



PROMOTION DES PLANS STRATÉGIQUES TEXTILES LOCAUX

DÉCLARATION DE BIELLA

Approuvée par l'assemblée générale le 10 avril 2003

PROMOTION DES PLANS STRATÉGIQUES TEXTILES LOCAUX

Le secteur du textile et de l'habillement a connu une importante restructuration...

Au cours des quinze dernières années, le secteur du textile et de l'habillement européen a connu une importante restructuration. Des progrès considérables ont été accomplis dans la mise en œuvre du processus de modernisation, caractérisé par des efforts de productivité significatifs, une réorientation de la production vers des produits de meilleure qualité et un degré d'innovation élevé. Ces mutations ont entraîné une réduction d'environ un tiers des effectifs. De fait, une partie des activités productives du secteur en Europe (les plus intensives en main-d'œuvre) ont été délocalisées vers des pays d'Europe de l'Est (essentiellement la Pologne et la Roumanie) ou d'Afrique du Nord (le Maroc et la Tunisie, notamment).

... liée à la mondialisation et à la libéralisation du commerce.

Ce processus n'est pas resté en marge du phénomène de la mondialisation. Les producteurs textiles des pays européens sont de plus en plus concurrencés par les pays en voie de développement. Il s'agit pour la plupart de pays du sud-est asiatique qui conjuguent de faibles coûts salariaux et une grande qualité des produits, obtenue moyennant l'importation de machines de dernière génération et grâce à des transferts de savoir-faire de pays plus avancés. De surcroît, cette concurrence va encore s'exacerber par suite de la libéralisation du commerce des produits textiles, entamée en 1995 lors de l'entrée du secteur dans l'Organisation mondiale du commerce. Ce processus, qui devrait s'achever en 2005, signifiera la fin des restrictions quantitatives (quotas) imposées aux exportations sur les marchés américains et européens de pays comme la Chine, l'Inde ou l'Indonésie.

Dans certaines régions européennes, le secteur pèse d'un poids important.

Une des caractéristiques essentielles du secteur textile en Europe est sa concentration territoriale. La plupart des États de l'Union européenne comptent des régions où il pèse d'un poids important. Leur prospérité est donc clairement liée à son évolution. Jusqu'à présent, les stratégies mises en œuvre en Europe pour éviter le déclin de ces territoires ont davantage été axées sur la recherche d'alternatives à l'activité textile (diversification de la structure productive territoriale) plutôt que sur la dynamisation et la promotion de la compétitivité des entreprises de la filière.

Il faut ouvrir de nouveaux marchés, mais il faut également...

... accroître la compétitivité du secteur en encourageant les activités à plus forte valeur ajoutée.

L'administration publique locale / régionale peut jouer un rôle important dans ce processus...

... en favorisant la mise en place d'une stratégie concertée à moyen et long termes.

Du point de vue des experts et des acteurs du secteur, son avenir en Europe dépendra en partie de la capacité des négociateurs de l'Union européenne à faire en sorte que les produits européens arrivent sur des marchés jusqu'à présent fermés aux producteurs européens. Mais dans ce nouvel environnement de concurrence mondiale, sa survie passera aussi par des améliorations constantes de la compétitivité.

Les études effectuées jusqu'à présent soulignent que le rôle des administrations publiques dans la réorientation du secteur devrait avant tout être de faciliter l'adoption de nouvelles techniques destinées à promouvoir les activités de recherche et développement dans les entreprises de la filière ainsi qu'une spécialisation plus poussée de celles dont l'activité est actuellement axée sur des productions à moindre valeur ajoutée et plus intensives en main-d'œuvre, afin qu'elles se recentrent sur des articles plus spécifiques et de meilleure qualité. Ces études mettent aussi en relief la difficulté à trouver du personnel qualifié dans de nombreuses régions spécialisées dans le secteur textile.

Il est par ailleurs constaté que c'est au niveau local / régional que l'administration est la plus proche de l'entreprise (et du citoyen). Par conséquent, les collectivités locales et régionales sont en l'espèce les mieux placées pour impulser et diriger un processus de développement stratégique en concertation avec les agents socio-économiques.

Pour mettre en œuvre ces initiatives, il convient néanmoins de procéder à une analyse détaillée des caractéristiques du secteur dans son environnement externe. Le présent document vise à poser des bases méthodologiques pour concevoir une stratégie adaptée, qu'il faudra appliquer à l'échelle du territoire pour garantir l'avenir du secteur dans les régions européennes.

ACTE regroupe la plupart des collectivités textiles européennes. À ce titre, elle est représentative de plus de 50 territoires dans sept pays européens. Depuis douze ans, elle s'emploie à réagir à la crise pour tenter de pallier les

effets des ajustements du secteur. Dans la perspective de l'horizon 2005, elle considère que la priorité est désormais d'agir par anticipation, de façon proactive. Il convient donc d'articuler aux niveaux local et régional une stratégie à moyen et long terme concertée avec les agents impliqués, comme les plans textiles locaux.

Les différentes étapes de cette stratégie sont décrites ci-après :

- a) Délimitation du champ de l'analyse
- b) Caractérisation des milieux concernés
- c) Définition des plans stratégiques textiles locaux

A. DÉLIMITATION DU CHAMP DE L'ANALYSE

Il faut délimiter le champ territorial de l'analyse.

Nous devons en premier lieu délimiter le champ territorial de l'analyse : il s'agira de préférence d'une région (probablement de niveau NUTS-2 ou NUTS-3 selon la nomenclature de l'Union européenne). Cependant, suivant les situations, il pourra aussi s'agir d'une sous-région ou d'une zone à cheval sur deux circonscriptions administratives différentes. Cela nous conduira à analyser également la division de la région étudiée d'un point de vue administratif : nous devons savoir quels sont les échelons administratifs existants et quelles sont leurs compétences.

Il faut aussi analyser la localisation du secteur dans la région.

Il faudra ensuite analyser de manière exhaustive la localisation du secteur dans la région. Nous trouverons probablement des groupements textiles très localisés, mais dépassant le champ de la commune. C'est pourquoi notre unité territoriale de base sera le pôle urbain textile, défini comme suit : système formé par un ensemble de communes dont l'économie présente un degré important de spécialisation textile (que ce soit par le nombre d'entreprises, le nombre d'emplois salariés dans la filière textile ou le nombre de travailleurs résidents qui s'y consacrent) et dont l'intégration est importante. Ce dernier aspect se mesure fondamentalement en termes de déplacements professionnels quotidiens des travailleurs entre les villes qui

L'unité de base pour l'analyse sera le « pôle urbain textile ».

composent le système, mais d'autres variables de type « flux » peuvent être utilisées si l'on dispose des informations appropriées. En fait, toutes ces interrelations économiques configurent des systèmes de municipalités liées entre elles dont il faut tenir compte lorsqu'on analyse le secteur, et qui dans le contexte de l'économie industrielle, souvent s'identifient sous les concepts de « marché de travail local » ou de « district industriel ».

B. CARACTÉRISATION DES MILIEUX CONCERNÉS

Le premier pas consiste à analyser l'évolution du secteur dans la région.

Il faut commencer par étudier l'évolution du secteur textile dans la région, en prenant pour référence les tendances aux niveaux international et européen. Cela permettra d'analyser l'évolution temporaire de la production, du nombre d'entreprises et d'emplois, ainsi que d'autres variables de type financier si l'on dispose des données voulues (bénéfices des entreprises, chiffre d'affaires, cash-flow, etc.).

Il faut analyser la spécialisation de la région en différentes sous-branches.

Il faut aussi savoir dans quelles branches d'activité la région est spécialisée. Les indices de spécialisation (qui peuvent être calculés pour différentes variables : production, nombre d'entreprises, nombre d'emplois, etc.) et qui permet d'évaluer l'importance de chacune des sous branches du secteur textile au système urbain textile considéré en relation à l'unité territoriale supérieure qui la comprend. Une fois ceci établi, il convient d'analyser également l'évolution de ces branches d'activité.

Il faudra collecter toutes les informations susceptibles d'aider à affiner l'analyse...

Il est important de connaître toutes les informations préalables dont on dispose sur le secteur textile dans la région, afin d'éviter tout doublon. Dans cette optique, il est intéressant de voir s'il existe des groupes (ou instituts) de recherche ou des cabinets d'audit spécialisés dans le domaine textile qui pourraient apporter des informations supplémentaires, voire participer au design et à l'élaboration du plan. La diversité des approches retenues sera toutefois à prendre en compte. La démarche peut en effet être très différente suivant que les études émanent des milieux universitaires ou ont été commandées par des entreprises ou des institutions (chaque type de recherche

ayant ses avantages et ses inconvénients qu'il faudra évaluer avant de pouvoir les considérer comme des expériences d'intérêt).

... et à identifier les principaux acteurs du secteur.

Un autre facteur important est la détermination des principaux acteurs de la filière dans la région, au premier rang desquels il faut citer les administrations publiques dotées de compétences dans les domaines économique et industriel. Il importe de connaître leur sensibilité et leur attitude (actuelle et par le passé) à l'égard du secteur textile. Il convient aussi d'analyser l'influence et le comportement des associations patronales et syndicales ainsi que des groupements professionnels, et de voir s'il existe, ou non, des experts ou des consultants indépendants, comme ceux indiqués précédemment.

Il faudra, notamment, tenir compte de ce qui suit :

la distribution territoriale du secteur,

Après avoir défini les pôles urbains textiles, il faudra approfondir la connaissance de la distribution territoriale du secteur. À cette fin, nous devons analyser la spécialisation de chacun de ces pôles, ainsi que la concentration de certaines branches d'activité en des points bien définis du territoire (qui pourraient tendre à indiquer l'existence d'un atout quelconque, ou laisser entrevoir des faiblesses potentielles dans l'éventualité d'une crise). Il convient aussi d'étudier l'évolution de chaque groupement de communes, comme il aura été fait pour l'ensemble de la région. Il est important d'analyser si cette évolution est marquée par la convergence ou s'il existe au contraire d'importantes disparités territoriales.

la structure des entreprises,

L'analyse de la structure des entreprises de la filière (dans l'ensemble de la région, dans les différents pôles urbains textiles et, le cas échéant, également dans les différentes branches d'activité du secteur) revêt une grande importance dans la définition de politiques de nature industrielle. Quelle est la taille des entreprises ? [Il pourrait être utile à cet égard d'utiliser les indices de concentration, par exemple l'indice de Gini.] Le capital des entreprises est-il concentré dans les mains d'actionnaires locaux ou est-il détenu par des investisseurs d'autres régions du pays ou étrangers ? Y a-t-il de grands groupes ? Quelles sont les tendances de création et destruction d'entreprises dans les dernières années ?

les relations entre les entreprises,

Pour pouvoir caractériser le secteur, il faut aussi connaître le type de relations prédominantes entre les entreprises, non seulement au niveau de l'ensemble de la filière, mais aussi entre les entreprises du secteur textile et celles d'autres secteurs connexes. Concernant les fournisseurs, il faut savoir s'ils se trouvent dans la même région, dans d'autres régions du pays (ou de l'Union européenne) ou dans des pays tiers. Il est également important d'analyser s'il existe des fournisseurs de certains facteurs de production qui ont un important pouvoir monopolistique (par exemple, mais pas exclusivement, énergie, communications, etc.). Il faut en outre connaître la structure territoriale et sectorielle des clients : quel est le volume des exportations ? Les entreprises vendent-elles au consommateur final ou à d'autres entreprises ? Reposent-elles sur quelques clients ayant un fort pouvoir monopsonistique, dont la défaillance pourrait provoquer une grave crise du secteur ?

Les relations entre les acteurs de la filière et avec d'autres secteurs (tant à l'achat qu'à la vente) doivent aussi être étudiées, car elles déterminent la densité et la force du tissu industriel de la région.

et l'existence ou non d'un district industriel.

Un aspect très important à aborder est la question de l'existence possible du phénomène du district industriel dans la région. Cette forme d'organisation productive se traduit par une structure sectorielle qui confère une grande importance à la dimension territoriale de l'analyse. Bien évidemment, la politique industrielle sera très différente dans le cas d'une région où prédominent les petites et moyennes entreprises et dans une autre où il n'y aura que quelques très grands sites de production. Il y a lieu de rappeler que les premières études sur les districts industriels portaient précisément sur le secteur textile. C'est pourquoi il faut voir si le secteur étudié fonctionne sur la base de ce type d'organisation productive et, dans l'affirmative, dans quelles branches d'activité et en quels points du territoire. Par ailleurs, il faut analyser les relations entre les différentes branches d'activité concernées, ainsi que les liens du district industriel textile avec d'autres secteurs.

Le territoire considéré présente-t-il des avantages compétitifs ?

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons déjà nous faire une idée des avantages compétitifs de la région : par exemple, la localisation des entreprises peut-elle constituer un atout ? Les entreprises de la région sont-elles plus innovatrices que celles de la concurrence sur un point donné ? (produits, processus, conception, commercialisation, logistique, etc.). Quel est le degré de formation et de motivation de la main-d'œuvre ? Comment les entreprises se sont-elles adaptées à la réglementation environnementale ?

Quelles sont les principales carences ?

De la même façon, il faut analyser l'existence de désavantages et de goulets d'étranglement. L'étude devrait mettre en exergue les déficiences sur lesquelles l'administration a capacité à intervenir : par exemple, problèmes en matière de formation de la main-d'œuvre ou d'approvisionnement, infrastructures, coûts de transport, etc.

Par conséquent, les administrations publiques peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité du secteur. C'est pourquoi il importe d'analyser également en détail leur situation (échelons administratifs, compétences de chacun, coordination ou absence de coordination entre les différents échelons, rivalités politiques, etc.) et les mesures prises jusqu'à présent en faveur du secteur textile, ainsi que leur efficacité.

Diagnostic interne et externe : matrice AFOM

Ce volet de notre travail de recherche, que nous pourrions définir comme un diagnostic (tant interne qu'externe), prendra fin avec l'élaboration d'un document final sous forme de matrice AFOM. Nous y exposerons les principales forces et faiblesses du secteur, les menaces auxquelles il est confronté et ses opportunités, ainsi que l'opinion des différents acteurs de la filière sur le territoire (entreprises, syndicats, associations, centres de formation, administrations publiques, etc.) au sujet des interventions nécessaires et du responsable de leur application.

C. DÉFINITION DES PLANS STRATÉGIQUES TEXTILES LOCAUX

***Promoteur :
Administration
publique locale
et régionale***

Après avoir appréhendé la situation actuelle du territoire concerné, il convient de définir quels sont les objectifs visés et quelle est la meilleure façon de les atteindre. C'est dans ce contexte que les plans stratégiques textiles locaux doivent être mis en place.

***Pourquoi un
plan stratégique
local ?***

En matière de stratégie, la réflexion menée autour du développement institutionnel et territorial doit être axée sur la définition d'une vision stratégique, d'un objectif central et d'idées-force. Elle doit aussi poser les bases nécessaires à la prise de décision et à la répartition des moyens, par le biais d'un schéma directeur. Les plans stratégiques peuvent donc être l'instrument approprié pour favoriser à moyen terme un changement d'orientation dans le secteur textile. Ce changement, nécessaire, doit être effectué depuis une perspective de concertation entre les partenaires sociaux, tant au plan local que régional et qu'ils soient publics ou privés.

Ces plans stratégiques doivent exposer les étapes à suivre et les activités à entreprendre afin de mettre en place les stratégies et obtenir les résultats souhaités. Il s'agit en somme de répondre aux questions suivantes : que faut-il faire ? Qui s'en chargera ? Et comment faut-il s'y prendre ?

**Première étape :
*Objectifs et
idées-force.***

Pour ce qui est de la première question (Que faut-il faire ?), on aura recours à l'analyse du diagnostic (interne et externe), tel qu'exposé plus haut, pour obtenir les données nécessaires à l'établissement des objectifs et des idées force qui vont sous-tendre les grandes lignes d'action du plan stratégique.

**Deuxième
étape :
*identification
des acteurs
devant
intervenir.***

Pour ce qui est de la deuxième question (Qui s'en chargera ?), liée à la deuxième étape de la conception du plan stratégique local pour le secteur textile, elle demande d'identifier les acteurs devant intervenir dans le processus, en établissant une différence entre les promoteurs et les autres acteurs. Comme nous le disions plus haut, l'administration la plus proche de l'entreprise (et du citoyen), c'est-à-dire l'administration locale ou régionale, nous paraît être l'acteur le plus propre à encourager et à présider de façon

***Promoteur :
la collectivité
locale /
territoriale.***

consensuelle ce processus de développement stratégique. En ce qui concerne le reste des acteurs, nous pensons que l'un des facteurs clé pour l'efficacité du plan stratégique est la participation d'entreprises et de groupements d'entreprises, celle des partenaires sociaux (syndicats et autres organisations) et celle d'autres organismes (universités, centres technologiques, etc.) susceptibles de contribuer de façon intéressante à l'analyse du secteur. Soulignons de même qu'il serait bon d'encourager la participation d'acteurs appartenant à des secteurs ayant des interrelations avec le nôtre : entreprises liées à la fabrication d'automobiles, au BTP ou au secteur chimique, par exemple. À cet égard, les résultats du travail effectué lors des étapes décrites précédemment devraient aider à identifier les acteurs appelés à intervenir.

***Agents :
entreprises,
syndicats,
universités, etc.***

***Il faut prendre
en compte les
interrelations
territoriales.***

Rappelons, en outre, que les actions à réaliser ne peuvent être séparées des actions mises en œuvre à d'autres niveaux et, surtout, dans des régions voisines. Il sera également nécessaire de procéder à un échange d'informations et d'expériences mais aussi de définir des actions communes. À cet égard, la délimitation de marchés du travail locaux pour le secteur textile, effectuée lors des étapes décrites précédemment, permettra de définir ces autres acteurs devant participer au plan stratégique.

**Troisième étape :
*définition des
stratégies
sectorielles.***

Après avoir fixé les objectifs et les idées force et avoir repéré les acteurs devant participer à l'élaboration du plan, il faut définir les grandes lignes d'action. Ces lignes devraient indiquer la façon dont les objectifs stratégiques définis à partir de l'analyse AFOM (Faiblesses, Menaces, Atouts et Opportunités) peuvent être atteints. Pour définir ces stratégies, il faut également tenir compte de leur faisabilité sur le territoire concerné, évaluer les retombées éventuelles de la stratégie sur les résultats souhaités et calculer les coûts associés et les bénéfices dérivés de cette stratégie.

En ce qui concerne le secteur analysé, nous pensons que les stratégies à appliquer devraient être liées aux six domaines suivants : production, marketing, distribution, alliances d'entreprises, concertation territoriale et innovation.

Production

En ce qui concerne les stratégies de production, les actions retenues doivent viser à augmenter la productivité des entreprises du secteur sur la base d'une meilleure utilisation des moyens employés pour la fabrication (tant au niveau de la main-d'œuvre que des matières premières) : à cet effet, il convient de favoriser l'adoption de technologies susceptibles d'augmenter la valeur ajoutée des produits finals tout en restant respectueuses de l'environnement. Soulignons cependant que cet effort exige une profonde réorientation des investissements publics et privés qui ne peut être assumé à court terme. L'idée serait d'établir des bases permettant d'avancer progressivement vers des produits plus technologiques (mais aussi plus innovants) et vers des cycles de production le plus fermés possible et produisant le moins de résidus possible. Ce changement est indissociable de la constatation du fait que tous les marchés n'ont pas les mêmes exigences en matière de qualité et qu'il faudra par conséquent bien évaluer la possibilité de maintenir une différence dans le produit afin de pouvoir proposer différents rapports qualité / prix.

Marketing

Il faut non seulement que les produits du secteur soient compétitifs mais aussi que ses clients potentiels (qu'il s'agisse du consommateur final ou d'entreprises) connaissent ces produits et leurs caractéristiques. Il n'est pas toujours facile d'avoir une bonne image de marque et, souvent, les actions nécessaires pour obtenir cette image sont liées aux stratégies de distribution du produit. Dans un secteur aussi tourné vers le consommateur final et pour lequel la mode est un phénomène de toute première importance, il convient d'analyser en profondeur les avantages et les inconvénients qu'il y a à disposer d'établissements de vente directe, à établir un cadre de collaboration avec de grandes chaînes de distribution ou à créer des groupements de promotion et d'exportation des produits fabriqués par les entreprises implantées sur le territoire. À cet égard, il faudra être particulièrement attentifs aux différentes stratégies liées aux alliances d'entreprises – au sein du territoire comme en dehors de lui –, aux questions, déjà évoquées, du marketing ou de la distribution et à d'autres questions dont nous parlerons plus bas, comme celle de l'innovation.

Alliances d'entreprises

Concertation territoriale

Nous avons déjà évoqué plus haut le besoin de créer un environnement de collaboration entre les différents acteurs du processus. De fait, cette concertation territoriale devrait également prendre en compte les compétences, à tous les niveaux, de l'Administration publique sur le territoire afin d'abonder dans l'idée de « bonne gouvernance » ou de « gouvernabilité », dans le sens où les différentes administrations doivent se répartir les stratégies en fixant les limites et les responsabilités des différents échelons mais aussi en échangeant des informations et en se montrant réceptives aux demandes des uns et des autres. Bien entendu, la transparence vis-à-vis du reste des acteurs engagés dans le processus s'impose.

Innovation

En raison de son importance pour le secteur, nous traiterons dans un chapitre à part une dernière stratégie : l'innovation. Pour assurer sa compétitivité, il est primordial que le secteur accroisse sa capacité d'innovation non seulement grâce à un plus grand développement technologique mais aussi en incorporant une main-d'œuvre plus qualifiée (il convient à cet effet d'introduire de nouvelles qualifications et de renforcer l'enseignement professionnel). Il doit également réussir à attirer cette main-d'œuvre en lui proposant des possibilités de promotion. Il faut tenir compte du fait que cette stratégie peut avoir, au moins à court terme et sans doute de façon transitoire, des effets sur le niveau d'emploi sur le territoire. Il faudra donc prévoir des actions permettant de faire face à cette situation.

Quatrième étape : *Définition des* *objectifs* *prioritaires*

Il y a de nombreuses options possibles pour établir les stratégies pertinentes dans chacun de ces six domaines. Dans chaque cas, les actions devant être conduites peuvent demander l'emploi d'outils différents (conventions techniques et de financement, changements dans la réglementation, élaboration de guides de bonnes pratiques, avantages fiscaux, subventions, investissements directs, etc.). Quoi qu'il en soit, il faut, avant d'utiliser ces outils, définir quels sont les objectifs prioritaires pour que le plan stratégique mis en application soit viable. Il faudra donc parvenir à un consensus entre les acteurs pour définir les préférences et les priorités.

Cinquième étape :
Plan de mise en œuvre des actions prévues

Après avoir défini les actions, il faut établir un plan de mise en œuvre de ces actions. Il faut tout d'abord désigner des responsables pour chacune d'entre elles, ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre et de rédaction de rapports d'étape sur les résultats obtenus. L'évaluation continue des résultats de la stratégie est d'une grande importance. Des objectifs clairs doivent permettre de définir des indicateurs qui vont à leur tour permettre d'évaluer l'application de la stratégie et de savoir comment le secteur avance vers les objectifs souhaités sur le territoire concerné. Le cas échéant, les résultats de cette évaluation permettront de corriger l'orientation des actions prévues.

Sixième étape :
Plan de financement

Parallèlement à la mise en œuvre du plan d'action, il faudra définir clairement quelle sera la contribution financière nécessaire pour réaliser les actions prévues pour chacun des acteurs engagés dans le processus. Il faudra déterminer, pour chaque territoire et pour chaque grande ligne d'action, le montant des apports privés et le montant des apports publics. En ce qui concerne ces derniers, il conviendra en outre de coordonner les actions des différents niveaux de l'administration : local, régional, national et européen.

PROMOTION DES PLANS STRATÉGIQUES TEXTILES LOCAUX

