

Facteurs d'arbitrage entre les Pays d'Europe Centrale et Orientale et les Pays Partenaires Méditerranéens en matière de délocalisation industrielle: le cas d'une entreprise portugaise de prêt à porter

Tawfiq Rkibi ¹

Résumé

Ce papier cherche à décrire, à travers un cas portugais, la problématique de délocalisation/relocalisation industrielle et de conversion des compétences distinctives dans la perspective de la libéralisation du marché mondial de la confection. L'auteur met en exergue le mode de développement international de l'une des plus importantes entreprises du Portugal face au démantèlement des barrières à l'entrée, à la globalisation et à l'évolution interne des coûts des facteurs de production. Ce développement pour l'entreprise sus-visée passe, également, par un arbitrage entre une implantation dans un pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) et dans un pays partenaire méditerranéen (PPM).

Objectifs

Les objectifs poursuivis sont d'ordres général et spécifique:

1. L'objectif général est d'abord pédagogique, dans la mesure où l'on cherche à faire comprendre, en premier lieu, le concept de délocalisation/relocalisation en tant que manœuvre stratégique de désinvestissement et de redéploiement et de saisir, en suite, la question de conversion des compétences distinctives des entreprises délocalisables/relocalisables.

¹ Professeur à L'ISLA.

2. L'objectif spécifique s'exprime quant à lui par rapport au marché et par rapport à l'entreprise de la branche. Il s'agit, au niveau du marché, de la mise en relief des profondes mutations qui caractérisent l'environnement international du textile et de l'habillement et de poser le problème du choix de nouveaux modes de développement international face aux changements des avantages comparatifs et compétitifs, à la politique d'élargissement de l'Union Européenne à l'Est et aux accords d'association avec les pays partenaires méditerranéens. Pour l'entreprise, il s'agit, d'une part, de souligner l'importance de la prospective stratégique et la nécessité d'anticipation sur les mesures de libéralisation progressive adoptées au sein de l'organisation Mondiale du Commerce (OMC) et de mettre en relief, d'autre part, l'arbitrage entre la proximité géographique des pays objets de la délocalisation et celle des marchés destinataires des produits finis.

Méthodologie

1. Choix de l'entreprise

L'entreprise a été choisie en fonction du thème d'une recherche en cours de la responsabilité de l'auteur. Ce cas porte sur une entreprise présente en Roumanie et au Maroc. La connaissance personnelle de quelques administrateurs a «forcé» le choix et facilité le contact. *Pour une raison de confidentialité, cette entreprise sera, dorénavant, désignée par MTC S.A.*

2. Collecte des données

La collecte des données s'est effectuée par la voie documentaire et grâce à deux entretiens semi-directifs complétés par des contacts téléphoniques.

Sur le plan documentaire (première étape), on s'est penché sur de nombreux rapports et articles se rapportant à la libéralisation du commerce mondial et son impact sur l'industrie du textile et de l'habillement.

Relativement à l'entreprise proprement dite, on a consulté plusieurs rapports moraux et financiers.

Les entretiens semi-directifs se sont déroulés en deux temps: durant le premier on a interviewé directement deux Administrateurs de l'entreprise en rapport direct avec le portefeuille d'internationalisation. Après l'analyse du contenu et durant la rédaction on a eu recours à des entretiens téléphoniques en vue d'éclaircir certains aspects. L'entretien semi directif a été réalisé à l'aide d'un guide d'entretien qui a cherché à obtenir des informations sur les points suivants:

- Historique de MTC S.A.
- Principaux virages stratégiques de l'entreprise (précisant les facteurs explicatifs)
- L'internationalisation de l'entreprise (aux niveaux commercial et de la production)
- Roumanie *versus* Maroc (pourquoi la Roumanie au détriment du Maroc dans une première phase et pourquoi le Maroc dans une deuxième?)
- Quels sont les programmes d'appui utilisés?
- Quelles sont les principales décisions stratégiques à prendre lors des prochains mois?

Par ailleurs, le caractère semi-directif des entretiens a permis le dévoilement de plusieurs aspects non prévus par le guide ci dessus.

3. Plan du cas

- La démarche adoptée a suivi la forme d'un entonnoir:
- Description de l'environnement spécifique de la société MTC S.A.
- Trajectoire de MTC S.A. (Approche cinétique)
- Internationalisation de l'activité productive de MTC S.A.
- Conclusion

Cas MTC S.A.

Ce cas concerne l'internationalisation d'une société de confection portugaise: MTC S.A. Il sera traité en trois parties. La première aborde l'environnement spécifique de la dite société. La deuxième décrit sa trajectoire. Finalement, la troisième partie aborde l'internationalisation de son activité productive.

1. Environnement spécifique de la Société MTC S.A.

Par environnement spécifique, on entend l'environnement international et national de l'industrie du textile et de l'habillement. L'approche prendra en considération les tendances au niveau mondial et européen, en général, et la compétitivité du Portugal en particulier.

1.1. La branche du textile et de l'habillement dans le monde et en Europe

Les exportations mondiales du textile et de l'habillement se sont chiffrées, en 1997, à 332 milliards de dollars ² (155 milliards de dollars pour le textile et 177 milliards de dollars pour l'habillement). Sur ce chiffre, la Chine, à elle seule, détient près de 14 % se plaçant, ainsi, en tant que premier exportateur mondial. Cette position a été renforcée dans la mesure où Hong-Kong (entre temps intégré) détenait 8 % des exportations mondiales de confection. Cette situation doit être analysée en tenant compte du fait que la Chine n'est toujours pas membre de l'OMC – Organisation Mondiale du Commerce et, donc, assujettie à des contingents d'exportation.

Pour sa part l'union européenne (UE) est la deuxième force exportatrice mondiale. L'UE est toutefois largement déficitaire. Ce déficit s'est nettement accentué lors des dernières années. Les exportations européennes sont, pour l'essentiel, constituées par des produits à forte valeur ajoutée. Le Portugal représentait, en

² Source: OMC.

1998, 4 % de la production textile de l'UE et 5 % de la production de l'habillement³, occupant la septième place loin derrière l'Italie (leader avec 28 et 20 %).

En matière de textiles, la Turquie, l'Inde, les EUA, la Chine, la Suisse, le Pakistan, et la Coré du Sud constituaient, en 1998, les principaux fournisseurs de l'UE. Pour leur part, Hongkong, la Chine, le Maroc, la Turquie et la Tunisie se plaçaient dans les premiers rangs des exportateurs de confection vers l'UE.

C'est en 1988, lors du début de l'Uruguay Round que les pays membres du GATT ont manifesté leur intention de démanteler l'AMF – Accord Multifibres qui régulaient les échanges mondiaux en matière de textile et d'habillement. Vers la fin de 1994, les pays membres de l'OMC ont signé «l'Accord sur le Textile et l'Habillement» (ATH) afin d'intégrer la branche dans les normes de l'OMC. Cette intégration qui doit libéraliser complètement la branche, a été décidée selon un calendrier progressif pour les quatre groupes (filières) qui la composent:

- Groupe 1: la filature
- Groupe 2: les tissus
- Groupe 3: la bonneterie
- Groupe 4: l'habillement

Le processus qui a débuté en 1995, doit, en principe, s'achever en 2005.

1.2. Position compétitive du Portugal

La branche des industries textiles et de confection compte, au Portugal 5900 entreprises qui emploient un total de 270.000 personnes⁴. La confection est la filière où l'on énumère le plus grand nombre d'entreprises et d'emplois (3.800 et 11.850 respectivement). Le pays dispose d'une grande expérience exportatrice et d'un savoir-faire considérable en matière production. En revanche, les entre-

³ Source: OETH.

⁴ Source: APT.

prises portugaises ont des capacités limitées en matière de marketing mix, comparativement aux pratiques vérifiées dans les pays européens les plus performants. Un tel constat s'explique par la dépendance de l'industrie portugaise vis-à-vis des donneurs d'ordre étrangers.

Par ailleurs, si le coût de la main d'œuvre au Portugal a toujours constitué un avantage comparatif eu égard des autres pays de l'UE, l'industrie nationale est en train de perdre graduellement ce «privilege»: le coût de main d'œuvre dans des pays comme ceux de l'Europe Centrale et Orientale (PECO), la Turquie, la Tunisie ou le Maroc, représente près de 50 % du salaire minimum portugais. Le coût de l'énergie est pour sa part très élevé.

Dans le commerce extérieur national, la branche représente 21 % des exportations⁵. La balance commerciale du textile et de l'habillement présentaient, en 1998, un excédent de 1,62 milliards d'euros. Toutefois, la tendance observée lors du premier semestre 1999 indique une réduction substantielle de cet excédent. L'UE est le principal client (avec l'Allemagne, la France, le Royaume Uni et l'Espagne en tête). Au niveau des approvisionnements, l'UE constitue la principale source (avec, dans un ordre décroissant, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la France et le Royaume Uni). L'Espagne domine la fourniture des articles confectionnés en raison de ses réseaux de distribution. Hors UE, le Pakistan, l'Inde et la Turquie figurent, également, parmi les fournisseurs les plus importants.

Sur les marchés extérieurs, ce sont les pays à faible coût de main d'œuvre qui se présentent comme des concurrents directs. En effet, les industries des PECO, d'Afrique du Nord et de la Turquie proposent, généralement, des produits à qualité égale et à des prix plus bas. Le positionnement des articles portugais devient de plus en plus difficile.

Il convient de souligner que la libéralisation totale prévue vers 2005 et le démantèlement tarifaire respectif se traduira vraisemblablement par une présence beaucoup plus agressive de pays tels que la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Pakistan, le Bangladesh, la Thaïlande, la Malaisie, la Corée du Sud, le Vietnam, les Philippines etc. D'un autre côté, cette libéralisation ne produira aucun effet sur la

⁵ Source: INE.

position de pays tels que le Maroc, la Turquie, la Tunisie et les PECO, dans la mesure où ils n'étaient pas frappés par des mesures très restrictives à l'entrée du marché communautaire. L'impact de l'ATH, dans ces derniers cas, se vérifiera sur des marchés tiers tels que les EUA où ils vont bénéficier d'une ouverture totale.

Notons finalement, que la technologie dans cette branche d'activité ne constitue plus un facteur de différenciation puisque tous les pays concurrents disposent et se dotent continuellement d'équipements avancés. Pour leur part, les droits de propriété industrielle deviennent facilement contournables voir incontrôlables du fait de la libéralisation.

1.3. Application du modèle des cinq forces compétitives à la filière de l'habillement

L'application du modèle des cinq forces compétitive de M. Porter à la filière de l'habillement peut être résumée dans le tableau ci-dessous:

	Gammes de produits	
	Haute/Moyenne	Basse
Potentiel d'entrée de nouveaux concurrents	Peu élevé	Elevé
Pression des produits de substitution	Néant	Néant
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Peu à moyennement élevé	Peu élevé
Pouvoir de négociation des clients	Peu élevé	Très élevé
Rivalité entre les concurrents actuels	Moyenne	Grande

2. Trajectoire de MTC S.A.

L'histoire de MTC a débuté en 1969 quand un groupe textile hollandais a acquis une petite entreprise de confection en difficulté située dans le Nord du Portugal. Faisant de l'habillement son activité principale, la société a ouvert, dès le début des années 70, trois unités de production successivement à Póvoa de

Varzim, Maia et Braga. L'entreprise a inauguré simultanément ses premiers points de vente sur le territoire national. Le marché étranger a constitué toutefois son débouché principal. Travaillant en régime de sous-traitance, MTC a approvisionné surtout les marchés des pays membres de l'Association de Libre Echange (ALE) et du Royaume Uni. Ce dernier a absorbé à lui seul 90 % des exportations. Durant cette première période, la filiale portugaise du groupe hollandais n'a réalisé aucun investissement en matière de design, marketing, collections propres etc. Tout le schéma du «lay out» était basé sur les instructions venu de chez son donneur d'ordre.

La Révolution des Œillets en avril 1974 (changement politique et démocratisation du pays) s'est traduite par une amélioration substantielle du pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Le marché national a, par conséquent, été introduit dans la stratégie de développement de l'entreprise. MTC disposait désormais de plus d'une trentaine de points de vente.

Profitant de ses avantages comparatifs (main d'œuvre surtout), MTC a accumulé un cash flow considérable et s'est doté d'une excellente situation financière. En 1977, elle a créé «Westford- Sociedade Comercial de Vestuário Lda.» spécialisée dans la distribution en gros auprès des détaillants nationaux.

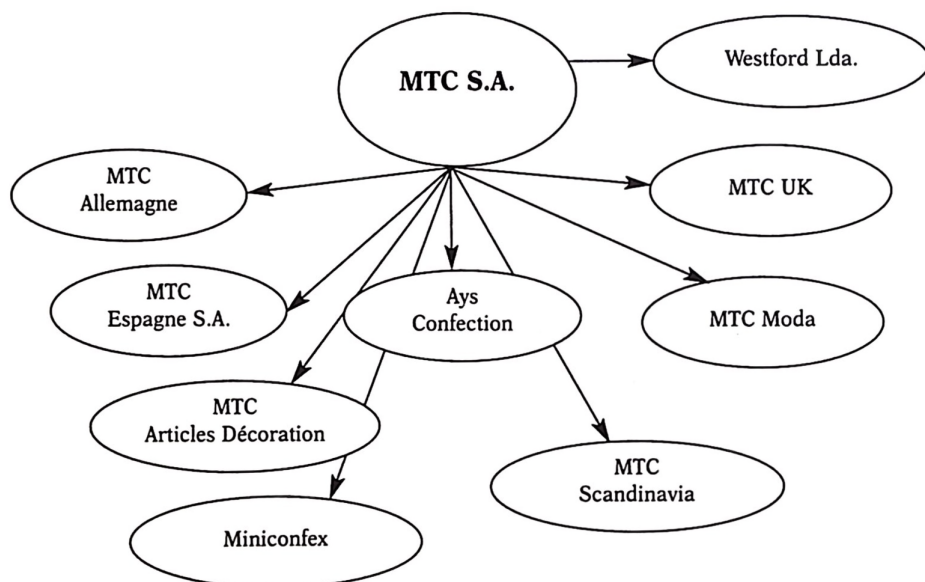
Vers le début des années 80, MTC n'était toujours pas présente dans le domaine de la mode, de la création et du marketing. Elle se limitait plutôt à des petites actions promotionnelles destinées à écouler sur le marché local une partie de sa production de bas de gamme. Entre temps, la concurrence des pays asiatiques est devenue plus agressive sur les marchés traditionnels de MTC, notamment en ce qui concerne les articles de gamme basse et moyenne. La performance financière de la société s'en est ressentie et les marges de commercialisation se sont réduites en conséquence. Simultanément, MTC a commencé à faire face à une hausse des charges directes et indirectes dérivées, entre autres, d'un circuit de distribution long et d'un contact quasi-inexistant avec le détaillant et le consommateur final étranger. Pour faire face à cette nouvelle réalité, et compte tenu de la capacité installée et de l'autonomie conquise progressivement, les dirigeants ont fait basculer l'entreprise portugaise dans une nouvelle phase de son histoire.

Les mutations du marché ont imposé à MTC une nouvelle stratégie orientée vers un meilleur contrôle du circuit de distribution (réduction du nombre d'intermédiaires), une proximité plus grande du client et une nette amélioration du produit. Les changements intervenus au niveau du comportement du consommateur ont constitué un facteur explicatif additionnel de cette nouvelle phase. C'est ainsi que MTC a procédé à une modernisation de son parc industriel et a reformulé le concept de distribution locale en ouvrant de nouveaux grands magasins dans les centres commerciaux. Une image moderne et un plan de communication efficace ont été également adoptés. L'entreprise a investi, pour la première fois, dans le développement de ses produits, privilégiant la qualité et le design en concevant ses collections en fonction des critères exigés par la mode. La distribution sur le marché européen a mérité une attention de premier ordre avec la naissance de quatre filiales à l'étranger: «MTC España S.A.»; «MTC Confeções Deutschland GmbH»; «MTC Scandinavia, A/S»; «MTC UK Ltd». Diversifiant horizontalement ses activités commerciales, la société a créé «MTC Decorações Lda.». Cette nouvelle entreprise est devenue avec le temps propriétaire d'un réseau de grands magasins spécialisés dans la vente de meubles et d'objets de décoration. Pour la première fois encore, MTC a lancé des marques propres (Norte-MTC for Men-Days), réalisé des catalogues et entamé des participations régulières dans les salons spécialisés internationaux les plus importants. La production a été centrée sur les articles de moyenne et haute gamme. Un système rigoureux de contrôle de qualité a été introduit et le temps d'immobilisation des stocks a été nettement réduit. Du coup, la structure de l'entreprise est devenue plus flexible et sa capacité de réponse plus rapide. Les résultats ne se sont pas fait attendre et MTC S.A. a vu, dès 1990, ses marges de commercialisation augmenter. Devenu le plus grand producteur national et le cinquième européen du prêt à porter, MTC s'est assurée une porte d'accès privilégié aux tendances internationales de la mode. La position de leader national s'est vérifiée également au niveau de la distribution. La part du marché espagnol a, en termes relatifs, augmenté significativement. Une telle performance ne pouvait pas, toutefois, cacher la progression des coûts des facteurs de production au Portugal. L'adhésion du Portugal à la CE en 1986 et l'avènement du marché unique en 1993, se

sont accompagnés par une augmentation importante des salaires minimum et moyen. Le déficit énergétique du pays a obligé, à son tour, à des importations d'électricité française avec un droit de péage prélevé par l'Espagne.

MTC S.A. a abordé les années 90 avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 75 millions d'écus européens. En 1993, une opération de management buy out (MBO) a permis le rachat du groupe par quelques-uns de ses cadres. MTC S.A. s'est alors transformée en une société à capitaux exclusivement portugais. Des opérations de fusion entre les entreprises du même groupe ont eu lieu en 1994. Une attention particulière a été concédée aux marchés français et espagnol, considérés, par la nouvelle technostucture au pouvoir, comme deux zones à grand potentiel. En 1995, deux nouvelles filiales spécialisées dans le commerce international ont été créées (dont «MTC Trading» qui a connu un développement fulgurant). Le logo «MTC Moda» est devenu la nouvelle image adoptée par tous les grands magasins du groupe dans les principaux centres commerciaux du pays.

En 1999, la structure du groupe MTC se présentait comme suit:



Il convient de remarquer que toute l'opération de MBO et de restructuration du groupe MTC a bénéficié du concours du 2^{ème} cadre communautaire d'appui et de l'apport des sociétés de capital risque.

3. Internationalisation de l'activité productive du Groupe

La société MTC S.A. s'est aperçue très tôt de l'importance occupée par la distribution, la mode, le design et le marketing dans la valeur ajoutée des produits. Si les matières premières et le travail à façon ont constitué l'essentiel de l'apport en valeur ajoutée exportée par MTC lors des premières années, la hausse des coûts des facteurs de production a fait prendre conscience de l'importance des éléments incorporels. Il n'est donc pas étonnant que la stratégie d'internationalisation se soit focalisée, dans un premier temps, sur les canaux de distribution à l'étranger et sur le rapprochement du consommateur. Le développement de collections propres, la qualité et la communication sont devenus des éléments importants de cette stratégie. Parallèlement, l'idée de désinvestissement dans la production a commencé à faire son chemin petit à petit. Bien que les résultats consolidés aient été considérés comme satisfaisants, le Conseil d'Administration savait que ses coûts de production au Portugal étaient de loin supérieurs à ceux des concurrents asiatiques, nord-africains et est-européens. Toutefois, la production de MTC S.A. n'occupait plus qu'un petit pourcentage dans la chaîne de valeur qui sépare les «inputs» des «outputs» (de la matière première jusqu'au consommateur final). En 1995, MTC S.A. a, pour la première fois, formulé son souhait de se concentrer sur les facteurs incorporels du négoce et faire du design, de la mode, du marketing et du contrôle des circuits de distribution ses compétences distinctives. Le tout était de savoir que faire de la production? La sous-traiter ou la délocaliser? En cas d'impartition, quel type de sous-traitant choisir? National ou étranger? En cas de délocalisation, quel pays retenir et en fonction de quel critère? La proximité des marchés ciblés? La proximité géographique? Le risque politique? Les avantages des codes des investisse-

ments? Les coûts des facteurs de production? La productivité? La distance culturelle? Etc.

La prise de décision n'était pas sans importance, d'autant plus que les unités industrielles de MTC S.A. au Portugal employaient près de 1400 personnes. La première idée, en 1996, consistait à sous-traiter en Yougoslavie. Cette option a très vite été écartée en raison des conflits armés qui avaient débuté dans cette région du monde. C'est alors que s'est posé le choix entre la Roumanie et le Maroc.

MTC S.A. a analysé le coût des facteurs de production au Maroc et en Roumanie. Des responsables de l'entreprise ont effectué des déplacements dans les deux pays et ont pris des contacts avec des sous-traitants potentiels dans la mesure où l'impartition a constitué la première option. Le coût minute en Roumanie semblait plus compétitif. En fait, en matière de travail à façon, ce qui compte c'est le coût et le nombre de minutes facturées par le sous-traitant pour l'exécution d'une pièce déterminée, indépendamment des salaires pratiqués. C'est ainsi qu'en 1996, l'option «Roumanie» a été retenue.

Plus tard MTC S.A. s'est rendu compte que la distance géographique portait préjudice aux délais de livraison, spécialement en ce qui concerne les marchés portugais, espagnol et français. Il s'est avéré, en effet, que la Roumanie présentait un intérêt immédiat pour les marchés situés au Nord de l'Europe et un intérêt potentiel pour le marché des PECO, dont le pouvoir d'achat a été jugé en nette évolution. MTC S.A. a également constaté que la réglementation en Roumanie était instable et que les règles des jeux financier, douanier et fiscal changeaient fréquemment. Tout en maintenant sa production dans ce pays, MTC S.A. a célébré un accord de sous-traitance en 1997 avec une entreprise marocaine. Ce nouveau contrat, avait pour objectif d'approvisionner les marchés de MTC S.A. situés au sud de l'Europe. L'expérience s'est révélée positive: la qualité a été maintenue et les délais de livraison ont été respectés. Parallèlement, MTC S.A. a entamé le «Down Sizing» de ses unités industrielles situées au Portugal. Les départs volontaires des ouvriers ont été encouragés et négociés. Pour leur part, les départs en retraite ont cessé d'être substitués. Les unités de production ont été converties progressivement en un lieu de réception de marchandises, de

contrôle de qualité et d'expédition. Aujourd'hui, la production au Portugal est marginale. Les bâtiments servent également pour le stockage des matières premières et, parfois, pour la coupe.

Progressivement, MTC s'est intéressée aux coûts réels des facteurs de production au Maroc et en Roumanie. La société portugaise s'est alors aperçue que le coût minute effectif obtenu par le sous-traitant était nettement inférieur au coût facturé. MTC S.A. a remarqué également que son expérience cumulée sur les plans technique et de la production, d'une part, et l'introduction d'équipements récents et de technologies nouvelles d'autre part, pouvaient contribuer à une réduction importante des coûts obtenus par les sous-traitants. Des négociations ont été alors engagées avec le partenaire marocain en vue de la constitution d'une Joint Venture. En janvier 2000, MTC S.A. a constitué «MTC Design S.A.», sa première filiale industrielle à l'étranger dont le siège social est à Casablanca au Maroc. Une deuxième unité (MTC Roumanie) est en phase de constitution et sera implantée à Bucarest. En attendant, «MTC Design S.A.» a atteint au bout de quatre mois son rythme de croisière (10 mois étaient initialement prévus). MTC S.A. se prépare également pour inaugurer une nouvelle entreprise de distribution en Hollande, destinée à couvrir le Benelux.

MTC S.A. a aussi fait son entrée dans le domaine du commerce électronique. Des expériences pilote sont en ce moment encours sur le Web.

MTC cherche, pour le moment, à gagner une notoriété mondiale et souhaite, par conséquent, acquérir une marque globale. Des contacts seraient encours avec des détenteurs de marques de prestige international en vue d'un éventuel achat.

Finalement, les différences culturelles, senties initialement au Maroc, ont été considérées parfaitement gérables et l'effort d'adaptation qui a été consenti n'a pas été estimé comme important. Pour sa part, le rôle du partenaire local a été jugé déterminant lors de la phase de lancement du projet.

Conclusion

Il semble que les questions logistiques, de proximité des marchés d'exportation et, par conséquent, «de juste à temps» et de délais de livraison aient été décisifs en matière de choix d'implantation de MTC S.A. Parti d'une situation d'origine où il fallait faire le choix entre une localisation dans un PECO ou dans un PPM, MTC S.A. s'est rendu compte, au fil du temps et de l'expérience cumulée, de l'importance des dits critères de logistique et de proximité. Les distances culturelles ont constitué un problème de perception et, donc, une barrière lors de la première étape. Rapidement, la société a adopté une attitude de management interculturel lui permettant de réaliser avec succès deux opérations de délocalisation/relocalisation au Maroc et en Roumanie, pays perçus, respectivement, comme distant et proche culturellement lors de la première phase.