

S'approvisionner, un must pour l'industrie de la confection

Par David Birnbaum, Third Horizon Ltd.
Forum du commerce international - No. 3/2005

Pour soutenir la concurrence dans l'ère post-2005, les fournisseurs des pays en développement doivent impérativement miser sur l'approvisionnement.

La suppression des quotas a changé à jamais l'industrie mondiale du vêtement en exerçant une pression plus forte sur les fournisseurs. Les services qui, avant janvier 2005, permettaient de rester concurrentiels dans le secteur, se révèlent insuffisants. La capacité d'expédier, en toute occasion et au bon moment, un vêtement conforme aux spécifications et à un coût compétitif, n'est plus un atout mais plutôt un préalable.

Sans cette capacité, le fabricant sera tout bonnement écarté par le client; s'il en est doté, il sera simplement autorisé à s'insérer dans la file d'attente des fabricants qui patientent pour s'entendre poser la même question par les acheteurs: «Que pouvez-vous faire pour moi?»

Si son seul argument est: «Je suis en mesure d'expédier, en toute occasion et au bon moment, un vêtement conforme aux spécifications et à un coût compétitif», il court à sa perte car des milliers d'entreprises tiennent le même discours.

Pour survivre désormais, les fabricants doivent pouvoir répondre: «Je peux vous fournir le produit que vous attendez mais également tous les services qui vont avec.» Et pour le client, le plus important de ces services est l'approvisionnement en tissus et accessoires. Or peu d'entreprises, même parmi les plus grandes, se sont dotées des compétences spécifiques utiles.

Comment en est-on arrivé là? La cause est à chercher dans les changements générés par l'évolution industrielle récente.

Domination des producteurs moins efficaces

L'Accord multifibres de 1974, qui a instauré le système des quotas, a été le principal facteur d'influence pour l'industrie mondiale du vêtement. Forts de cet accord, les pays développés ont imposé des restrictions importantes sur les exportations de vêtements des fournisseurs efficaces traditionnels, représentés par Hong Kong (Chine), la République de Corée, Taïwan (Chine) et plus tard la Chine. Les clients ont noué des relations avec les nouveaux pays exportateurs d'Asie du Sud (Bangladesh, Inde, Pakistan et Sri Lanka).

D'autres pays en développement et les pays les moins avancés ont également joué une carte sur ce marché en exploitant les préférences commerciales, telles que les accords bilatéraux de libre-échange et le Système généralisé de préférences qui exemptaient de droits de douane certaines importations en provenance de ces pays.

S'en est suivie une érosion des parts de marché des producteurs efficaces au profit des producteurs moins efficaces. Aux États-Unis par exemple, important importateur de textiles et vêtements, les importations en provenance de la «Grande Chine» (Chine incluant Hong Kong et Macao) ont reculé entre 1990 et 2000 à la fois en termes de quantité et de valeur. La part de marché en unités de la Grande Chine a chuté de près de 60% passant de 28,3% à 13,1%. Celle de l'Asie du Sud a dans le même temps progressé de 9,6% à 13,1%.

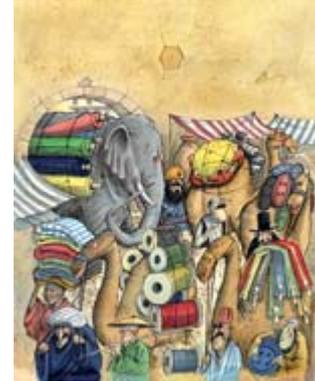
Les résultats en valeur ont été similaires. La part de la Grande Chine dans les importations américaines a baissé de 42% alors que celle de l'Asie du Sud a augmenté de 49,3%.

L'atout de ces nouveaux pays exportateurs de vêtements reposant essentiellement sur une main-d'oeuvre bon marché, l'approvisionnement en vêtements a dégénéré en «nomadisme», véritable quête de pays sans quotas offrant la main-d'oeuvre la moins chère possible; un nouveau concept est né: la «course vers le bas».

Cette évolution témoigne de la différence entre les régions où le marché est relativement libre, comme en Asie du Sud, et celles où il subit des restrictions telles que la Grande Chine. Afin de maximiser leur profit – et de conserver leurs clients – les nouveaux fabricants de vêtements d'Asie du Sud ont dû revoir leurs prix à la baisse en réduisant coûts et marges.

Priorité à la valeur ajoutée

Les producteurs plus efficaces, comme la Grande Chine, ont été contraints d'évoluer dans le sens inverse. Très frainés



Harry Harrison

Les producteurs plus efficaces, comme la Grande Chine, ont été contraints d'évoquer dans le sens inverse. Pressurés par les quotas, leur capacité d'approvisionnement a été fixée à un niveau très inférieur à la demande. Pour garantir leurs profits, ils ont augmenté les prix, réduisant du même coup la demande à un point tel que les commandes égalaient les quotas fixés.

Les producteurs efficaces du secteur ont sélectionné leurs clients en se concentrant sur des segments à haute valeur ajoutée. À cet effet, ils ont dû améliorer leurs compétences et leurs services afin de satisfaire la demande émanant des nouveaux clients.

L'approche a payé. Alors que les prix des importations vers les États-Unis ont en général chuté, ceux de la Grande Chine ont fortement augmenté. Entre 1990 et 2000, le prix franco à bord (FOB) de l'équivalent-mètres carrés des importations venant de la Grande Chine a progressé de 22% passant de US\$ 3,96 à US\$ 4,22 alors que l'augmentation était de 7% (passant à US\$ 2,99) pour les importations d'Asie du Sud. En général, le prix FOB des importations de vêtements vers les États-Unis a baissé de 2,4% pour se situer à US\$ 3,57.

Malgré ce prix fort appliqué par la Grande Chine et d'autres exportateurs de vêtements, la demande est rarement passée au-dessous du seuil fixé pour les quotas. Tous les ans, des clients souhaitant s'approvisionner auprès d'entreprises chinoises ont dû se tourner vers d'autres régions par manque de quotas.

Distorsions accrues du marché

Les restrictions imposées par les quotas ont conduit à des distorsions du marché:

- **Les nouveaux producteurs et l'offre accrue de produits sous protection des quotas.** Les nouveaux pays exportateurs ont concentré leur production sur les catégories les plus visées par les quotas (tee-shirt de coton, jeans et autres pantalons de coton, et sous-vêtements), qui sont non seulement les plus importées mais également les plus faciles à produire.
- **Concentration sur les produits à faible valeur ajoutée exigeant peu de compétences.** Les nouveaux pays exportateurs de vêtements ont opté pour la facilité et continué, à quelques exceptions près, à se concentrer sur ces catégories. Ils n'ont jamais privilégié les segments à plus haute valeur ajoutée ou développé les compétences utiles pour rester concurrentiels, préférant jouer avec le coût de la main-d'oeuvre.
- **Les producteurs efficaces grimpent dans la chaîne de valeur.** Les exportateurs chinois se sont efficacement défendus en diversifiant leur production grâce à des produits qui, pour la plupart, exigent des compétences et des services améliorés.

La priorité donnée aux nouveaux pays exportateurs libres de tout quota a débouché sur une inutilisation de la capacité de fabrication dans les anciens pays exportateurs plus efficaces. Au bout du compte, celle-ci a atteint deux fois la demande réelle mais cette surcapacité est passée inaperçue du fait des restrictions imposées par les quotas.

La crise est imminente

Les signes précurseurs de la crise sont apparus en 2001.

En 1994, les pays membres de l'Organisation mondiale du commerce se sont engagés à annuler tous les quotas au cours de la décennie qui a suivi. L'accord du Cycle d'Uruguay a demandé une élimination progressive par catégories spécifiques entre 1994 et fin 2004, date butoir pour la levée totale des quotas. Les États-Unis ont «concentré en fin de période» la levée de la majorité des quotas, éliminant lors des premières étapes les catégories de moindre importance. L'avant-dernière étape s'est achevée fin 2001. À cette date, il ne restait plus aux États-Unis qu'à supprimer des catégories stratégiques comme les vêtements de bébé, les soutiens-gorges et les peignoirs.

Il s'en est suivie une déferlante de vêtements importés de la Grande Chine. Entre 2001 et 2004, la part de cette région sur le marché américain, mesurée en unités, a progressé de 59% passant de 13,4% à 20,8% alors que la part de l'Asie du Sud a baissé de 5,1%, passant de 13,2% à 12,5%.

La part de marché en valeur a évolué dans le même sens; pour la Grande Chine, la progression a été de 23,9%, passant de 17,6% à 21,9%; pour l'Asie du Sud le recul a été de 3,4%, passant de 11,1% à 10,6%.

Le changement le plus important a concerné le prix FOB moyen; il a chuté de 7,4% entre 2001 et 2004 pour toutes les importations de vêtements vers les États-Unis, passant de US\$ 3,51 à US\$ 3,25. Sur la même période, les importations sud-asiatiques ont reculé de 6,2% passant de US\$ 2,95 à US\$ 2,77 alors que les importations de la Grande Chine ont baissé de 25,7%, passant de US\$ 4,60 à US\$ 3,42 par unité.

Le contraste entre la Grande Chine et le reste du monde est particulièrement frappant, attendu que l'Asie du Sud est désormais la deuxième région la plus compétitive derrière la Grande Chine.

Aussi drastiques qu'aient été ces changements, ils n'ont fait que présager les événements post-2005. Entre le 31 décembre 2004 et le 30 juin 2005, l'industrie mondiale du vêtement a pu apprécier l'impact de l'élimination des quotas.

Un marché très favorable à l'acheteur

Janvier 2005 a marqué la fin des quotas dans l'industrie mondiale du vêtement. Pour la première fois en 43 ans, les clients pouvaient choisir librement leurs lieux d'approvisionnement et leurs fournisseurs. L'énorme excédent de la capacité de production de vêtements, verrouillée par le système des quotas, pouvait enfin s'exprimer.

Avec une capacité deux fois supérieure à la demande, l'industrie mondiale du vêtement s'est hissée sur le plus grand marché acheteur de tous les temps. Pour soutenir la concurrence, les fabriques et l'ensemble du secteur d'exportation devront satisfaire les demandes accrues des clients.

Les fabriques et le secteur doivent évaluer la nature de ces demandes et prendre les mesures qui s'imposent pour y répondre.

Le passé nous a enseigné que ces mesures ne passent pas par une réduction des prix FOB. Malgré les restrictions et les prix élevés subséquents, la Grande Chine est parvenue à tirer son épingle du jeu avant le 1er janvier 2005. En fait, les clients se pressaient pour acheter des vêtements confectionnés en Chine, souhaitant même verser une surprime pour les importer. Ils étaient prêts à payer plus en échange d'un meilleur service.

Pour rester compétitives, les entreprises d'autres régions doivent offrir ces services améliorés; alors l'industrie mondiale du vêtement deviendra, dans l'ère post-2005, une industrie de services.

Beaucoup de ces services exigeront des ressources supérieures à celles dont disposent les fabriques. Les clients demandent déjà aux fabricants d'expédier directement les vêtements «transports et douanes payés» (LDP) aux succursales et de fonctionner avec un compte ouvert (transactions faites sans contrat de dette formel autre que la quittance) et un crédit à 60 jours.

Les clients exhortent également les fabriques à ouvrir des bureaux spécialisés en techniques marchandes dans les villes où ils opèrent. Seuls les très grands groupes d'entreprises seront en mesure d'acquiescer à ces demandes.

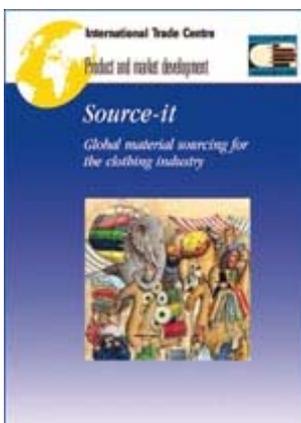
Les clients demandent davantage d'assistance au niveau de la préproduction. Dans l'ancien système, le client était responsable de l'ensemble du processus de design. Dans un processus de fabrication en 101 étapes, la fabrique intervient à l'étape 86 après la conception du vêtement, la construction et la réalisation du patron, et l'approvisionnement en tissus et accessoires. Avant janvier 2005, les clients demandaient déjà à leurs fournisseurs de se doter de services internes pour la création de patrons et la réalisation d'échantillons.

Depuis la fin des quotas, les clients exigent des fabriques qu'elles interviennent à la 1ère étape de la préproduction (choix du tissu). Grâce à leur capacité à rechercher des fournisseurs, les fabricants gagnent leurs galons d'acteurs à part entière. L'entreprise capable de sélectionner les tissus devient l'allié commercial des créateurs.

Les exportations de vêtements chinois sont de nouveau soumises à des quotas de «sauvegarde», qui devront être levés au 1er janvier 2008.

Les fabriques ou les exportateurs souhaitant concurrencer la Chine sur ce terrain ont 30 mois pour se retourner. Mais cette chance pourrait bien être la dernière.

Un manuel de survie pour l'approvisionnement des industriels de la confection



Source-it: Global material sourcing for the clothing industry (Sourceit: L'approvisionnement en matériel à l'échelle mondiale dans l'industrie textile, à paraître prochainement en français), est un guide de survie.

Ce manuel facile d'accès, destiné aux propriétaires et dirigeants de fabriques de vêtements, vise à renforcer leurs connaissances en matière d'approvisionnement en tissus et accessoires afin de les aider à acquérir les compétences

nécessaires pour soutenir la concurrence sur ce marché.

Au rang des thèmes abordés figurent:

- L'approvisionnement en matériel; en quoi il se distingue des achats de tissus et accessoires et comment les entreprises peuvent renforcer leurs compétences à ce niveau.
- Les processus, incluant leur décomposition.
- Les réglementations du pays d'origine affectant l'approvisionnement.
- Les essais de tissus requis par les clients.
- Les moyens de paiement.
- Les stratégies d'approvisionnement nationales et régionales.
- La conduite à tenir lorsque les choses tournent mal.
- Le manuel inclut également des études de cas et un glossaire.

Achat en ligne, visitez le site du CCI e-shop à <http://www.intracen.org/eshop>

David Birnbaum a travaillé pendant plus de 40 ans dans l'industrie textile et du vêtement; il a dirigé des entreprises dans le monde entier. Il est l'auteur de la nouvelle publication du CCI sur l'approvisionnement: Source-it: L'approvisionnement en matériel à l'échelle mondiale dans l'industrie textile.

(c) Copyright 1999-2006 Centre du commerce international

[Pour nous joindre](#)
[Webmaster](#)