAP	Autres PAP
N3	Pulls	Tee-shirt	Autres PAP	Lingerie	Pulls
N4	Lingerie	Lingerie	Chaussants	Tee-shirt	Chaussants
N5	Chaussants	Tissus maille	Lingerie	Chaussants	Lingerie

Ce tableau montre que la catégorie «Tee-shirt» représente l'activité principale pour 3 pays. Elle est suivie par l'activité «Pulls» qui est notamment N°1 pour la Roumanie en valeur, et N°2 pour la Tunisie (devant le Maroc en valeur mais pas en pièces, la Tunisie produisant une majorité de pulls homme en Fully-fashion à des prix moyens - 6,52 euros - supérieurs aux pulls du Maroc - 5,53 euros -).

La famille « autres PAP » représente les vêtements ne rentrant pas dans les catégories nommément désignées. Cela concerne les sweat-shirt, les robes, les jupes et les petites pièces comme les tops, les chemisiers maille, les ensembles haut + bas, etc...

3^{ème} PARTIE :

**PLAN STRATEGIQUE
2005-2010**

CHAPITRE I : ACTIONS STRATEGIQUES

I- A COURT TERME

Trois catégories d'entrepreneurs ont été relevées.

• **Les optimistes, les proactifs** : estimés à 40%

Ces industriels pensent plus en termes de marché, d'évolution des besoins de la distribution et réfléchissent sur leur positionnement, quitte à le remettre en question.

- Leur approche marketing :

- Viser d'autres niches clients;
- Réactualiser leur position /marché;
- Démarrer une distribution;
- Travailler avec des marques fournissant de meilleures marges;
- Investir en créativité, développer de nouveaux produits;
- Développer le marché local.

- Leur approche industrielle :

- Construction d'une usine intégrée;
- Déménagement et réorganisation industrielle;
- Rendre plus flexibles les machines pour plus de polyvalence;
- Rajeunir le parc machine.

• **Les incertains, les réactifs** : estimés à 50%

Ils n'ont pas de vision particulière, mais ne se découragent pas et pensent en termes d'amélioration de l'existant, pour le rendre plus performant.

- Leur approche marketing :

- Vendre plus de services, rentabiliser l'existant;
- Se centrer sur ce que l'on sait faire et l'améliorer;
- Un factory-outlet;
- Aller vers la co-traitance et les produits finis;
- Améliorer la création, la collection;
- Conquérir plus de clients;
- Monter en grade de qualité, plus de commercial;
- S'orienter vers le local (écoulement de stock).

- Leur approche industrielle :

- Stabiliser le groupe, le structurer en holding ;
- Améliorer la productivité générale, programme de réduction des coûts ;
- Résoudre les problèmes de teinture (gain zéro mais plus de souplesse) ;
- Maîtriser les coûts, passer au tubulaire à 100% (petite maille) ;
- Revoir le processus et cycles de production pour baisser les prix.

• **Les pessimistes** : estimés à moins de 10%

Ils ne représentent qu'une minorité, mais manifestent fortement leur manque de

vision. Ils prévoient des réductions importantes d'effectifs dans le textile-habillement. Certains mettent leurs espoirs dans un rapprochement plus étroit avec l'Union Européenne (ce qui ne préjugerait en rien du mode et des choix de sourcing des acheteurs européens).

II- A LONG TERME

Mêmes observations mais avec plus de force exprimée pour les optimistes et les réactifs.

4 axes se dégagent :

- Développer des collections de A à Z, avec leurs propres marques ;
- Développer une chaîne de distribution au Maroc et à l'international pour les plus ambitieux ;
- Développer l'outil industriel, essentiellement en finition, teinture et certification ISO ;
- Evocation de partenariat, de marques ou de licence et de filière.

III- PARTENARIAT

La notion de partenariat n'est pas envisagée, les dirigeants sont encore en majorité trop centrés sur une vision limitée aux frontières de leur entreprise.

A- Partenariat industriel :

Il est contraire à la vision de plusieurs entrepreneurs, pour lesquels l'intégration est vue comme une source d'autonomie, de souplesse, de confidentialité (notamment en teinture et apprêts).

B- Partenariat commercial :

Peu d'entrepreneurs y pensent et seulement 3 ou 4 entreprises l'ont envisagé. Toutes les entreprises ne pourront pas se payer un directeur commercial export, un directeur marketing et des commerciaux qui se déplacent et surtout prospectent.

C- Partenariat de distribution :

Peu d'entrepreneurs sont arrivés à conclure ce type de partenariat .

En conclusion:

L'essentiel aujourd'hui pour les opérateurs de la filière est de :

- Créer plus de valeur ajoutée (produit, créativité, modélisme et teinture pour les plus importants) ;
- Développer de nouveaux marchés, de nouveaux clients (actions commerciales, créer une distribution...)
- Rentabiliser l'existant, procédure et rentabilité, etc... .

Cela est conforme à la logique développée par l'AMITH pour pérenniser la filière. Il est déplorable que les enjeux humains (dont les formes de management, de motivation et surtout de formation) soient si peu pris en compte. Ils constituent pourtant des leviers de différenciation compétitive essentiels. Il est également dommage que des projets de partenariat verticaux ou horizontaux ne soient pas envisagés plus souvent.

Les chaînons faibles sont identifiés comme suit :

- Absence de recherche et développement de nouveaux produits;
- Ennoblement basique, sans innovation et de qualité très aléatoire;
- Absence d'énergies commerciales;
- Management inadapté aux enjeux de la mondialisation;
- Absence d'une distribution moderne sur le marché marocain. Quelques chaînes étrangères commencent à s'installer, mais elles sont encore une minorité;

Pour améliorer la situation de la filière il faut :

- Accepter d'investir en immatériel ;
- Accepter de revoir les modes de management et de motivation de l'ensemble des équipes ;
- Accepter de penser autrement son produit ;
- S'ouvrir à des partenariats (verticaux et ou horizontaux).

I- INVESTISSEMENTS IMMATERIELS

- La mise en place de services METHODES très performants dans les entreprises;
- La mise à niveau des chefs de chaînes;
- La réorganisation des coupe / confection / finition en « groupes flexibles »;
- Le développement de programmes de formation des opératrices à la polyvalence;
- La mise en place de « tableaux de bord de production »;
- La mise en place de « calcul et contrôle de coût minute », ou de « coût au kilo », par centre de profit;
- La mise en place de « logiciel commercial » : gestion des commandes clients et calculs physiques et financiers des besoins en matières et fournitures;
- Le développement de logiciels simples de suivi de production.

II- INVESTISSEMENTS MATERIELS

L'investissement dans certaines machines permettra le développement de nouveaux tissus qui permettront à leur tour de capter les produits des « marques ». L'investissement dans des machines de confection modernes permettra le développement de la formation à la polyvalence et de gagner en performance.

A- Menaces et opportunités

- Au niveau de la demande mondiale, il y a une faiblesse relative et décroissante de la consommation textile-habillement. On peut également constater l'émergence de nouveaux acteurs dans la distribution.
- La demande de nouveauté en styles, matières se développe. Du point de vue timing, la logistique devient stratégique, en termes de délais, de qualité de livraison et de sécurité.
- Les acheteurs sont sous pression de recherche de marge de plus en plus forte demandée par leur direction.
- L'existence d'acheteurs de formation commerciale et non textile, n'ayant peu ou pas de sensibilité produit.

B- Forces et faiblesses

- Proximité géographique de l'Europe.
- Fluidité douanière fortement améliorée.
- Manque de compréhension et de soutien de l'Etat.
- Encore des lourdeurs administratives.
- Augmentation du SMIG de 10%.
- Évolution des charges sociales.
- Taux bancaires élevés.

C-Offre

- Produits à forte demande et renouvelés fréquemment.
- Bon rapport qualité / prix.
- Délais annoncés corrects et très bons pour les réassorts.
- Offre exclusive basique.
- En circulaire : du coton seulement.
- En rectiligne : du coupé cousu jauge moyenne.
- Faiblesse de l'offre en fil autre que du coton et de l'acrylique.

D- Création

- De bons outils de patronage.
- Des équipes de modélistes.
- Capacité de contre-typage. Stylisme sachant faire des collections commerciales et non des «créateurs».

CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS

Les recommandations portent sur trois priorités :

A- Marketing commercial

Il faut réfléchir à des partenariats marketing / commercial : peu d'entreprises sont en mesure de mettre en place à elles seules, une telle organisation. La contrainte réside dans les coûts autant que dans la disponibilité des personnes compétentes. Certaines unités ont un savoir-faire technique, mais pas de compétence marketing ou commerciale.

Trois à cinq entreprises pourraient constituer un GIE fédérant :

- Un responsable marketing;
- Un ou deux responsables commerciaux selon les zones visées ;
- Une assistante commerciale pour la coordination.

Cela demande bien entendu des négociations et de l'ouverture pour sortir d'un esprit de concurrence interne alors que les enjeux sont à l'échelle planétaire.

B-Procédures et process

Il convient de :

- Mettre en place les outils de calcul et de contrôle des prix de revient. C'est une mesure urgente ;
- Rompre les longues chaînes qui ne sont plus adaptées à des séries courtes, qu'il est impossible d'équilibrer ;
- Accélérer les procédures de certification qui ont le mérite de faire un travail de fond sur l'organisation générale de l'entreprise.

C- Management

Trois axes doivent être retenus:

- Afficher les objectifs, motiver et donc récompenser ceux qui font avancer l'entreprise;
- Jouer une bonne transparence de l'information avec le personnel;
- Déléguer.

Tout le monde n'aura pas la même démarche de mise à niveau, ni le même chemin à parcourir : le rapport prix/performance est fondamental.

Tout le monde ne peut pas passer aux produits finis, il faut des réseaux d'entraide où se mêlent les co-traitants, les sous-traitants en tricotage ou confection, etc.

Il faut aussi soigner le merchandising général de son offre, de son entreprise...

D- Organisation

L'organisation actuelle provoque des reprises d'articles et demande de la manutention complémentaire. De plus, les plus petites séries désorganisent les chaînes et des encours se forment à plusieurs niveaux, car il n'y a pas d'anticipation de la part des chefs de chaînes, non formés à ces nouvelles situations.

L'organisation de demain passera par une organisation d'atelier en «groupes flexibles» d'environ 10/12 personnes permettant d'intégrer la finition et le conditionnement des articles.

- Cette organisation facilitera :
 - La fabrication d'articles « haut de gamme »;
 - La fabrication des plus petites séries.
- Cette organisation permettra :
 - La réduction des coûts de fabrication : amélioration du rendement et diminution du taux de personnel indirect de production ;
 - La réduction de l'encours : le circuit est nettement simplifié;
 - L'amélioration de la qualité : responsabilisation du personnel, élimination des tâches et réparations ;
 - Une meilleure anticipation des délais de production ;
 - Une grande réactivité : parfaitement adaptée à la fabrication de l'actualisation.
- La mise en place anticipative d'une telle organisation nécessitera :
 - Une information très «pointue» aux dirigeants et cadres des entreprises
 - Le recrutement et la formation d'agents de méthodes : calcul des temps et «validation sur le terrain».
 - Le recrutement et la formation de maîtrise de production (ex chef de chaîne) : équilibrage et organisation de groupes flexibles.
 - Le recrutement et la formation d'agents de planning: coordination des délais et des besoins en matières et fournitures à disposition de groupes flexibles
 - La formation des opératrices(teurs) à ce nouveau type d'organisation et à la polyvalence : une opératrice doit connaître un minimum de 3 opérations sur des machines différentes.

Ce sont des programmes de formation ambitieux sur deux ans.

Certains thèmes de formation pourront être abordés en inter entreprise, mais la grande majorité se fera en intra entreprise.

1-Industrielle

La grande majorité des entreprises n'est pas équipée et la gestion se fait manuellement.

Si les logiciels de GPAO sont rendus quelque peu obsolètes par la mise en place d'une organisation en Groupes Flexibles, la bonne gestion des commandes clients, le calcul des besoins matières et fournitures correspondants, la bonne gestion des stocks (physiques et financiers) sont devenus indispensables à une gestion saine

et efficace d'une entreprise fabricant du produit fini.

La mise en place d'une telle gestion nécessitera :

- L'accompagnement des chefs d'entreprise au choix des ERP actuellement sur le marché, leur permettant la meilleure gestion commerciale et industrielle possible;
- Le recrutement et la formation d'agents administratifs : d'un bon niveau supérieur possédant de bonnes connaissances informatiques.

La formation de ces agents administratifs aux logiciels investis par les entreprises.

2-Calcul et suivi des coûts de production

La majorité des entreprises ne calcule pas, donc ne suit pas le coût précisément, par centre de profit. Demain la Teinture d'une Entreprise intégrée, par exemple, se devra de rechercher de la sous-traitance pour amortir ses investissements, compte tenu de la baisse du marché «basique» de l'Entreprise : les résultats de ce centre de profit devront être parfaitement connus et ainsi ne pourront plus être confondus aux résultats des autres centres de profits de l'Entreprise.

La mise en place d'une telle réorganisation nécessitera :

- L'accompagnement des chefs d'entreprises et des cadres administratifs et financiers à cette nouvelle organisation financière de l'Entreprise ;
- La formation d'agents administratifs et comptables aux logiciels de calculs et suivi des coûts par le centre de profit.

3- Services techniques et production

La majorité des grandes entreprises n'a pas de problèmes de recrutement de cadres techniques de haut niveau. Elles recrutent les jeunes ingénieurs ou techniciens supérieurs de l'E.S.I.T.H et en sont globalement satisfaites ; ils s'intègrent et évoluent bien dans les sections telles que la filature, la teinture, le tricotage, l'ennoblissement.

Par contre, les dirigeants des petites entreprises rencontrés ont pratiquement tous eu des échecs avec le recrutement de jeunes ingénieurs de l'E.S.I.T.H., placés en tant qu'adjoints responsables de production.

En effet, le poste de responsable de production demande beaucoup d'expérience dans les domaines de conduite du personnel, d'une part, et d'organisation générale des ateliers, d'autre part ; les jeunes ingénieurs n'ont pas forcément ces expériences et de plus les dirigeants de ces entreprises ne sont pas forcément pour eux des formateurs et manquent parfois de méthode pédagogique. Certains aussi accèdent très difficilement à un management délégatoire.

Si les cadres techniques sont actuellement disponibles sur le marché et bien formés à l'E.S.I.T.H., la formation des cadres de production doit être repensée par :

- L'accompagnement des chefs d'entreprises au recrutement de « cadres de production » : définition exacte du profil recherché, définitions fines des tâches demandées au responsable.
- La réflexion sur la mise en place de programmes de formation adaptés au développement de « Responsables de Production » : la formation en alternance est toute indiquée.

4- Analyse des prix de revient

Le secteur de la maille circulaire, comme rectiligne intègre plusieurs processus dans la réalisation de produits finis. Il y a souvent une forte imbrication entre les phases de réalisation des surfaces textiles, leurs traitements et la coupe et montage final. De fait, il devient difficile de décomposer un prix et d'analyser la valeur de chaque élément, plus encore dans un pays qui ne surveille pas ses coûts comme constaté.

Une distribution moderne présenterait un double avantage, tout en affirmant la modernité d'une distribution spécifique marocaine :

- Offrir des débouchés commerciaux plus valorisants que les factory-outlets locaux, ou la friperie...
- Donner un environnement plus "mode", où le personnel - stylistes, modélistes et aussi le « petit personnel » de fabrication - baignerait dans une culture qui leur serait propre, génératrice d'une « identité mode marocaine ». Elle conditionnerait fortement leur aptitude à faire des produits à grande valeur ajoutée, créés au Maroc, et exportables.
- Notions de temps :
Il convient d'analyser les problèmes en profondeur pour mettre en place des outils et procédures d'anticipation des problèmes récurrents.
- Donner le sens du travail, «savoir être» :
Il ne semble pas que la notion de motivation soit bien comprise des dirigeants. Il faut recentrer tout le personnel avec une approche clients :
 - Qu'est-ce qu'un client ?
 - Qui va le pousser à décider et à acheter au Maroc plutôt qu'ailleurs ?
 - Comment comprendre sa culture pour estimer ses attentes ?

La pérennité de l'entreprise et des employés est fonction du :

- Développement de l'initiative de tous et des suggestions individuelles d'amélioration;
- Respect des procédures dès qu'elles sont mises en place (Ponctualité) ;
- Développement du goût et de la compréhension du travail bien fait.

4^{ème} PARTIE:

PLAN D'ACTION OPERATIONNEL

Face à l'ensemble des actions à mettre en œuvre, chaque dirigeant devra définir individuellement ses propres choix stratégiques. Il appartient à chacun de se poser les bonnes questions et faire les bons choix pour les 3 à 7 années à venir et ce compte tenu de :

- Ses moyens financiers (capacité d'investissement),
- Sa technologie,
- Son équipe commerciale,
- Son organisation,
- Son offre produit,
- Ses moyens humains en termes de compétences et de motivation

En introduction au plan d'action, il faut rappeler la synthèse du benchmark des 4 pays retenus dont les caractéristiques et indicateurs peuvent montrer la voie à suivre au Maroc.

- **La Tunisie** n'offre pas d'intérêt particulier en dehors du niveau important d'investissement des entreprises étrangères. Il convient de noter une aide substantielle de l'Etat pour améliorer les procédures administratives et faciliter les flux physiques, financiers et douaniers. La filière maille tunisienne proprement dite n'est pas plus performante que la marocaine, sauf sur deux points : la lingerie, qui œuvre principalement en co-traitance «niveau I» (valeur ajoutée faible) pour des entreprises étrangères et la maille rectiligne, avec la présence relative d'un parc de métiers «Cotton fully-fashion» italien ou anglais (valeur ajoutée forte).
- **La Roumanie**, l'outsider du benchmark, est en position de devenir l'un des pays manufacturiers de l'Europe grâce à ses coûts (environ deux fois moins élevés que le Maroc) et également par la qualité, l'expertise et la motivation de sa main d'œuvre. Les donneurs d'ordre italiens, allemands et français y investissent massivement. Ce pays a su doubler ses exportations de maille en trois années à peine, avec toutefois une valeur ajoutée faible dans la mesure où elle n'exporte que du coût de main d'œuvre (co-traitance «niveau I»). Les faiblesses roumaines actuelles sont, dues entre autres à un manque de capacité d'investissement qui a pour conséquence directe une sous-modernisation partielle du parc industriel.
- **La Turquie** offre plus d'intérêt, au-delà de sa position de leader : elle représente plus de 50% des exportations du benchmark vers l'UE. En dépit de plusieurs années de crise, la Turquie a su maintenir sa position en investissant massivement dans ses outils industriels, sur toute la filière de l'amont à l'aval, mais aussi en sachant élaborer des approches pointues en «marketing produit». Ceci lui a permis de développer des produits haut de gamme, à plus forte valeur ajoutée. Pour la maille circulaire, l'emploi de matières modernes - microfibrés, viscose mate, coton très fin ou fil d'Ecosse en double mercerisage, mélange avec élastomère, etc. - est courant, de même que la création de formes plus complexes ou plus finement travaillées. Pour la maille rectiligne, les mêmes remarques valent avec l'emploi de matières nobles comme la pure laine ainsi que des formes travaillées en «fully-fashion», complétées de finitions raffinées.

La Turquie a su évoluer d'une offre de produits bon marché, peu fiable, à une industrie très structurée, de l'amont à l'aval, qui offre des produits «moyen de gamme» en adéquation avec les attentes des marchés européens, mais aussi américains. C'est le meilleur exemple pour la maille marocaine.

- **Le Portugal**, l'industrie de la maille portugaise est encore puissante, (4ème exportateur vers l'UE) bien qu'elle stagne en volume depuis plusieurs années. L'offre est principalement constituée par la maille circulaire (T-shirt, Sweat-shirt...) sur un positionnement moyen-haut de gamme avec encore une part importante de basiques de qualité. Le Portugal et la Turquie sont les seuls pays à développer une offre de tissus maille mode : matières modernes, microfibres, viscose... avec des ennoblissements sophistiqués. Le Portugal a initié, en retard, la délocalisation vers des pays à coût de main d'œuvre plus faible et le Maroc devrait logiquement en prendre une large part.

CHAPITRE I : PLAN D'ACTION OPERATIONNEL

Les axes stratégiques de développement proposés pour les entreprises de maille doivent s'inscrire en cohérence avec la démarche globale initiée par l'AMITH, incluant toutes les filières des industries marocaines Textile-Habillement-Distribution. Une panoplie de stratégies est déjà recommandée dans le «Livre Blanc». Ces axes stratégiques concernent trois niveaux de décision: Pays, Filière maille et Entreprises. Les propositions faites vont dans le même sens et concernent un ensemble d'actions pour les deux derniers niveaux qui illustrent et accompagnent concrètement les stratégies proposées.

Où en est le Maroc?

D'une fonction d'exécutante, la filière marocaine doit évoluer, à son rythme, vers une industrie porteuse de valeur ajoutée. Elle devra progressivement se projeter vers des positions d'offre produit complètes, et à moyen terme vers des projets de distribution sur le marché intérieur, puis sur les marchés extérieurs, à plus long terme. Si les entreprises textiles, prenaient de bonnes orientations sur leur «core business», consentaient les investissements nécessaires en marketing, produit, commercial et en productivité, elles pourraient parfaitement réussir leur stratégie parallèlement à la distribution.

I- AU NIVEAU DE LA FILIERE

A- Volet synergie intra-filière

Des actions communes peuvent et doivent être menées au sein de l'ensemble des filières T&H. Certaines propositions, développées ci-après, pourraient être menées en intra ou en inter-filière. (voir aussi livre blanc IFM)

B- Volet partenariat (vertical et/ou horizontal)

Les donneurs d'ordres sont confrontés à une accélération du renouvellement de leur offre tant en créativité qu'en délai de mise sur le marché. Si le temps entre la conception du produit et sa mise en rayon des boutiques se raccourcit, les donneurs d'ordres vont rechercher des fournisseurs sachant répondre en termes de création, de délai et surtout de confiance et de fiabilité.

Face à cette situation, un fournisseur isolé éprouvera de plus en plus de difficulté à répondre correctement à ces exigences «marchés». Assumer de telles demandes implique des réponses appropriées et à la mesure des enjeux, notamment par des réseaux de communication, d'échange et de partage dont les stratégies d'alliance et de partenariat seront la pierre angulaire.

Les partenariats ne sont pas envisageables pour tous, mais beaucoup seront indispensables pour la survie et le dynamisme de la filière. En revanche, il ne faut pas ignorer que la coopération inter-entreprise n'est pas aisée. Les entreprises doivent prendre conscience du contexte économique dans lequel elles opèrent, comprendre leur interdépendance et leur place dans la chaîne textile. Leurs

intérêts devront être clairement dégagés, à savoir générer de la valeur, de la flexibilité et des synergies. Un point non négligeable sera d'établir une relation de confiance et une crédibilité vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre comme de leurs fournisseurs.

Différentes stratégies d'alliance et de partenariat sont envisageables :

- **Partenariat de production** pour remporter un important marché. Ce partenariat fréquent est souvent informel et opportuniste ;
- **Partenariat de trade-marketing**, où plusieurs entreprises s'associent sur des créneaux de produits complémentaires pour présenter une offre structurée, complète et cohérente. (ex: un confectionneur et un tricoteur s'unissent pour présenter une collection coordonnée bas +haut = silhouette «ready to sell») ;
- **Mutualisation de services (ou consortium)**, quand une entreprise seule, ne peut s'offrir certaines compétences, mais peut partager avec plusieurs entreprises ces services, qui seront externalisés, avec un partage des coûts et des avantages.
- **Partenariat de «pouvoir»**, où une entreprise leader fédère derrière elle un ensemble de sous-traitants spécialisés et va se concentrer sur les métiers aval - marketing, création, commercial. Elle va diriger implicitement les autres en amont par la définition de la stratégie et la répartition des rôles et des marges de chacun (parrainage).
- **Partenariat de réseau de compétences** qui se situe à mi-chemin entre les partenariats de «pouvoir» et de «production». (ex: éclatement d'une grande unité improductive en petites unités par métier –tricotage, teinture, confection... où chaque unité doit se développer et s'autogérer ...)

Alliance avec certains pays comme l'Espagne et/ou, aussi, le Portugal qui s'engage depuis peu dans des stratégies de délocalisation...

1- Voies et moyens d'une démarche win-win

- Identifier les opportunités réelles d'un partenariat (définition de l'objectif) ;
- Auditer et poser le diagnostic des compétences de chaque entreprise (complémentarité et synergies) ;
- Rechercher les attentes et besoins des entreprises (comment va évoluer le partenariat) ;
- Vérifier les critères d'adhésion au partenariat (exprimés – non exprimés);
- Définir et formaliser les sous-objectifs du partenariat ;
- Définir les processus et procédures de fonctionnement (le partenariat doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise –orienté client) dont la gestion des flux physiques et surtout des flux d'informations et des flux financiers ;
- Construire les budgets et les clés de répartition (coûts/bénéfices) ;
- Etablir le contrat de base entre les participants (feuille de route) ;
- Planifier les mises en œuvre ;
- Prévoir et faire les suivis et contrôles (feed-back régulateur) ;
- Programmer un bilan périodique et des renouvellements de continuité... .

Une aide extérieure, au moins en phase de démarrage, est souvent précieuse pour assurer une bonne mise en marche des processus et une régulation des différents

acteurs. Des formations pour les managers sont à prévoir, pour apprendre à participer à un groupe (coaching d'équipe ou team-building) et acquérir une culture de partage, savoir travailler en mode projet où le management s'appuie plus sur les compétences de chacun que sur les capacités charismatiques des dirigeants.

Pour établir un partenariat, la transparence, les échanges symétriques, la complémentarité, les ressources, les compétences, un calendrier, la synergie et la confiance... sont indispensables.

Les difficultés existent: en effet, il faut tenir des engagements réciproques, (pas toujours équilibrés), où chacun prendra et tiendra ses responsabilités.

2- Cellule de veille économique

La consommation de maille a été le secteur qui s'est le plus développé en volume ces 15 dernières années; c'est un support mode par excellence à des prix relativement accessibles. Ceci se caractérise par une forte demande en volume conjointement à une tendance à la baisse des prix depuis plus de 5 ans.

Dans le cadre de l'AMITH, il serait souhaitable de mettre en place une «cellule ou un espace Maille marocain», lieu de rencontre et de coordination des actions spécifiques de cette filière, qui prendraient en compte les problèmes propres au secteur tout en maintenant une synergie avec les autres filières :

- Lieu de rencontre «mode», galerie d'exposition d'œuvres maille ou autres;
- Lieu d'information sur les évolutions technologiques (coordination avec l'ESITH);
- Lieu d'échanges, de conférences marketing, en économie et en management;
- Observatoire économique (banque de données en lien avec un «CTCOE» marocain préconisé par l'IFM-CTCOE);
- Salle de formation pour dirigeants et cadres supérieurs;
- Show room, exposition de matériels technologiques;
- Filothèque, banque de données matières... .

3- Opérations collectives marketing & commerciales

La filière maille marocaine doit se battre sur deux fronts: apporter une offre produit innovante, séduisante et surtout la faire connaître et la vendre.

Ainsi, il est recommandé de créer des regroupements d'énergies où plusieurs sociétés participeraient au financement d'une plate-forme ou consortium marketing et commercial.

4- Structure commerciale collective

Une mutualisation ou consortium marketing et commercial pourrait avoir une structure et organisation comme suit :

- Une plate-forme commune à Casablanca ainsi composée d'une direction marketing et commerciale mobile (H ou F) bi- ou trilingue. Le cadre dirigeant (de niveau Bac + 4) marketing et commercial, concrétisera, en accord avec les dirigeants des sociétés partenaires, les stratégies, les mettra en

application et en réalisera les objectifs. Elles seront suivies tous les mois, lors des réunions de comité de direction avec les dirigeants partenaires, une ou plusieurs assistantes commerciales et techniques bilingues, sédentaires, selon le nombre de marchés suivis. Ces collaborateurs de niveau Bac +2 assureront toutes les relations commerciales avec les clients finaux (de la prise de commande, sa confirmation et la facturation livraison...).

- Par grande zone géographique

Un commercial «terrain», vivant dans le pays, bilingue, niveau bac + 2 relié en permanence avec l'assistante commerciale «back office». Il s'occupe exclusivement du service avec les clients.

- Par entreprise

Une assistante commerciale qui suit tous les marchés et dont la mission sera de répondre industriellement à la plate-forme. Les règles de facturation directe au client ou via la plateforme sont à déterminer...

Un client sera en contact permanent (au minimum une à deux fois par mois) avec un commercial, il sera quotidiennement suivi par un back office plateforme qui lui-même sera servi par les back-offices des sociétés.

Cela impose de construire un business plan commercial collectif avec un nombre d'engagements précis du côté de la plate-forme mais aussi des entreprises.

5- Objectif stratégique de la plateforme

- Résultats en CA attendus, par société, par marché...;
- Compte d'exploitation et de coûts ;
- Définition des rôles et des attentes, des règles déontologiques ;
- Définition des moyens mis à disposition ;
- Planning des réunions de management de la plate-forme ;
- Modes de rémunération et de motivation des commerciaux et des assistantes.

Remarque importante : L'association entre plusieurs entreprises, spécialisées en produits complémentaires, offre aux donneurs d'ordre un choix dans lequel ils vont, en théorie, retenir un certain nombre de références. Il est essentiel que l'offre ainsi constituée ne soit pas seulement un simple alignement de produits sans la moindre coordination. Il faut penser à l'aspect séduction de l'offre et non pas à une illustration de capacités techniques.

Il ne faut pas oublier que la plupart des chaînes possède une organisation interne d'achats structurée par typologie de produits: le sourceur pantalon, l'acheteur maille, etc. Le commercial plateforme ne devra donc pas faire l'économie de rencontrer, pour une même offre, différents interlocuteurs décisionnaires pour leur spécialité. Il n'en reste pas moins qu'il sera plus attractif de présenter à chacun des silhouettes coordonnées qui permettront à l'acheteur d'être plus séduit, même s'il ne sélectionne à la fin que certains éléments.

Les entreprises partenaires devraient posséder une culture, un positionnement, des objectifs, un mode de management et une déontologie proches si on veut voir durer la collaboration... Là encore, une aide extérieure sous forme de conseil ou de coaching s'avère nécessaire.

C- Volet formation

Devant les enjeux et les options à prendre, il est recommandé aux dirigeants des séries de formations spécifiques à redéfinir leur positionnement, par rapport à des marchés mouvants et volatiles, ainsi qu'une aide ou un accompagnement dans les mises en œuvre.

- Priorité aux dirigeants pour redéfinir leur objectif à moyen et long terme,
- Définitions des sous-objectifs ;
- Programmation des plans d'action retenus ;
- Déclinaisons sur les structures de l'entreprise ;
- Analyse des écarts entre l'existant et les besoins de compétences et de motivation des équipes.

D- Inventaire des ressources culturelles Maroc

Les créateurs internationaux s'inspirent régulièrement de la culture et du folklore marocains..., notamment pour ce qui a trait à l'architecture, l'ameublement, les décors et broderies, la richesse de la palette et la particularité des couleurs.

La mode s'enracine dans tous les arts dont la peinture, les métiers d'artisanat, la musique, le cinéma, les coutumes...

Suggestion: dresser une liste non exclusive des personnalités créatives marocaines.

E- Création et produits

La mode suit des courants et des tendances cycliques de fréquences et d'amplitudes diverses. Elles peuvent aller de 2 mois à des périodes plus longues de 12 à 18 mois voire plus. A l'instar des parfumeurs, les dirigeants ont un besoin de «nez» pour les aider à développer les bons produits, (quelles matières, quelles couleurs retenir etc...). Aussi, est-il souhaitable de passer d'une position de «réponse main d'oeuvre» à la construction d'une offre juste et qualitative, ce qui nécessite une mobilisation de tous les rouages de l'entreprise. Si elle doit être «tournée clients», il faut en plus qu'elle soit «centrée création». Ceci appelle deux remarques à prendre en compte :

- Nécessité de communiquer et faire vivre, au quotidien, la créativité à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Disposer d'une équipe qui coordonne cette créativité, une équipe qui connaisse les besoins des clients et surtout sache les transcrire au rythme nécessaire (hebdomadaire, mensuel ou trimestriel..).

L'évolution vers une offre créative devra se faire progressivement et notamment en stylisme. Des années seront nécessaires pour créer un véritable vivier de créatifs marocains. Entre-temps, les industriels ont besoin impérativement et en priorité des compétences de chefs de produit qui leur permettront de faire la transition vers une entreprise créative.

Un chef de produit se positionne au carrefour entre les commerciaux, la gestion, la technique et la création. Il doit intégrer quatre ensembles de fonctions essentielles: marketing & commercial, gestion & management d'équipe, maîtrise technique, et une fonction de concepteur et de manager de créatifs.

1- Fonction marketing et commercial

Elle a pour but d'analyser et connaître les marchés de l'entreprise pour construire le plan de collection et donner les directives aux stylistes et au bureau technique pour les prototypes...

2- Fonction technique

Elle impose de connaître un minimum de techniques et de superviser les fiches produits.

En particulier, un chef de produit maille devra cumuler un minimum de connaissances techniques sur les fils et les possibilités techniques du parc machines mais aussi en finition et ennoblissement.

3- Fonction gestion

Il faut connaître les enjeux et objectifs financiers à atteindre en fonction de l'offre produits.

4-Fonction management de créatifs

Manager des créatifs est paradoxal car il faut savoir laisser la créativité des stylistes s'exprimer librement, tout en les canalisant entre les contraintes d'un plan de collection structuré, quantifié.

Un chef de produit ne fonctionne bien que dans la mesure où la stratégie de l'entreprise lui est clairement définie.

De nombreuses formations en chef de produits existent en Europe et l'ESITH en développe une depuis peu avec le concours de Mod'Spé.

F-Voyages et shopping

Il est indispensable de prévoir un budget voyages de l'ordre de 6 fois par an au minimum vers les pays clients et les divers salons (textile et habillement), ainsi qu'un budget « shopping » pour illustrer/analyser les nouveaux produits aux sédentaires de l'entreprise..., cette obligation de mobilité a été définie avec précision dans plusieurs descriptions de poste.

II- AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

A- Accompagnement et coaching de dirigeants

Les entreprises souffrent d'un grand manque de visibilité dans leur stratégie à court et moyen terme. Elles sont à un tournant de leur histoire et doivent se préparer à des changements profonds qui, s'ils ne sont pas conduits avec une claire détermination, déboucheront sur la faillite de l'entreprise comme de la filière. Le désarroi de beaucoup de dirigeants, s'il est compréhensible, se traduit par une «errance» dans le management, par manque d'objectifs clairs et assimilables par l'ensemble du personnel de la société.

Il est impérieux et urgent, à titre individuel, que le dirigeant reconstruise et précise sa stratégie en tenant compte de tous les éléments macro-économiques.

Ce travail doit être conduit en solitaire, car il est difficile à mener avec des confrères sans régulateur. Certaines données sont spécifiques au dirigeant et restent de l'ordre de la confidentialité.

L'outil « Vision Compétitive » de l'Espace Textile lyonnais, recommandé par l'IFM, peut être une aide efficace dans ce sens.

Cette méthodologie permet de réaliser un véritable audit stratégique de l'entreprise, de dégager une vision d'entreprise, une source d'objectifs clairement identifiés pour le dirigeant et son encadrement, puis d'accompagner dans la durée les moyens de les atteindre.

B- Création de centres de profit

Les entreprises ont cru tenir, dans l'intégration totale, une source de puissance pour répondre à des marchés importants, qu'ils ont perdu depuis, puisque transférés vers l'Asie...Le plus souvent un ou plusieurs éléments se trouvent aujourd'hui surdimensionnés, à la suite d'une demande apparue quelques années plus tôt, mais qui n'existe malheureusement plus.

Aussi, est-il recommandé de rendre autonome chaque centre spécifique de création – ou de destruction- de valeur ajoutée :

- Un pôle tricotage incluant tous les stocks de matières premières et leurs encours ;
- Un pôle ennoblissement, et éventuellement la sérigraphie et la broderie;
- Un pôle confection incluant la coupe, les machines de placement;
- Un pôle marketing et commercial incluant la création, styliste, chef de produit, les équipes de mise au point du 1er prototype, le BE et la gradation etc....
- Eventuellement un pôle direction générale et les services généraux pour les grandes structures (sinon on les inclut dans le poste précédent).

Chaque centre de profit est placé sous la direction d'un cadre qui a la responsabilité de faire tourner au maximum de ses capacités l'outil mis à sa disposition avec des commandes de clients externes comme de clients internes.

Le centre aura un compte d'exploitation, des objectifs financiers et un suivi effectif...

C- Recomposition des marges et des prix

Investir plus dans l'immatériel, plus dans le marketing et plus dans le commercial, va entraîner des besoins supplémentaires de financement à prendre en compte dans la structure et le calcul des prix.

Il est unanimement admis, toutes filières confondues, que la productivité marocaine est faible, voire même très faible dans la filière maille. Un effort considérable doit viser la productivité industrielle et permettre ainsi de dégager d'importantes parts de marge pour financer la création, le commercial et les investissements qui vont en découler.

Dans l'hypothèse suivante (bien sûr à recadrer pour chaque cas), elle donne une idée des efforts à entreprendre dans les 6 à 18 mois à venir :

- **Matières** : malgré une meilleure gestion des achats, des approvisionnements et des flux, une baisse substantielle de ce poste n'est guère envisageable, compte tenu de l'emploi de nouvelles compositions, par définition plus chères. En rectiligne, en formant les panneaux, on peut espérer quelques gains, toutefois sur une matière également plus coûteuse, mais à perte réduite dans le cas de tricotage fully-fashion.
- **Main d'œuvre** : A ce niveau, il existe de gros enjeux de gains de productivité et d'amélioration de la gestion des flux. En rectiligne, la part MOD est par essence plus faible et le serait si on développait les pulls diminués – mais tous ne le seront pas.
- **Commercial** : les investissements seront incontournables et le coût de fonctionnement avoisine aisément les 10%.
- **Création** : des budgets de l'ordre de 5 à 6 % maximum sont prévus. Cela inclut le stylisme, le modélisme du 1er prototype et l'infographie.
- **Communication**: à prévoir.
- **Marge** : il est indispensable de la calculer, même si les prix sont «imposés» par les donneurs d'ordres comme c'est souvent le cas actuellement. Il faut en espérer une marge plus confortable sur le rectiligne qui tiendra compte d'une production de séries plus courtes et des investissements créatifs plus complexes.

D- Adaptation des outils à la demande

Les stratégies à développer par les entreprises vont générer des besoins de marge qui ne pourront être trouvés que dans l'organisation d'une production plus efficiente. Comme il n'y aura pas de gain sensible sur les coûts matière, c'est plutôt 30 à 40% qu'il faut viser en productivité.

En voici les grandes lignes :

- Remise à plat des circuits de production, fluidité, rapidité, économie et motivation interne;
- Concevoir des chaînes courtes, pouvant passer plusieurs références (idée d'une chaîne à l'image de l'automobile sur laquelle on passe indifféremment 11 déclinaisons de Clio, ce qui permet de livrer une voiture dans un coloris spécial et avec toutes les options souhaitées en 2 à 3 semaines contre 2 à 3 mois autrefois) ;
- Mise en place ou utilisation de logiciel type ERP light, de gestion des PRI, de traitement de fichiers PDM (fiches techniques informatisées via Internet), etc....

E- Remodelling du parc clients

Le développement commercial doit procurer un parc client plus important, avec plus de risques à couvrir, plus d'analyses pour donner la priorité à ceux qui profitent à la société en fonction de la stratégie initialement visée.

Le développement marketing va imposer une analyse fine de la rentabilité pour chaque client, chaque commande et chaque produit. Cela va impliquer divers outils informatiques à mettre en œuvre (simple, type ERP light, ou plus simplement encore ...MsExcel) :

- Analyse pays par pays, marché par marché,
- Analyse des marchés inexploités (ouvrir de nouveaux horizons),
- Analyse des top five, top ten,
- Contribution en termes de marge,
- Evolution des commandes en termes de famille de produits.

F- Désignation d'un monsieur qualité

Trois niveaux sont requis:

- **Qualité du produit**

- Qualité intrinsèque;
- Qualité du respect des engagements (délais, conditions de livraison, etc....).

- **Qualité de l'environnement**

- Abords de l'entreprise;
- Propreté des lieux industriels;
- Qualité des lieux d'accueil clients, notamment les show rooms.

- **Qualité sociale**

- Respect du personnel.

G- Merchandising d'entreprise

Les donneurs d'ordre de n'importe quel niveau sont des gens de mode pour qui la part du «show off» est importante. L'allure, la modernité des lieux, du personnel, des formes de présentation des produits, du langage employé sont autant de connotations qui vont faire préférer tel fabricant à un autre...

- Un show room moderne (cela commence par « propre et éclairé »...) ;
- Une présentation thématique, mode et non simple illustration technique ;
- Une personnalisation de l'offre pour valoriser l'acheteur par une exquise impression d'exclusivité ;
- Un personnel impeccable et compétent (dans le sens mode et conseil) ;
- Un niveau de langage adapté et un vocabulaire mode sont toujours les bienvenus, etc....

H- Développement

Les recommandations vont vers une hypothèse dynamique à un groupe de leaders, afin de faire évoluer la filière maille dans les trois prochaines années. Deux exemples à forte potentialité en volume comme en valeur sont pris : le T-shirt et le pull-over (les autres produits peuvent aussi en bénéficier).

Les T-shirt, sont des produits de forte consommation, très liés aux effets de mode.

Les formes évoluent peu, les matières et principalement les décors participent à leur attrait.

- Les critères de valeur ajoutée sont : matière, décors, style, coupe et délai ultra-court;
- Au niveau du Maroc, il n'y a pas de choix de matières, ni d'apport de décors en dehors de ceux prescrits, mais des délais acceptables s'ils sont respectés;
- Les risques sont à l'échelle des enjeux : c'est l'un des produits les plus consommés dans le monde, mais aussi celui sur lequel s'exerce la plus forte concurrence;
Les pulls, tricots, sont des produits un peu moins mode visuelle que le T-shirt, mais ils subissent les tendances lourdes du marché : confort, légèreté, raffinement des finitions...
- Les critères de valeur ajoutée sont : matière, confort, effet de maille, formage / diminutions et délai court.
- Au niveau du Maroc, il y a peu de choix de matières, peu de formage/diminutions, pas de jauges fines fully-fashion, mais des délais acceptables quand ils sont respectés.
- Les risques : une forte saisonnalité pour des investissements relativement lourds, il convient donc de ne pas se tromper de jauge.

I- PASSER D'UNE STRATEGIE DE REPONSE A UNE STRATEGIE D'OFFRE

Proposition pour 2 familles de produits : les marchés T-shirt et pull-over.

A- Le marché des T-Shirts

1- Nouvelles matières

- Importer des matières portugaises, italiennes, françaises ou turques et faire parallèlement des recherches de mises au point de ces matières au Maroc (comme en Turquie) ;
- Rechercher en parallèle de nouveaux fils (Expofil, Pitti filati...) ;
- Créer des Tissuthèques dédiées à la maille ;
- Renforcer les recherches en teinture, apprêts et ennoblissement ;
- Orienter la recherche vers les produits plus techniques. (anti-UV, autobronzant, antibactérien, coton bio.).

2- Actions de création

- Rechercher des niches;
- Mobiliser des créateurs graphiques (sport, glisse, extrême, musique, tourisme...) ;
- Développer l'infographie pour la recherche de décors, sérigraphie, broderies, combinaison des techniques, etc...;
- Développer les mélanges maille+chaîne et trame;
- Présenter une nouvelle offre tous les mois...

3- Elargir la gamme de clientèle

- Maintenir l'existant: GD, chaînes...,
- Répondre plus vite en typages,
- Approcher les marques leader (de glisse, de sportswear type LOFT, de musique...),
- Gagner d'autres pays en Europe et aux Etats-Unis,
- Comprendre les attentes et savoir les anticiper en «ready to sell».

4- Industriel

- Adapter la qualité des machines;
- Dispenser une formation pour les réglages (matières synthétiques, élasthanne, ...);
- Adapter les chaînes de fabrication à des petites séries ;
- Respecter les délais de 8 jours (sur supports identifiés);
- Renforcer et accélérer les recherches en teinture, apprêts et ennoblissement au large;

- Passer de 238 à 480 millions d'euros, est un projet acceptable, sans prendre en compte la progression de consommation de l'UE et des autres pays potentiels que l'on peut estimer à +10% sur 3 ans. Soit un montant potentiel de plus de 530 Millions d'euros.

Potentiel identifié des 5 pays :

642 millions de pièces

Valeur :

2,3 milliards d'euros,

prix moyen de 3, 60 euros

Sur 3 années le marché TS a progressé de 160% en valeur et de 144% en volume.

CONSEIL: Prendre 6% de part de marché à volume constant n'est pas irréaliste, il reste à savoir où les prendre.

B- Le marché des pulls

1- Nouvelles matières

- Maintien des basiques;
- Nouvelles matières plus riches, dont coton fin, laine fine...;
- Recherche parallèle de nouveaux fils (Expofil, Pitti Filati...);
- Renforcer prioritairement les recherches d'ennoblissement (actuellement, les pulls ne bénéficient que d'un simple vaporisage alors que le consommateur recherche du confort et de la douceur) + teinture plongée en objet.

2- Actions de création

- Mobiliser des créateurs maîtrisant les techniques maille;
- Rechercher des aspects visuels;
- Développer l'infographie pour la recherche de décors, sérigraphie, broderie, combinaison de techniques...;
- Rechercher des accessoires plus élaborés : boutons, zip, ganse, petite finition main sophistiquée (comme de la lingerie...).

3- Elargir la gamme de clientèle

- Maintenir l'existant: GD, chaînes...;
- Répondre plus vite en typages;
- Contacter les marques leader plus haut de gamme (p.ex.: Rodier, Darel, Kenzo, en France, italiennes et petites chaînes qui émergent);
- Gagner d'autres pays en Europe, US...

4- Industriel

- Machines jauge fine 14, 16 et voire 18.
Travailler en fully-fashion, (mais concurrence chinoise en tricoté main, jge 10–12);
- La mode est au fromage visuel;
- Apport de nouvelles finitions;
- Investir dans des machines jauge fine, 14 à 18, permettant de faire des produits légers style lingerie = TS de luxe (Agnès b., Vanessa Bruno, ...). Ces mailles

étaient produites sur des métiers circulaires bord-côte tenant jauge 14, ces métiers sont très rares et recherchés (EMO, Marmoutier). également grosse jauge 2 et 3, pulls au look «fait main» ex Pôle, (île Maurice), (mais plus risqué en termes de mode et d'investissements car vulnérable);

- Retenir la machine tricotage intégral type Shima ou Stoll;
- Adapter la qualité et l'entretien des machines;
- Dispenser une formation pour les réglages (matières synthétiques, élasthanne,...);
- Adapter les chaînes de montage à des petites séries;
- Renforcer les recherches en teinture, apprêts et ennoblement + teinture en objet;
- Rechercher des produits techniques, de protection, de sécurité (antitranspirant, hydrofuge, golf, marin, montagne...);
- Volume attendu : 52 millions de pièces passant à 16,4% de part de marché des 5 pays, à volume constant. Soit + 5,4 % en part de marché à conquérir.

A prix moyen de 6,50 euros (prix moyen tunisien) soit un CA de 338 millions euros.

Potentiel identifié des 5 pays :

317 millions de pièces

Valeur :

2, 2 milliards d'euros

prix moyen de 6,85 euros

Sur 3 années, le marché du pull a progressé de 124% en valeur et de 120% en volume.

CONSEIL: Prendre 5,4% de part de marché à volume constant est ambitieux, mais reste réaliste.

II- ETAPES POUR UN CHANGEMENT

- Prévoir «3 ans pour réussir»
- Accompagnement du dirigeant pour définir une stratégie
- Stratégie /repositionnement de l'entreprise
- Définition de l'objectif à 3 – 5 ans
- Définition des sous-objectifs
- Diffusion à tous les acteurs de l'entreprise

Voie à suivre

Les enjeux stratégiques, économiques et industriels sont identifiés, un plan d'action proposé et les mises en œuvre adéquates à chacun restent à réaliser. Les voies sont tracées, les outils sont fournis, les financements sont disponibles (Meda II), encore faut-il les mettre en œuvre à tous niveaux.

Aujourd'hui, le plus grand obstacle à surmonter réside dans la capacité des industriels à saisir l'ensemble des opportunités de changement et de repositionnement que leur propose l'AMITH et les diverses études de filière réalisées.

Si la filière maille marocaine garde de solides atouts, notamment industriels, elle va devoir planifier son développement futur. Il s'agit d'évolution d'ordre marketing,

commerciale et technique ; mais concernant aussi les modes de management, d'où la nécessité de réviser les relations avec tous les acteurs impliqués internes et externes (pays, clients, fournisseurs, management cadres et employés...).

Les principaux axes de développement sont :

- des orientations globales pour toute la filière maille ;
- une réflexion pour chaque entreprise quelle que soit sa taille, son métier, ses moyens ;
- un support, pour construire leur propre stratégie et plan d'action (élaborer un business plan de 3 ans et +).

Ces stratégies ne sont pas des recettes pour résoudre la problématique spécifique à chaque entreprise. Celle-ci doit individuellement faire face à ses propres contraintes, utilisant ses propres moyens techniques, financiers et humains.