

La recomposition du secteur textile européen

Jorge Lopes do Rosario

Le décloisonnement des marchés européens implique des restructurations majeures de l'environnement dans lequel opèrent les firmes. Toutefois, l'importance de ces changements varie considérablement selon les secteurs d'activité. Cette contribution essaiera d'examiner les restructurations dans un secteur particulier, celui du textile et de l'habillement. Elle vise à la fois l'analyse des modalités concrètes de l'établissement du grand marché et le réaménagement des stratégies des firmes et des groupes textiles.

Il importe également de souligner que, d'une part l'intégration européenne se situe dans un cadre global d'interdépendance croissante des activités au niveau mondial et que, d'autre part, le textile-habillement présente des caractéristiques propres aux secteurs parvenus à maturité dans les pays industrialisés (faible croissance, concurrence des importations en provenance des pays en voie de développement, technologie banalisée, etc.).

Après avoir présenté le cadre global du secteur textile, seront examinées les restructurations du marché textile européen et dégagées les principales lignes de force des stratégies relationnelles des principales firmes européennes. Enfin, la croissance et la spécialisation des principaux groupes textiles portugais et les perspectives face au Marché unique seront analysées.

Les transformations du contexte économique mondial

Les enjeux sectoriels et l'environnement mondial

Au cours des dernières années, de profondes modifications ont marqué le système textile mondial. Ces transformations portent essentiellement sur le partage des échanges mondiaux, sur le glissement spatial de la production et sur le cadre dans lequel s'exerçait la compétitivité des entreprises.

Les transformations du commerce textile au niveau mondial se manifestent en premier lieu par l'émergence des pays en voie de développement comme exportateurs de produits textiles et d'habillement, notamment les nouveaux pays industrialisés du Sud-Est asiatique. Simultanément, le poids des pays développés dans le commerce international textile diminue. A ces modifications s'ajoute le changement dans la composition des échanges : le poids des fibres textiles diminue dans l'ensemble du commerce

international, tandis que le poids du textile et surtout du vêtement augmente considérablement. Sur le plan des échanges internationaux de biens d'équipement textile, l'essentiel des caractéristiques se maintient avec quelques pays développés assurant la plus grande part des exportations.

Par ailleurs, les changements intervenus dans les pays d'Europe de l'Est, et notamment en URSS, vont sans doute transformer, à moyen terme, le marché textile européen. Pour le moment, ces pays connaissent non seulement une grave crise économique et sociale, mais de plus l'industrie manque en général de compétitivité sur les marchés internationaux en dehors du CAEM.

Les pressions exercées par les producteurs des pays tiers sur les pays européens sont très fortes étant donné les tendances protectionnistes des deux autres principaux consommateurs de produits textiles au niveau mondial, les États-Unis et le Japon. Toutefois, l'Europe communautaire résiste à cet « assaut » tant bien que mal. En 1985, le commerce intrarégional de produits textiles représentait environ le quart de la consommation apparente de la CEE, tandis que le secteur de l'habillement semble moins intégré car le ratio d'importation y était deux fois moins élevé que dans le textile. Dans le secteur des fibres artificielles et synthétiques, presque la moitié de la consommation de la CEE est couverte par les importations intracommunautaires.

Il importe également de signaler l'importance des accords internationaux qui, par un système de règles et de procédures connu sous le nom d'« accords coton et multifibres » (AMF), régulent l'organisation des flux textiles internationaux. Ces accords autorisent une dérogation aux principes de libre-échange du GATT (1) et ils permettent de négocier des restrictions commerciales de façon discriminatoire. Après la montée du protectionnisme depuis 1977, l'AMF IV (1986-1991) traduit une certaine inversion de tendance du commerce textile international qui se poursuivra après juillet 1991. Toutefois, la fin de la dérogation aux règles générales du GATT et l'organisation de cette transition posent de nombreux problèmes.

Les progrès technologiques et les gains de productivité dans les industries du textile (principalement) et du vêtement ont permis de surmonter un certain nombre de problèmes des pays industrialisés. En effet, le développement de l'automatisation des procédés de production permet, à certains niveaux, de diminuer le poids de la main-d'œuvre dans le coût total, ce qui rend superflu le protectionnisme existant. Par ailleurs, la mobilité internationale de la technologie dans le domaine du textile tend à faire progresser les gains de productivité à un rythme relativement soutenu et homogène dans l'ensemble des pays industrialisés et dans les nouveaux pays industrialisés.

La segmentation des marchés et la globalisation de la concurrence

L'industrie du textile et de l'habillement est une activité habituellement qualifiée de traditionnelle. Toutefois, il existe une hétérogénéité des conditions concurrentielles au sein des différents segments de l'industrie.

(1) *General Agreement on Tariffs and Trade* (accord général sur les tarifs douaniers et le commerce).

L'analyse en termes de segments stratégiques permet de présenter les principales formes de concurrence à l'intérieur du système textile et sur le marché communautaire. Cette approche permet, d'une part, de prendre en considération l'hétérogénéité des marchés et l'ampleur des changements qui affectent le système, et, d'autre part, de situer les possibilités d'ajustement des firmes en tenant compte d'un certain nombre de contraintes. De même, la segmentation de la filière, selon le schéma proposé par le Boston Consulting Group, permet de distinguer à la fois les différents facteurs de compétitivité et les stratégies à long terme des entreprises du textile et de l'habillement (tableau 1).

Tableau 1. – Stratégies à long terme

Importance des avantages concurrentiels	Grande	<p>Volume</p> <p>Profitable pour les volumes les plus importants</p> <ul style="list-style-type: none"> - faible différenciation - standardisation - volume important - qualité/prix 	<p>Spécialisation</p> <p>Les bénéfiques les plus élevés</p> <ul style="list-style-type: none"> - marketing - approvisionnement - organisation - flexibilité - productivité 	
	Petite	<p>Productivité</p> <p>Les plus faibles bénéfiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - coûts de production - volume de production - quelques produits 	<p>Fragmentation (ou mode)</p> <p>Certains créneaux peuvent être très profitables</p> <ul style="list-style-type: none"> - flexibilité - rapidité de réaction - créativité - innovation - qualités humaines de l'entrepreneur 	
		Limitées	Source des avantages concurrentiels	Multiplés

Sources : Boston Consulting Group, 1984 ; Comitextil, 1988.

Le système du volume est un champ à l'intérieur duquel le choix du producteur se porte sur la recherche du volume global et un domaine où les économies d'échelle de production, la grandeur du marché et la taille de l'entreprise se révèlent un atout décisif. Cette option implique une faible différenciation entre les produits, un volume important par catégorie de produits, un rapport qualité-prix intéressant et une concurrence forte des importations. En outre, les délais de livraison sont normalement assez longs, ce qui ne donne aucun avantage significatif aux entreprises communautaires face à celles des pays tiers. Comme exemple de cette stratégie, citons les producteurs de denim et de velours côtelé comme Legler en Italie, UCO en Belgique, SAIC en France.

Le système de productivité correspond à une situation dans laquelle l'avantage des économies d'échelle n'est valable que jusqu'à un certain point. C'est le cas de la production de certains fils et tissus de coton. C'est un domaine fortement concurrencé par les importations des pays en voie de développement, dont les coûts sont de 10 et 25 % inférieurs à ceux des industries communautaires. Pour ce domaine, le

protectionnisme communautaire joue un rôle relativement important car il permet de limiter la concurrence extérieure. Toutefois, de nombreux fabricants européens qui avaient opté pour cette stratégie ont disparu pendant ces vingt dernières années.

Le système de spécialisation permet aux producteurs européens de se protéger d'une concurrence des pays à coûts bas. Cette stratégie met l'accent sur des segments clairement définis. A ce niveau, le facteur coût n'a pas une importance considérable mais, en revanche, le *marketing*, l'optimisation de l'approvisionnement et de l'organisation confèrent des avantages considérables. La production de fils de laine peignée illustre cette situation. La spécialisation peut porter sur la qualité de la fibre, sur la destination des fils (tissage ou tricotage), sur les teintures et sur les grosseurs des fils, etc.

Dans le système mode ou option fragmentation, la conception, la qualité et la commercialisation restent des facteurs essentiels de succès. Chaque producteur cherche à différencier au maximum sa production qui se modifie d'une saison à une autre. La rapidité de réaction et de décision aux signes des marchés, la créativité et l'innovation sont des facteurs indispensables dans un monde où les produits standards n'existent pas. Ainsi, la souplesse de l'outil industriel devient un atout indispensable, car il doit satisfaire une gamme limitée mais variée de produits. A ce niveau, une entreprise de petite taille, créative et souple, peut détenir un avantage important par rapport à une grande organisation industrielle relativement rigide. De même, la proximité du marché constitue un atout important, car les délais de fourniture des produits de mode s'effectuent normalement en quelques semaines, ce qui donne un certain avantage aux fabricants de vêtements de la Communauté face aux producteurs des pays en voie de développement.

Les facteurs de compétitivité relèvent de deux domaines fondamentaux ; d'une part, de l'environnement et, d'autre part, des prix et des aspects structurels des entreprises. Deux types d'aspects sont particulièrement importants concernant l'environnement des entreprises. D'abord les conditions globales dans lesquelles celles-ci opèrent (complexité, instabilité, diversité, contraintes techniques). Ensuite des aspects particuliers liés au contexte entrepreneurial comme les conditions factorielles et de la demande et comme les possibilités d'utiliser des capacités relationnelles avec d'autres organisations (firmes, industries, entités publiques, etc.) dans l'environnement proche de l'entreprise en vue d'atteindre certains objectifs fonctionnels.

La compétitivité par les prix est seulement un des aspects qu'il importe de retenir parmi les facteurs qui expliquent la compétitivité globale. En effet, les aspects structurels, organisationnels et culturels de l'entreprise définissent les possibilités d'amélioration de la qualité des produits et des services aux consommateurs, de même que le développement de la flexibilité et de la productivité de l'outil de production.

La globalisation de la concurrence. Les firmes se positionnent sur des segments de marchés bien précis, mais la réduction du temps de vie des produits fragilise les positions acquises. La position concurrentielle des entreprises se définit alors, non seulement par rapport à un critère, mais par rapport à une combinaison de facteurs clés (part de marché, image de

il ri-nt ns et ût g, es te la es n, s. se IX a-la it le ie it ir n e e s s s , 1 2 s - - | ; ; .

marque, qualité du réseau de distribution, flexibilité de la production, vitesse de réponse aux besoins des clients, maîtrise technologique, rentabilité financière, etc.). Le succès du groupe Benetton est bien l'exemple réussi d'une mise en place d'une stratégie globale. Celle-ci repose à la fois sur une sélection rigoureuse du client qu'elle veut servir, sur la maîtrise de technologies d'information qui permet la diminution des délais de livraison et un contrôle rigoureux de la qualité, sur l'articulation des lieux de production aux points de vente, sur une gestion financière efficace et sur la création et la diffusion internationale (ou globale en termes d'espace) de l'identité de l'entreprise (« *United Colours of Benetton* »).

Les mutations dans l'environnement concurrentiel à l'intérieur de la CEE

Les aspects institutionnels

La Communauté économique européenne n'a pas, à vrai dire, une politique textile spécifique et sectorielle. Mises à part les politiques relatives aux secteurs « sensibles » qui déterminent les principes généraux pour les aides de l'État à l'industrie et pour les mesures destinées à la réduction des capacités excédentaires, la seule « politique » textile au niveau européen consiste dans la gestion des flux textiles internationaux dans le cadre de l'AMF. Par ailleurs, il existe des politiques globales qui peuvent avoir des applications dans le domaine des textiles, à savoir les aides régionales, les politiques sociales, les programmes de recherche et de développement.

Dans le contexte mondial, la politique commerciale de la CEE est influente car elle représente à la fois la plus importante région importatrice du monde et un centre majeur de production de textile et d'habillement. L'ensemble des industries textiles et d'habillement des pays de la CEE présente certaines caractéristiques qui en font des activités parvenues à maturité : une croissance lente de la production et inférieure à celle de l'industrie manufacturière, de fortes pressions concurrentielles, une diffusion rapide des technologies et des capacités de production vers les pays en voie de développement. De ce fait, ces activités enregistrent des pertes d'emplois, doivent appliquer des processus de restructuration et pèsent sur la dégradation des balances commerciales.

Bien que la construction du grand marché européen soit un objectif assigné à l'horizon 1993, la réalité nous amène encore à examiner des marchés européens ou des systèmes textiles nationaux. Le renforcement de l'intégration européenne se situe dans la perspective de la réorganisation de l'environnement des entreprises et de la constitution progressive d'un grand marché, alors qu'à l'état actuel des industries textiles européennes, les spécificités nationales résultent en grande partie des restructurations et des stratégies suivies par les différents États-nations. Finalement, bien que tous les pays-membres aient des industries textiles et de l'habillement, seuls les quatre principaux pays producteurs, Royaume-Uni, RFA, France et Italie, présentent une gamme complète des activités de la filière.

La politique des relations extérieures. Depuis près de trente ans, le commerce textile international est régulé par des accords internationaux qui visent à permettre la reconversion industrielle dans les pays développés.

La préoccupation majeure de la CEE en ce domaine concerne les importations « des pays à bas coûts ». Pour les relations avec ce type de partenaires commerciaux, il convient de distinguer trois catégories de régimes : les accords AMF, les accords préférentiels et les accords régis par les conventions de Lomé (sans oublier le régime autonome avec certains pays à commerce d'État). La spécificité des accords AMF résulte à la fois de l'existence de clauses de sauvegarde qui permettent la limitation des importations en cas de désorganisation des marchés et l'incitation à la négociation d'accords bilatéraux entre partenaires commerciaux. En 1986, environ 70 % des importations communautaires de produits textiles et d'habillement en provenance des pays tiers étaient couverts par l'AMF. Les accords préférentiels sont fixés pour un certain nombre de pays méditerranéens, ils définissent un cadre commercial plus favorable que l'ensemble des dispositions AMF. Enfin les conventions de Lomé déterminent un cadre assez large de coopération technologique, commerciale et financière avec certains pays tiers.

Ainsi, les négociations sur les textiles dans le cadre de l'*Uruguay Round* présentent un intérêt évident. La position de la CEE à ce propos est d'accepter le principe de libéralisation progressive du commerce textile international en tenant compte toutefois des niveaux de développement et de la situation économique. Un certain nombre de conditions sont avancées dans ces négociations : le principe de réciprocité, la nécessité du renforcement des clauses antidumping et la mise en place de règles internationales concernant les droits de propriété intellectuelle notamment pour le design et les modèles, et pour le nivellement des droits de douane.

Le marché interne européen. La réalisation du marché interne européen dans le secteur du textile et de l'habillement est relativement avancée. En effet, les barrières qui subsistent sont faibles et les contrôles douaniers visent prioritairement la vérification des contingents communautaires vis-à-vis des pays tiers. La simplification des procédures frontalières (notamment le « document administratif unique » – DAU –) se traduira essentiellement par une élimination des surcoûts administratifs et par un gain considérable de temps, notamment dans le domaine des transports. Les efforts pour l'harmonisation des régulations et des normes techniques vont permettre l'essor des échanges à l'intérieur de la Communauté et bénéficier aux PME. Toutefois, la normalisation des produits textiles concerne un nombre relativement peu important de produits comme les tissus d'ameublement, certains vêtements et matériaux techniques.

L'élargissement des marchés textiles du niveau national au niveau communautaire et la restructuration du tissu productif en vue de mieux exploiter les économies d'échelle, sont déjà largement entamés. Ainsi, dans le secteur des fibres chimiques le marché européen est relativement avancé : une spécialisation considérable a eu lieu et les économies d'échelle ont été largement réalisées. Dans le textile, le poids des stratégies fondées sur la production de masse et sur la concentration est encore favorable dans quelques domaines. En ce qui concerne l'habillement, où la segmentation des marchés est importante et la concurrence par les prix pas obligatoirement un facteur prédominant, les bénéfices des économies d'échelle sont assez limités.

La structure et l'organisation de la concurrence sur le marché textile européen

La situation globale dans la CEE est encore marquée par des différences importantes entre les divers systèmes productifs nationaux. En ce qui concerne l'ensemble de la production textile-habillement, on observe des évolutions divergentes entre les industries des États membres. Ainsi depuis 1973, des pays comme le Royaume-Uni, la France, et la RFA diminuent leur volume de production, tandis que d'autres comme l'Italie, la Grèce et le Portugal l'augmentent.

En termes de branches, la RFA s'est spécialisée dans la filature et le tissage, activités dont elle est le principal exportateur mondial tandis que, dans l'habillement, les déficits sont chroniques. L'Italie est un pays fortement excédentaire dans l'ensemble des branches textiles, mais l'industrie lainière constitue un élément d'excellence du système. De même, la France se porte relativement bien dans quelques segments du vêtement.

Une stratégie, particulièrement intéressante pour les firmes originaires des pays ayant un coût de main-d'œuvre élevé et disposant de moyens de financement adéquats, est la constitution de réseaux de distribution fondés sur des systèmes de communication intraentreprise et de traitement électronique des données.

Le degré de concentration varie considérablement entre secteurs textiles. L'univers de la production des fibres chimiques est nettement oligopolistique et la distinction entre marché européen et marché mondial ne nous semble pas pertinente. En effet, bien que sur certains marchés nationaux certaines firmes dominent comme c'est le cas d'ICI au Royaume-Uni, de Montedison en Italie ou de Hoechst et Bayer en RFA, leur production est fortement délocalisée et les accords internationaux fréquents. Ainsi, une douzaine de firmes chimiques produisent plus de 50 % du total mondial.

En revanche, dans le secteur textile, le processus de concentration et les alliances internationales sont beaucoup moins développés. En effet, le mouvement de concentration qui s'est effectué depuis les années soixante demeure cantonné à l'échelle nationale. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation. D'abord les entreprises textiles (notamment les firmes italiennes et allemandes) ont pu exporter leur production sans pour autant avoir à investir lourdement à l'étranger. Deuxièmement, le développement de la sous-traitance internationale (surtout dans l'habillement) a freiné l'investissement à l'étranger. Enfin, la tendance dominante dans les années quatre-vingt pour les industries textiles européennes a été la rationalisation plutôt que l'expansion, ce qui a ralenti le mouvement d'alliances internationales.

Schématiquement, trois grands types d'organisation du tissu productif et des rapports interfirmes peuvent être repérés au sein de l'espace textile européen. D'une part, les pays où le degré de concentration est très élevé. C'est le cas du Royaume-Uni et de la France, où quatre à cinq groupes dominent le système textile national. Ces groupes emploient chacun plus de 10 000 personnes, dont l'ensemble représente au moins 30 % de l'emploi total du secteur. D'autre part, on trouve des pays, comme l'Italie, où l'organisation se fait à partir de petites et moyennes entreprises, sur lesquelles les principaux groupes articulent leurs stratégies. La RFA pré-

sente une situation intermédiaire, où prédominent des entreprises textiles de moyenne dimension.

L'industrie du vêtement est restée relativement en dehors du mouvement de concentration qui a touché la filière pendant les années soixante. Elle demeure encore aujourd'hui largement fragmentée. Dans ce secteur, les formes de coopération et les liaisons interentreprises sont moins formelles. En effet, la fonction intégrative destinée à organiser les rapports entre production et consommation est assurée, très souvent, par des groupes de distribution, par des accords de sous-traitance et de franchise.

Au contraire des échanges textiles qui sont fortement internationalisés, les fusions et les accords internationaux entre entreprises demeurent un phénomène largement national, malgré les quelques exceptions. En effet, Levi-Strauss et VF Corporation, entreprises américaines, suivent depuis les années soixante une stratégie mondiale dans la production de « jeans ». De même, la firme ouest-allemande Triumph, l'entreprise US Playtex, la firme italienne Benetton développent des stratégies globales.

Toutefois, il semble qu'un certain nombre d'événements ont modifié progressivement ce cloisonnement national. En effet, le secteur textile est en pleine recomposition selon une logique d'économies d'échelle et de métiers sur une base européenne. Sur le modèle de spécialisation ou de marchés différenciés (*V. supra*) les entreprises de taille européenne cherchent à améliorer leurs économies d'échelle à partir d'une spécialisation fondée sur leur savoir-faire. La réorganisation de Courtaulds mais aussi celle de Chargeurs semblent aller dans ce sens : le premier groupe restructure son organisation interne en poussant la spécialisation et l'autonomie de chaque composante – Courtaulds (chimie, films, emballage, fibres, matériaux) et Courtaulds Textile (filiature, tissage et habillement). Ce groupe cherche également à s'assurer des positions dominantes au niveau mondial dans la production de dentelles par le rachat des entreprises Desselles en France et Liberty Fabrics aux États-Unis. Ce même groupe a acheté en France une maison de mode, Georges Rech, et renforce ainsi sa position dans le segment de la mode. Le groupe Chargeurs réduit ses positions dans l'activité des transports (navigation et aviation – UTA) et renforce ses intérêts dans le textile lainier (achat de la Lainière de Roubaix, de la firme anglaise Drummond et de l'allemande Irmen et Richter pour atteindre une dimension européenne (tableau 2) et dans la communication (Gaumont et achat de Pathé Cinéma). En Italie, les groupes de tête se consolident. Le groupe lainier Marzotto rachète Lanerossi, et Benetton Nordica. De même, le groupe français DMC affirme sa stratégie européenne en prenant le contrôle de plusieurs entreprises dont Donnisthorpe au Royaume-Uni et en s'associant à Nijverdal Ten Cate aux Pays-Bas.

Par ailleurs, d'autres groupes renforcent leur position outre-Atlantique. L'entreprise ouest-allemande Hugo Boss a acheté, en janvier 1989, l'entreprise de vêtements Joseph et Feiss pour s'assurer une présence stable sur le marché américain. Depuis quelques années, le groupe écossais Dawson International s'implante outre-Atlantique d'abord avec l'achat de Morgan, puis de Duofold et de CPG, un groupe ayant dix-sept établissements de bonneterie aux États-Unis. Farley Industries, un des principaux groupes américains, s'implante en Irlande avec les vêtements Fruits of the Loom.

Tableau 2. – Principaux groupes européens du textile et du vêtement en 1988

Entreprises	Origine	Chiffre d'affaires (1)	Effectifs
Coats Viyella	Royaume-Uni	5 788	41 300
Chargeurs	France	4 662	22 126
Courtaulds	Royaume-Uni	3 123	35 200
DMC	France	2 445	14 490
Benetton	Italie	1 991	–
Marzotto	Italie	1 962	6 600
Prouvost	France	1 710	16 750
Tootal Group	Royaume-Uni	1 423	8 200
Freudenberg	RFA	1 285	–
Coloroll	Royaume-Uni	1 164	–

(1) En millions de Deutschemarks.

Source : Textilwirtschaft.

Cependant, le cloisonnement du marché européen et la multiplicité des systèmes de distribution posent encore de sérieuses difficultés dans la pénétration globale de ce marché.

Les entreprises japonaises sont également actives en matière de concentrations. En effet, deux entreprises japonaises, Kurado et Toyo, s'associent au groupe britannique Tootal pour installer une nouvelle unité textile en Écosse. Le groupe textile japonais Toray Ind. Inc. achète l'établissement de tissage de Courtaulds. Dans ce segment ou système-volume, la logique sera plutôt de diminuer le nombre d'établissements et d'accroître le volume de production par établissement. D'ailleurs, l'achat par Hoechst de la participation d'ICI dans l'établissement producteur de fibres chimiques au Portugal semble répondre également à cette exigence.

En outre, les entreprises d'Europe occidentale ont développé des formes d'internationalisation qui n'impliquent pas un grand effort d'investissement. Le développement de la sous-traitance internationale est particulièrement important dans l'industrie européenne du vêtement, où certaines opérations de fabrication sont confiées à d'autres entreprises situées, soit à l'intérieur de la CEE (notamment en Grèce et au Portugal), soit dans les pays d'Europe de l'Est (Yougoslavie) ou en Afrique du Nord (Tunisie et Maroc) où la main-d'œuvre est meilleur marché. Toutefois, ce domaine se prête mal à l'analyse étant donné les problèmes d'harmonisation et d'appréhension statistiques et les difficultés pour définir un concept opératoire qui regroupe les caractéristiques multiformes de ce phénomène économique

La croissance des groupes textiles portugais et leur intégration dans l'espace européen

Le textile portugais est dominé par environ deux cents entreprises appartenant à différents réseaux, sous le contrôle d'une trentaine de groupes. Sur le plan national, l'ensemble de ces entreprises représente une partie importante de la production, environ 50 % des exportations des produits textile et d'habillement et le tiers de l'emploi total du secteur. Bien que l'identifica-

tion des groupes textiles ne soit pas toujours une tâche facile, il a été possible, en adoptant une définition assez limitée (2), de préciser les contours des plus importants à partir de l'univers des 3 500 plus grandes firmes portugaises.

Les groupes textiles portugais et l'intégration européenne

La formation de groupes textiles au Portugal s'est développée principalement à partir des années soixante avec l'intégration de l'économie portugaise dans l'Association économique de libre-échange (AELE). Toutefois, leur constitution ne résulte pas d'un processus linéaire de concentration-centralisation. On peut distinguer schématiquement trois grandes phases dans l'évolution de l'organisation de la filière.

Dès les années soixante et jusqu'au début des années soixante-dix, l'évolution du secteur est marquée par l'**hégémonie du système financier**. En effet, l'influence croissante des banques dans l'industrie textile a coïncidé avec la période d'expansion des industries en amont et particulièrement de l'industrie cotonnière.

Le « boom » de l'industrie et l'expansion des capacités de production ont été largement financés par des crédits à court terme. Face à l'incapacité des firmes de vendre au rythme nécessaire pour rembourser les crédits bancaires lors de la crise de la fin des années soixante, les institutions financières ont transformé, dans de nombreux cas, les crédits non remboursés en prises de participation au capital des entreprises. Comme exemple type de cette situation, citons les prises de participation de la banque Borges et Irmao au capital des entreprises textiles Texteis Atma et Efanor au cours des années soixante.

Ainsi, les trois principaux groupes financiers, Banco Portugês do Atlantico, CUF et Borges et Irmao présentaient, au début des années soixante-dix, un certain nombre d'axes stratégiques communs : participations aux entreprises textiles situées, surtout, dans les segments en amont de la filière ; spécialisation dans la production de biens standardisés à base de coton, accès privilégié à l'approvisionnement de fibres textiles naturelles ; délocalisation de quelques productions vers les zones d'Afrique, notamment en Angola et au Mozambique ; implantation de filiales commerciales dans les principaux marchés européens, notamment les pays de l'AELE ; organisation centralisée grâce à des sociétés *holding* et/ou des sociétés mères qui gèrent l'ensemble des participations très diversifiées du groupe, entreprises conjointes avec le capital étranger (ICI, Mitsubishi, General Tyre) sur certains créneaux (fibres et filés synthétiques, pneumatiques).

Depuis la fin des années soixante-dix, on constate une modification générale des stratégies des principaux groupes, avec une différenciation et une diversification de la production, une rationalisation de l'outil de production, un ajustement à la baisse du niveau d'emploi et un effort accru à l'exportation.

(2) Cette notion nous a permis de regrouper les ensembles formels de sociétés liées entre elles par des rapports financiers que nous avons complétés par des liens personnels, participations croisées aux conseils d'administrations des individus (ou familles). Le cadre d'analyse des groupes est sans doute incomplet car l'appartenance à un même ensemble peut se justifier par l'existence de relations de type contractuel.

Les modifications politiques intervenues en 1974 et la nationalisation des banques ont entraîné le démantèlement du pouvoir congloméral des groupes financiers. Parallèlement, la crise de la production standardisée, la perte de l'accès privilégié aux matières premières textiles et la stagnation des exportations des produits cotonniers ont accru les difficultés des principaux groupes textiles. Non seulement, la capacité de financement et les opportunités de croissance externe furent considérablement réduites à la suite de la perte de contrôle des principales banques, de même la disparition de certaines entreprises *holding* signifiait le démembrement d'une logique de gestion d'un ensemble technico-économique.

Pendant cette phase de dérégulation et de démantèlement des principaux conglomérats, **d'autres groupes textiles**, qui avaient maintenu une certaine autonomie par rapport au système financier, **émergeaient progressivement** comme composantes les plus dynamiques du tissu industriel textile national. Ce sont des groupes à base familiale dont l'activité était fondée exclusivement sur le textile et le vêtement. A ce niveau, différents types de groupes textiles peuvent être distingués.

D'une part, les groupes ayant une organisation fortement centralisée, où domine l'entreprise mère de grande dimension, et verticalement intégrée. Ces groupes ont de nombreux points communs avec les groupes à dominante financière, ils ont la particularité d'avoir profité, mieux que ces derniers, du « boom » des exportations d'articles de linge de maison. C'est le cas des groupes Riopelle, Coelho Lima, Manuel Goncalves.

D'autre part, les groupes comme Ferreira de Oliveira, Magalhaes, Charrete, Ameal Motextil ont des stratégies, des formes de coopération et d'organisation qui diffèrent considérablement. D'abord, ces groupes produisent essentiellement du vêtement dans des établissements de petite ou moyenne dimension. A cette dissémination et segmentation correspond un degré de verticalisation relativement important au sein des groupes et une spécialisation sur une gamme relativement restreinte de produits. Deuxièmement, leur insertion dans l'économie internationale se fait essentiellement par l'exportation et, très rarement, par l'association à des capitaux étrangers (3).

Enfin, les unités de production se concentrent essentiellement dans la région de Guarda-Castelo Branco pour les entreprises lainières et dans le Nord-Ouest du Portugal pour le textile cotonnier.

L'intégration du Portugal dans la Communauté européenne en 1986 marque une nouvelle période dans la vie des entreprises. En effet, les groupes textiles portugais sont confrontés à des contraintes et des règles du jeu nouvelles qui les poussent à d'importants changements. Déjà, la construction du Marché unique accentue la nécessité d'adaptation et pose de nouveaux défis aux entreprises. La modification radicale des conditions d'accès au marché des matières premières, l'ouverture graduelle du marché

(3) D'ailleurs, au cours de la période 1978-1985, l'investissement étranger dans l'industrie textile et de l'habillement ne représente que 2,5 % du total de l'investissement étranger dans l'industrie manufacturière portugaise. De même, le poids des sociétés à capital étranger dans les ventes totales du secteur représentent respectivement 7 % dans le textile et 24 % dans le vêtement. Ces résultats de l'enquête effectuée par l'Institut de l'investissement étranger ne couvrent pas les relations du type partenariat avec les groupes étrangers.

textile européen aux produits des pays du Sud-Est asiatique et la nécessité de procéder à la modernisation rapide de l'équipement afin d'améliorer la compétitivité des firmes présupposent l'existence de certaines conditions qui augmentent les possibilités de choix stratégiques. Or, la capacité d'ajustement des firmes est largement fonction de la capacité de financement et de rentabilité des entreprises. Face aux coûts élevés nécessaires à la mise en compétitivité des firmes, nombreuses sont celles qui n'ont pas réussi à dégager les ressources suffisantes. En outre, l'impossibilité d'assurer des profits indispensables à l'investissement s'est traduite par un endettement important des firmes textiles. La volatilité de l'industrie textile, sa vulnérabilité face aux modifications de la demande, mais aussi aux montées des importations des pays tiers et aux fluctuations des taux de change, donnent un caractère très cyclique à cette industrie.

En ce qui concerne les groupes, on assiste à une nouvelle recomposition de leurs contours. Ainsi, certains abandonnent les positions qu'ils détenaient dans des entreprises textiles tandis que d'autres en achètent un certain nombre. De même, de nouvelles formes d'association se sont développées avec la multiplication des accords de partenariat (sous-traitance). L'exemple type est celui du groupe Luis Correia sous-traitant de nombreux groupes européens comme Benetton, Boussac, Arena, Intersport, Adidas. Depuis le début des années quatre-vingt, l'effort de diversification hors de la filière a été développé par les principaux groupes textiles : les services financiers constituent l'un des domaines privilégiés de cette diversification, mais d'autres groupes cherchent également d'autres activités comme l'agro-industrie, la câblerie, etc.

Les perspectives face au Marché unique

Désormais, les entreprises ne pourront plus se cantonner à des espaces nationaux ou régionaux protégés. Toutes les entreprises textiles portugaises qui se sont habituées à penser uniquement en termes de marché local ont des difficultés à s'adapter au nouveau marché.

L'ouverture des frontières à l'intérieur de la Communauté, mais aussi la progressive libéralisation du commerce textile international, vont se traduire par l'intensification de la concurrence et la survie des entreprises suppose des politiques d'internationalisation visant à la fois l'acquisition de la taille critique et la mise en place de stratégies globales. D'une part, les entreprises ayant une approche globale du marché européen ont l'avantage de percevoir les différences et les particularités de chaque marché. D'autre part, l'entreprise du système textile portugais doit à la fois abandonner une vision trop locale et grâce à des nouvelles politiques d'alliances, d'achats ou de fusions, se donner les moyens d'affronter le marché européen.

A ce stade, se dégagent trois lignes de force dans les stratégies des groupes. Ceux-ci diversifient leur activité, soit en mettant progressivement en place des stratégies de métier, soit en s'associant plus étroitement à la distribution. La nécessité de s'assurer des débouchés en exportant se traduit par la multiplication de liaisons contractuelles avec non seulement des fabricants, mais aussi des groupes de distribution européens et, finalement, cela entraîne l'amélioration du niveau de qualité des produits et le relèvement de la gamme des produits offerts.

Parallèlement, l'organisation de l'entreprise doit se modifier en vue d'aboutir à une structure plurinationale et une dimension multicultu-

relle. Le processus d'internationalisation ne pouvant être que global, les décisions stratégiques d'implantation géographique et de choix d'activités doivent être réexaminées à partir d'une vision intégrée et européenne. La logique de spécialisation intrabranche est déjà largement présente en amont de la chaîne, tandis que dans l'habillement, le commerce interbranche se fait sur une base de coûts de production différentiels. Toutefois, les différences de prix entre pays communautaires auront tendance à disparaître et les accords entre fournisseurs et clients ne pourront plus être établis sur une base purement nationale. A ce niveau, les règles du jeu de la concurrence des pays européens ont tendance à se modifier rapidement. Progressivement, l'espace européen va créer de nombreuses convergences du fait du rôle actif de tous les réseaux qui se superposent à l'hétérogénéité des situations locales.

En définitive, l'organisation de l'entreprise va se transformer sous l'effet du nouvel environnement européen qui se constitue en espace économique ouvert. D'abord, le Marché unique remet en cause certains domaines de la spécialisation de l'entreprise, non seulement ses modes de division du travail interne, mais aussi son orientation sur certains segments d'activité au détriment d'autres. Ensuite, les modes de collaboration et les types de liaisons entre unités auront tendance à devenir plus souples. Le recours à la franchise et à la sous-traitance traduit l'évolution de nouvelles formes de coopération et la mise en place de réseaux interentreprises en fonction des compétences ou des complémentarités. C'est dire que la structure formelle du groupe s'estompe pour céder le pas à une organisation plus flexible qui vise simultanément la recherche de synergies tout en essayant de maîtriser les fluctuations du marché et la gestion de l'innovation.

Bibliographie

- 1. Aggarwal (V. K.),** *Liberal Protectionism. The International Politics of Organized Textile Trade*, California Press, Berkeley, 1985
- 2. Alzona (G.),** « Approche théorique du groupe et l'expérience italienne », *L'Europe industrielle : horizon 93*, tome 1, La Documentation française, Paris, 1991
- 3. Boston Consulting Group,** *Les mécanismes de la compétitivité dans les industries du textile et de l'habillement de la CEE*, Paris, 1984
- 4. Buigues (P.), Ilzkovitz (F.),** « Les enjeux sectoriels du marché intérieur », *Revue d'économie industrielle*, n° 45, 1988
- 5. Commission des Communautés européennes,** « La nouvelle économie européenne », *Économie européenne*, n° 35, 1988
- 6. Comitextil,** *Bulletin*, 88/5
- 7. De Bandt (J.), Hugon (Ph.)** (sous la direction), *Les tiers nations en mal d'industrie*, CERNEA, Economica, Paris, 1988
- 8. Gilly (J.-P.),** « Crise, mutations techniques et transformations des rapports des groupes au territoire », *Revue d'économie industrielle*, n° 47, 1989
- 9. IFO-Prometeia,** *The « Cost of Non-Europe » in the Textile-Clothing Industry*, Communautés européennes, Luxembourg, 1988
- 10. Montmorillon (B. de),** « Apports de l'économie industrielle aux sciences de gestion », in Chareaux et Alii, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris, 1987
- 11. Porter (M.),** « The Competitive Advantage of Nations », *Harvard Business Review*, Boston, avril 1990
- 12. Rosario (J.),** *Les transformations de la filière textile internationale*, thèse de doctorat, Université de Paris X, 1988
- 13. Savary (J.),** « Les stratégies d'internationalisation des firmes », *Traité d'Économie Industrielle*, Economica, Paris, 1988
- 14. Shofield (M.) et Arnold (D.),** « Strategies for Mature Business », *Long Range Planning*, vol. 2, n° 5, 1988
- 15. Tang (X.),** « Textiles and the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations », *Journal of World Trade*, juin 1989
- 16. Williamson (O. E.),** *Economic Organization : Firms, Market and Policy Control*, University Press, New York, 1986