

14

15

16

17

18

19

20

21

# PLANS STRATÉGIQUES TEXTILES LOCAUX

Rapport général {juin 2005}



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. METHODOLOGIE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ANALYSE AFOM .....</b>	<b>14</b>
3.1 Menaces .....	16
3.2 Faiblesses .....	17
3.3 Opportunités .....	23
3.4 Atouts .....	24
<b>4. CADRE STRATÉGIQUE D'ACTION .....</b>	<b>28</b>
4.1 Définition du scénario souhaitable .....	33
4.2 Lignes stratégiques .....	36
4.2.1 <i>Concevoir un nouveau cadre de compétences pour le secteur du textile et de l'habillement</i> .....	36
4.2.2 <i>Promouvoir le changement stratégique d'activités commerciales</i> .....	37
<b>5. STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT À LA RESTRUCTURATION DE LA PRODUCTION .....</b>	<b>51</b>
5.1 Procédures de reconversion .....	54
5.2 Diversification .....	56

# 1. INTRODUCTION

---

Le présent rapport intègre les diagnostics et les propositions d'action formulées par les neuf territoires participant au projet intitulé «Plans Stratégiques Textiles Locaux». A cet égard, ce rapport général ne constitue ni un diagnostic global du secteur, ni un plan sectoriel mais plutôt un diagnostic et des propositions de stratégies partagées par les neuf territoires qui ont pris part au projet.

La valeur de ce rapport général, par conséquent, ne réside ni dans l'exhaustivité, ni dans la globalité de son analyse mais dans le fait que tant les principales variables du diagnostic que les propositions d'action reflètent des éléments partagés par les territoires exactement comme ils les recombient dans les plans respectifs.

Concernant les mesures sectorielles et territoriales définies dans cette étude, les parties réservent à des consensus ultérieurs entre l'ensemble des agents impliqués, leur instrumentalisation, leur mise en place ainsi que leur hiérarchisation en fonction des mesures de soutien publiques qui se concrétiseront et de manière à éviter qu'elles n'interfèrent et n'aillent au détriment de l'harmonisation et de la coordination indispensables des différentes politiques de l'état espagnol dans le secteur textile.

Le projet des Plans Stratégiques Textiles Locaux est inspiré de la Déclaration de Biella, approuvée par l'Assemblée Générale de l'Association des Collectivités Textiles Européennes (ACTE) en avril 2003 et a été promu conjointement par ACTE et le Conseil Intertextile Espagnol (CIE). La Déclaration de Biella soulignait la nécessité de mener à bien des Plans Stratégiques Textiles Locaux afin de pouvoir faire face aux défis qui se présenteraient en 2005 après l'ouverture des marchés, en se basant sur la concertation d'actions concrètes entre les agents territoriaux impliqués dans le secteur.

Créée en 1991, ACTE est un réseau de territoires européens qui a pour mission de représenter et de défendre les intérêts des collectivités territoriales où il existe une forte présence du secteur textile et de l'habillement. Parmi ses objectifs, il convient de souligner son action pour la promotion économique et la défense de l'emploi, pour l'ouverture réciproque des marchés internationaux, pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises et de la production locale, pour le respect de l'environnement et la réalisation des Agendas 21 locaux, pour le respect des clauses sociales, pour la promotion de la consommation éthique, la culture, les relations sociales et la coopération au développement.

A l'heure actuelle, ACTE regroupe 52 corporations locales et régionales de 7 pays européens différents: la Belgique, la Croatie, l'Espagne, la France, l'Italie, le Portugal, le Royaume-Uni.

Fondé en 1979, le Conseil Intertextile Espagnol est un organisme supérieur de coordination et de représentation, au niveau étatique, des différentes entités sectorielles textiles. Il exerce des fonctions de représentation et de dialogue auprès des administrations publiques au niveau étatique, ainsi que de coordination des actions des différentes associations. Il est également chargé de représenter ces dernières lors de négociations collectives ou au sein d'associations patronales de plus grande envergure, tels que la CEOE (Confédération espagnole d'organisations patronales) ou l'Euratex au niveau européen.

Ces deux associations, CIE et ACTE ont coordonné le projet des Plans Stratégiques Textiles Locaux. Le CIE s'est chargé de l'élaboration du dénommé *Rapport de situation* du secteur au niveau national dans lequel il décrit la structure du secteur, ses agents, le marché intérieur et étranger, le contrôle ainsi que les perspectives d'avenir.

Le présent projet a été conçu en respectant les besoins détectés lors de différentes études réalisées dans le cadre d'une nécessaire réorientation du secteur textile. Ce dernier devrait se centrer, d'une part sur l'adoption de nouvelles techniques destinées à promouvoir la recherche et le développement au sein des entreprises du secteur et, d'autre part, sur la spécialisation des entreprises développant à l'heure actuelle des activités de faible valeur ajoutée et intensives en main-d'œuvre vers des produits plus spécifiques et de meilleure qualité.

A cet égard, la mise en place de plans stratégiques dans les territoires avec une forte présence du secteur textile est l'une des recommandations qui a été proposée par le Groupe de Haut Niveau promu par la Commission Européenne et qui a été reprise dans la communication faite à ses Etats membres.

La mise en place du projet des Plans Stratégiques Textiles Locaux ainsi que ses résultats devraient constituer tant au niveau territorial que sectoriel un outil permettant de développer une politique industrielle active grâce à l'élaboration de stratégies d'intervention dans les entreprises du secteur textile au sein des neuf territoires impliqués dans le projet. Le premier objectif est la promotion d'un changement à court terme de l'orientation des activités du secteur dans les zones participant au projet, grâce à un processus de travail préalable et volontariste basé

sur la concertation territoriale publique et privée et sur le principe de subsidiarité. Le deuxième objectif consiste à détecter quels sont les secteurs alternatifs dont disposent les territoires pour replacer la main-d'œuvre excédentaire du secteur textile et ce, en fonction de l'évolution du marché du travail.

Le projet a été mis en place dans neuf territoires qui constituent les dénommés «marchés textiles locaux», avec l'implication d'acteurs socio-économiques, d'administrations publiques au niveau local ainsi que d'autres experts du secteur qui grâce à la concertation ont donné lieu à l'élaboration et à la validation des neuf Plans Stratégiques Textiles Locaux, qui sont adaptés à chacun des neuf territoires et qui sont détaillés dans ce Rapport général.

Les territoires impliqués sont les suivants:

- En Catalogne: les comarcas<sup>1</sup> de l'Anoia, du Bages et de Berguedà, du Barcelonès, du Maresme et du Vallès Occidental,
- En Castille-Leon: la municipalité de Béjar,
- En Galice: les comarcas de Deza, d'Ourense (Pereiro de Aguiar et San Cibrao das Viñas) et d'Ordes,
- Les Comarques Centrales Valencianes: la Vall d'Albaida et la Costera à Valence ainsi que l'Alcoià et le Comtat à Alicante,
- La province de Jaén.

L'ensemble des territoires a une importante implantation du secteur du textile et de l'habillement: l'Anoia et le Maresme se distinguent par leur spécialisation d'étoffes à maille; Le Vallès Occidental et le Bages-Berguedà se caractérisent par une forte implantation dans les processus cotonniers; Béjar est le troisième centre textile lainier d'Espagne; la Galice possède des entreprises textiles jouissant d'une renommée mondiale; les territoires de Jaén et du Barcelonès sont spécialisés dans la bonneterie et la confection, alors que les entreprises situées dans les Comarques Centrales Valencianes sont spécialisées dans la production du linge de maison.

Ce rapport est composé de la présente introduction et de quatre parties. La première partie présente la méthodologie appliquée; la seconde, les variables communes aux territoires détectés lors de leurs diagnostics respectifs, à partir de l'analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Occasions et Menaces) des entreprises du secteur. La troisième partie détaillera les lignes stratégiques à suivre, en accord avec une définition

---

<sup>1</sup> Une *Comarca* est un territoire qui est clairement délimité géographiquement mais qui généralement est plus petit que celui d'une région. (n.d.t.)

préalable d'un scénario d'avenir pour le secteur en se basant sur l'analyse AFOM. Enfin, la dernière partie abordera les stratégies d'accompagnement favorisant une restructuration du tissu productif des territoires participants, quant à la diversification du tissu productif local et quant aux actions nécessaires pour la reconversion de la main-d'œuvre excédentaire issue du secteur du textile et de l'habillement.

Ces deux parties sont complétées des neuf plans d'action territoriale élaborés à partir des Plans Stratégiques Textiles Locaux réalisés au sein de chaque territoire. Finalement, les analyse AFOM des neufs territoires ainsi que les lignes stratégiques territoriales seront annexées à ce document.

La documentation générée à l'occasion de ce projet a été compilée et est accessible aux personnes qui souhaiteraient prendre connaissance des détails n'ayant pas été inclus dans le présent Rapport Général.

## 2. MÉTHODOLOGIE

---

Le projet a été doté d'une Commission de Suivi composée d'ACTE et de SIE ainsi que des deux syndicats majoritaires, FIA-UGT et FITEQA-CC.OO. Cette Commission qui a pu compter sur la présence du Ministre espagnol de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme à ses réunions, s'est chargée de veiller au bon fonctionnement du projet.

De plus, le projet a envisagé la création de deux organismes chargés de coordonner techniquement le projet tant au niveau général que territorial.

- Le Bureau Central de Coordination (BCC), composé de représentants du CIE et d'ACTE. Tout au long du projet, ses fonctions ont consisté en la coordination technique, administrative et économique du projet en général; en l'élaboration d'une analyse initiale de l'environnement général du secteur textile; en la création d'un espace de réflexion commun à l'ensemble des territoires participants afin de pouvoir tirer les premières conclusions; et enfin en l'intégration des propositions des territoires dans le présent Rapport Général.
- Les Bureaux techniques territoriaux (BTT), composés d'acteurs locaux impliqués dans le secteur textile. Les tâches réalisées par les neuf BTT se sont principalement basées sur l'élaboration de diagnostics du marché du travail local dans le secteur textile, qui ont été a posteriori contrastés par les agents participant au projet. En se basant sur leur diagnostic, les BTT ont abordé le processus de planification qui a culminé avec l'approbation de leurs Plans Stratégiques Textiles Locaux respectifs, accompagnés d'un plan d'action pour le secteur.

Les principaux agents socio-économiques de chaque zone ont travaillé au sein des Bureaux Techniques Territoriaux. Néanmoins, il existait des différences quant à la dimension et la complexité organisatrice des BTT entre les territoires, comme le reflète le tableau suivant:

PARTICIPANTS AU BUREAU TECHNIQUE TERRITORIAL					
Territoires	MAIRIES	ADMINISTRATIONS SUPRALOCALES	PATRONATS	SYNDICATS	AUTRES
<b>Anoia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Igualada</li> <li>▪ La Pobla de Claramunt</li> <li>▪ Ódena</li> <li>▪ Santa Margarida de Montbui</li> <li>▪ Vilanova del Camí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal de l'Anoia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupació Tèxtil FAGEPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO – Anoia</li> <li>▪ UGT- Anoia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITEX</li> </ul>
<b>Bages-Berguedà</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artés</li> <li>▪ Avinyó</li> <li>▪ Bagà</li> <li>▪ Balsareny</li> <li>▪ Berga</li> <li>▪ Manresa</li> <li>▪ Navàs</li> <li>▪ Sallent</li> <li>▪ Sant Joan de Vilatorrada</li> <li>▪ Pobla de Lillet</li> <li>▪ Súria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal de Bages</li> <li>▪ Consell Comarcal del Berguedà</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gremi de Cintaires</li> <li>▪ Federación Textil Sedera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITEQA - CC.OO</li> <li>▪ FIA - UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consortium de Formation et d'Initiatives de Cercs-Berguedà</li> <li>▪ Consortium du Moianès</li> <li>▪ Parc fluvial de les colònies del textil</li> <li>▪ Chambre de Commerce de Manresa</li> <li>▪ Centre Technologique du Bages</li> <li>▪ CFIBS</li> </ul>
<b>Barcelonès</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Badalona</li> <li>▪ Barcelone</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociación de empresarios Pronto Moda Montigalà de Badalona</li> <li>▪ Gremio de Industrias de la Confección de Barcelona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barcelona Activa</li> <li>▪ Reactivació Badalona</li> </ul>
<b>Béjar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Béjar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupación de Fabricantes Textiles de Béjar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Groupe du parti populaire de la mairie de Béjar</li> <li>▪ Groupe du parti socialiste de la mairie du Béjar</li> </ul>
<b>Comarques Centrals Valencianes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agullent</li> <li>▪ Aiello de Malferit</li> <li>▪ Albaida</li> <li>▪ Alcoi</li> <li>▪ Atzeneta d'Albaida</li> <li>▪ Banyeres de Mariola</li> <li>▪ Bocairent</li> <li>▪ Canals</li> <li>▪ Cocentaina</li> <li>▪ Enguera</li> <li>▪ Montaverner</li> <li>▪ Muro</li> <li>▪ Ontinyent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mancomunitat de Municipis de la Vall d'Albaida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana - ATEVAL</li> <li>▪ ATEVAL Comarcal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FITEQA – CC.OO</li> <li>▪ FIA - UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Université de Valence</li> <li>▪ Ecole Polytechnique Supérieur de Alcoi (EPSA)</li> </ul>

<b>Galice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concello de Lalín.</li> <li>▪ Concello de Ordes, Mairie</li> <li>▪ Concello de Pereiro de Aguiar, Alcaldía</li> <li>▪ Concello de San Cibrao das Viñas, Mairie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consellería de Innovación, Industria e Comercio</li> <li>▪ Consellería de Asuntos Sociais.</li> <li>▪ Consellería de Educación.</li> <li>▪ IGAPE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ATEXGA (Asociación Textil de Galicia)</li> <li>▪ Confederación Empresarial de Galicia.</li> <li>▪ Confederación Empresarial de Ourense.</li> <li>▪ Asociación de Industrias da Confección e Punto.</li> <li>▪ Asociación de Talleres de Confección de Ourense.</li> <li>▪ Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado.</li> <li>▪ Asociación Trastámara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UXT.</li> <li>▪ CC.OO.</li> <li>▪ CIG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institut de Commerce Extérieur.</li> <li>▪ Chambre de Commerce de La Corogne.</li> <li>▪ Chambre de Commerce de Pontevedra.</li> <li>▪ Institut Ourensán de Développement Economique.</li> <li>▪ Fondation Comarcal O Deza.</li> <li>▪ Fondation Comarcal Ordes.</li> <li>▪ Etudes Supérieures de Design et de Mode de Galice.</li> <li>▪ OBZ</li> </ul>
<b>Jaén</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diputación de Jaén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación de Empresarios de Andalucía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chambre de Commerce et d'industrie de Jaén</li> <li>▪ Agence pour l'Innovation et le Développement de l'Andalousie.</li> <li>▪ Université de Jaén</li> </ul>
<b>Maresme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mataró</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal del Maresme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associació d'Empresaris de Gènere de Punt de Mataró i comarca (ASEGEMA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institut municipal de Promotion Economique de Mataró</li> <li>▪ Centre d'Innovation Technologique et de Développement des Entreprises - CETEMMSA</li> </ul>
<b>Vallès Occidental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabadell</li> <li>▪ Terrassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consell Comarcal del Vallès Occidental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Empresarial Comarcal de Terrassa - CECOT</li> <li>▪ Gremi de Fabricants de Sabadell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CC.OO</li> <li>▪ UGT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intexter</li> <li>▪ Ecole Supérieure de Design – ESDI</li> <li>▪ LEITAT</li> <li>▪ Centre de Documentation et du Musée du textile de Terrassa</li> <li>▪ Chambre de Commerce de Terrassa</li> <li>▪ Chambre de Commerce de Sabadell</li> <li>▪ Centre Technique de Filature (CTF)</li> <li>▪ Fédération de l'Industrie Textile Lainière (FITEXLAN)</li> <li>▪ Laboratoire d'Analyse Textile de Sabadell (LATS)</li> <li>▪ Association Catalane des Tisseurs Auxiliaires (ACTA)</li> <li>▪ Federación Nacional de Acabadores, Estampadores y Tintoreros Textiles (FNAETT)</li> <li>▪ Institut Sallarès i Pla</li> </ul>

D'autres agents sont également intervenus dans le projet et ont participé activement à l'élaboration des Plans Stratégiques: expert(e)s du secteur textile et de l'habillement, représentants politiques, personnel des aires de promotions économiques, membres de la communauté éducative et universitaire, représentants de centres technologiques et de musées, ainsi que chefs d'entreprises et travailleurs du secteur.

Dans le cadre du projet «Plans Stratégiques Textiles Locaux» (PETL), le travail réalisé par les neuf Bureaux Territoriaux et le Bureau Central de Coordination s'est développé en quatre étapes:

- Phase Préliminaire: mise en fonctionnement du Bureau Central de Coordination (BCC) et des Bureaux Techniques Territoriaux (BTT). Dès leur création, les BTT se sont chargés de compiler et d'analyser les différents documents et les études réalisées au sein des territoires afin d'élaborer un rapport initial et d'être capable de délimiter un champ d'action, en identifiant les principaux agents concernés. Parallèlement, le BCC s'est chargé de l'élaboration d'un manuel méthodologique et d'un manuel de gestion. De plus, Il a organisé l'assistance technique pour la mise en marche du projet.
- Phase d'analyse: Elaboration par les BTT d'une analyse / d'un diagnostic des marchés du travail textiles locaux, tant au niveau territorial que sectoriel, en compilant des informations provenant de sources secondaires et primaires. Ce diagnostic a permis de résumer les principales variables sous la forme d'un schéma analytique DAFO, illustrant les principales faiblesses, menaces, points forts et occasions du secteur dans les différents territoires. Durant cette phase, le BCC a réalisé un suivi du travail des BTT et des méthodologies conçues pour chaque cas
- Phase de planification: développement de plans stratégiques qui ont permis de définir les objectifs à atteindre dans chaque territoire et les moyens nécessaires pour y arriver. Dès la fin du processus de planification au sein des territoires, le BCC a procédé à la révision et à la compilation des éléments présents dans les analyses AFOM respectives et à la définition de stratégies prioritaires. Cette tâche de compilation et d'organisation de l'information a été concrétisée dans le présent Rapport général, qui reprend les propositions et les recommandations d'intervention dans le secteur.

- Phase de diffusion: pour la diffusion des PETL, des actions ont été prévues à deux niveaux. Le premier niveau prévoit des actions de diffusion générale des résultats globaux du projet et des actions prévues pour le secteur d'un point de vue général. Le second niveau prévoit des actions de diffusion à un niveau territorial pour rendre publique les résultats et les actions prévues pour le secteur au sein de chacun des territoires participant au projet.

La méthodologie de travail appliqué dans chaque territoire a été conçue par les BTT, alors que le BCC a posé un cadre générique et a donné des règles générales aux territoires afin de garantir le respect d'une double dimension – sectorielle et territoriale – dans les diagnostics, dans la réalisation des analyses AFOM et dans la définition de lignes stratégiques ainsi que de veiller au respect de l'accomplissement des objectifs du projet. Quoiqu'il en soit, les neuf territoires ont appliqué des méthodologies relativement similaires.

Ce rapport commentera ensuite, les aspects les plus significatifs des méthodologies appliquées par chacun des BTT qui sont résumés dans le cadre ci-dessus et qui seront détaillés dans une explication postérieure.

Éléments significatifs de la méthodologie utilisée lors des phases de diagnostic et de planification	
Anoia	<p>43 entretiens avec des entreprises textiles du territoire.            16 entretiens avec des experts municipaux, des syndicalistes, des centres de formation et d'autres agents <i>supracomarcales</i>.            Analyse AFOM.            Définition des stratégies.            5 réunions plénières pour la validation et le développement des actions et des rapports finaux.</p>
Bages – Berguedà	<p>18 entretiens approfondis avec des acteurs du territoire.            Enquête dans 45 entreprises textiles de la comarca.            Enquêtes de 18 représentants de travailleurs des entreprises textiles de la comarca.            Analyse AFOM.            Définition des stratégies.            Définition des projets et des mesures applicables.</p>
Barcelonès	<p>8 entretiens approfondis avec des entreprises du secteur.            1 session de travail individuel avec 19 agents du territoire.            2 sessions de travail en groupe avec toutes les institutions participant au projet.            Analyse AFOM.            Définition des stratégies.</p>
Béjar	<p>11 entretiens individuels avec des entreprises du territoire et 6 entretiens avec des agents du territoire.            2 réunions avec des entreprises, des agents et des institutions pour analyser les propositions.            Analyse AFOM.            Définition des stratégies.</p>
Comarques Centrales Valencianes	<p>45 entretiens avec des entreprises textiles du territoire.            9 entretiens avec des distributeurs et des agents du secteur.            2 panels d'experts.            Diagnostic des facteurs de compétitivité.            Définition des stratégies.            Elaboration et validation des fiches d'action.</p>
Galice	<p>Délimitation de 3 zones de travail: Deza, Ordes et Ourense (municipalités de Pereiro de Aguiar et San Cibrao das Viñas).            50 entretiens avec des agents du territoire.            3 groupes de travail, un pour chaque territoire.            Diagnostics territoriaux.            Analyse ZOPP.            Définition et validation des problèmes et des lignes d'action grâce à l'envoi de 69 enquêtes (Méthode Delphi) à des agents participant à chaque PETL.</p>
Jaén	<p>38 entretiens personnels et téléphoniques avec des acteurs-clés des organisations entrepreneuriales et avec des experts du secteur.            Suivi des 527 entreprises recensées.            Enquête à un échantillon de 45 entreprises textiles.            Groupes de travail composés d'experts/représentants des organisations locales.            Elaboration et validation du diagnostic compétitif et des propositions d'action.</p>
Maresme	<p>Enquête envoyée à 1.100 entreprises et à 6.093 travailleurs du secteur.            15 entretiens avec des chefs d'entreprise du secteur.            Analyse et diagnostic statistique et qualitatif du secteur.            Analyse AFOM.            3 réunions plénières avec plusieurs chefs d'entreprises pour la validation des principales actions stratégiques.            Définition et validation des lignes stratégiques.            Définition et validation des actions stratégiques (fiches descriptives).</p>
Vallès Occidental	<p>6 groupes thématiques de travail.            Entretiens approfondis avec 8 entreprises et 11 agents du territoire            Analyse AFOM.            Définition et validation des stratégies.</p>

Dans le cadre de la phase de diagnostic, les agents de la comarca de l'**Anoia** ont réalisé une analyse et une réflexion des AFOM, sur base des modèles établis au préalable par le centre technologique de la comarca. Durant la phase de planification, la méthodologie appliquée s'est basée sur l'organisation de 43 entretiens individualisés avec des entreprises du territoire et de 16 entretiens avec des agents locaux (mairies, syndicats, centres de formation) et supralocaux. Les stratégies de développement proposées dans le cadre des PETL ont été définies concrètement a posteriori. Enfin, des réunions bilatérales et plénières ont été convoquées afin de présenter, valider et développer les rapports finaux.

Durant la phase de diagnostic, la méthodologie appliquée par **Jaén** a consisté en la sélection d'un échantillon représentatif de l'univers des entreprises textiles au sein de la province, ce qui a permis d'analyser des ratios utiles afin de déterminer les caractéristiques des entreprises du secteur et par là même d'élaborer un diagnostic du territoire, diagnostic validé ultérieurement. La phase de planification a consisté en l'organisation de 38 entretiens individualisés et téléphoniques avec des entreprises du secteur textile et des représentants des institutions et des organismes locaux ou connexes au secteur.

La comarca du **Maresme** a, quant à elle, réalisé un entretien conçu conjointement entre des professionnels de la statistique et des experts spécialisés dans les domaines techniques et de gestion de l'entreprise textile. Ensuite, au cours de la phase de planification, 15 entretiens avec des entrepreneurs du secteur ont été organisés et les lignes stratégiques et les plans d'action ont été définis et validés.

Le **Vallès Occidental** a pour sa part débuté la phase d'analyse en délimitant le marché du travail du secteur textile, ce qui a permis de programmer et d'organiser six tables de travail (deux d'entre elles, à caractère général, au début et à la fin du cycle de travail et les quatre autres, à caractère thématique). Des représentants politiques, des dirigeants d'organismes de développement et d'entreprises du secteur ainsi que des responsables de municipalités, d'associations, de syndicats, de corporations, de centres technologiques, de recherche et de formation ont pris part à ces groupes de travail. Les thèmes suivants ont été abordés: situation générale du secteur, besoins / opportunités de technologie et de R+D, besoins / opportunités pour l'entreprise textile, besoins / opportunités de travail dans le secteur, mesures politiques et outils de soutien publique au secteur textile et enfin, analyse finale du secteur du textile et de l'habillement

Parallèlement, ce projet a permis la réalisation de 11 entretiens approfondis avec des entreprises situées sur le territoire ainsi que 8 entretiens avec différents acteurs du territoire (Mairie de Sabadell, Mairie de Terrassa, Conseil Comarcal du Vallès, groupes syndicaux CC.OO. et UGT, Banc de Sabadell, Caixa Sabadell, Caixa Terrassa, Gremi de Fabricants, CECOT et LEITAT). Enfin, les lignes d'action et les mesures du plan d'action ont été élaborées et validées.

La méthodologie utilisée par la comarca du **Barcelonès** a consisté fondamentalement en la réalisation d'entretiens avec des experts du secteur textile et en l'organisation de sessions de travail avec la commission de suivi du projet ainsi qu'en la mise en place de sessions de travail individuelles avec des représentants des syndicats majoritaires et des associations patronales. Huit entreprises ont, quant à elles, participé à un entretien approfondi. Par la suite, une analyse AFOM a été élaborée, et les directives d'une stratégie ainsi que des propositions d'action ont été clairement définies.

En **Galice**, les territoires analysés ont été au nombre de trois: les comarcas de Deza et Ordes ainsi que les Concellos de San Cibrao das Viñas et Pereiro de Aguiar à Ourense. L'élaboration du diagnostic a requis l'utilisation d'une méthodologie articulée en trois phases différentes et complémentaires entre elles: entretiens accordés avec des acteurs-clés du territoire (mairies, confédérations et associations patronales, *concellos*, chefs d'entreprise, universités et instituts d'enseignement), remise aux agents de la documentation destinée à être révisée et pour son «feedback» postérieur et enfin, création de Groupes de Travail (avec des représentants politiques, des chefs d'entreprise, des associations syndicales, des organismes publiques, des écoles spécialisées et des universités) afin de définir des Axes Stratégiques de problèmes et de solutions ainsi que des propositions de projets spécifiques grâce à l'application d'une méthodologie basée sur approche du cadre logique.

Le BTT du **Béjar** a réalisé en premier lieu une analyse de l'environnement et des données générales de l'industrie lainière au niveau municipal, régional et provincial. Ensuite, il a organisé 11 entretiens avec des entreprises du territoire et 8 entretiens individualisés avec des agents du territoire (Président de l'Agrupación, représentants du PSOE (*Parti Socialiste Ouvrier Espagnol*) et du PP (*Parti Populaire*), des représentants des groupes syndicaux CC.OO et UGT ainsi que d'un centre d'étude). Ensuite, deux réunions ont été organisées avec des entreprises, des acteurs sociaux

et des institutions dans le but d'analyser et de débattre des propositions d'actions. Pour conclure, un PETL a été élaboré pour le secteur textile de la zone.

Dans les comarcas de **Bages** et de **Berguedà**, le projet a débuté avec une analyse des données les plus importantes concernant la situation du secteur au sein du territoire. Ces données ont été complétées par des apports de type qualitatif à l'aide de 18 entretiens approfondis avec différents acteurs du territoire et deux enquêtes: la première adressée aux 540 entreprises textiles du territoire et la seconde destinée à des représentants des travailleurs de ces mêmes entreprises. Les informations obtenues ont servi de base pour élaborer une analyse AFOM, ce qui a permis de définir plusieurs scénarios d'avenir avec des variables sectorielles et territoriales ainsi que des stratégies, des projets et des mesures applicables.

Pour élaborer un premier diagnostic, les **Comarques Centrales Valencianes** ont basé leur méthodologie sur une analyse préalable de toute l'information issue de plusieurs rapports et analyses statistiques ainsi que d'un ensemble d'entretiens personnels avec des dirigeants, des agents territoriaux, des acheteurs - distributeurs et des importateurs du secteur textile. Sur base du diagnostic posé, des panels d'experts ont été chargés de définir les dénommés «facteurs-clés» dans le cadre de l'analyse AFOM et de proposer les premières mesures. Le premier panel a réuni des acteurs du secteur (propriétaires et/ou cadres d'entreprises, associations entrepreneuriales, AITEX, IVEX). Le second a, quant à lui, été composé par des agents territoriaux (agents de développement local, membres d'instituts de formation et d'universités ainsi que dirigeants politiques). Cette information a permis de poser un diagnostic des facteurs de compétitivité, de définir des lignes de stratégies ainsi que d'élaborer et de valider des plans d'actions.

### 3. ANALYSE AFOM

---

Cette partie du rapport présente avec un bref commentaire, les éléments que les territoires ont définis comme points faibles (menaces et faiblesses) ou comme points forts (opportunités et atouts) dans leurs diagnostics respectifs. Cette analyse AFOM, valable pour l'ensemble des territoires et contenant des éléments aussi bien externes (d'environnement) que internes (du secteur et de l'environnement local) a été élaborée en suivant une méthodologie consistant à énumérer tous les éléments, ce qui dans certains cas peut poser problème<sup>2</sup>. A cet égard, le travail aurait pu être réalisé uniquement à partir d'éléments positifs et négatifs. Néanmoins, une préférence a été donnée au maintien du schéma utilisé par les territoires pour réaliser leurs diagnostics.

Le critère retenu pour sélectionner et traiter l'information a été déterminé à partir de l'identification d'éléments communs à la plupart des territoires (présents dans au moins cinq d'entre eux) ou bien ceux qui même si moins de territoires y font référence (de deux à quatre) sont d'une importance cruciale pour l'ensemble du secteur<sup>3</sup>.

Il est bien évidemment difficile de faire des généralisations pour l'ensemble du secteur, sans faire de distinctions quant à la dimension des entreprises, quant au sous-secteur de spécialisation ou quant à leur position sur l'échelle de production, tel que l'ont fait certains territoires. Dans ce sens, un double effort a été réalisé: tout d'abord, pour offrir une vue d'ensemble qui puisse s'appliquer au secteur tout entier et ensuite, pour nuancer certains points afin d'introduire des éléments spécifiques à certains segments entrepreneuriaux ou territoriaux, exactement comme ces derniers ont été abordés dans les différents diagnostics.

---

<sup>2</sup> Etant donné le degré d'hétérogénéité entre les territoires participant au projet, certains aspects peuvent être perçus sous un angle différent, comme points forts dans certains territoires et au contraire comme points faibles dans d'autres.

<sup>3</sup> Il est possible que dans certains territoires, quelques éléments inclus dans cette partie du rapport soient repris dans le diagnostic et au contraire ne soient pas mentionnés dans le résumé AFOM. En réalité, pour respecter la méthodologie utilisée par presque tous les territoires, les analyses AFOM contiennent les informations les plus significatives des diagnostics et c'est uniquement l'information reprise dans ces analyses AFOM qui a été utilisée. Dans le cas de la Galice qui n'a pas réalisé d'analyse AFOM, les parties du diagnostic abordant les principales problématiques du secteur ont été révisées afin de pouvoir inclure la vision des territoires analysés dans le présent Rapport Général.

## Tableau résumant l'analyse AFOM

ATOUTS	FAIBLESSES
<p>A1: Bon niveau de connaissance des processus de production, des produits et des marchés.</p> <p>A2: Tradition textile, culture industrielle et culture d'entreprise.</p> <p>A3: Capacité d'adaptation des entreprises.</p> <p>A4: Situation géographique favorable et infrastructures efficaces vis-à-vis du marché local et européen.</p> <p>A5: Introduction de la mode et du design grâce à des marques propres consolidées.</p> <p>A6: Densité du tissu industriel local.</p> <p>A7: Possibilités d'innovation grâce à l'utilisation de nouvelles technologies.</p> <p>A8: Existence d'infrastructures locales de soutien au secteur.</p> <p>A9: Collaboration entre les acteurs intervenant dans le secteur.</p> <p>A10: Main-d'oeuvre spécialisée.</p> <p>A11: Croissance de la demande de (nouveaux) profils professionnels qualifiés.</p>	<p>F1: Concurrence déloyale au niveau local.</p> <p>F2: Concentration élevée de distributeurs et concurrence des grandes marques internationales.</p> <p>F3: Spécialisation dans des produits à faible valeur ajoutée.</p> <p>F4: Projection extérieure des entreprises insuffisante.</p> <p>F5: Déficit des infrastructures.</p> <p>F6: Faible utilisation des infrastructures de soutien existantes.</p> <p>F7: Difficulté d'accès au financement.</p> <p>F8: Entreprises de petite dimension.</p> <p>F9: Faible coopération verticale et horizontale.</p> <p>F10: Faible culture de l'innovation et de la planification au sein des entreprises.</p> <p>F11: Faible coordination et manque de vision stratégique des acteurs intervenant dans le secteur.</p> <p>F12: Information sur le secteur dispersée et/ou difficilement accessible.</p> <p>F13: Suppression d'emplois.</p> <p>F14: Faible formation et manque de polyvalence de la main-d'œuvre.</p>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>O1: Hausse de la demande textile.</p> <p>O2: Excellente relation qualité/prix/service.</p> <p>O3: Nouvelles possibilités d'activités commerciales avec les économies émergentes.</p>	<p>M1: Libéralisation des marchés et concurrence provenant de pays bénéficiant de coûts de production moins élevés.</p> <p>M2: Faible compétitivité internationale (parité Euro / Dollar).</p> <p>M3: Changement de mentalité des consommateurs.</p> <p>M4: Mauvaise image: difficultés pour attirer et retenir de nouveaux talents.</p>

### 3.1 MENACES

1. Libéralisation des marchés et concurrence provenant de pays bénéficiant de coûts de production moins élevés.

Un élément de préoccupation récurrent dans les neuf diagnostics est la concurrence croissante des pays qui bénéficient de coûts de production plus bas que ceux des entreprises espagnoles, et qui ne sont pas tenus de respecter les normes européennes en matière d'environnement, de santé et de sécurité du travail. Cette concurrence a été accentuée par la suppression des quotas à l'importation et entraîne un double phénomène: d'une part, la délocalisation systématique de la production des grandes chaînes de distribution, qui ne font plus appel aux fournisseurs nationaux de produits semi élaborés et qui remplacent ces derniers par des fournisseurs de pays où les coûts de production sont moindres; et d'autre part, une augmentation substantielle de l'importation de produits finis.

Ces stratégies sont également de plus en plus adoptées par les entreprises espagnoles qui souhaitent conserver leur position sur le marché national et international, et qui réorientent la production locale vers des produits à plus haute valeur ajoutée. De toute façon, en plus d'être dans l'impossibilité d'être compétitives sur les marchés des produits de bas de gamme, les entreprises doivent désormais tenir compte d'une tendance à la présence de plus en plus forte des pays de l'Asie et de l'Europe de l'Est sur les marchés des produits à haute valeur ajoutée. L'accès à la technologie et l'amélioration de la compétitivité de ces pays augurent des perspectives à moyen terme relativement pessimistes.

2. Faible compétitivité internationale (parité Euro / Dollar)

Dans ce contexte, le taux de change actuel entre l'Euro et le Dollar ainsi que la parité de ce dernier avec le Yuan a des répercussions négatives sur la compétitivité des entreprises espagnoles, en compliquant les processus d'expansion vers de nouveaux marchés et en favorisant l'importation de produits textiles extra-communautaires. Néanmoins, il convient de ne pas écarter un renversement de la situation à court terme.

3. Changement de mentalité des consommateurs

Ces derniers temps, le consommateur a changé sa perception de la valeur des produits textiles: la fonctionnalité et la mode ont remplacé des valeurs

comme la qualité et la durabilité. De plus, le client final s'est habitué à une déflation des produits textiles. A cet égard, les habitudes de consommation renforcent les stratégies d'importation de produits finis et de vêtements confectionnés. Etant donné que les systèmes de distribution asiatiques ne cessent de s'améliorer et qu'une articulation verticale efficace de la chaîne productive n'a toujours pas été mise en place, cette tendance ne peut que se consolider avec le temps.

4. Mauvaise image: difficultés pour attirer et retenir de nouveaux talents

Dans leur analyse du secteur, plusieurs territoires font référence à la démotivation et au manque de perspectives d'avenir des entrepreneurs locaux. Cette situation a des répercussions négatives sur l'image globale du secteur et sur le prestige social de ses travailleurs, ce qui explique les difficultés rencontrées pour attirer et retenir du personnel technique et de production hautement qualifié.

Selon les conclusions de certains territoires, il faut ajouter au manque de prestige professionnel, des conditions salariales peu attrayantes et une instabilité du secteur à moyen terme. A cet égard, l'absence d'une génération prête à prendre la relève devient actuellement un sérieux problème pour le secteur et pour certaines grandes entreprises où la relève des équipes techniques n'est pas assurée.

### **3.2 FAIBLESSES**

1. Concurrence déloyale au niveau local (propriété intellectuelle, économie souterraine)

Certains territoires expriment leurs préoccupations quant à la concurrence déloyale des entreprises locales qui opèrent en dehors de l'économie formelle en employant un grande quantité de main-d'œuvre souterraine et quant à l'augmentation de la contrefaçon et de la difficulté à protéger les droits de propriété intellectuelle de la conception de leurs produits.

2. Concentration élevée de distributeurs et concurrence des grandes marques internationales

La grande distribution occupe un pourcentage croissant du marché et réunit toutes les conditions pour exercer un pouvoir oligopole. De plus, le marché

espagnol est dominé par des grandes marques internationales, par des marques de distribution et dans certains territoires, par des marques d'environnement commercial, au détriment des marques locales qui ne bénéficient pas d'une aussi grande notoriété sur le marché.

### 3. Spécialisation dans des produits à faible valeur ajoutée

Plusieurs territoires ont détecté une forte spécialisation des entreprises dans les produits à faible valeur ajoutée ainsi qu'un taux de rénovation de la production assez faible. Ces caractéristiques sont particulièrement préoccupantes. D'une part, parce que ce type d'entreprises est plus vulnérable dans le contexte actuel de crise; et d'autre part parce qu'elles rencontreront de sérieuses difficultés lorsqu'elles souhaiteront entreprendre des processus de réorientation vers des segments à plus haute valeur ajoutée de la chaîne de valeur.

### 4. Projection extérieure des entreprises insuffisante

De nombreux diagnostics soulignent comme faiblesse le faible niveau d'exportation des entreprises du secteur du textile et de l'habillement. Dans des territoires tels que les comarcas galiciennes où même s'il existe des marques avec une excellente projection extérieure, la plupart des entreprises textiles rencontrent des difficultés pour accéder à de nouveaux marchés internationaux. Pour cette raison, les missions commerciales organisées par des organismes publiques ou privés à l'étranger, doivent s'ajuster aux besoins spécifiques du secteur et même, promouvoir la prospection *in situ*.

En plus du manque de projection extérieure, il faut ajouter les difficultés des entreprises locales pour améliorer leur position sur le marché européen. Des pays comme l'Allemagne, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne ou le Danemark ont réussi à s'imposer sur le marché européen du textile, soit grâce à des processus de substitution des centres de production locale par l'importation de produits finis, soit grâce à des alliances stratégiques conclues avec des pays asiatiques.

### 5. Déficit des infrastructures

Le déficit des infrastructures est un élément qui est souligné de manière récurrente dans plusieurs diagnostics comme un frein à l'activité économique. Néanmoins, le manque d'infrastructures se concrétise différemment d'un territoire à l'autre: manque de terrains industriels, réseau routier et ferroviaire

déficient, difficultés d'accès aux technologies de l'information, défaillance dans l'approvisionnement de services de base tels que l'électricité ou inexistence de centres technologiques capables d'accompagner les entreprises dans leurs processus d'innovation, pour ne mentionner que quelques exemples.

6. Faible utilisation des infrastructures de soutien existantes.

Exactement comme c'est le cas avec l'accès à l'information destinée au secteur, les entreprises textiles semblent utiliser relativement peu les infrastructures de soutien, y compris au sein des territoires où il existe un réseau important de services publics et privés destinés au secteur.

Les preuves corroborant une telle affirmation sont multiples: distorsion entre les formations proposées par les centres et les écoles de niveau universitaire ou de formation professionnel et les besoins réels des entreprises, plus particulièrement sur le plan technique; faible degré de collaboration entre les entreprises et les centres technologiques et universitaires; manque d'ouverture des petites entreprises sur l'utilité de leur utilisation; manque d'adaptation des espaces mis à la disposition du secteur aux besoins réelles des entreprises qui y ont recours.

7. Difficulté d'accès au financement

L'accès au financement se révèle indispensable pour mettre en œuvre des investissements immatériels. Malheureusement, il est entravé par le manque de confiance des entités bancaires. Cette situation constitue un sérieux obstacle pour développer de nouveaux produits ou pour pénétrer sur de nouveaux marchés.

8. Entreprises de petite dimension

Dans presque tous les territoires, les entreprises sont généralement de petite dimension. Même si cela peut supposer des avantages d'un point de la flexibilité et de la capacité d'adaptation, cela entraîne également des inconvénients pour mettre sur pied des stratégies de production et d'internationalisation ainsi que pour gérer efficacement les besoins de l'entreprise en termes d'approvisionnement en matières premières, de communication, de création de marques, etc. Dans certains territoires, ces problèmes sont aggravés par la prédominance des entreprises de type familiale aux structures peu professionnalisées. Qui plus est, l'atomisation du tissu industriel entrave la coopération entre les entreprises du secteur.

#### 9. Faible coopération verticale et horizontale

Le manque de coopération entre les entreprises, conséquence d'une forte atomisation, se manifeste sous trois aspects. Tout d'abord le modèle productif de certains territoires se caractérise, comme leurs diagnostics respectifs l'expliquent, par une spécialisation fonctionnelle des entreprises au détriment de leur intégration vertical, de telle sorte que la distance entre le produit et le consommateur final s'agrandit et que les entreprises perdent le contrôle de la commercialisation de leurs produits.

Ensuite, il n'existe pas une tradition de coopération horizontale entre les entreprises du textile. Bien au contraire, les attitudes individualistes prédominent, ce qui rend la mise en place de synergies et d'économies d'échelle encore plus difficile. Enfin, la coopération horizontale entre le secteur du textile et de l'habillement et d'autres secteurs ayant une forte implantation territoriale est quasiment inexistante. Pourtant, des liens de coopération pourraient être noués pour permettre aux entreprises de se renforcer mutuellement.

#### 10. Faible culture de l'innovation et de la planification au sein des entreprises

La spécialisation productive élevée des entreprises a généré des attitudes de gérance qui sont plus préoccupées par la conservation de cette spécialisation que par l'innovation de nouveaux produits et de processus visant à s'ouvrir vers de nouveaux marchés. De plus, plusieurs entreprises du secteur n'ont pas de vision stratégique et d'attitudes proactives. Cette situation est due en partie à un problème de planification dans un contexte complexe et variable. Pour cette raison, les entreprises n'envisagent pas systématiquement de mettre en place des processus d'innovation et ne les intègrent que très rarement dans leur gestion stratégique d'organisation.

#### 11. Faible coordination et manque de vision stratégique des acteurs intervenant dans le secteur

Certains diagnostics soulignent comme élément positif la collaboration entre les agents intervenant dans le secteur. D'autres, au contraire, avertissent de la difficulté à vaincre la faible coordination et le manque de vision stratégique commune entre ces mêmes agents au sein de leur territoire.

#### 12. Information sur le secteur dispersée et/ou difficilement accessible

Ces dernières années, les acteurs du secteur qu'ils soient publics ou privés ont été capables d'assimiler les nouvelles technologies de communication et de générer des informations importantes pour les entreprises concernant les innovations technologiques, les processus, les produits, les marchés, les aides et les subventions, les sources de financement, etc. Néanmoins, de nombreuses entreprises font part de leurs difficultés à accéder à ces informations, que ce soit parce qu'elles ignorent leur existence ou parce qu'elles les jugent trop dispersées. Elles rencontrent également des obstacles pour les transformer en connaissance et pour les intégrer dans leurs processus de gestion.

#### 13. Suppression d'emplois dans un secteur à forte intensité de main d'œuvre

La diminution de la production a conduit à la suppression de postes de travail dans les entreprises du secteur du textile et de l'habillement. Dans un secteur qui traditionnellement fait appel à une forte proportion de main-d'œuvre, cette tendance ne changera pas à court et à moyen terme. En tout état de cause, l'agilité pour réaliser les changements dans la structure productive et commerciale du secteur sera déterminante pour évaluer la quantité exacte de postes de travail qui seront supprimés.

Les femmes seront les plus durement touchées par ce processus. Dans les territoires où le textile est l'une des principales sources d'emploi pour les femmes actives, il est particulièrement urgent de trouver des alternatives dans d'autres secteurs d'activités et de mettre en place des processus d'accompagnement, de réorientation et de remplacement.

#### 14. Faible formation et manque de polyvalence de la main-d'oeuvre

Malgré des niveaux élevés de spécialisation, une importante proportion de la main-d'œuvre du secteur est peu qualifiée. Le manque de personnel technique hautement qualifié et polyvalent est particulièrement préoccupant dans les domaines à forte valeur ajoutée, tels que le design, la commercialisation ou l'expansion vers de nouveaux marchés internationaux. De plus, cette situation est aggravée par les difficultés rencontrées pour attirer de nouveaux professionnels qualifiés à travailler dans le secteur (cf. menace 4).

Du point de vue entrepreneurial, certaines entreprises arrivent difficilement à définir concrètement leurs besoins en nouveaux profils professionnels et pour les gérer efficacement. Cela est généralement dû à un manque de formation dans les domaines de la gestion et de la stratégie d'entreprise des dirigeants et des propriétaires. C'est particulièrement le cas pour les petites entreprises familiales ou les ateliers de sous-traitance.

### 3.3 OPPORTUNITÉS

1. Hausse de la demande textile

Une tendance globale à la hausse a été enregistrée dans la consommation de produits textiles, ce qui suppose une occasion pour les entreprises du secteur. Même s'il existe de grandes disparités entre sous-secteurs et régions, ces perspectives de croissance de la demande pour des produits déterminés, et plus particulièrement des tissus techniques, semblent positives.

2. Excellente relation qualité/prix/service comparée à la moyenne européenne (UE - 15)

L'accès au marché européen est favorisé par des coûts salariaux espagnols qui sont inférieurs à la moyenne de l'ancienne Europe des Quinze. La combinaison des coûts salariaux avec la qualité du produit et les réseaux d'infrastructures logistiques reliant efficacement certains territoires (essentiellement de la Catalogne et de Valence) avec le reste de l'Europe offre une claire occasion pour l'exportation de produits textiles vers des marchés de proximité.

3. Nouvelles possibilités d'activités commerciales avec les économies émergentes

Les pays de L'Asie et de l'Europe de l'Est ne sont pas seulement perçus de manière négative, comme concurrents de la production locale, mais également comme des marchés intéressants pour le développement de nouvelles activités économiques. D'une part, ces pays peuvent être considérés comme des marchés potentiels pour l'exportation de produits nationaux. D'autre part, des stratégies de plurilocalisation s'appuyant sur la production de produits de base dans les pays émergents peuvent favoriser la reconversion des usines espagnoles vers des produits à plus haute valeur ajoutée, qui pourront être lancés sur des marchés avec un pouvoir d'achat plus élevé.

### 3.4 ATOUTS

1. Bon niveau de connaissance des processus de production, des produits et des marchés

Plusieurs territoires soulignent comme aspect positif le bon niveau de connaissances des entrepreneurs quant au processus de production, quant au produit avec lequel ils travaillent et quant au marché sur lequel ils sont implantés. Cela suppose un avantage évident face à l'adaptation indispensable de nombreuses entreprises et cela favorise les possibilités de développer de nouveaux produits et de diversifier l'activité vers de nouveaux marchés.

2. Tradition textile, culture industrielle et culture d'entreprise

Des éléments intangibles, tels que la forte tradition textile et la culture industrielle présents dans les territoires d'industrialisation précoce sont soulignés comme des atouts importants. La tradition industrielle y est bien ancrée et est de plus, intimement liée à l'existence d'une culture entreprenante parmi la population.

Ce sont des facteurs qui contribuent à la création d'un environnement favorable au développement de l'activité textile qui en temps de crise, facilitent la reconversion des entreprises du secteur vers de nouveaux segments de la chaîne de valeur. Curieusement, la province de Jaén est l'unique territoire qui considère la jeunesse du système productif comme un point fort du secteur, grâce aux liens étroits créés entre le secteur et le territoire.

3. Capacité d'adaptation des entreprises

Les petites et moyennes entreprises du secteur ont démontré leur grande capacité d'adaptation dans d'autres situations de crise. Bon nombre de territoires ont déjà connu des situations qui ont conduit à la disparition des entreprises les moins bien préparées à affronter les défis de l'avenir. Les entreprises qui ont réussi à survivre, disposent généralement de nombreux points forts: bon niveau d'investissement, important parc technologique, capacité de réaction raisonnable pour s'orienter vers de nouveaux produits, expérience dans l'adéquation aux spécificités techniques des contrats et rapidité dans la détection des tendances à la mode, dans la production et dans la livraison des commandes.

4. Situation géographique favorable et infrastructures efficaces vis-à-vis du marché local et européen

Les diagnostics des territoires catalans mentionnent essentiellement leur bonne situation géographique vis-à-vis du marché national et européen ainsi que leurs réseaux d'infrastructures logistiques qui facilitent le transport des produits, permettent de réduire les délais de livraison et en définitive, de rapprocher les entreprises textiles d'un marché représentant approximativement 400 millions de consommateurs disposant d'un pouvoir d'achat élevé. De plus, dans le cas des comarcas catalanes, l'image de marque de Barcelone ainsi que le marché touristique sont des éléments dont les entreprises du textile et de l'habillement doivent pouvoir tirer profit.

5. Introduction de la mode et du design grâce à des marques propres consolidées

Presque tous les diagnostics coïncident à souligner le bon positionnement des produits du secteur dans le contexte espagnol et européen. L'introduction et la professionnalisation de la mode et du design, diffusées par les centres de formation et consolidées grâce à des marques bénéficiant d'une bonne renommée sur le marché local / national ou grâce à des marques émergentes destinées à un avenir prometteur apportent une crédibilité aux produits et donnent la possibilité d'obtenir plus de parts de marché en Europe.

Néanmoins, certains territoires nuancent ce point en signalant la nécessité de renforcer l'intégration du design dans le cadre des collections propres afin de tirer un plus grand bénéfice de cette opportunité. De fait, la mode offre de nouvelles perspectives de production pour les petits ateliers et leur permet de se tourner vers des gammes plus élevées de l'échelle de valeur.

6. Densité du tissu industriel local

Dans les territoires avec une tradition industrielle et/ou un esprit d'entreprise solidement ancrés, il existe un environnement favorable au développement d'activités commerciales diverses, dont celles du secteur textile. Cette situation est due à la densité du tissu industriel local, et par conséquent à la facilité d'accès à un large éventail de services commerciaux (services financiers, de marketing, de soutien juridique, économique ou fiscal, d'agences de publicité, etc.) et d'industries de sous-traitance.

Bien que de nombreux diagnostics fassent référence à un environnement favorable au secteur textile et aux entreprises en général, dans certains territoires la concentration d'entreprises du secteur est particulièrement élevée et couvre plusieurs segments de l'échelle de valeur; il ne s'agit donc plus de densité industrielle, mais de *clusters* sectoriels. Dans ce cas, il est plus facile de développer des stratégies de coopération horizontale au sein du secteur.

7. Possibilités d'innovation grâce à l'utilisation de nouvelles technologies

Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, de sérieuses opportunités d'amélioration se profilent pour les entreprises du secteur. Certaines de ces opportunités consistent en: possibilité de développer des techniques de gestion fondées sur une information sélective et adaptée aux besoins de chaque entreprise, ce qui permettra de mettre en place une planification efficace des stratégies d'entreprise; pénétration sur de nouveaux marchés grâce à des systèmes de logistique ou de marketing récents; innovation technologique et développement de nouveaux produits bénéficiant d'une demande croissante, dans certains cas à partir de changements normatifs (tissus techniques, biosanitaires, physiologiques, intelligents, etc.)

8. Existence d'infrastructures locales de soutien au secteur

Au-delà de la présence d'infrastructures logistiques sur le territoire et exception faite du rôle joué par les institutions publiques locales et par les agents socioéconomiques, un grand nombre de diagnostics considèrent comme point fort pour le secteur, le fait de disposer d'infrastructures locales de soutien aux entreprises textiles qui sont fondamentalement de deux types: centres de formation (professionnelle et/ou universitaire) et centres technologiques.

9. Collaboration entre les acteurs intervenant dans le secteur

Même si ce n'est pas fréquent, la présence de structures associatives solides et la collaboration entre les agents publics et privés intervenant dans le secteur apparaissent généralement parmi les points forts de l'analyse AFOM au sein des territoires où de telles pratiques de coopération sont courantes.

10. Main-d'oeuvre spécialisée

Avec ou sans la présence de centres de formation orientés vers le secteur textile dans le territoire, le degré de spécialisation de la main-d'œuvre est un

élément qui est généralement considéré comme positif. Néanmoins, il convient de nuancer cet élément, surtout dans le cas des territoires où il n'existe pas d'offre formative textile et où la spécialisation ne requière pas nécessairement un haut niveau de qualification de la main-d'œuvre, mais plutôt une solide expérience dans la réalisation du travail.

#### 11. Croissance de la demande de (nouveaux) profils professionnels qualifiés

Les possibilités de développer de nouveaux produits et de s'ouvrir à de nouveaux marchés entraînent une augmentation de la demande en main-d'œuvre qualifiée des entreprises favorables à l'innovation et favorisent la création et la transformation des postes de travail et des profils recherchés, indispensables à l'entreprise pour s'adapter aux changements d'environnement et pour adopter de nouvelles stratégies d'entreprises.

## 4. CADRE STRATÉGIQUE D'ACTION

---

Le nouvel environnement mondialisé au sein duquel les entreprises du secteur du textile et de l'habillement développent leur activité suppose la nécessité de transformer le modèle d'entreprise prédominant actuellement dans le secteur. Selon les diagnostics posés dans le cadre du présent projet et résumés dans la précédente partie, le modèle d'entreprise est conditionné dans tous les territoires par une série de caractéristiques de l'environnement qui entravent la compétitivité des entreprises.

La libéralisation des marchés et la concurrence croissante des entreprises qui sont situées dans des pays bénéficiant de coûts de production moins élevés et qui, à la différence des entreprises européennes, ne sont pas obligées de respecter les réglementations communautaires en matière d'environnement, de santé et de sécurité du travail, renforcées par la faible compétitivité des entreprises européennes sur les marchés étrangers à cause de l'actuelle parité Euro-Dollar, conditionnent les possibilités des entreprises du secteur du textile et de l'habillement de pénétrer les marchés étrangers.

Cette situation est aggravée par la concurrence déloyale qu'exercent les entreprises locales employant de la main-d'œuvre souterraine ou violant les droits de propriété intellectuelle, par la concurrence des entreprises de grande distribution et des marques internationales ainsi que par les changements de mentalité et d'habitude de consommation de la population locale, qui s'accoutume de plus en plus aux bas prix des articles textiles.

La combinaison de ces tendances contribue à renforcer les stratégies d'importation de produits élaborés dans des pays tiers. La situation est d'autant plus grave si l'on considère que bon nombre d'entreprises textiles des territoires analysés sont spécialisées dans la fabrication de produits à faible valeur ajoutée et qu'elles sont, par conséquent, plus vulnérables dans le contexte actuel.

A ces caractéristiques de l'environnement, il convient d'ajouter d'autres faiblesses du secteur et de son espace territorial qui compliquent le processus de transformation du modèle d'entreprise indispensable pour améliorer la compétitivité. D'un point de vue strictement entrepreneurial, le manque de coopération aussi bien verticale que horizontale entre les entreprises du secteur (élément étroitement lié à l'atomisation des entreprises), le manque de culture d'innovation et de planification ainsi que les

difficultés à accéder à des sources de financement pour réaliser des investissements immatériels constituent un ensemble de faiblesses souvent communes entre tous les territoires. La pénurie de personnel technique formé et polyvalent est un autre élément de préoccupation pour les entreprises, et cela d'autant plus que la mauvaise image du secteur ainsi que des conditions de travail peu compétitives sont un frein pour attirer de nouveaux professionnels hautement qualifiés.

Concernant les faiblesses relatives à l'environnement, il convient de souligner le manque d'infrastructures de développement (infrastructures de réseaux routiers, d'information et de communication, centres d'innovation et de transfert technologique, etc.) dont souffrent certains des territoires analysés, ou même si elles existent, la faible utilisation des entreprises locales de ces infrastructures existantes. De plus, il faut également faire remarquer la dispersion et la déstructuration des informations en matière d'innovation, de marchés ou de mécanismes de financement mises à la disposition des entreprises par les agents publiques et privés.

Ces éléments négatifs configurent un tissu productif atomisé qui reste centré sur des segments de production à faible valeur ajoutée, qui semble peu favorable à la coopération et qui fait preuve d'une faible projection extérieure et d'un manque d'orientation vers la planification stratégique et qui de plus, dispose de main-d'œuvre spécialisée mais peu qualifiée et polyvalente. Néanmoins, il faut opposer à ces faiblesses d'autres éléments plus positifs qui constituent un point de départ pour la transformation de ce modèle d'entreprise et qui peuvent par conséquent, mener à la création d'un nouveau profil d'entreprise.

A cet égard, un certain nombre de point forts doivent être tenus en compte pour mettre en oeuvre ce processus de changement: bon niveau de connaissances des entreprises sur les processus de production, sur les catégories de produits avec lesquelles elles travaillent et sur les marchés vers lesquels elles s'orientent; capacité d'adaptation dont ont fait preuve les entreprises textiles lors des crises successives qui ont frappé le secteur textile; possibilités d'innovation envisagées grâce aux nouvelles technologies; bon positionnement des produits du secteur sur le marché espagnol et européen grâce à de nouvelles marques ayant réussi à introduire la mode et le design dans le textile et l'habillement.

En plus de ces facteurs, dans certains territoires, d'autres variables propices au développement d'entreprises compétitives entrent en ligne de compte: la tradition textile et la culture industrielle; la situation géographique et l'efficacité des

infrastructures de transport vis-à-vis des marchés local et européen; la concentration d'entreprises de certains sous-secteurs en clusters sectoriels; l'existence de structures locales de soutien aux entreprises textiles dans les domaines de l'innovation technologique et de la formation; et enfin, la prédisposition des acteurs publics et privés du territoire à collaborer.

Finalement, il existe quelques opportunités s'ouvrant au secteur qui, si elles sont utilisées à bon escient, peuvent contribuer à ce changement stratégique du modèle des activités du secteur du textile et de l'habillement. Parmi celles-ci, il convient de citer la tendance globale à la hausse de la consommation des produits textiles, les nouvelles opportunités d'activités commerciales dans les économies émergentes ainsi que la bonne relation qualité/prix/service des entreprises espagnoles comparée à celle des entreprises de l'Europe continentale et du Nord.

En définitive, si les territoires et les entreprises arrivent à surmonter les faiblesses du secteur et à tirer parti des occasions grâce à une gestion active de leurs points forts, ils devraient pouvoir instaurer un nouveau profil d'entreprise compétitive et orientée vers de nouveaux marchés; capable de créer des innovations dans leurs produits et leurs processus ainsi que de les incorporer de manière systématique dans leur activité quotidienne grâce à une gestion stratégique; capable également de créer des emplois qualifiés et d'attirer des professionnels dans de nouveaux domaines tels que le design, le marketing, la recherche et le développement de nouveaux produits ou le commerce international, entre autres.

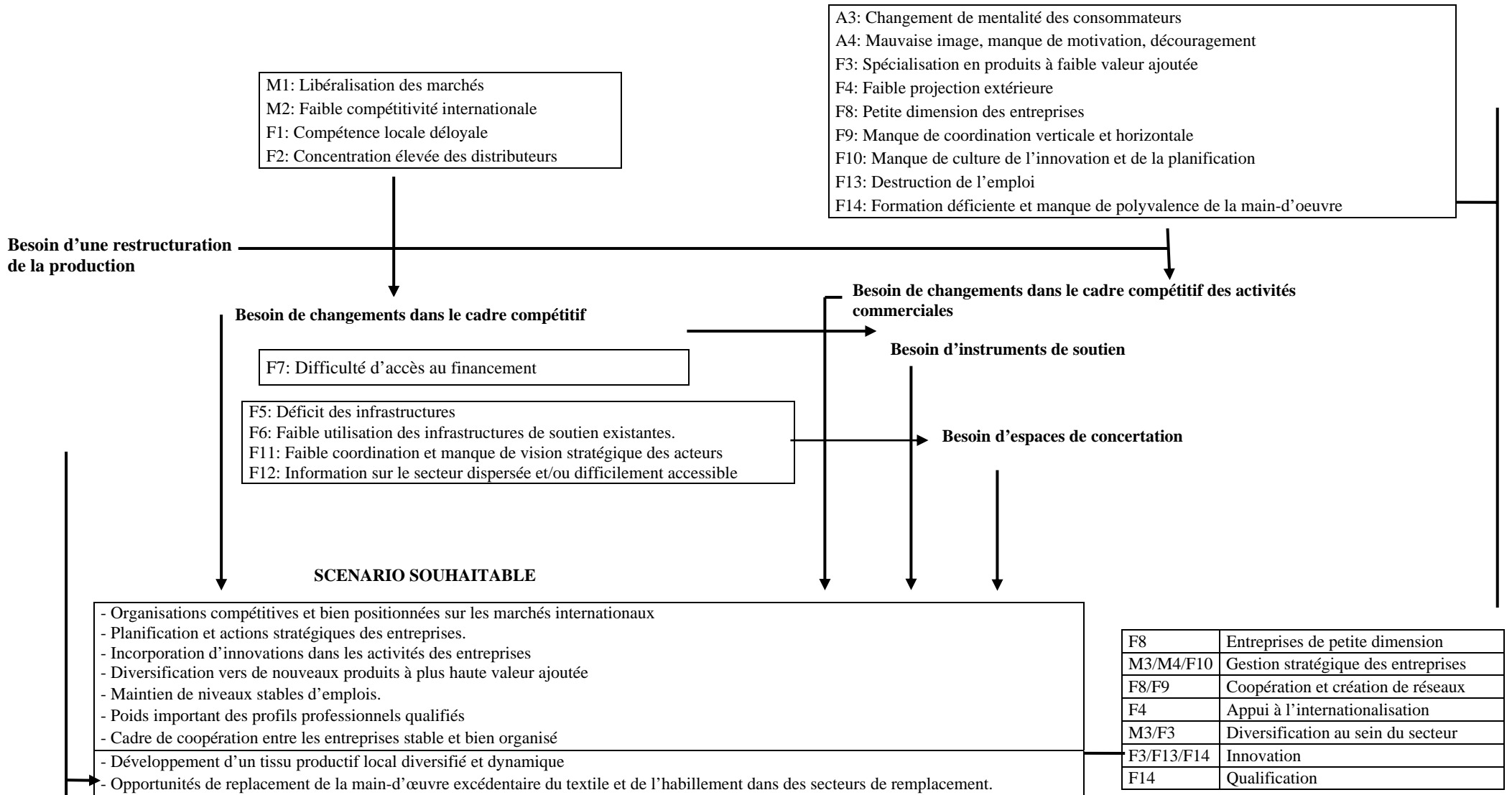
En accord avec cette approche, la partie suivante du présent Rapport Général prétend déterminer quel est le scénario d'avenir souhaitable pour le secteur ainsi qu'introduire quels doivent être les axes stratégiques pour atteindre cet objectif. Une fois de plus, il convient de rappeler que la méthodologie utilisée a consisté en une analyse comparée des neuf Plans Stratégiques Textiles Locaux et en l'insertion des stratégies proposées par l'ensemble du secteur et des entreprises des territoires dans un schéma cohérent et structuré. La valeur des propositions stratégiques contenues dans ce rapport réside dans l'exercice d'accumulation et d'organisation des stratégies territoriales.

En tout état de cause, la définition d'un scénario d'avenir souhaitable pour les entreprises et les territoires du secteur ainsi que l'intégration des stratégies et des lignes de conduite devant mener à la création de ce scénario, conservent une cohérence interne exactement comme le résume le schéma reproduit ci-dessous. De

la liste des éléments négatifs contenus dans l'analyse AFOM (faiblesses et menaces) découle deux grands domaines d'action: le cadre de concurrence du secteur, d'une part et l'orientation stratégique des activités commerciales, d'autre part. De même, ces éléments négatifs mettent en évidence la nécessité de disposer d'instruments de soutien pour les entreprises du secteur et de créer des espaces locaux de concertation qui donneront de la cohérence aux outils existants et qui permettront de coordonner les agents intervenant dans le secteur, qu'ils soient privés ou publics. Dans un autre ordre de considération, les éléments négatifs reflétant la situation de crise que connaît le secteur du textile et de l'habillement soulèvent le besoin de restructurer la production et de donner une impulsion aux secteurs économiques alternatifs dans les territoires ayant une forte implantation d'industries textiles.

En accord avec ce raisonnement, deux scénarios d'avenir souhaitables supplémentaires se profilent à l'horizon: le premier pour le secteur, dans lequel sont prévus sept domaines d'intervention pour relever les défis envisagés dans le scénario et pour permettre de surmonter les faiblesses et de minimiser les menaces détectées dans le diagnostic initial: le second pour les économies locales, qui devra mener à la restructuration et à la diversification de la production ainsi qu'au remplacement de la main-d'œuvre touchée par la crise du textile dans des secteurs d'activité alternatifs.

**Schéma de transition de la liste des éléments négatifs (faiblesses et menaces) vers le scénario souhaitable et vers les domaines stratégiques d'intervention.**



## 4.1 DÉFINITION D'UN SCÉNARIO D'AVENIR SOUHAITABLE

Lors la définition des scénarios d'avenir, les participants ont délibérément travaillé avec un seul type de scénario qui engloberait toutes les possibilités de transformation des tissus productifs locaux. A cet égard, les autres scénarios ayant une tendance pessimiste ont été abandonné pour focaliser le travail sur les éléments les plus importants d'un scénario d'avenir souhaitable pour les entreprises et les neuf territoires participant au projet.

Dans le scénario souhaitable pour le secteur du textile et de l'habillement, se profile un nouveau modèle d'entreprise efficace, avec des organisations **compétitives** et **bien positionnées sur les marchés internationaux** (aussi bien européens qu'asiatiques). De plus, l'entreprise textile planifie et agit de manière stratégique pour générer et incorporer des innovations dans ses activités et ses processus, pour se diversifier vers de nouveaux produits et pour occuper des segments à plus haute valeur ajoutée de l'échelle de valeur. De même, le tissu d'entreprises maintient des **niveaux stables d'emploi**, avec de **nombreux professionnels qualifiés** et avec des conditions de travail suffisamment attrayantes que pour attirer de nouveaux talents, dans un cadre stable et structuré **de coopération entre les entreprises**.

Il est évident que toutes les entreprises qui sont actuellement en activité ne seront pas capables d'entreprendre les changements nécessaires pour atteindre ce scénario. Il est probable que les entreprises dont la position de départ est trop éloignée du nouveau modèle, ne disposent ni du temps ni du potentiel pour s'adapter et surmonter cette transition entre les deux modèles. Dans les territoires où ce type d'entreprises a un poids significatif et emploie un grand volume de main-d'œuvre, la crise pourra se faire sentir avec une particulière intensité

Pour cette raison, parallèlement à la définition d'un scénario souhaitable pour les entreprises, un second scénario qui complètera le premier, prévoit dans les territoires ayant une forte implantation du secteur du textile et de l'habillement, la mise sur pied de mesures d'accompagnement pour la **diversification du tissu productif local** et pour l'émergence de nouveaux **secteurs d'activités dynamiques** et **capables de créer de l'emploi** pour l'ensemble de la population et plus particulièrement pour la **remplacement** de la main-d'œuvre excédentaire du secteur du textile et de l'habillement.

Parallèlement, il y aura des entreprises qui bénéficieront d'une situation de départ un peu plus avantageuse et qui auront déjà initié ces processus de changement nécessaires et qui par conséquent, devront fournir moins d'efforts pour atteindre ce nouveau modèle décrit. De nouvelles entreprises pourront également se créer et pour lesquelles une adaptation ne sera même pas nécessaire si elles agissent dès leur création en respectant les paramètres décrits dans le nouveau modèle.

En tout état de cause, pour réussir la transition entre ces deux modèles, deux stratégies complémentaires se profilent (cf. schéma): la première d'entre elles, de caractère structurel constitue une voie pour définir un nouveau cadre opérationnel pour le secteur, qui garantira la possibilité des entreprises d'être compétitives aussi bien sur le marché national que sur les marchés étrangers. Les mesures prévues dans cette ligne stratégique sont liées à la protection de l'industrie, à la politique commerciale et à la flexibilité du marché du travail et relèvent, par conséquent, de la compétence de l'Etat et des institutions européennes. Dans ce domaine, il existe d'autres interlocuteurs, tels que ACTE, le Conseil Intertextile Espagnol ou les syndicats.

La seconde ligne stratégique explique la marche à suivre pour promouvoir un changement stratégique d'activité vers le modèle de réussite décrit précédemment. En accord avec les propositions incluses dans les neuf Plans Stratégiques Textiles Locaux, ce changement doit être opérationnel dans sept dimensions, étroitement liées entre elles:

1. Changement de dimension des entreprises
2. Gestion d'entreprise stratégique
3. Coopération et création de réseaux
4. Soutien à l'internationalisation
5. Diversification au sein du secteur
6. Innovation
7. Qualification

Les acteurs dont l'intervention est indispensable dans ce processus de changement sont au nombre de trois:

- A une extrémité, l'administration centrale et les communautés autonomes, en plus du Conseil Intertextile Espagnol et des syndicats, grâce à des instruments génériques de soutien et à la définition d'un cadre stable pour le secteur.

- A l'autre extrémité, les entreprises qui devront en fonction de leurs besoins et de leur position vis-à-vis du nouveau modèle d'entreprise, introduire des changements substantiels dans leurs organisations en terme de modification des dimensions, de gestion stratégique, de coopération, d'internationalisation, de diversification au sein du secteur, d'innovation et de qualification.
- Au centre, les agents territoriaux (administrations locales, agents socioéconomiques locaux, centres de recherche et de transfert technologique, centres de formation, etc.) devront se charger de l'organisation des outils qui sont mis à disposition des entreprises du secteur par l'administration centrale et les administrations des régions autonomes et devront promouvoir et faciliter ce changement stratégique au sein des entreprises.

**Schéma: Lignes stratégiques, domaines d'intervention, interlocuteurs et dimension opérationnelle pour la transition vers un scénario souhaitable.**

Ligne	Intervention	Interlocuteurs	Dimension opérationnelle
Cadre compétitif	Politique commerciale Politique financière Restructuration du travail	U.E. Etat ACTE, CIE Syndicats	Sectorielle
Changement stratégique commercial	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             Instruments de soutien au secteur              du textile et de l'habillement           </div> <div style="text-align: center;"> </div>	Adm. centrale Communautés autonomes CIE, Syndicats	
	Restructuration de la production	Remplacement de la main-d'œuvre excédentaire du secteur du textile et de la confection  Diversification du tissu économique local et des alternatives d'emploi.	Tous les agents du territoire

Les stratégies d'accompagnement à la restructuration de la production prévues dans le second scénario, seront finalement exposées dans une partie spécifique (voir partie 5). Les propositions formulées par les territoires participant au projet y seront détaillées en suivant deux grands axes d'action: le remplacement de la main- d'œuvre excédentaire du secteur textile et de l'habillement ainsi que l'analyse des secteurs d'activités alternatifs du tissu économique local.

## **4.2 LIGNES STRATÉGIQUES**

### *4.2.1 CONCEVOIR UN NOUVEAU CADRE DE COMPÉTENCE POUR LE SECTEUR DU TEXTILE ET DE L'HABILLEMENT*

Comme premier pas vers un modèle d'entreprise compétitive dans le secteur du textile et de l'habillement, les institutions de l'Etat et de l'Europe doivent garantir les mêmes règles du jeu pour l'ensemble du secteur qui délimiteront un nouveau cadre de concurrence aussi bien sur le marché national que sur les marchés étrangers. Pour y arriver, il convient de travailler dans trois champs d'action:

Le premier champ d'action concerne la promotion de mesures de politique commerciale avec l'objectif d'établir un cadre de sécurité juridique dans le commerce internationale et offrir au consommateur local les mêmes garanties de qualité lors de l'acquisition de tout produit textile, indépendamment de son origine.

Le deuxième champ d'action se réfère aux politiques de soutien financier aux entreprises. La dimension, la structure et la conjoncture actuelle que vivent actuellement les entreprises du secteur du textile et de l'habillement, nécessitent l'approbation d'un ensemble de mesures financières qui faciliteront l'adaptation et la restructuration des petites et moyennes entreprises du secteur permettant ainsi le renforcement de leurs unités industrielles et l'amélioration de leur niveau de compétitivité.

Certaines de ces mesures de soutien (telles que le refinancement des dettes des entreprises et la reconversion des facteurs productifs pour les entreprises qui nécessiteront des projets ou des plans de viabilité ; ou la création d'un fonds spécial d'avals qui facilitera la continuité et la projection dans le futur des activités commerciales) peuvent contribuer de manière significative à un meilleur fonctionnement organisationnel des entreprises; à la propagation de la culture

d'innovation; et à une plus grande versatilité et souplesse pour affronter les changements se reproduisant périodiquement sur les marchés.

Finalement, un troisième paquet de mesures se réfère aux politiques socioprofessionnelles. Ces dernières font référence à toutes les actions qui ont pour objectif la redéploiement et l'adaptation de la main-d'œuvre des entreprises à leur besoins actuels et futures pour garantir la viabilité et la continuité de l'emploi dans le nouveau contexte; ainsi qu'aux actions qui de manière complémentaire, essaieront de pallier les conséquences du ralentissement de l'activité des entreprises.

#### *4.2.2 PROMOUVOIR UN CHANGEMENT STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS COMMERCIALES*

L'administration centrale et les administrations des régions autonomes mettent à la disposition du tissu des entreprises en général et des entreprises du secteur du textile et de l'habillement en particulier, une série d'aides et d'instruments de soutien qui peuvent contribuer de manière significative au changement stratégique des activités commerciales et par conséquent à la transition vers un futur modèle d'entreprise.

Les neuf Plans Stratégiques Textiles Locaux laissent entendre que les instruments utilisés actuellement sont dispersés entre un nombre élevé d'organismes et d'agents et que par conséquent, ils ne sont pas articulés en une offre suffisamment cohérente et complète pour les entreprises. Bon nombre de ces instruments souffrent non seulement d'une certaine rigidité dans leur application, ce qui complique leur adaptation aux besoins des entreprises textiles, qui diffèrent selon leur sous-secteur de spécialisation, leur dimension ou les conditions plus ou moins favorables de leur environnement au sein duquel elles développent leurs activités.

Dans ce contexte, tant l'administration centrale comme les administrations autonomes peuvent jouer un double rôle dans le processus de changement stratégique des entreprises du textile et de l'habillement: tout d'abord, en renforçant et en donnant cohérence et stabilité aux instruments et aux structures visant à améliorer la compétitivité des entreprises du secteur; et ensuite, en articulant un cadre de financement stable pour ces instruments et structures. Il s'agit, en définitive, d'instaurer un cadre de coordination cohérent et stable dans le temps, des actions à l'intention du secteur textile

Même si l'objectif de ce rapport n'est pas de détailler comment doit se configurer ce cadre, il peut néanmoins, à partir des recommandations des agents qui ont pris part à l'élaboration des Plans Stratégiques Textiles Locaux, mentionner quels sont les éléments sur lesquels les administrations supralocales doivent centrer leur attention et qui sont au nombre de trois:

1. Processus d'amélioration de la valeur ajoutée de la production. Une des formules de diversification vers des produits et services à plus haute valeur ajoutée consiste, entre autres facteurs, à s'orienter vers le domaine des tissus techniques pouvant être utilisés de multiples façons (construction, habitation, automobilisme, santé, emballage, protection, sport, etc.). Il s'agit d'un marché qui dispose d'un fort potentiel et qui a enregistré ces dernières temps, un taux de croissance conséquent. Cette situation requiert l'intégration des instituts et des centres de recherche dans le système des sciences et de la technologie de l'administration centrale, ainsi que la conception de stratégies pour mettre en place une formation permanente plus spécialisée et technique des travailleurs actifs.
2. Processus de concentration des entreprises. La dimension moyenne des entreprises espagnoles limite la disponibilité en ressources pour se lancer dans ce changement de modèle d'activité, et particulièrement dans des domaines tels que la recherche, le développement et l'innovation, l'incorporation de nouvelles technologies ou la création de canaux de distribution. Cela se répercute négativement sur la capacité d'investissement des entreprises et conduit, à moyen terme, à une perte de compétitivité et une usure interne du secteur. Pour cette raison, un élément à envisager dans le cadre des actions des administrations supralocales concerne les initiatives qui favorisent l'intégration, la fusion ou bien la coopération entre les entreprises, et cela afin de renforcer le secteur.
3. Promotion de l'exportation et de l'internationalisation. Pour améliorer la projection extérieure du tissu de petites et moyennes entreprises du secteur et favoriser l'internationalisation de certaines phases du processus manufacturier, dans lesquelles les entreprises espagnoles ne sont pas compétitives comparées à d'autres producteurs, il est nécessaire de mettre en œuvre plusieurs mesures consistant à renforcer les projets existants pour la promotion de l'exportation; à améliorer l'accès des entreprises aux canaux de

distribution; et à stimuler des projets spécifiques pour la promotion commerciale internationale.

Le manque d'organisation et de flexibilité des instruments existants pose la nécessité de concevoir des mécanismes qui agissent comme catalyseurs dans les territoires, contribuant ainsi à une meilleure efficacité et efficience des actions promues par les administrations supralocales. Bien que les Plans Stratégiques Textiles Locaux sont un premier pas dans ce sens, il faut continuer à suivre cette ligne de travail, et identifier des formules flexibles et stables qui faciliteront l'accès des entreprises à une offre intégrée de services de soutien pour le changement stratégique de leurs activités commerciales.

La création de partenariats locaux destinés aux entreprises du secteur textile et de l'habillement est une des propositions formulées par les territoires dans leurs Plans Stratégiques respectifs. Ces partenariats, composés de divers agents locaux, publics et privés intervenant dans le secteur (administration, agents socio-économiques, centres de recherche, d'innovation, de formation, etc.) permettraient d'articuler des espaces de concertation plus ou moins structurés, et d'intervenir entre l'offre d'instruments de soutien de l'État, autonome et local, et la demande des entreprises, qui doivent y avoir recours pour accélérer le processus de transition vers le nouveau scénario.

Indépendamment de la proposition de leur concrétisation, ces partenariats sont perçus dans tous les cas comme des mécanismes d'intervention territoriale, qui doivent conduire à une meilleure organisation et une articulation des instruments de soutien existants ainsi qu'à une meilleure adaptation de ces derniers à l'idiosyncrasie des entreprises de chaque territoire.

Par conséquent, les propositions concrètes d'organisation d'actions de soutien au tissu des entreprises locales prévues dans les Plans Stratégiques Textiles Locaux respectifs offrent un large éventail de possibilités. Dans l'avenir, les actions évoquées devraient se concrétiser grâce à un consensus entre tous les agents du territoire pour tirer le maximum de profit des outils déjà disponibles. Quelques exemples des mesures proposées dans les territoires sont détaillés ci-dessous:

- La Comarca de l'Anoia prévoit, dans son Plan Stratégique Local, la création d'un **Observatoire Textile Comarcal** en s'inspirant du modèle de l'Observatoire Textile de l'Etat. L'Observatoire est un espace de dialogue

entre le patronat et les principaux syndicats au niveau territorial. Ces agents y pourront approuver des mesures de soutien au secteur et servir de médiateurs dans les processus de restructuration de la main-d'œuvre. Pour y parvenir, ils pourraient compter sur l'accompagnement des municipalités grâce au Pacte Territorial pour l'Emploi ainsi qu'au Conseil Economique et Social.

- Les Comarcas du Bages-Berguedà envisagent la création **d'une structure de soutien du secteur / comarcal**, à partir des structures de promotion économique qui existent déjà dans les deux *comarcas* parallèlement à la promotion de la mise en œuvre de plans stratégiques des entreprises au sein du territoires

Cette structure se consacrerait à la prestation de services de conseil et d'accompagnement des entreprises qui disposeraient d'un plan stratégique afin de leur aider à mettre en place les actions prévues dans le projet. Seul lieu où les entreprises pourraient accéder à ce type de services, cette structure développerait également des activités de formation et d'information grâce à un observatoire stratégique du secteur textile. Elle serait complétée avec un nouveau cadre de relations entre les entreprises et l'administration, basé sur le modèle du contrat - programme afin d'adapter les mécanismes de soutien de l'administration aux entreprises. L'implantation d'un système de chèque service ainsi que la publication d'un catalogue d'entreprises homologuées pour fournir ce type de services ont été proposées comme formule de financement pour mettre en place les plans stratégiques des entreprises.

- La ville de Béjar prévoit la création d'une **Unité Technologique Textile** à laquelle prendraient part la mairie, les entreprises et l'Ecole d'Ingénieurs afin de promouvoir la diversification vers de nouveaux produits textiles à plus haute valeur ajoutée, soutenir le développement de projets de R+D+I et faire prendre conscience aux entreprises de la nécessité de changer leur modèle d'activités commerciales.
- Les Comarques Centrales Valencianes proposent la création d'un **Bureau pour le Changement Stratégique**, organisme auquel participeraient tous les agents territoriaux ayant un lien avec le changement stratégique et qui posséderait une structure très réduite de gestion et de coordination ainsi

qu'une délégation dans chaque municipalité du territoire. Ce bureau serait composé de l'Association des Entrepreneurs Textiles de Valence (ATEVAL), le Réseaux des Entrepreneurs des Comarques Centrales Valencianes, les Mairies des municipalités du territoire, les groupes syndicats UGT et CC.OO., les caisses d'épargne du territoire (Caixa Ontinyent, CAM et Bancaia), la Conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia (*ministère des Entreprises, des Universités et des Sciences du gouvernement autonome de Valence*) et la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo. (*Ministère de l'Economie, des Finances et de l'emploi du gouvernement autonome de Valence*).

A cet égard, le Bureau pour le Changement Stratégique posséderait une structure de gestion et de coordination très réduite et pourrait compter sur le soutien de nombreux professionnels externes qui proposeraient leurs services destinés à promouvoir le changement stratégique des entreprises textiles du territoire.

- La Galice propose comme formule pour réorganiser le secteur textile, la mise en place d'un **organisme de nouvelle création pour les industries de mode et de stylisme**, qui serait un point de référence dans la gestion des connaissances et du capital du secteur de la mode et du stylisme au niveau international. En tant qu'organisme agissant au niveau de la communauté autonome, il serait composé de plusieurs ministères du gouvernement autonome de la Galice, de l'Institut Galicien de Promotion Economique (IGAPE), des principaux agents de formation de la communauté autonome, d'associations textiles, de groupes syndicaux, du Centre d'Innovation et de Services de Ferrol ainsi que du Conseil Intertextile Espagnol.
- La province de Jaén prévoit la création d'un **Bureau Textile Territorial** qui donnerait des directives aux agents du secteur et aux entreprises pour mettre en oeuvre les mesures nécessaires à la transition vers un nouveau modèle d'entreprise.
- La Comarca du Maresme envisage dans son plan stratégique local, le renforcement d'un **Centre Local de Services Textiles et d'Internationalisation**, que ce soit par la création d'un nouvel organisme ou par l'incorporation des services de ce Centre aux axes d'actions stratégiques d'une autre entité locale qui existerait déjà et qui proposerait actuellement ses services aux entreprises textiles. Cela pourrait être le cas du Centre

Technologique du Maresme et/ou de l'Association des Entrepreneurs de l'Industrie des Tissus de maille de Mataró et *Comarca*.

Proposée par sept des neuf territoires, la création d'espaces de concertation est une des propositions centrales pour accompagner le processus de changement stratégique d'activités économiques et traduit une des principales préoccupations exprimées dans leurs diagnostics territoriaux respectifs. La mise en place de ces espaces de concertation offre une solution flexible et adaptable aux caractéristiques et aux besoins du secteur dans chaque territoire.

Les espaces de concertation doivent être considérés comme un instrument de soutien du tissu productif et non comme une fin en soi avec la participation de tous les agents sociaux de caractère sectoriel et territorial de façon à ce que leur création ait une utilité pour combler les espaces vides au sein du territoire, en évitant en tout cas la formation de structures qui feraient double emploi et qui supposeraient des coûts inutiles.

L'idée de former des partenariats avec des mécanismes stables de financement constituerait la quatrième dimension du cadre de coordination du secteur et devrait être promu par l'administration central et les administrations supralocales qui laisseraient une marge de manœuvre aux territoires pour les concrétiser en fonction de leurs dynamiques internes et qui établiraient parallèlement des critères minimums pour la structuration de ce type d'initiatives, dont voici les grandes lignes:

- Publication d'un catalogue regroupant les agents qui interviennent dans le secteur au niveau local et supralocal ainsi que les outils et les aides mises à la disposition des entreprises du secteur du textile et de l'habillement;
- Etablissement de standards minimums de qualité des services proposés par ces mêmes agents aux entreprises du territoire;
- Définition de circuits de communication entre les agents du territoire et pour répondre aux exigences des entreprises du textile et de l'habillement, en relation avec les services et les outils mis à leur disposition.
- Création d'une plateforme télématique qui ne sera pas excessivement compliquée et qui permettra de gérer efficacement les informations intéressantes pour le secteur et qui facilitera leur accès aux entreprises;
- Conception d'une action de communication coordonnée entre les différents agents avec pour objectif qu'aucune entreprise textile du territoire ne reste en marge des initiatives de soutien territorial;

- Etudes de formules spécifiques afin d'adapter les aides destinées au tissu industriel aux caractéristiques des entreprises du territoire, en favorisant de cette manière l'accès de toute entreprise textile aux instruments de soutien existants.

Cet ensemble de propositions qui constitue le dénominateur commun pour les espaces locaux de concertation, ne nécessitera pas un niveau de financement particulièrement élevé étant donné que dans certains cas, il s'agira simplement d'une réorganisation des espaces et des outils existants ainsi que d'une réorganisation de leur fonctionnement. Néanmoins, il sera probablement nécessaire de prévoir des stimulants économiques en plus de reformuler des outils créés à d'autres fins (par exemple, les Unités de Promotion et de Développement) afin de promouvoir la mise en marche des partenariats dans les territoires.

Quelle que soit la formule organisationnelle proposée par chaque territoire, l'analyse comparative des stratégies avancées par les agents locaux contenues dans leurs Plans Stratégiques Textiles Locaux respectifs, permettent de définir sept champs d'intervention qui, dans la plupart des territoires, s'articulent autour de mesures de soutien pour les entreprises en vue de faciliter le changement stratégique de l'activité commerciale. Ces sept champs d'action sont détaillés ci-dessous avec une brève explication de quelques mesures proposées par les territoires.

1. Réorganisation des entreprises: Les mesures de redéfinition de l'industrie textile doivent permettre aux entreprises de rééquilibrer le tableau de leurs effectifs pour l'adapter aux besoins qui découlent du nouveau contexte concurrentiel et par conséquent, doivent constituer une garantie de viabilité de l'entreprise. Comme telles, elles doivent être accompagnées de mécanismes d'utilisation et de redéploiement du surplus matériel et humain. Dans cette perspective, il est évident que ce type de mesures devra être intégré dans un cadre défini par l'administration pour le secteur.

Néanmoins, comme le sous-entendent les Plans Stratégiques, le réaménagement des espaces et des infrastructures textiles ainsi que le redéploiement de la main-d'œuvre affectée par les processus de restructuration seront concrétisés de manière différente dans chaque territoire, entre autres, en fonction de la typologie des entreprises et des sous-secteurs prédominants, du profil de la main-d'œuvre, du degré de dépendance pour l'industrie textile et des alternatives de production au secteur.

Les mesures de restructuration de la main-d'oeuvre des entreprises ainsi que l'ajustement social du secteur constituent l'axe central et prioritaire d'action et doivent être complétés par des actions d'ajustement industriel ou de caractère spécifique au territoire. En conséquence, les mesures spécifiques du territoire doivent tenir compte du cadre de négociation établi au niveau sectoriel avec l'objectif d'améliorer leur efficacité sur le tissu des entreprises de chaque territoire.

Certains territoires considèrent ce pré-requis comme fondamental pour entreprendre la transformation du modèle d'activité économique et proposent la rédaction de plans locaux de soutien spécifiques pour le redéploiement des ressources humaines des entreprises ainsi que des mesures de formation et de remplacement de la main-d'œuvre excédentaire.

En tout état de cause, les mécanismes de redéploiement de la main-d'oeuvre du secteur du textile et de l'habillement seront abordés en détail dans la partie 5, intitulée «Stratégies d'accompagnement pour la restructuration de la production»

2. Gestion d'entreprise dotée d'une vision stratégique L'introduction de la culture de planification au sein des entreprises est l'un des éléments centraux dans presque tous les Plans Stratégiques et par conséquent, constitue un point clé du changement stratégique des entreprises. En tant que telle, elle requiert la délimitation d'un cadre d'action ayant une certaine stabilité dans le temps et permettant de coordonner les efforts qui sont entrepris dans ce sens par les administrations et les autres agents publics et privés.

L'intervention des acteurs locaux grâce aux espaces de concertation définis dans chaque territoire s'articule autour de trois aspects fondamentaux: en premier lieu, ils faciliteront l'accès des entreprises locales à des informations sur les produits, les marchés, les processus et les innovations technologiques et à des exemples de réussites d'entreprises dans ces domaines. Dans de nombreux cas, l'information est déjà disponible mais elle est souvent dispersée et par conséquent, difficile d'accès aux entreprises. Pour y remédier, certains Plans Stratégiques avancent des propositions pour la création d'espaces de concertation (cf. partie précédente).

En second lieu, l'ensemble des territoires considère comme indispensable que les entreprises textiles recourent à des conseillers en gestion stratégique. Ce type de service pourrait être assumé soit par les agents intervenant dans le secteur, soit par des cabinets-conseils externes. Dans ce dernier cas, les Plans Stratégiques du Vallès Occidental, des comarcas du Bages et de Berguedà ainsi que des Comarques Centrales Valencianes proposent la possibilité d'organiser un appel d'offre publique pour l'homologation de ces services de conseils afin de garantir la qualité du service.

Une des formules de financement de ces services, proposée par les Comarcas de Bages et de Berguedà est l'instauration d'un système de chèques service, tels qu'ils existent déjà dans certaines communautés autonomes. (Programme *Créixer* du gouvernement autonome de la Catalogne, la Generalitat, par exemple) ou semblables à ceux qui ont été mis en place dans d'autres secteurs pour promouvoir l'embauche de professionnels, comme les services de proximité.

En troisième et dernier lieu, pour que le plan stratégique des entreprises conduise réellement à un modèle de gestion d'entreprise dotée d'une vision stratégique, il convient de prévoir des mécanismes de financement et d'accompagnement qui permettront aux entreprises de concrétiser les recommandations reçues par le service de bureau.-conseil. Pour les mettre en place, plusieurs propositions ont été formulées: la nomination d'un Conseiller / ère Textile Local/e pour fournir des services d'accompagnement aux entreprises via le Centre Local de Services Textiles dans le Maresme; ou la mise sur pied d'une structure de soutien et de dynamisation au sein des structures de promotion économique des territoires dans les comarcas de Bages et de Berguedà. De plus, l'utilisation de la formule contrat programme entre les entreprises et l'administration a été suggérée dans le but de renforcer leurs relations et d'établir des instruments publics de soutien pour la mise sur pied des mesures prévues par le Plan Stratégique des Entreprises.

3. Promotion de la coopération et création de réseaux. Selon les Plans Stratégiques Locaux, la promotion de formules de coopération entre les entreprises n'est pas exempte de difficultés. Malgré cela, il s'agit d'une mesure qui est considérée comme indispensable dans tous les territoires et qui possède deux aspects. Tout d'abord, ces formules peuvent dans une perspective globale du secteur encourager les fusions d'entreprises et les

accords de coopération grâce à des mesures fiscales, des subventions ou des bonifications.

Ensuite, certaines actions peuvent être réalisées via des espaces de concertation locaux afin de promouvoir la coopération entre les entreprises. Un premier paquet de mesures proposé par les territoires consiste à diffuser et à faire prendre conscience des bénéfices qui peuvent être tirés de la création de réseaux et de la mise sur pied de projets conjoints entre plusieurs entreprises. Pour mettre en place ces mesures, les territoires auraient recours à des espaces et des plates-formes de rencontres entre les entreprises qui peuvent s'articuler sous différents aspects: l'organisation de journées avec des exposés et des tables rondes pour partager des expériences et exposer des modèles de réussite, comme le proposent Jaén et le Vallès Occidental; la célébration d'un congrès annuel qui serait un point de rencontre entre les agents et les entreprises du secteur est une proposition qui a été formulée par le Bages-Berguedà; ou encore, la gestion d'une bourse de projets de coopération, accessible via Internet, autre proposition du Bages-Berguedà.

Enfin, les territoires proposent également de canaliser les actions de promotion de la coopération horizontale et des alliances stratégiques locales grâce à des structures de concertation créées pour répondre aux besoins de chaque cas (Office pour le Changement Stratégique pour les Comarques Centrales Valencianes, Structure de Soutien et de Dynamisation pour le Bages-Berguedà, Centre de Services Textiles Locaux pour le Maresme et Bureau Textile Territorial pour Jaén, entre autres exemples). Ces structures fourniraient aux entreprises des informations sur les mécanismes de coopération existants et proposeraient des services de conseil et d'accompagnement tout au long de ces processus.

4. Soutien à l'internationalisation des entreprises, en promouvant la collaboration entre les entreprises et les alliances stratégiques pour atteindre un double objectif: le lancement de stratégies de plurilocalisation, centrées sur la délocalisation de la production de certaines gammes de produits du textile et de l'habillement; ainsi que l'accès à de nouveaux marchés disposant d'un pouvoir d'achat élevé que ce soit en Europe ou en Asie. Les mesures de soutien à la projection extérieure et l'internationalisation des entreprises possèdent une dimension sectorielle qui a déjà été évoquée précédemment.

Les actions proposées par les territoires sont relativement similaires à celles détaillées dans le paragraphe précédent et partent du constat selon lequel avant d'entreprendre de nouvelles initiatives, il serait souhaitable de coordonner et de gérer de manière plus efficace en se basant sur les besoins des entreprises textiles les outils d'internationalisation des entreprises déjà existants (selon le Plan des Comarques Centrales Valencianes)

Les Comarques Centrales Valencianes et le Maresme suggèrent la mise en place de services locaux d'internationalisation consistant en des conseils pratiques sur les marchés extérieurs et en des stratégies d'initiation à l'exportation pour des groupes d'entreprises. Ce service serait complété par les services d'un /une professionnel/le qui servirait de lien sur le marché de destination en facilitant les relations commerciales et en établissant des contacts avec des partenaires locaux potentiels. Les Comarcas du Bages et de Berguedà proposent quant à elles la création de bourses locales de projets de coopération pour les entreprises intéressés par la plurilocalisation. Finalement, les Plans du Béjar et du Barcelonès prévoient l'instauration de mécanismes qui favoriseraient la présence des entreprises à des foires et des salons professionnels de la mode à l'étranger.

5. Incitation à la diversification des entreprises vers de nouvelles opportunités commerciales dans le secteur même du textile. La diversification peut s'orienter dans deux directions: vers de nouveaux produits en mettant l'accent sur les tissus techniques ou vers de nouveaux marchés grâce à des stratégies de distribution du produit.

L'orientation vers de nouveaux produits techniques implique au-delà d'un véritable effort en recherche et en développement (qui sera abordé et détaillé plus loin dans le présent rapport), une étude minutieuse des diverses alternatives de diversification en fonction de la stratégie commerciale. Il s'agit clairement de la stratégie sur laquelle ont misé des territoires comme Béjar, le Vallès Occidental ou les Comarques Centrales Valencianes, entre autres, en avançant des propositions pour la mise en place d'aides spécifiques pour réaliser des projets d'études de nouveaux marchés et pour accéder à des services de spécialistes afin de recevoir des conseils sur des nouveaux marchés et produits.

Concernant la diversification vers le secteur de la distribution, il s'agit d'une mesure spécialement imaginée pour les entreprises ayant une marque propre pour un produit directement destiné au consommateur final et qui peut, par conséquent être accompagnée d'une action spécifique de soutien à la création de marques de valeur (soutien pour la création de la marque, sa diffusion et sa publicité, pour le développement de plans de marketing ainsi que pour la promotion de produits et de services liés à cette marque)

En tout cas, cette stratégie de diversification peut requérir dans certains territoires un investissement pour implanter des points de ventes directement accessibles au public. Certains territoires tels que la province de Jaén et la Comarca de l'Anoia proposent non seulement la création de magasins, avec une étude de marché et de viabilité préalable, mais aussi la mise sur pied d'espaces commerciaux textiles qui regrouperaient des marques célèbres au niveau local/régional, en suivant le modèle de regroupement de magasins de fabrique.

6. Innovation: le renforcement de la dimension innovatrice des entreprises est un processus aux multiples aspects. Dans un premier ordre de considération, certains territoires tels que la Comarca du Vallès Occidental, Béjar ou la Galice proposent de promouvoir la rénovation technologique des entreprises et l'acquisition de nouvelles machines.

De nombreux autres territoires considèrent comme nécessaire de favoriser les Centres Technologiques destinés au secteur pour les convertir en un point de référence en matière d'innovation de nouveaux produits pour les petites entreprises ayant une capacité moindre de générer des innovations ainsi que comme instruments de transfert technologique. Par conséquent, on attend des institutions supralocales qu'elles se chargent de mettre sur pied ce type de centres au sein des territoires qui en sont encore dépourvus, ou de soutenir et de consolider les centres déjà existants. De plus, la création d'un réseau de Centres Technologiques spécialisés dans diverses technologies peut faciliter le transfert d'information entre les territoires et l'accès des entreprises aux innovations technologiques les plus récentes.

Dans cette même ligne d'idée, le Maresme suggère que la figure du/de la Conseiller/ère Textile Local/e occupe des fonctions de broker spécialisé en I+D, en TIC et en technologies productives (technologie d'application en

conception et développement, logistique, distribution, etc.) en facilitant les échanges entre les entreprises, les centres technologiques et les universités. Dans leurs plans respectifs, Jaén et Béjar expriment une opinion qui va dans le même sens en faisant primer la dimension technique sur les autres dimensions. En effet, ils proposent la création d'espaces de concertation et avancent la nécessité d'incorporer les universités et les écoles supérieures aux processus d'innovation et de transfert technologique.

Enfin, certains territoires mentionnés vont plus loin dans le processus, en proposant des dispositifs de soutien aux entreprises afin de faciliter l'introduction de l'innovation dans les processus de gestion interne et renforcer, par conséquent, la culture de l'innovation au sein des organisations. De tels dispositifs peuvent s'articuler sous différents aspects: information, sensibilisation, conseils, accompagnement, etc. et sont de toute façon indispensables pour passer du transfert technologique à l'incorporation systématique du concept de l'innovation au sein des entreprises textiles.

7. Qualification: L'ensemble des Plans Stratégiques Textiles font référence à des actions liées à ce champ d'intervention et proposent des actions de formation et d'amélioration de la qualification destinées à deux collectifs différents ayant des besoins divers: d'un côté, la main-d'œuvre des entreprises textiles et de l'autre, les cadres, qui doivent être capables de soutenir les changements de modèle commercial et de consolider les transformations dans les sept dimensions précédentes.

C'est pourquoi, il est si important d'adapter continuellement les compétences et les connaissances techniques du personnel grâce à une formation continue des travailleurs/euses, mais aussi grâce à l'incorporation progressive de nouveaux professionnels qui pourraient développer des stratégies visant à introduire la mode et le design, à renforcer les marques, à diversifier la production vers des segments à plus haute valeur ajoutée, à incorporer des innovations et enfin, à promouvoir l'internationalisation ou la diversification vers la distribution.

Pour y arriver, plusieurs Plans Stratégiques proposent des mesures spécifiques dans une de ces lignes: à titre d'exemple, la Galice envisage la concrétisation d'un Plan Intégral de formation dans le secteur de la mode qui permettrait d'adapter les projets de formation au nouveau contexte du secteur.

Pour sa part, le Barcelonès, comme d'autres territoires, met l'accent sur deux aspects: tout d'abord, l'étude, la reformulation et/ou le développement de nouveaux profils professionnels pour le secteur, ce qui permettrait d'adapter les compétences requises des travailleurs/euses aux besoins du nouveau modèle d'entreprise; et ensuite, la diffusion des opportunités du secteur textile en termes de création d'activité économique et d'emploi.

Le point commun entre tous les territoires est la nécessité de disposer d'un fonds de formation qui permette de proposer des formations de manière stable mais aussi flexible quant au contenu et au nombre de participants, pour que cette offre puisse s'adapter aux exigences du marché.

La formation des dirigeants des petites et moyennes entreprises est également primordiale pour permettre leur adaptation aux nouveaux facteurs du secteur et garantir leur capacité à diriger leurs entreprises pendant la transition vers un nouveau modèle d'activités commerciales du secteur du textile et de l'habillement. Pour ce faire, les plans du Vallès Occidental et des Comarques Centrales Valencianes envisagent l'organisation de journées de sensibilisation et de formation, spécialement dirigées aux gérants et aux cadres, dans des domaines tels que l'innovation, la gestion, la qualité et les ressources humaines, etc.

## 5. STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT À LA RESTRUCTURATION DE LA PRODUCTION

---

Comme cela a déjà été mis en évidence dans les parties précédentes de ce rapport général, au sein de territoires où l'industrie du textile et de l'habillement a une longue tradition et une forte implantation, la relation entre la variable sectorielle et celle territoriale est intense et relativement complexe. Cette relation implique que les marchés du travail des territoires avec une tradition textile présentent quelques particularités, parmi lesquelles il convient de souligner:

- L'existence d'un réel **potentiel entrepreneurial** qui s'est développé parallèlement au décollage du secteur textile dans le pays, mais qui se trouve à l'heure actuelle affecté par un climat de pessimisme se propageant tant au sein même du secteur qu'en dehors. Pour cette raison, de nombreux chefs d'entreprises textiles ont freiné leur élan entrepreneurial avec le temps, rendant plus compliquée la transmission de ce caractère à la nouvelle génération et au territoire tout entier.
- Comme résultat de ce potentiel entrepreneurial, une bonne partie des territoires analysés se caractérisent par une forte **densité du tissu local des entreprises** qui s'est développé et consolidé autour du secteur textile et dans certains cas, autour des autres industries locales. L'empreinte industrielle dans ces territoires s'identifie généralement par une main-d'œuvre hautement spécialisée bien que relativement peu qualifiée et polyvalente ainsi que par une culture du travail associée à l'effort et à l'engagement envers les objectifs de production.
- La tradition et la maturité du secteur dans les territoires analysés sont également définies par le **profil des agents impliqués**: une partie substantielle des cadres et des personnes travaillant dans le secteur textile arrivent à un âge où le marché du travail en lui-même est relativement incapable de leur proposer des solutions de remplacement adéquates. Dans le cas du chef d'entreprise, les difficultés que peut rencontrer son activité ainsi que celles existantes pour la succession familiale le motivent à rester à son poste jusqu'à ce qu'il puisse prendre sa retraite ou faire face à la fermeture. L'alternative d'obtenir une offre intéressante pour les actifs économiques est une autre expectative qui peut conditionner l'avenir de cette partie du patronat.

Le territoire a une incidence fondamentale sur le secteur. En effet, les différents environnements locaux, chacun avec une idiosyncrasie propre, ont contribué à façonner l'activité économique du textile et de l'habillement. Des facteurs tels que la disponibilité en main-d'œuvre ainsi que les caractéristiques de cette dernière; la présence de réseaux de communication; la situation géographique des terrains industriels; l'existence d'agents publiques et privés ainsi que d'instruments de soutien à la activité économique (structures de promotion économique, programmes de développement de l'internationalisation, programmes de formation continue, etc.) et de soutien au secteur (centres de recherche et de transfert technologique, formations liées au textile et à l'habillement, etc.) entre autres, ont modelé un tissu d'entreprises textiles diversifié quant à la dimension des entreprises, à leur spécialisation sectorielle dans l'échelle de valeur, à leurs possibilités de projection extérieure, à leur capacité à générer des innovations et en définitive, quant à leur aptitude à s'adapter à un nouvel environnement compétitif.

A cet égard, la crise que traverse actuellement le secteur ne frappe pas de la même manière tous les territoires, et y compris, toutes les entreprises implantées dans le même territoire en fonction de trois facteurs clés.

Le premier facteur clé est le **poids du secteur** sur l'ensemble de l'économie locale (voir tableau ci-dessous). Certains territoires avec une forte tradition textile qui ont déjà connu de grandes restructurations dans le passé, veillent depuis longtemps à diversifier la production et ont une moins grande dépendance du secteur textile. En revanche, les zones qui ne sont pas encore passées par un processus intense de restructuration et qui dépendent fortement du secteur textile en terme d'activités économiques et d'emploi – et de d'autres activités qui suivront la même voie que le secteur du textile et de l'habillement à court terme – sont particulièrement vulnérables face aux transformations qui touchent actuellement le secteur.

Le deuxième facteur qui contribue à nuancer la crise dont souffre l'ensemble du secteur est précisément la **capacité de l'industrie textile locale** à changer de modèle concurrentiel, ce qui dépend non seulement des entreprises en elles-mêmes mais aussi du degré d'implication de l'environnement local et de son travail pour faciliter et dynamiser ce changement avec des instruments et des infrastructures pour le développement économique. De plus, cette capacité de changement doit être mesurée non seulement en termes de transformation de l'activité au sein du secteur textile, mais aussi en termes de possibilités des entreprises, du patronat et du personnel de se diriger, avec un soutien pertinent dans chaque cas, vers d'autres

activités où ils pourront démontrer leurs capacités et utiliser les ressources dont ils disposent.

Le troisième et dernier facteur, qui est étroitement lié au précédent, fait référence aux **alternatives** proposées par le territoire pour promouvoir le développement endogène; il s'agit de déterminer dans quelle mesure l'ensemble du tissu productif du territoire sera capable d'absorber la main-d'œuvre excédentaire issue du secteur textile et de trouver quelles opportunités s'offrent au territoire pour encourager les attitudes entrepreneuriales consacrées à la création d'entreprises et d'emplois dans d'autres secteurs d'activités économiques.

### Poids du secteur du textile et de l'habillement au sein des territoires participant au projet.

Données approximatives (2004)

Territoire		Nombre de municipalités de référence	Population	Taux de chômage	Poids du secteur textile	Principal (es) sous-secteur(s)
Anoia		33	95.000	10%	40% de l'emploi industriel 4.500 salariés	- Fabrication d'articles tricotés
Bages - Berguedà	Bages	22	150.000	7%	20% établissements industriels 270 entreprises 3.800 salariés	- préparation et filature de fibres textiles
	Berguedà	12	35.000	8%	20% établissements industriels 65 entreprises 950 salariés	- Fabrication de tissus
Barcelonès	Barcelone	1	1.580.000	6%	15% activités industrielles	- Design. - Commerce de gros
	Badalona	1	215.000	9%	35% activités industrielles	- Prêt à porter
Béjar		1	15.000	11% (province)	40 entreprises 600 travailleurs 20% emploi total	- Fabrication de drapés
Comarques Centrals Valencianes		13	160.000	9%	30% emploi industriel 850 entreprises 17.000 salariés	- Linge de maison
Galice	Deza	6	45.000	6%	50 entreprises	- Confection - Pelleterie - Tricot
	Ordes	7	35.000	9%	80 entreprises	
	Pereiro de Aguiar y San Cibrao das Viñas	2	9.166	11%	15 entreprises	
Jaén		96 (50)*	640.000	14%	427 entreprises	- Confection
Maresme		30 (9)*	380.000	7%	8% P.I.B. comarcal 1.000 entreprises 10.000 salariés	- Fabrication d'articles tricotés - Confection
Vallès Occidental		23	780.000	7,5%	1.000 entreprises 13.000 salariés	- Fabrication de tissus - Préparation et filature de fibres - Produits finis - Confection

\* Entre parenthèses, nombre de municipalités sur lesquelles l'analyse du secteur s'est centrée.

En utilisant cette réflexion comme point de départ, il est évident que la crise va frapper de manière plus ou moins intense tous les territoires où le secteur du textile et de l'habillement est implanté. Pour cette raison, les territoires impliqués dans les Plans Stratégiques Textiles Locaux ont souhaité approfondir les opportunités que les territoires peuvent apporter pour pallier les effets de la crise.

ACTE et les représentants des administrations locales des territoires participant au projet, à l'exception de la Galice étant donnés les caractéristiques particulières du secteur dans cette région, ont souhaité profiter de l'occasion pour analyser des actions qui seront détaillées ci-dessous et qui présentent deux aspects: le remplacement des travailleurs dans d'autres secteurs et l'analyse de secteurs potentiels de remplacement.

## **5.1 PROCÉDURES DE RECONVERSION**

Lors des entretiens avec un nombre représentatif d'entreprises dans chacun des territoires, il a été constaté que la réorganisation des entreprises du secteur aura une incidence particulière sur les collectifs présentant une plus grande vulnérabilité professionnelle: majoritairement des femmes âgées entre 40 et 50 ans, ayant des tâches de production intensive en main-d'œuvre, peu qualifiées et polyvalentes et avec assez bien d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise.

Il est indispensable d'activer des mécanismes pour replacer ce collectif durement touché par la crise du secteur textile dans d'autres secteurs d'activité. Mais pour y arriver, il est nécessaire d' :

- Identifier les compétences techniques associées aux tâches que réalise ce collectif au sein du secteur textile.
- Étudier les compétences associées aux tâches que ce collectif peut accomplir au sein de d'autres secteurs d'activité, dans le but de poser des corrélations entre les compétences acquises dans le secteur textile, et les compétences requises pour ces nouvelles activités.

Ce processus devrait permettre de mettre en valeur les compétences et la spécialisation de la main-d'oeuvre excédentaire du secteur textile, grâce à son remplacement dans un autre secteur d'activité pour lequel des compétences similaires sont requises. En outre, le fait de privilégier un processus de remplacement basé sur les compétences initiales des travailleurs, permet d'accélérer la réinsertion

professionnelle, qui idéalement, doit pouvoir se concrétiser dans un laps de temps de 2 à 3 mois. Les personnes concernées pourront conserver leur capacité d'être réinsérées sur le marché du travail en conservant leur motivation et leur habitude d'aller travailler ainsi qu'en ayant l'envie de recycler leurs compétences techniques.

Un premier aperçu des corrélations établies et des propositions de secteurs et de compétences pour les travailleurs et les travailleuses du textile peut être extrait du travail spécifique qui est actuellement réalisé par certains des territoires ayant élaboré des Plans Stratégiques Textiles Locaux.

Les premières conclusions de cette étude soulignent que les profils du textile les plus menacés par la crise partagent, entre autres, deux compétences, qui pourront facilement être mises à profit dans un autre secteur d'activité et qui sont exprimées sous forme d'exemples ci-dessous:

- Capacité de contrôler les machines pendant des processus de production et de les programmer en suivant des indications techniques spécifiques. Cette capacité est requise non seulement dans le secteur textile, mais aussi dans d'autres secteurs industriels, tel que celui de la fabrication d'équipement de transport. Dans ce dernier, les personnes travaillant dans le montage électromécanique doivent être capables de monter et démonter des équipements en respectant les paramètres établis des processus de fabrication. Une partie de la main-d'oeuvre excédentaire du textile pourrait être replacée assez rapidement et facilement dans ce secteur alternatif, en tant que opérateur/trice de machines, de manière relativement agile et rapide.
- Capacité de travailler en respectant des critères d'hygiène et de sécurité et d'accomplir les tâches avec soin et minutie. Cette compétence, de type transversal, correspond par exemple, à une exigence fondamentale requise pour travailler dans le secteur des services aux personnes, dans des emplois tels qu'auxiliaire d'aide à domicile ou auxiliaire en infirmerie. Cela prouve que le redéploiement de la main-d'oeuvre pourra se faire non seulement dans le secteur secondaire, mais aussi dans le secteur tertiaire.

Si pour réaliser l'analyse, l'approche utilisée est celle de la corrélation entre les compétences des différents territoires et profils, cela sous-entend de se focaliser sur les processus de remplacement de la main-d'oeuvre, faisant passer au second plan les mesures destinées à promouvoir la requalification de ce collectif. C'est pourquoi la formation est surtout considérée comme une mesure d'accompagnement aux

processus de remplacement, mais uniquement lorsque les travailleurs et travailleuses ont déjà retrouvé un autre travail.

Évidemment, une telle approche requière la mise en marche de dispositifs qui faciliteront la transition: des espaces d'intermédiation professionnelle qui regrouperaient toutes les offres et les demandes d'emploi du secteur et qui devraient assumer des tâches de prospection commerciale systématique grâce à un dialogue constant avec les entreprises ainsi que réaliser une analyse prospective continue, en étudiant les tendances du marché du travail local.

Dans les territoires participants, plusieurs dispositifs d'intermédiation professionnelle existent; néanmoins, ils doivent faire face aux sollicitations des personnes issues du secteur du textile sans disposer des instruments adéquats. Pour être soutenus, ces dispositifs devraient par conséquent être dotés de moyens financiers et d'instruments spécifiques qui leur permettraient de mener à bien plusieurs types d'actions: la prospection en entreprise grâce à des visites périodiques, non seulement afin de s'informer sur l'existence de postes vacants qui pourraient être pourvus par de la main d'œuvre excédentaire du secteur textile, mais aussi afin de proposer des travailleurs qui pourraient éventuellement correspondre aux profils recherchés; ou l'organisation de séminaires pour encourager et motiver les travailleurs et travailleuses excédentaires, grâce au témoignage et à l'expérience de personnes ayant vécu la même situation par le passé, et dont la carrière professionnelle a pu continuer grâce à la mise en valeur de leurs compétences.

## **5.2 DIVERSIFICATION**

Conscients de la situation de vulnérabilité dans laquelle se trouvent certaines entreprises et une partie des travailleurs du secteur, les territoires participant au projet d'élaboration des Plans Stratégiques Textiles Locaux ont décidé de mettre en marche ou de développer des actions afin de promouvoir la diversification économique et de créer des possibilités d'emplois de remplacement bien que, comme cela a déjà été expliqué, le degré d'urgence n'est pas le même dans tous les cas, et la situation de départ est différente entre les territoires où il existe déjà une base économique un peu plus diversifiée, et les autres où des solutions de remplacement du secteur textile doivent encore être identifiées. Sur base de ces constatations, cinq grands axes d'action et deux domaines de travail de type transversal peuvent être distingués:

1. Mise en valeur des ressources et des actifs du territoire afin de promouvoir le tourisme. Une des alternatives proposée par plusieurs territoires est le tourisme, sous un ou plusieurs de ses multiples aspects: tourisme rural, culturel, industriel, sportif, hivernal, commercial ou tourisme d'aventure ou de «soleil et plage» ou à l'occasion d'un évènement particulier, en fonction des principaux attraits locaux.

À titre d'exemple, les comarcas de l'Anoia et du Berguedà travaillent activement pour dynamiser le tourisme rural, et, dans le second cas, pour le convertir en nouveau moteur économique de la comarca, exactement comme c'est déjà le cas pour la province de Jaén. Dans le Berguedà, comme pour Béjar, une telle démarche serait renforcée en combinant des éléments culturels, naturels, sportifs et gastronomiques afin de mettre en place une offre touristique diversifiée et attrayante qui ne serait pas soumise au caractère saisonnier comme c'est souvent le cas pour le secteur touristique. En outre, dans le cas de Béjar, cette offre touristique peut être complétée par le développement du marché des résidences secondaires.

Dans le cadre d'une ligne de travail similaire, les Comarques Centrales Valencianes, envisagent grâce au Plan de Tourisme Intérieur, un ensemble d'actions coordonnées entre différentes municipalités, avec comme objectif la création d'une offre touristique complète qui pourrait se révéler intéressante pour les personnes qui visitent les zones côtières des provinces d'Alicante et de Valence.

Igualada, capital de la comarca de l'Anoia, joue la carte du tourisme commercial. A cet égard, la ville d'Igualada travaille activement pour concevoir un espace urbain *outlet* directement lié au secteur textile qui permettra de dynamiser les autres commerces et les restaurants du centre ville. De plus, elle a renforcé le tourisme de type culturel et industriel grâce à des musées du patrimoine industriel de la comarca (Le Musée du Cuir, à Igualada et le Musée du Papier, à Capellades) et grâce à l'organisation de visites dans des usines en fonctionnement dans ces deux secteurs d'activités.

Pour sa part, la comarca du Barcelonès, et plus particulièrement la ville de Badalona, souhaite tirer parti du boom urbanistique qui a débuté avec la réforme du port et du littoral ainsi que de sa proximité géographique avec la ville de Barcelone, afin d'attirer un plus grand nombre de touristes.

Pour favoriser le développement de l'activité touristique, les mesures proposées par les territoires sont diverses:

- Promouvoir les Consortiums de Promotion Touristique et les considérer comme des outils de développement du tourisme sous tous ses aspects, en suivant les mêmes lignes d'un projet qui vient de se réaliser dans les municipalités de la zone de L'Alt Anoia dans le domaine du tourisme rural.
- Concevoir des catalogues détaillant les ressources touristiques locales, qu'elles soient de caractère tangible (patrimoine culturel ou paysager) ou de caractère intangible (fêtes locales, gastronomie), comme c'est le cas de Béjar;
- Réhabiliter des espaces (anciennes usines dans l'Anoia) et des zones urbaines (la vieille ville à Béjar ou le port et le littoral à Badalona) pour les transformer en musée et/ou pour attirer les touristes;
- Former des professionnels du secteur pour pallier le manque de services dans l'hôtellerie et la restauration ainsi qu'organiser des activités sportives, culturelles ou de loisir (Béjar);
- Elaborer des plans de dynamisation touristique et trouver des éléments présentant une bonne image de marque afin de promouvoir la projection extérieure de la municipalité, dans le cas de Badalona (Barcelonés) et de Mataró (Maresme)

2. Création de terrains pour de nouvelles activités industrielles et de parcs industriels. Presque tous les territoires participant au projet mènent actuellement des actions auprès des instances publiques et privées afin de générer de nouveaux espaces où pourraient s'établir des entreprises et des industries travaillant dans de nouveaux secteurs d'activité. Néanmoins, les territoires orienteront ces actions vers des activités spécifiques; en fonction des facteurs territoriaux de compétitivité.

La création de terrains industriels et de nouveaux parcs industriels à Béjar, dans l'Anoia et le Maresme démontre une claire orientation vers des secteurs spécifiques, étant que l'on y prétend constituer des espaces centrés sur une activité spécifique. A cet égard, Béjar doit renforcer le secteur agroalimentaire, très lié aux industries de la viande, en profitant ainsi de l'occasion pour déplacer l'abattoir municipal en dehors du centre-ville, et de la proximité de

l'industrie charcutière de Salamanca et de Guijuelo, où les terrains industriels se font de plus en plus rares.

Dans la comarca de l'Anoia, la présence du circuit d'essais de la Fédération Catalane de Motocyclisme et d'un aérodrome commercial, qui est le centre de festivals de montgolfières et d'aéronautique sportive, peut servir de point de départ pour une spécialisation dans les secteurs du motocyclisme, de l'automobile et de l'aéronautique. Enfin, dans le Maresme et le Vallès Occidental, les secteurs de la chimie et de la métallurgie sont deux secteurs avec un poids conséquent dont il faudrait la présence au sein du tissu économique local.

En outre, le Vallès a débuté un processus de reconversion et de réhabilitation de hangars industriels et de promotion du sol industriel public protégé, pour promouvoir d'une part, l'implantation de centres de recherche et d'entreprises de services de formation et de R+D ou d'activités technologiques, et d'autre part, l'agrandissement ou le déplacement des petites industries qui développent encore leurs activités dans les centres-villes de Sabadell et Terrassa. Le Vallès joue la carte de la coopération entre les entreprises du secteur textile et les entreprises de développement aéronautique, nautiques et des transports pour développer de cette manière, des nouvelles lignes d'activités commerciales et renforcer les relations commerciales déjà existantes entre ces secteurs et celui du textile technique.

De même, Mataró, Sabadell et Terrassa ont l'intention de générer des connaissances et des activités économiques dans le secteur tertiaire. Dans le premier cas, la présence d'un centre universitaire et d'une importante structure de promotion économique doit servir de base pour y développer un cluster de la formation. Cette stratégie s'inscrit dans le pari municipal consistant à créer une ville de la connaissance, comme cela a été envisagé dans le Pacte pour le Développement Économique et Social de Mataró, et articulé grâce au projet TecnoCampus Mataró. Pour y arriver, il est prévu de concrétiser des propositions et des projets qui envisagent une administration ouverte, l'accès et les services aux citoyens et aux entreprises, le soutien aux nouveaux entrepreneurs et aux nouveaux secteurs émergents, une plus grande interaction entre la ville et l'université, mais aussi l'amélioration des infrastructures de communication, qui joueront un rôle catalyseur dans cette transformation de la ville.

Sabadell, de son côté, développe actuellement un projet pour créer un Parc de la Santé, de la Biotechnologie et de la Biomédecine, qui réunira des entreprises dédiées à la recherche et à la fabrication d'instruments et d'outils destinés à ce secteur d'activité. Etant donné la présence de l'École Supérieure du Cinéma et de l'Audiovisuel de Catalogne, de l'Institut du Théâtre ainsi que du Centre de l'Image et de la Technologie Multimédia de l'Université Polytechnique de Catalogne (UPC) sur son territoire, Terrassa, pour sa part, concrétise actuellement le projet de «Ville de l'Audiovisuel» afin d'attirer les entreprises de production cinématographique sur le site du nouveau parc audiovisuel de Terrassa. De même, cette ville promeut la coopération entre les entreprises et l'université à l'aide d'une campagne de sensibilisation parmi les chefs d'entreprises et les enseignants et chercheurs.

Enfin, la comarca du Bages envisage la construction d'un Parc Technologique, conçu comme une zone destinée aux entreprises de secteurs émergents des nouvelles technologies, ainsi qu'à des entreprises de secteurs traditionnels de production qui souhaitent développer des projets d'innovation et de recherche. A cet égard, les entreprises situées dans le futur Parc Technologique du Bages devront consacrer la plus grande partie de leur activité au R+D+i.

3. Amélioration des infrastructures. La création de terrains industriels est souvent étroitement liée à la construction de nouvelles infrastructures qui permettent d'améliorer la position compétitive des territoires pour attirer des investissements et des entreprises. De cette manière, Igualada, Sabadell et Terrassa (comarcas de l'Anoia et du Vallès Occidental) envisagent la construction d'un palais des expositions chacune, disposant d'espaces où des congrès pourront être organisés.

D'autres territoires, comme Béjar, les Comarques Centrales Valencianes et les comarcas du Bages et de Berguedà, exigent l'amélioration des infrastructures de communication routières et ferroviaires, et plus particulièrement, des routes d'accès, tandis que certaines de ces mêmes comarcas mettent en relief les problèmes de fonctionnement des réseaux de services publics dans les parcs industriels (électricité et téléphonie), qui causent de sérieux préjudices aux industries locales.

4. Promotion des services de proximité Le secteur tertiaire, et plus particulièrement les services aux personnes, est un quatrième axe pour lequel certains territoires comme Jaén, les comarcas du Barcelonès et de Berguedà

ou les Comarques Centrales Valencianes envisagent la nécessité d'une intervention des institutions publiques, pour promouvoir la création de nouvelles initiatives économiques et améliorer l'offre actuelle des services.

Ces territoires mettent l'accent sur l'amélioration du réseau des soins à domicile, sur la création de nouveaux équipements pour le troisième âge, et le développement d'une offre de services de loisirs. Ce type d'actions se concrétise généralement grâce à des programmes de subvention globale ou d'instruments comme les chèques services. En outre, les Comarques Centrales Valencianes proposent la création de coopératives de travail associé dans le domaine de l'attention aux personnes, et de les orienter particulièrement à des femmes provenant du secteur textile.

5. Promotion de la qualité du secteur primaire. Quatre des territoires participant au projet conservent des activités agraires et/ou d'élevage. À Jaén, le secteur de l'oliveraie constitue, en fait, une des principales alternatives d'emploi dans la province, tandis que dans l'Anoia, le Bages et Berguedà, ce sont les activités agricoles, agroalimentaires et de l'élevage qui sont importantes. Pour cela, l'Anoia prétend stimuler la création d'un centre d'innovation et de technologies agraires, qui permettrait de canaliser la promotion de la qualité dans les produits élaborés dans la comarca, tandis que le Bages et Berguedà envisagent la création de marques agroalimentaires de qualité, l'introduction des cultures écologiques et la désignation de nouvelles dénominations d'origine pour des produits déterminés.

Les deux domaines de travail de type transversal qui complètent les cinq axes d'actions précédents regroupent des actions de soutien à la diversification économique, avec une perspective légèrement plus générale:

1. Soutien aux territoires pour mettre en place des processus de planification sectorielle. Comme les axes d'action le laissent entendre, quelques territoires ont identifié les secteurs d'activité qui peuvent offrir des solutions de remplacement en termes de richesse et de création d'emplois, et travaillent actuellement sur la mise en oeuvre de mesures de type sectoriel, qui permettraient de renforcer la présence et la compétitivité de ces secteurs. Néanmoins, dans d'autres cas, les solutions de remplacement n'apparaissent pas si clairement définies, et les agents du territoire ont de sérieuses difficultés pour organiser et mettre la priorité sur des mesures qui permettraient de minimiser l'impact de la crise sur le secteur.

Pour cette raison, il semble opportun que l'administration centrale et les administrations autonomes mettent en œuvre des mécanismes de financement des processus de planification stratégique/sectoriel, particulièrement destinés aux territoires les plus dépendants du textile, dans lesquels l'identification d'autres secteurs de remplacement, par conséquent est plus urgente. Ces processus de planification doivent permettre aux territoires d'imaginer des instruments pour promouvoir des secteurs d'activité déterminés avec une certaine garantie de succès, et d'identifier des activités au sein desquelles le remplacement de la main-d'œuvre du secteur textile serait envisageable.

Il semble également opportun de prêter attention aux initiatives proposées par certains territoires concernant l'aménagement institutionnel du secteur textile, considéré comme tâche principale à réaliser afin de promouvoir le développement de leurs capacités compétitives dans un pari d'avenir pour le secteur. Cette stratégie d'impulsion serait complétée par d'autres d'identification de nouvelles niches de production et d'occupation, étroitement liées au concept de la mode et du design, qui permettrait la diversification des entreprises et de la main-d'oeuvre textile vers de nouveaux marchés

2. Programmes de soutien aux initiatives entrepreneuriales. De plus, Il faut pouvoir tirer profit de l'actif que représente la culture du travail et l'initiative entrepreneuriale de la population des territoires ayant une forte tradition textile, pour créer de nouvelles entreprises et générer de nouveaux emplois dans divers secteurs d'activité. Une fois encore, l'application de cette mesure de caractère transversal diffère selon les territoires, en fonction de leur dépendance du secteur du textile ou de l'existence d'alternatives de production, d'un côté; et de l'existence de structures de promotion économique qui travaillent généralement avec des personnes entrepreneuses, ou de la pénurie de ces dernières, d'autre part.

En se basant sur cette distinction, trois types de mesures peuvent s'articuler:

- Dans les territoires où il existe des mécanismes d'attention aux entrepreneurs potentiels, et où le degré de dépendance du secteur textile est moindre, il faut appliquer des mesures de renforcement des structures et des services d'accompagnement aux entrepreneurs /euses, qui avaient déjà été mis en place par le passé, et développer

des programmes complets qui couvrent les différentes phases du processus de création d'une entreprise. A cet égard, les mesures concernant la sensibilisation devront être largement renforcées et accompagnées d'une analyse des secteurs émergents potentiels du territoire ainsi que de moyens financiers spécifiques, tels que les capitaux de démarrage pour les entrepreneurs.

- Dans les territoires où les mécanismes de soutien aux initiatives des entrepreneurs sont peu implantés et où il existe une forte dépendance du secteur textile, il est nécessaire de mettre sur pied un programme de développement de structures pour sensibiliser les entrepreneurs potentiels, pour les accompagner tout au long en enseignant les compétences requises pour y arriver.
- Finalement, dans l'ensemble des territoires, et cela indépendamment de la situation du secteur, il paraît opportun de mettre en œuvre une action de soutien à l'apprentissage, qui s'adresserait aux personnes du secteur textile, et qui bénéficierait de moyens conséquents.

Cette action, qui aurait pour objectif le développement de nouvelles idées entrepreneuriales et la création de spin off provenant du textile, et qui serait destinée aux travailleurs et travailleuses du secteur ayant un fort potentiel de création d'entreprises, devrait couvrir les domaines d'action suivants: recherche du potentiel de l'économie locale et identification d'activités commerciales potentielles; campagnes de sensibilisation pour les personnes travaillant dans le textile; mesures d'accompagnement des personnes ayant l'intention de créer leur entreprise; formation et séminaire pour analyser des histoires de succès (et d'échecs) de créations d'entreprise; échanges et prises de connaissance de processus de spin off dans d'autres régions, y compris en dehors des frontières espagnoles: et enfin, développement d'instruments de soutien financier ou autres (par exemple, la réhabilitation d'espaces textiles désaffectés pour y replacer des centres de production). En tout état de cause, il s'agit d'une mesure complémentaire aux processus de remplacement détaillés ci-dessus.