

*Les entreprises espagnoles doivent faire preuve d'imagination et innovation*

## La libéralisation progressive du secteur et l'arrivée de la Chine sur le marché mondial : principaux enjeux de l'industrie textile espagnole.

ENTRETIEN avec Amadeu Cazador par Jordi Bertrán

**D**epuis quelques années, le secteur textile représente l'une des composantes principales des échanges entre l'Union européenne (UE) et les pays méditerranéens. D'après plusieurs études, plus de 50 % des exportations de manufactures textiles vers l'UE proviennent des du sud de la Méditerranée (Turquie, Maroc, Egypte, Tunisie ...). A l'échelon euro-méditerranéen, cette industrie ne traverse pourtant pas son meilleur moment, et est confrontée à deux grands enjeux : la libéralisation mondiale progressive du secteur jusqu'à sa culmination en 2005, et l'irruption de la Chine sur le marché mondial. En Espagne, les quelques 7 500 entreprises du secteur sont représentées par le Conseil Intertextile Espagnol (CIE), qui fait partie de l'organisation européenne Euratex. Au mois de décembre dernier, Amadeu Cazador, conseiller délégué de l'entreprise Tints Viscolán, a été élu nouveau président du CIE.

**AFKAR/IDEES :** *Les deux dernières années ont été particulièrement sévères pour le secteur espagnol, en raison de la perte d'emplois et de la fermeture de certaines entreprises. Quelle est la situation à l'heure actuelle ?*

**AMADEU CAZADOR :** Cette crise, qui a débuté il y a environ deux ans, a entraîné une perte d'emploi de 4 à 5 % ; pour 2004, les perspectives les plus optimistes tablent sur une perte de l'ordre de 7 à 8 %. Et si nous parvenons à nous limiter à ce chiffre, nous pouvons nous considérer relativement satisfaits. Le textile est un marché vaste, riche en

offres provenant des quatre coins du monde, et qui s'accroît. Nous devons ajouter à cela un contexte de baisse du dollar, face à un euro fort, avec un pouvoir d'achat qui nous permet d'acheter là où nous voulons. En Europe, les taxes sont réduites et les contingents sont payés ou offerts pour saisir des parts à des pays comme la Chine ou l'Indonésie. Dans le contexte actuel, il existe une pression de l'offre : les prix vont donc à la baisse et par conséquent, les compagnies dégagent moins de gains. C'est un cercle vicieux.

### Le Maghreb, destination préférentielle des IDE

**A/1 :** *Fin 2003, le CIE conseillait la délocalisation d'une partie de la production, de préférence vers des pays de la Méditerranée, pour s'adapter aux nouvelles données du marché. Que pensez-vous de cette mesure ?*

**A.C. :** Nous devons savoir que la délocalisation complète de toute la chaîne du textile n'est pas aussi simple. Un confectionneur ou un distributeur peut facilement décider de délocaliser, en achetant par exemple en Afrique du Nord au lieu d'acheter à Sabadell, et cela est déjà une délocalisation. Mais il peut aussi aller plus loin et décider d'importer. De cette façon, au lieu d'acheter du tissu en Espagne et de le découper dans les ateliers qu'il connaît, il peut décider de l'acheter en Espagne et de le confectionner au Maghreb ou en Europe de l'Est. Mais ce qui est plus dangereux, c'est que ce même chef d'entreprise peut ne choisir

aucune de ces alternatives, et décider d'acheter le produit fini en Chine. C'est cela qui est le plus nuisible : nous perdons ainsi tous les travailleurs qui, d'une autre façon, auraient participé à la chaîne : fileurs, tisseurs, teinturiers..., le seul qui travaille, c'est lui, qui sert d'intermédiaire. C'est cela qui est le plus inquiétant. La délocalisation n'est pas un phénomène nouveau. Les groupes comme El Corte Inglés, Inditex ou Mango l'ont fait il y a longtemps. La réalité, c'est que le Maghreb, nous ne l'avons pas inventé.

**A/1 :** *Quelle est la stratégie des entreprises espagnoles du secteur au Maghreb ? Quels sont les points forts de ces pays pour capter des investisseurs du textile espagnol ?*

**A.C. :** Nous devrions nous poser la question de savoir comment elles délocalisent. Investissent-elles ou cèdent-elles une partie de la production ? Ma première question serait celle-ci. Il est vrai que dans le Maghreb, il existe une production importante de confections, mais on ne peut pas dire qu'elle soit en phase d'expansion, puisque les coûts de production, bien qu'avantageux, n'y sont pas les meilleurs. Aujourd'hui, confectionner en Europe de l'Est, en Hongrie, en République Tchèque, est moins cher que le Maghreb, tout spécialement en raison du coût de la main d'œuvre. Le coût horaire par employé en Europe orientale est très bas. Quant aux points forts du Maghreb, il est indispensable de souligner la bonne préparation des professionnels. Il n'existe plus de différences majeures

## La capacité technique des maghrébins est très similaire à celle des pays d'Europe de l'Est

en termes de capacités techniques ; nous sommes à un niveau très similaire, et cela se reflète dans la finition du produit. Si nous comparons un produit européen et un maghrébin, il n'y a pratiquement aucune différence.

**A/I :** *Pensez-vous que les pays d'Europe de l'Est qui rejoindront l'UE en mai représenteront une dure concurrence ?*

**A.C. :** Définitivement, ils le sont et le seront. Pour cette raison, il est important de réfléchir sur la manière d'améliorer le produit et de réduire les coûts au-dessous du seuil qu'ils nous offrent. Ceci est applicable aussi bien pour le Maghreb que pour l'Espagne. Ici, c'est plus évident, mais si nous parlons du Maghreb, cela n'est plus aussi clair. Il faut en tenir compte, car si les avantages comparatifs reposent uniquement sur de moindres coûts de main d'œuvre, cet avantage peut disparaître. Pour cette raison, je suis convaincu que notre atout doit être la qualité.

### Différences culturelles et sociales

**A/I :** *Une plus grande sûreté juridique, et plus de flexibilité et de transparence bureaucratique, tels sont les deux aspects que les entreprises réclament aux pays du Maghreb. Des progrès ont été faits dans ce sens ?*

**A.C. :** Des progrès considérables ont été faits dans des domaines comme la sécurité, c'est pourquoi cette crainte n'a aucune influence sur le choix d'un endroit où développer certaines activités de l'entreprise. Nous ne pouvons pas ignorer l'existence de problèmes qui nous paraissent complexes, com-



**Amadeu Cazador, directeur du CEI.** / JORDI BERTRÁN.

me les différences culturelles et sociales. Le capital n'est pas téméraire : il n'aime pas les surprises et a besoin de certitudes. Il faut être capable de fournir des prévisions à long terme, qui projettent une image de sécurité. L'incertitude politique effraye le capital. Il ne s'agit pas tant de la crainte d'un conflit belliqueux, que de l'incertitude de ce qui peut se produire.

**A/I :** *Dans la prise de décisions, quel est le poids des différences culturelles entre l'Espagne et le Maghreb ? Pensez-vous que les entreprises espagnoles méconnaissent les opportunités qu'il représente ?*

**A.C. :** Les analyses AFOM (Atouts, points Faibles, Ouvertures, Menaces)

des procédures tiennent toujours compte de ces aspects : les différences culturelles, linguistiques, religieuses, différents systèmes politiques... Il s'agit de pondérer l'importance de ces aspects pour chaque individu. De toutes façons, il s'agira toujours d'une évaluation subjective, dans la mesure où ce qui pour moi peut représenter un risque impensable, en raison de mes capacités, ma préparation, ma façon de voir et de comprendre les affaires, peut constituer un risque minime pour toute autre personne.

Quant à la connaissance de ces réalités, il faut reconnaître un certain manque d'information. Il serait nécessaire de faire un effort pour faire connaître la réalité de ces pays. Il est nécessaire de déployer une stratégie de « portes ouvertes », de vendre le pays, l'infrastructure et de favoriser un plus grand rapprochement culturel entre le Maghreb et l'Europe. Il s'agirait de tenter de progresser pas à pas ; la façon d'y procéder consisterait à offrir une meilleure image et une plus grande transparence du pays, puisque c'est le moyen de rassurer et d'encourager l'entrepreneur.

**A/I :** *Au Maghreb, en particulier au Maroc et Tunisie, le secteur textile est surtout axé sur la production de manufactures, mais les activités à valeur ajoutée ne sont pas encore développées, et restent concentrées en Europe. Quelles en sont les raisons ?*

**A.C. :** Je crois que jusqu'à ce jour, il n'existait aucun besoin de développer ce genre d'activité, mais dans le contexte actuel, il leur faudra offrir un service plus intégral. Au début, ils complétaient des vêtements, en cousant des boutons par exemple ; en revanche au-

## Il faut être créatif et innovateur dans tout ce qui apporte une valeur ajoutée au secteur

aujourd'hui, j'ai vu des vêtements récemment arrivés du Maghreb, d'une complexité étonnante. C'est ce qu'il faut faire : donner des facilités et offrir le maximum de service, gravir des positions dans la chaîne de fabrication. Je sais qu'il y a encore un certain manque de tissu industriel, mais je suis certain qu'il finira par s'implanter.

### La Chine : le géant commercial

**A/1 :** *Quels peuvent être les effets de l'irruption d'un géant comme la Chine sur le commerce mondial, pour le tissu industriel du secteur en Espagne et dans la zone euro-méditerranéenne ?*

**A.C. :** La politique des marchés ouverts pratiquée en Europe a été fantastique, mais il faut faire attention au revers de la médaille ; dans ce cas, le revers est que la Chine devrait nous ouvrir également ses portes, sans obstacle. C'est la même chose que ce qui se passe avec d'autres pays méditerranéens. Une chose est certaine, c'est que personne ne veut perdre du terrain, mais nous ne pouvons pas non plus utiliser quelqu'un sans rien offrir en échange. D'autre part, et c'est une question fondamentale, l'Europe a l'intention de chercher la « crème de la crème » ; en d'autres termes, nous ne voulons pas vendre 100 000 vestes : nous préférons n'en vendre que 100 à des personnes dont le pouvoir d'achat permet d'acheter un produit européen. Notre secteur textile est très réduit par rapport au leur, et de plus, nous n'avons pas l'intention de croître, mais plutôt d'éviter de décroître. Pour cela, notre objectif est d'améliorer la qualité, la création, de conférer une valeur ajoutée au produit. A l'heure actuelle, personne ne veut fabriquer 14 millions d'unités du même produit. Nous cher-

chons tous des séries courtes, différentes, une création attrayante... Notre objectif dans ces pays n'est pas d'accaparer leur marché, mais d'offrir un produit qu'on n'y trouve pas. Pourquoi un citoyen marocain voulant acheter un costume à coupe européenne devrait-il se déplacer à Paris ? Pourquoi ne peut-il pas l'acheter dans son pays ? et ainsi, le vendeur en tirerait aussi un bénéfice. Cela n'a aucun sens. Avec des taxes raisonnables et la possibilité d'y vendre un produit de haute qualité, nous y gagnerions. Cependant, les taxes sont tellement élevées que le prix du produit final est exagéré. Dans un monde où il est possible de se déplacer aussi rapidement et de façon aussi économique, il est insensé de voir nos pays perdre leur capacité commerciale.

**A/1 :** *Que pensez-vous de la proposition de la Commission Européenne de créer une étiquette « made in Europe » ?*

**A.C. :** Bien évidemment, par définition, ce qui n'est pas mauvais est bon. Mais a-t-on réellement besoin d'une étiquette « made in Europe » ? Si l'initiative est mise en œuvre, je m'y rallierai, dans la mesure où ça ne sera pas nuisible. Je crois qu'il serait plus utile de tenter de contrôler la qualité des produits en provenance de certains pays émergents, qui bien souvent ne respectent pas les normes d'hygiène et de qualité que l'Europe exige. Par exemple, l'emploi de colorants azoïques est absolument interdit en Europe, mais ils sont comparativement beaucoup moins chers, et il existe la possibilité qu'ils aient été utilisés sur des vêtements en provenance de certains de ces pays. Pourquoi ne pas mettre en œuvre une action ponctue-

lle à cet égard, et avertir des conséquences nuisibles de l'emploi de tels produits chimiques ? Il s'agit de notre santé : personne ne veut courir de risque. Un certificat de qualité, et surtout pour les éléments qui ne sont pas visibles, serait fondamental.

**A/1 :** *Face à l'enjeu de la libéralisation du secteur et à l'irruption de la Chine sur le marché, quelles seraient les recettes pour garantir la survie des postes de travail et des entreprises ?*

**A.C. :** La recette est simple et sert aussi bien aux espagnols qu'aux maghrébins, pour les grandes et petites entreprises. La solution consiste à faire preuve d'imagination, d'innovation, et surtout à considérer que rien n'est connu ni impossible. Par innovation, j'entends tout ce qui peut apporter une valeur ajoutée au négoce et au client, et répondre à ses attentes. L'enjeu n'est pas tant de savoir comment transformer les tissus, mais de changer la mentalité et les procédures. Nous verrons en outre qu'il s'agit de quelque chose de cyclique : innover dans un domaine implique également d'innover dans un autre. Il ne faut pas avoir peur des changements : si l'on ne change pas, on meurt. Il est vrai qu'il y a des secteurs qui resteront toujours, mais la clef du progrès consiste à savoir employer les capacités techniques pour rechercher de nouvelles applications : articles techniques, spécialisés en isolation contre le froid ou le chaud, pour des usages spécifiques et des applications diverses. Dans une certaine mesure, il faut être conscient que l'on peut certes fermer certaines portes, mais si l'on sait s'adapter et réaliser son travail avec conviction, bien d'autres s'ouvriront. ■