

Les facteurs de compétitivité dans la filière textile-habillement : le cas de la Tunisie

Samia FANTAR

RESUME

L'objectif de cet article est d'évaluer la compétitivité du secteur textile-habillement en Tunisie, dans le nouveau contexte mondial, marqué, notamment par le démantèlement des quotas depuis le 1^{er} janvier 2005. Afin de mettre en évidence les mécanismes réels qui fondent la compétitivité du textile-habillement tunisien, nous croisons deux approches complémentaires : la compétitivité objective et la compétitivité perçue à travers les points de vue respectifs des acteurs économiques. Cette analyse montre que la compétitivité tunisienne est entravée, notamment par la faible capacité du secteur textile et son faible potentiel de créativité.

ABSTRACT

The aim of this paper is to evaluate the textile-clothing sector's competitiveness in Tunisia, in the new world context marked by the total removal of quotas on January 2005. In order to highlight the real mechanisms which found the competitiveness of Tunisian textile-apparel To, we cross two complementary approaches : the objective competitiveness and the competitiveness perceived through the respective points of view of the economic actors. This analysis showed that the Tunisian competitiveness seems impeded by the weakness of its textile sector capacity and its low potential of creativity.

MOTS CLES : Compétitivité-prix – compétitivité hors-prix - textile-habillement – sous-traitance – donneurs d'ordre

CODE JEL : L1,L6

1.Introduction : la notion de compétitivité

Pour le concept de compétitivité, il est difficile de se rapporter à une référence théorique claire, bien qu'à ce propos on dispose d'une abondante littérature. Longtemps réservée à l'analyse de la gestion des entreprises, la compétitivité a progressivement été utilisée pour qualifier l'état d'une nation, sans que, pour autant, l'on donne à cette qualification un sens précis. Certains auteurs refusent encore de l'utiliser pour qualifier une économie. Krugman (1994) dénonça ainsi l'utilisation du concept de « compétitivité » pour qualifier une économie nationale, moins pour son sens flou que pour l'idéologie qu'elle véhicule : en laissant supposer que les nations se font concurrence au même titre que les firmes, l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs à savoir toutes les nations gagnent à l'échange international, est occulté.

Pourtant, dans un contexte d'imbrication croissante des économies, la notion de compétitivité d'une nation revêt quelque intérêt : certains l'appréhendent en tant que facteur de compétitivité des firmes (Porter (1990), par exemple) ; d'autres voient en elle le déterminant de la localisation des IDE, donc un enjeu majeur. Un consensus se dessine peu à peu, justifiant l'utilisation de cette expression.

La compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance (Mucchielli, 2002). On peut la définir comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de parts de marché). Par analogie, la compétitivité d'une nation a été, au moins jusqu'à Krugman, abordée en termes de performances commerciales : dans cette approche, un pays s'avère compétitif par rapport à d'autres pays concurrents s'il est capable de maintenir ses parts de marché ou de gagner des parts de marché supplémentaires, ce qui implique de se diversifier, de conquérir des marchés où il était absent ou marginal, de défendre ses positions sur ses marchés traditionnels d'exportation (CNUCED, 2002)

Puisque aucune notion unitaire globale n'émerge vraiment, il convient d'examiner les différents types de compétitivité, ce qui renvoie à deux dimensions essentielles :

- **la compétitivité prix** : Elle exprime la structure des prix et coûts d'une économie par rapport à celle de ses partenaires commerciaux. Elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, comme les coûts salariaux.
- **la compétitivité hors-prix** : c'est le terme forgé pour résumer l'ensemble des déterminants hors-prix de la compétitivité (Mathis, Mazier et Rivaud-Danset, 1988 ; Fouquin, 1986). Elle exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix : savoir-faire, qualité, spécialisation, flexibilité, innovation, différenciation verticale et horizontale.

La compétitivité hors prix rejoint clairement l'approche temporelle de la compétitivité. Au départ, il y a l'idée que la compétitivité internationale dépend certes des coûts relatifs (coûts de main d'œuvre et mouvement de taux de change), mais qu'elle ne peut se maintenir par la seule compression chronique des coûts salariaux ou par une série de dévaluations compétitives.

Ainsi, le processus de mondialisation, l'intensification de la concurrence -notamment dans les activités intensives en main d'œuvre - ainsi que l'effort accru et généralisé des économies qui en a découlé pour converger vers les prix internationaux font que les pays cherchent à asseoir davantage leur compétitivité sur des éléments autres que ceux relevant des prix. L'une des

conséquences de l'importance croissante de la technologie et de l'organisation, au détriment des facteurs coûts, est le glissement observé de la théorie du commerce international : on passe ainsi de la notion d'avantage comparatif ricardien à la notion plus large d'avantages construits. Dans cette perspective, l'industrie intègre non seulement les données de l'environnement, mais peut agir sur celui-ci en élaborant des stratégies cohérentes avec ses objectifs de compétitivité.

Cet article tente d'évaluer la compétitivité de l'industrie textile-habillement en Tunisie. Nous analysons, dans un premier temps les structures de l'industrie textile-habillement, les grandes tendances qui y sont actuellement à l'œuvre et les stratégies des acteurs industriels. Dans un deuxième temps, nous nous efforçons d'identifier les principaux facteurs de compétitivité de l'industrie textile-habillement compte tenue des spécificités du secteur. Puis, nous analysons la position compétitive de la Tunisie par rapport à l'ensemble de ses concurrents dans le cadre de deux approches complémentaires : la compétitivité objective et la compétitivité perçue à travers les points de vue respectifs des acteurs économiques. Nous proposons en conclusion certaines stratégies d'action que la Tunisie pourrait mettre en œuvre afin de renforcer sa compétitivité.

2. Les caractéristiques de l'industrie textile-habillement

2.1. Présentation de la filière textile-habillement

Le textile et l'habillement constituent deux industries bien distinctes :

- d'une part en amont, l'industrie textile transforme diverses matières premières pour fabriquer des fils et des tissus¹,
- d'autre part, en aval, l'industrie de l'habillement qui couvre la confection d'articles de vêtements, d'ameublement et de textiles à usage technique.

En amont, on trouve les fournisseurs de matières premières (fibres naturelles, artificielles et synthétiques), et plus en aval, les distributeurs. L'habillement est le principal débouché du textile qui est son principal fournisseur. Les activités du textile-habillement sont étroitement liées par une série d'opérations interdépendantes qui relient le produit fini à la matière première.

La chaîne de la valeur textile-habillement est une chaîne complexe qui comporte des maillons allant des matières premières, les fibres (naturelles ou synthétiques), en passant par les fils, les tissus, les tricots, l'ennoblissement, la confection, la distribution. C'est au niveau de la confection, activité à haute intensité de main d'œuvre, que les barrières à l'entrée sont les plus faibles. En revanche, l'amont de la filière, le textile, est une industrie de type capitaliste (équipement technologique) qui est restée longtemps l'apanage des pays industrialisés, tandis que l'aval de la filière, la distribution, nécessite d'importants moyens financiers (investissements dans les magasins, la communication et le marketing).

2.2. Les acteurs industriels du secteur de l'habillement

Parmi les acteurs industriels du secteur de la confection, on peut distinguer les fabricants traditionnels intégrés, les donneurs d'ordre et les façonniers (SESSI, 2001) :

¹ Les textiles de maison sont des produits finis, mais sont classés (souvent) dans le textile.

- Les fabricants traditionnels intégrés : ils recouvrent tout le cycle de production et de commercialisation. Ils intègrent donc le cycle de production pour différentes gammes de produits.
- Les donneurs d'ordre : les donneurs d'ordre achètent les tissus, se réservent la tâche de conception et de commercialisation des produits, et confient la fabrication industrielle (pouvant aller de la coupe au montage des produits) à des entreprises spécialisées : les façonniers. Ils font face à des problèmes engendrés par le recours à la sous-traitance (qualité des produits, délais de livraison etc.). Deux types de donneurs d'ordre sont présents sur le marché :
 - des donneurs d'ordre qui se sont désengagés de la production et qu'on dénomme « concepteurs » ;
 - des donneurs d'ordre partiels, qui, parallèlement, à leur outil de production en propre, ont recours à la sous-traitance et/ ou au négoce.
- Les façonniers : le façonnier ne finance ainsi aucun stock de matières premières ou de produits finis.

2.3. L'évolution des marchés

Il existe un ensemble de forces qui restructurent la forme de la filière textile-habillement. Les grandes tendances, actuellement à l'œuvre, sur le marché européen, concernant l'offre et la demande, sont les suivantes :

- Les évolutions quantitatives de la demande

La part de l'habillement dans les dépenses des ménages ne cesse de diminuer, en termes relatifs, dans la quasi-totalité des pays développés. Ce recul est essentiellement imputable à l'accroissement du pouvoir d'achat des ménages.

- Les modifications du comportement de consommation des ménages dans les pays développés

Les comportements d'achat en Europe deviennent plus difficiles à prévoir. On constate une volatilité accrue de la demande (Lipovetsky, 1987), un éclatement des séries de plus en plus courtes, et une évolution à la baisse des coûts unitaires des produits, liée à la globalisation des achats. Aujourd'hui, le consommateur hésite, choisit, compare, bref, il a un comportement plus sélectif.

- Restructuration des circuits de distribution

La distribution évolue, sur les principaux marchés, vers une plus forte concentration. La structure de distribution des vêtements enregistre de profondes évolutions. Partout dans le monde, les marchés voient s'affronter la grande distribution, en pleine croissance, et détaillants multimarques, en déclin (Le Bot et Philippe, 1997).

2.4. Les stratégies des distributeurs et leurs conséquences sur l'offre industrielle

2.4.1. Le pouvoir croissant des distributeurs

Les distributeurs spécialisés et les grandes surfaces ont progressivement accru leur part de marché dans la vente des vêtements depuis le début des années 1980. Ce mouvement a remis en cause la capacité des fabricants à fixer eux-mêmes les prix de vente. En effet, cette restructuration s'est accompagnée d'un affaiblissement du circuit traditionnel de distribution « fabricant-grossiste-détaillant » qui permettait un contrôle des industriels sur leurs prix de

vente. Ces nouveaux distributeurs peuvent mettre en concurrence les industriels, peser sur les prix et *in fine* pénétrer, eux-mêmes, dans les activités de production, du fait de la faiblesse des barrières à l'entrée. Ce phénomène de prise de pouvoir des distributeurs a complètement bouleversé les règles de fonctionnement du secteur et les stratégies des entreprises traditionnelles.

2.4.2. L'internationalisation des distributeurs et les nouvelles stratégies d'approvisionnement

Touchés par la saturation du marché européen, les chaînes spécialisées, les hypers et supermarchés, ainsi que les grands magasins et les sociétés de vente par correspondance cherchent à leur tour à s'internationaliser. Ils s'efforcent de différencier leur offre en se tournant vers une politique de marque, avec des collections élaborées à l'avance et des livraisons échelonnées dans les magasins afin d'accroître la valeur de leur marque aux yeux des consommateurs. Parallèlement, on assiste à une diminution de la part du négoce qui se trouve limité aux produits d'opportunité, aux produits périphériques et aux marques, ainsi qu'à une stabilisation de la sous-traitance à un niveau inférieur à 50%, malgré l'apport direct de la marge et la meilleure maîtrise du produit. Enfin la co-traitance s'est largement imposée chez les distributeurs européens, mais à des degrés divers, au détriment de la sous-traitance et de la production en propre. L'orientation des distributeurs vers la co-traitance répond à une double volonté : avec ce type de relation, les enseignes cherchent tout d'abord à se délester du risque tissu en reportant sur le confectionneur les risques liés à l'achat matières (problème de conformité, d'emploi, de fluctuations des prix pour les réassorts, de retards de livraison...) et à s'adresser à un interlocuteur unique, en cas de problèmes : Ce phénomène de développement de la co-traitance est d'autant plus intéressant qu'il procède d'une tendance généralisée qui touche tous les secteurs de l'entreprise –l'« externalisation » ou « *outsourcing* » - et tous les maillons de la chaîne, les scindant en « unités de valeur ajoutée », pour ne conserver que les activités porteuses de valeur ajoutée pour le client. Ainsi, ce sont les attentes du client-cible qui guident, de plus en plus, les politiques d'achats.

2.4.3. Le développement de marques propres et la remontée vers l'amont

Depuis quelques années, les distributeurs s'initient à un métier nouveau pour eux, celui de créateur-concepteur. Ils participent aux collections, gèrent souvent leur approvisionnement en matières premières, s'impliquent directement dans le processus de création et de fabrication, et établissent des liens avec des fabricants et des façonniers nationaux et étrangers. Les industriels, qui travaillent avec la grande distribution, se trouvent ainsi confrontés à des puissances d'achat considérables et se voient imposer des conditions très dures de délais de paiement et de livraison, de rabais et opérations promotionnelles. Par ailleurs, la grande distribution s'organise pour développer ses propres marques en important ou en faisant fabriquer directement à l'étranger une partie de ses approvisionnements. On assiste, donc, à une remontée de la filière avec l'apparition des chaînes spécialisées (telles que Zara, H&M, Mango,..) qui s'intègrent de la distribution à la fabrication, par l'intermédiaire de la sous-traitance (intégration indirecte).

Ainsi, afin de rester au contact d'une demande liée à la mode, volatile et différenciée, les distributeurs sortent de leur métier de base, deviennent des donneurs d'ordre et conçoivent des stratégies de *sourcing* fondées sur un arbitrage entre prix/qualité/flexibilité et réactivité/créativité.

2.5. L'internationalisation des échanges

La mondialisation de l'économie, en obligeant les entreprises à améliorer leur compétitivité, les conduit à fractionner internationalement le processus de production afin d'optimiser leur rentabilité. La division verticale du travail, le long des chaînes de valeur ajoutée (ou division

des processus productifs au niveau international), entraîne un important commerce intra-firme et/ ou conduit à une progression de la part des biens intermédiaires et composants dans le commerce mondial (Fontagné, 1991a; Fontagné et al., 1996), manifestation de l' « externalisation » ou « *outsourcing* » (Hanson et al., 2001 et 2003).

Les approches classiques du commerce international raisonnent sur la spécialisation d'économies nationales sur des processus de production « complets ». Les déterminants traditionnels de cette spécialisation sont les coûts des facteurs de production² ou les écarts d'efficacité des technologies de production³. L'inadéquation de cette approche au « monde réel » a été reconnue de longue date (Amano, 1966 ; Aw et Roberts, 1985) et de nouvelles approches du commerce international ont intégré l'échange des biens intermédiaires⁴. Les résultats, mis en avant par cette littérature, constituent une extension des approches classiques : l'échange des biens intermédiaires est à l'origine d'un gain d'efficacité (Fontagné et al., 2004).

Dans le secteur textile-habillement, c'est, essentiellement, la confection qui est délocalisée, les autres stades plus intensifs en capital et/ou travail qualifié restant sur le territoire d'origine (design, conception des modèles, marketing, commercialisation).

3. Les facteurs de compétitivité dans l'industrie textile-habillement

La mondialisation de l'industrie textile-habillement, caractérisée par l'internationalisation de la production, résulte en grande partie de l'évolution des avantages compétitifs à l'échelle des entreprises et des producteurs.

3.1. Le prix, facteur premier de compétitivité

Le fait de considérer un produit textile comme un ensemble d'attributs (prix, délais, qualité, matière, style...) amène à relativiser l'importance du coût comme facteur de compétitivité. Mais l'industrie du textile et de l'habillement reste, toutefois, en moyenne sensible au prix, notamment parce que le prix est souvent considéré comme un critère prioritaire par la distribution, dont on connaît la position dominante dans le secteur. Parmi les éléments qui fondent la compétitivité-prix, le coût de la main d'œuvre est le plus important. Mais son influence diffère entre l'amont et l'aval de la filière. En effet, alors que la main d'œuvre représente environ 20% du coût de fabrication d'un tissu, elle entre pour des chiffres sensiblement supérieurs dans la confection d'un vêtement.

3.2. Les variables hors-prix

Les différences salariales peuvent être compensées par la compétitivité hors-prix, celle-ci correspond, essentiellement, à des stratégies d'entreprises basées sur des différences dans l'offre et sur la valorisation de celles-ci. Ces différences peuvent schématiquement porter, soit sur les produits, soit sur le service au client, direct ou final. Elles s'articulent, essentiellement, autour de trois variables déjà citées ci-dessus : la garantie et le niveau de la qualité qu'un industriel peut assurer ; la flexibilité de son outil de production, c'est-à-dire la possibilité qu'il offre de produire en petites séries, de manière fractionnée et rapide ; la différenciation du produit, c'est-à-dire l'aptitude d'un fournisseur à proposer des produits à forte valeur ajoutée, issus de l'innovation et de la création.

² On parle alors d'approche factorielle, dont les initiateurs ont été E. Heckscher et B. Ohlin.

³ Dans une perspective que l'on fait remonter à D. Ricardo mais qui comporte de nombreuses contributions contemporaines

⁴ Cf. Fontagné (1991b) pour un exposé de ces approches.

3.2.1. La variable délais

Les différences salariales peuvent être compensées par des délais plus rapides, adaptés au circuit court et à l'accélération de la mode. A l'inverse de la production de masse qui prévalait dans les années soixante-dix, la mode s'est diversifiée ; chaque enseigne de distribution cherchant à se distinguer de ses concurrents et les courants de consommation deviennent, de plus en plus, éphémères. Dans ce contexte, les produits basiques relèvent des séries longues et de la compétitivité prix, les produits « mode » donnent lieu à des petites séries avec possibilité de réassortiment. De même, la possibilité de commander des séries courtes permet de réduire les risques et donc les stocks.

Au final, la diminution des délais est bien devenue l'une des exigences principales des donneurs d'ordre, le respect des délais de livraison (*just in time*) est, désormais, un élément déterminant dans le choix d'un fournisseur. Dans cette perspective, les pays qui ont développé une offre globale textile-habillement disposent d'un atout considérable et ceux qui se sont spécialisés qu'en confection, ont impérativement, besoin de renforcer leur intégration en amont de la filière.

3.2.2. La variable qualité

La qualité de la production et l'accessibilité à la matière (tissus ou fils) sont deux critères dans le choix du *sourcing* évoqués par les donneurs d'ordre européens. Ils peuvent être regroupés sous le terme de qualité car l'impossibilité d'approvisionner une matière dans un pays donné résulte le plus souvent de l'absence de maîtrise de ces technologies de transformation, ou simplement de leur inexistence.

La qualité du produit (sa finition, son style, son tissu, la qualité de sa fabrication..) constitue un critère aussi essentiel que le prix dans le choix d'un fournisseur potentiel. Le choix d'un partenaire repose sur des questions qui intègrent le savoir-faire des entreprises. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la qualité est un processus qui peut se construire par des liens client-fournisseur.

3.2.3. Les services environnant la production

Les choix de *sourcing* des donneurs d'ordre se font, de plus, en plus en fonction du meilleur service. Afin de se lier de façon durable à de nouveaux donneurs d'ordre et de capter ainsi de nouveaux débouchés, les façonniers sont contraints d'innover et d'élargir le champ de leur intervention en développant de nouvelles compétences. Les donneurs d'ordre attendent, de plus en plus, de leurs fournisseurs des services complémentaires pour des étapes du processus de fabrication qui ne relevaient, jusqu'alors, pas de leur domaine d'expertise : d'une part, la gestion de l'approvisionnement (achat du tissu), ainsi que l'assistance technique (élaboration du cahier des charges, réalisation du patronage, du prototype, la gradation, etc.), et d'autre part des conseils pour la mise au point d'une collection.

Ainsi, afin de répondre à une demande des distributeurs et des marques souhaitant se désengager, de plus en plus, de l'achat de la matière première, les confectionneurs sont conduits à travailler en co-traitance. Pour les entreprises qui souhaitent évoluer vers le produit fini, la maîtrise du *sourcing* des matières est un facteur clé de réussite. L'existence d'une offre globale amont-confection constitue un facteur indéniable de compétitivité à l'image de la filière turque (Femise, 2006).

Par ailleurs, certains donneurs d'ordre basent leur sélection sur une logique de compétences en marketing et de construction de collection : l'innovation de certains produits, voire la création de collections propres est souvent considérée comme étant un atout par les donneurs d'ordre, qui attendent de leurs partenaires des suggestions et une collaboration dans le domaine du marketing et de la création. Les confectionneurs doivent alors être de véritables forces de proposition qui élaborent des collections. La capacité d'un fournisseur à proposer

une offre suffisamment différente de ses concurrents lui permet de construire un nouveau rapport de force avec les clients et de résister à l'omniprésent problème de prix. La démarche de construction d'une collection suppose que les entreprises investissent dans les fonctions commerciales et marketing et s'appuient sur des outils qui leur permettent d'approcher les segments de marché dynamiques. La maîtrise de ce savoir-faire passe, notamment, par l'investissement sur des fonctions créatives, qu'elles soient en interne ou en externe, l'objectif étant de valider la part de créativité qui est nécessaire à l'acquisition d'une forme de crédibilité vis-à-vis d'un client sans se substituer complètement aux fonctions de création qu'il souhaite encore piloter.

4. La compétitivité de l'industrie textile habillement en Tunisie

4.1. Le poids du textile-habillement en Tunisie

Le secteur textile-habillement occupe une place prépondérante dans l'industrie et dans l'économie tunisienne. Selon la base de données du Centre Technique du Textile (Cettex), en 2005, le textile-habillement a réalisé près de 47% des exportations des industries manufacturières, et emploie plus de 250 000 personnes, soit près de 50% de l'ensemble des emplois des industries manufacturières (75% de la main-d'oeuvre féminine). Il est le premier secteur manufacturier et le premier employeur industriel en Tunisie. Il s'affirme, dès lors, comme un secteur clé pour les équilibres sociaux économiques nationaux.

Le secteur compte 2100 entreprises de plus de 10 salariés et dont plus de 80% sont totalement exportatrices. Parmi ces entreprises, 45% sont à participation étrangère (dont 60% à capitaux 100 % étrangers, principalement européens). Les exportations textile-habillement tunisiennes sont majoritairement destinées à l'Union européenne (96 % des exportations en valeur)

La Tunisie, qui bénéficie de l'avantage de la proximité géographique avec l'Europe, s'est spécialisée dans la sous-traitance. La majorité des entreprises de confection sont totalement exportatrices et les premiers clients sont européens (la Tunisie a signé en 1976 un accord avec l'Union européenne permettant aux produits tunisiens d'accéder aux marchés européens sans payer de droits de douane).

La structure des exportations textile-habillement de la Tunisie est dominée par les vêtements chaîne et trame (75 % en valeur), les vêtements maille représentant une part plus faible (18 %). La Tunisie est le 6^{ème} fournisseur d'habillement de l'Union européenne dont principalement la France, l'Italie et l'Allemagne.

Si le secteur de la confection est important, le secteur textile amont en Tunisie est peu développé. Les entreprises de confection ont en majorité recours aux importations pour leurs approvisionnements de tissus ou d'accessoires. Dans la structure des importations, le poste tissus totalise plus de 60 % de l'ensemble en valeur.

4.2. Les concurrents de la Tunisie

Tableau 1. Les 10 premiers exportateurs de produits de l'habillement vers l'UE
(parts de marché entre parenthèses en %)

Rang	1990	1995	2000	2005
1	Hong Kong (12,6)	Chine (12,4)	Chine (15,7)	Chine (31,4)
2	Turquie (9,9)	Turquie (11,2)	Turquie (11,2)	Turquie (14,9)
3	Chine (9,9)	Hong Kong (8,9)	Hong Kong (6,5)	Roumanie (6,7)
4	Yougoslavie (8,3)	Tunisie (6,1)	Tunisie (6,1)	Bangladesh (6,6)
5	Maroc (5,5)	Maroc (5,7)	Bangladesh (5,4)	Inde (6,0)
6	Tunisie (5,1)	Pologne (5,6)	Roumanie (5,4)	Tunisie (4,6)
7	Inde (4,8)	Inde (5,6)	Maroc (5,0)	Maroc (4,2)
8	Corée du Sud (4,0)	Roumanie (3,4)	Inde (4,2)	Hong Kong (3,2)
9	Autriche (3,1)	Bangladesh (3,4)	Pologne (3,8)	Indonésie (2,2)
10	Thaïlande (3,0)	Indonésie (3,2)	Indonésie (3,8)	Bulgarie (2,0)

Source : Eurostat

Venant après la Chine et la Turquie, une dizaine de fournisseurs se partagent chacun entre 5 et 10% du marché (Cf. tableau 1). Sur longue période (1990-2005), l'évolution des parts de marché des principaux fournisseurs illustre le lien entre développement et spécialisation dans le textile-habillement :

- on observe ainsi une progression rapide des parts de marché des deux premiers fournisseurs, de la Chine en premier lieu (dont la part a été multipliée par trois depuis le début des années quatre-vingt-dix), ainsi qu'à un rythme moindre de la Turquie (qui bénéficie d'un taux de change très compétitif depuis 2001) ; le Bangladesh, qui bénéficie d'un accès hors quotas depuis 2001, est devenu le quatrième fournisseur en 2003 ;
- en sens inverse, les pays émergents asiatiques de la première génération (Corée du Sud, Hong Kong) se sont désengagés de ce secteur durant les années 1990 pour disparaître progressivement du classement des principaux fournisseurs ;
- parmi les pays accédant à l'Union européenne, la Roumanie a enregistré des gains réguliers de parts de marché ; se situant à un niveau de développement un peu supérieur, la Pologne (qui a disparu de ce classement à partir de 2004 suite à son adhésion à l'UE) a d'abord progressé sur le marché européen avant de réduire sa spécialisation dans ces produits ;
- enfin, les parts de marché de la Tunisie et du Maroc ont suivi une courbe en cloche très aplatie, progressant jusqu'en 1995-1996 avant de se tasser lentement depuis sous l'effet de la concurrence d'abord des pays accédant puis de la Chine.

4.3. Les déterminants de la compétitivité objective

4.3.1. La compétitivité prix

Les écarts de salaires et les évolutions de taux de change sont les principaux déterminants de la compétitivité coût des exportations des PECO et de la Tunisie.

- Les coûts salariaux

même si elle bénéficie d'un avantage salarial vis-à-vis de l'Europe, la Tunisie (ainsi que les autres pays paneuroméditerranéens) n'a aucun « avantage » vis-à-vis des exportateurs asiatiques où les salaires horaires varient entre 0,25 \$ au Bangladesh et 0,65 \$ en Chine côtière.

Tableau 3. Le Coût horaire du travail dans le secteur textile⁵ en 2002 (en dollars)

France	14,22	Chine côtière	0,69
Pologne	2,90	Inde	0,57
République Tchèque	2,36	Indonésie	0,5
Turquie	2,13	Chine continentale	0,41
Maroc	1,89	Sri lanka	0,40
Tunisie	1,77	Pakistan	0,34
Bulgarie	1,01	Bangladesh	0,25

Source : Werner International (2003)

Les statistiques indiquent qu'en 2002, une heure de travail coûtait 1,77\$ en Tunisie, soit la moitié du prix moyen pratiqué par les fabricants polonais (2,90 \$) et 1,4 fois moins cher que le niveau de salaire d'un ouvrier tchèque (2,36 \$). En revanche, la Roumanie et la Bulgarie, candidats à l'adhésion à l'UE en 2007, concurrencent fortement la Tunisie, les industries roumaines de l'habillement bénéficient de coûts salariaux environ 30% inférieurs à ceux de la Tunisie, d'autant plus que la Roumanie se révèle un des exportateurs les plus dynamiques au niveau international. En 2002, le salaire horaire en Bulgarie (1,01\$) était environ deux fois moins élevé que celui de la Tunisie (1,77 \$).

Dès lors, nous pouvons constater que les bas salaires sont un atout fragile car il existe toujours des pays dans lesquels les activités de confection peuvent être réalisées à des coûts plus bas. De ce fait, l'avantage axé sur la modération salariale ne peut être indéfiniment mis en œuvre et ne permet pas à la Tunisie d'affronter la concurrence des pays tels que la Roumanie, la Chine et le Bangladesh qui disposent de coûts plus faibles. De plus, l'avantage compétitif de la Tunisie, fondé sur les coûts de travail relativement faibles, est d'autant plus fragile qu'il n'est pas basé, comme c'est le cas pour la Roumanie, la Bulgarie ou la Chine, sur une augmentation substantielle de la productivité.

- Le taux de change

Pour les pays dont le textile-habillement occupe une part importante des exportations, l'étude des liens entre le taux de change et les exportations est une question centrale. En effet, les taux de change jouent un rôle déterminant dans la compétitivité des pays à l'exportation, qu'il s'agisse d'une dévaluation compétitive comme l'a effectué la Turquie en 2001, suite à la crise turque (la livre turque a, ainsi baissé de 27% par rapport à l'euro en 2002) ou d'une dépréciation monétaire à l'exemple du leu roumain ou du yuan chinois, indexé directement sur le dollar. A ce propos, la dépréciation continue du dollar sur les marchés des changes, depuis mars 2002, a profité pleinement aux pays asiatiques et plus particulièrement à la première puissance du textile mondial, la Chine. La monnaie chinoise, le yuan, est en effet étroitement ancrée au dollar, depuis 1994, et bénéficie d'autant plus de la chute du dollar par rapport à la monnaie unique que nous pensons, à l'instar de nombreux experts, que son ancrage a été fait à un niveau vraisemblablement sous-évalué. Ce phénomène monétaire permet aux exportateurs chinois d'améliorer encore leurs performances sur le marché mondial et de bénéficier, ainsi, d'un avantage compétitif supplémentaire, ce qui n'est pas de bonne augure, suite au démantèlement des quotas depuis janvier 2005.

⁵ Les statistiques, présentées ici, concernent le seul secteur textile. Les données qui concernent la confection sont comparables bien que moins élevés. Nous avons retenu les statistiques du secteur textile pour des raisons d'exhaustivité ; certains pays ne sont en effet pas renseignés en confection.

D'autres éléments influencent plus ou moins directement la compétitivité prix. Il s'agit de :

- **L'ouverture du marché européen**

La tendance générale est celle d'une ouverture du marché européen aux importations de toutes origines, ce qui peut se traduire par une certaine érosion de l'avantage relatif dont jouissait la Tunisie en ce domaine dans le cadre des accords d'associations Euromed.

- **La proximité**

Si le prix des marchandises est un critère déterminant pour le choix d'un approvisionnement en zone proche ou lointaine, les paramètres délais et coûts de livraison interviennent également. La proximité ne se caractérise pas toujours par des prix de transport plus bas, mais elle favorise la réactivité dans un secteur où les flux tendus se généralisent.

Les délais de réponse de la Tunisie et de la Roumanie sont de trois semaines pour une première commande -ce qui, d'après les donneurs d'ordre interrogés au cours de notre enquête, constitue un bon niveau de performance en sous-traitance - et d'une semaine pour une commande de réassort.

La seconde dimension de la proximité est d'ordre culturel. Elle s'exprime principalement par la langue, elle facilite les transactions entre les donneurs d'ordre européens et leurs sous-traitants tunisiens (la France en particulier) et est-européens ; ces derniers bénéficient de plus des affinités ethno-culturelles (histoire, religion, etc.) avec les pays de l'Europe de l'Ouest. Cet avantage revêt une importance, certes difficilement quantifiable, mais néanmoins certaine.

4.3.2. La compétitivité hors-prix : elle regroupe les éléments suivants :

- **La qualification de la main d'œuvre**

Dans certains pays concurrents de la Tunisie comme ceux de l'Europe de l'Est, le savoir-faire et les qualifications dans le secteur textile-habillement sont nettement meilleurs qu'en Tunisie. Ceci s'explique par l'intérêt majeur accordé par ces pays à l'encadrement et à la formation professionnelle, ce qui leur a permis de disposer de cadres compétents et d'une main d'œuvre très qualifiée et assez appréciée par les investisseurs européens : dans les pays de l'ancien bloc soviétique, la plupart des salariés, en poste aujourd'hui, ont reçu un enseignement technique de haut niveau, tandis qu'en Tunisie la main d'œuvre qualifiée se fait rare, principalement à cause, de la relative faiblesse du taux d'encadrement, notamment en terme de personnel technique qualifié et de managers.

La faiblesse du taux d'encadrement serait attribuable à l'insuffisance des instituts de formation et à l'inadéquation du contenu de la formation aux besoins de l'entreprise (IEQ, 2004a). Certains profils demandés par l'entreprise, sont en effet formés dans des proportions insuffisantes par rapport aux besoins et d'autres profils ne sont même pas prévus (chefs de produits, *sourceurs*, etc.). La Tunisie dispose de peu de managers de grande envergure, comme l'ont montré les appréciations issues de l'étude Gherzi (2004) : on a constaté, en effet, que les méthodes modernes de gestion industrielle n'ont pas été diffusées aussi largement qu'il aurait fallu ; ceci est principalement la conséquence d'une certaine faiblesse constatée dans la qualité du management.

Le tissu industriel

Deux critères permettent d'apprécier la qualité du tissu industriel : la remontée des filières et le niveau d'équipement.

La remontée des filières

Selon Gereffi (1999), la remontée industrielle ou *industrial upgrading* est la capacité d'une firme ou d'une économie de s'inscrire dans de nouveaux créneaux économiques plus

rentables et/ou techniquement plus sophistiqués, plus intensifs en capital et en savoir-faire. La remontée industrielle opère à plusieurs niveaux. Au niveau de l'économie locale ou nationale, elle implique le passage du simple assemblage d'intrants importés à des formes plus intégrées de production, soit tirée par la maîtrise de la production (OEM, pour *Original Equipment Manufacturing*), soit par celle de la commercialisation (OBM, pour *Original Brand Name Manufacturing*). Ces formes d'intégration exercent de plus forts effets d'entraînement sur la croissance locale ou nationale.

Gereffi (1999) formalise, ainsi, à partir de l'expérience des pays Est Asiatiques, la progression des zones industrielles dans une trajectoire passant du simple assemblage de produits destinés à l'exportation à la mise en place de réseaux intégrés par une action stratégique menée, soit par un producteur contrôlant le cœur du processus productif (OEM), soit par le détenteur d'une marque qui s'est assuré le contrôle du circuit de distribution (OBM).

Contrairement à la Turquie ou la Chine, le développement des exportations de la confection de la Tunisie ne s'est pas accompagné d'un mouvement de remontée des filières. En Tunisie, en effet, la croissance des exportations de confection appelle un mouvement parallèle d'importations de fils et tissus et à l'exception du denim, on ne constate pas de remontée de filière. Cette différence ne s'explique pas seulement par l'écart entre les niveaux d'industrialisation, l'explication est sans doute liée à l'évolution de la demande : les coréens ont fait leurs premières armes sur un marché mondial de masse, alors que la Tunisie est entrée sur un marché beaucoup plus segmenté et plus exigeant en termes de qualité de tissus.

En Tunisie les filatures disposent, d'environ 165 000 broches, il s'agit d'une capacité de production très modeste par rapport aux pays concurrents (520 000 broches au Maroc, plus de 6 millions en Turquie). Les filatures tunisiennes souffrent de plusieurs handicaps : faible taille, faible utilisation de la capacité, rendement faible, niveau excessif de déchets et un taux d'encadrement médiocre. Le tissage compte environ 6 000 métiers, contre plus de 70 000 en Turquie et beaucoup plus en Chine, ce qui place la Tunisie dans une situation concurrentielle extrêmement difficile. La plupart des unités de tissage ne parviennent pas à satisfaire le niveau qualitatif nécessaire pour l'exportation à un prix rémunérateur. Ceci est d'autant plus dommageable que l'industrie tunisienne du tissage ne peut pas tirer profit de la présence d'un secteur habillement off-shore qui consomme près de 300 millions de mètres de tissus importés par an. Enfin, la taille des entreprises de finissage ne permet pas une économie d'échelle et le niveau technologique des usines de finissage et d'ennoblissement est médiocre. De plus, les prix des entreprises de finissage ne sont pas compétitifs (Gherzi, 2004).

Les investissements

L'analyse des achats de machines entre 2000 et 2003 pourrait laisser penser que les incertitudes, qui ont plané sur les perspectives du secteur après 2005 et le raz de marée chinois, ont fait hésiter les industriels, notamment tunisiens à investir et s'engager dans ce secteur. Leur attitude contraste avec celle beaucoup plus agressive des entreprises chinoises qui se sont restructurées, en réalisant un effort de modernisation considérable pour capitaliser sur l'après-démantèlement.

La Chine a, en effet, acheté davantage de machines et elle est devenue le premier débouché des ventes de machines textiles. Entre 2000 et 2003, les filateurs chinois ont acheté la moitié des équipements de filature (fibres longues) et d'*open end* vendus dans le monde, l'Inde et le Pakistan ont acheté ensemble le quart des équipements pour fibres courtes. Au cours de la même période, la Tunisie et le Maroc, ainsi que les PECO ont fait peu d'effort et leur parc machine est vieillissant (IFM, 2004).

Les entreprises textile-habillement tunisiennes sont pour la plupart des PME, qui, à cause de leur taille et de leurs moyens limités, continuent, à quelques exceptions près, à travailler avec

des équipements parfois vétustes et technologiquement archaïques. A ce propos, l'état des équipements installés dans les entreprises du secteur est apprécié à travers le suivi de l'âge moyen du capital qui renseigne sur le degré de modernisation de l'outil de production et l'utilisation de techniques de production plus avancées, censées conduire à l'amélioration de la productivité et à la maîtrise des coûts. A ce titre, les investigations effectuées par l'Institut d'Economie Quantitative (IEQ) en 2004 sur la démographie des équipements, font ressortir que les entreprises, oeuvrant dans le secteur textile-habillement, disposent d'un outil de production plus jeune que dans les autres activités manufacturières. Toutefois, l'évolution de l'âge moyen des équipements, qui s'est inscrite à la hausse (passant de 7,7 années entre 1992-96 à 8,7 années entre 1997-2001), reflète un vieillissement de l'outil de production et pourrait expliquer la tendance haussière des coûts salariaux dans le secteur (IEQ, 2004a).

- **La gamme de produits**

Les fournisseurs tunisiens sont surtout spécialisés dans les articles « mode », les jeans, les pantalons de ville, la lingerie et le sportswear. Rappelons qu'à eux seuls les pantalons représentent le quart des ventes tunisiennes, alors que les pièces à manches (costumes, tailleurs, manteaux, vestes...), le « flou féminin » et les produits intégrant des matières du type lainage et soierie occupent une place marginale. Cette situation altère la valeur ajoutée des exportations. L'offre tunisienne reste, en effet, trop standard (faible créativité) par rapport aux attentes actuelles du marché (plus de fantaisie, meilleure finition,.. etc.). Les exportations tunisiennes sont, par ailleurs dominées par les produits de moyenne gamme.

- **Les services liés à la production**

La Tunisie, qui bénéficie de l'avantage de la proximité géographique de l'Europe, s'est spécialisée dans la sous-traitance pour le compte du donneur d'ordre. L'étude Gherzi (2004) constate que la place de la sous-traitance n'a pas changé en Tunisie, depuis 1997 : elle représenterait près de 90% des exportations. Cela constitue une fragilité car les donneurs d'ordre ont, désormais, tendance à donner la préférence aux exportateurs capables d'offrir des produits finis.

La sous-traitance, ne permet pas aux confectionneurs de réaliser des marges suffisantes pour se positionner sur des produits à plus forte valeur ajoutée ou dans de nouvelles compétences (création, marketing) qui leur permettraient de s'orienter vers la conception de leurs propres collections.

- **Les compétences en marketing et offre de mode**

En Tunisie, la faiblesse la plus pénalisante touche la fonction commerciale et marketing. On note presque unanimement la passivité des confectionneurs tunisiens –travaillant à façon pour l'exportation- et leur absence de capacité commerciale qui est due à leur manque d'autonomie, en ce qui concerne la maîtrise de l'outil industriel. Par ailleurs, il y a lieu de noter l'absence dans les entreprises locales de visibilité sur l'évolution du marché textile-habillement dans les pays partenaires de l'Europe occidentale. Les chefs d'entreprises conservent, en effet, une culture de sous-traitant, avec un manque d'informations et de compréhension sur l'activité et les besoins de leurs clients (Gherzi, 2004). Le déficit, en matière de marketing, s'accompagne d'une absence quasi-générale d'anticipation.

Aussi, la notoriété des produits tunisiens souffre à la fois d'une absence de label et d'un manque d'audace commerciale, comparée à celle des concurrents asiatiques qui s'affranchissent, de plus en plus, d'un rôle de sous-traitants pour s'orienter vers le produit fini et les marques. Ainsi, par exemple, 40% des entreprises de Hong Kong se sont engagées dans le développement de leurs propres marques pour cesser d'être de simples « poseurs d'étiquettes » pour le compte des donneurs d'ordre étrangers.

4.3.3. L'estimation des flux des exportations dans le secteur textile-habillement de la Tunisie

Nous cherchons, à travers la modélisation des exportations de la Tunisie vers ses principaux partenaires, à analyser le rôle des facteurs de compétitivité prix et hors-prix. Parmi ces derniers, nous avons retenu le taux d'utilisation des capacités de production et l'effort d'investissement.

Choix des variables

Les variables, que nous avons retenues dans l'estimation des flux des exportations du secteur textile-habillement de la Tunisie vers ses principaux partenaires commerciaux⁶, sont :

- l'indicateur de compétitivité-prix (compet) à l'exportation permet d'apprécier la compétitivité des produits textile-habillement de la Tunisie sur les marchés étrangers (Mathis, Mazier et Rivaud-Danset, 1988). Ce ratio est calculé par le rapport entre l'indice implicite des prix à l'importation des partenaires (indice des prix des concurrents) et l'indice implicite des prix à l'exportation de la Tunisie. L'augmentation de ce rapport se traduit par un gain de compétitivité externe.

L'indice implicite des prix à l'importation des partenaires est calculé en faisant la somme des indices implicites des prix à l'importation de chaque pays partenaire pondérés par la part des exportations de la Tunisie détenue sur chacun des marchés⁷.

L'indice implicite des prix à l'exportation de la Tunisie est calculé en faisant le rapport entre le prix courant et le prix constant,

- le ratio de la demande mondiale (DM), adressée à la Tunisie, est calculé, dans notre cas, à partir de la somme des importations totales des pays partenaires pondérée par les parts détenues par la Tunisie sur chacun des marchés. L'indicateur permet d'apprécier l'inégale adaptation des structures des exportations (nationales et étrangères) aux évolutions de la demande,
- le ratio du taux d'utilisation des capacités (TUC) est un indicateur représentant la contrainte de l'offre (Francq, 1990), il traduit l'effet conjoncturel des tensions sur les capacités de production. Ce ratio permet de capter les effet de report de la demande qui peuvent avoir lieu en cas de saturation des capacités ; donc une augmentation de (TUC) dans les pays partenaires devrait induire un accroissement de la demande d'importation de produits nationaux pour compenser l'insuffisance de leur offre, et donc favoriser les exportations tunisiennes.

L'indicateur retenu est mesuré par le TUC national rapporté au TUC des partenaires, pondéré par le poids qu'ils représentent dans les exportations de la Tunisie,

- L'effort d'investissement (INV) est représenté comme la somme de l'investissement physique et de l'effort consacré à l'innovation dans le secteur textile-habillement (Erkel-Rousse, 1992). L'intégration de cette variable permet d'apprécier l'effet à long terme d'un accroissement et de la modernisation de l'appareil productif national par rapport aux partenaires. Ce ratio est mesuré par le taux d'investissement domestique rapporté à la moyenne des taux d'investissement des partenaires pondérée par leurs parts dans les échanges nationaux.

⁶ Les principaux partenaires de la Tunisie sont ceux qui détiennent les plus grandes parts de marchés dans les exportations tunisiennes. Nous avons considéré ici le France, l'Allemagne et l'Italie.

⁷ Les indices implicites des prix des partenaires sont pondérés par la part des exportations tunisienne détenue sur chacun des marchés afin de tenir compte du poids de la présence tunisienne sur chacun des marchés.

Nous avons ainsi testé la fonction d'exportation dans laquelle chacun des indicateurs, représentant la compétitivité prix (compet), la demande mondiale (DM), la compétitivité structurelle (INV) et la contrainte de l'offre (TUC), intervient comme variable explicative.

Les séries temporelles, associées à ces variables, sont annuelles et se rapportent à la période allant de 1985 à 2002. Elles sont issues de l'Institut National des Statistiques (indice implicite des prix à l'exportation de la Tunisie), de l'Institut d'Economie Quantitative (le TUC et le taux d'investissement en Tunisie), de la base de données d'Eurostat (importations et exportations en volume et en valeur), de la base de données Chelem (parts de marché), de la base de données de l'OCDE, 2004 (TUC des pays étrangers) et de STAN *Database* de l'OCDE (taux d'investissement des partenaires).

Les résultats économétriques

Le test économétrique sera estimé, selon la méthode de cointégration en panel (Pedroni, 1996).

L'équation du volume des exportations textile-habillement de la Tunisie, que nous cherchons à estimer⁸, est représentée sous la forme suivante :

$$\text{Log}X = c + \alpha \text{Log}COMPET + \beta \text{Log}DM + \gamma \text{Log}TUC + \delta \text{Log}INV$$

Analyse des résultats

Il ressort des résultats récapitulés dans le tableau 2 que le coefficient de détermination ajusté (R^2) est significatif dans la mesure où il est égal à 0,92. Ce qui nous permet de conclure que les variables, considérées, expliquent à 92% la variable dépendante : les exportations.

Tableau 2. Estimations de l'équation d'exportation sur la période 1985-2002
(t-student entre parenthèses)

Compet	DM	TUC	INV	C
0,59	0,64	-0,51	0,30	0,05
(2,08)	(3,20)	(5,42)	(2,36)	(1,72)
$R^2 = 0,92$				

Les résultats des estimations, obtenues pour la période 1985-2003, montrent que la valeur de l'élasticité-prix à l'exportation (0,59) est statistiquement significative et a le signe attendu. Ainsi, un accroissement de 10% du rapport des prix relatifs (compet) stimule le volume des exportations de 5,9%. La valeur de l'élasticité-prix à l'exportation est forte et significative. Ce résultat reflète que la concurrence par les prix dans le secteur textile est prédominante. En effet, le marché mondial de l'habillement est extrêmement concurrentiel et le prix est un facteur déterminant de la compétitivité, comme en témoignent les enchères inversées sur internet : le donneur d'ordre indique sur son portail les caractéristiques de l'article qu'il veut faire fabriquer et les fournisseurs proposent les cotations, celui qui propose le prix le plus bas

⁸ Les résultats sont fournis par le logiciel RATS. Pour plus d'informations sur ce point, le lecteur voudra bien se reporter à notre thèse : « Compétitivité comparée de la filière textile-habillement en Tunisie et dans les d'Europe Centrale et Orientale ».

emporte la commande. Cela joue même pour les articles où le temps de fabrication est très réduit comme les T-shirts (3 minutes).

La valeur de l'élasticité-revenu à l'exportation est positive et significative (0,64). Ainsi une hausse de la demande de la part des pays partenaires de 10% se traduit par un accroissement important des exportations de 6,4%. Cette valeur signifie que les exportations tunisiennes sont assez bien en phase avec les évolutions de la demande étrangère. Il faut, toutefois, nuancer l'importance de ce coefficient car, comme nous l'avons déjà vu, la Tunisie a perdu progressivement au cours de ces six dernières années des parts de marché sur le marché européen à cause notamment de l'intensification de la concurrence.

Le coefficient de la contrainte de l'offre (TUC) est significatif et a le signe attendu. L'indicateur TUC est relié négativement aux exportations nationales ; un accroissement du ratio de 10% se traduit par un ralentissement des exportations de 5,1%, les tensions qui apparaissent sur les capacités de productions tendent à limiter la croissance des exportations. En effet, la Tunisie a enregistré une augmentation de la variable TUC, passant de 73% en moyenne, sur la période 1985-1989, à 76% en 1994-1999, et à 79% en 2000-2003, qui a été accompagnée, comme nous l'avons souligné plus haut d'un vieillissement des équipements dans le secteur textile-habillement.

Le coefficient estimé, relatif aux efforts d'investissement, est statistiquement significatif. Ce coefficient montre l'impact relativement faible de l'investissement à la dynamique des exportations nationales et coïncide avec une spécialisation à faible valeur-ajoutée. L'effet d'un investissement supplémentaire (soit 10%) engendre un léger accroissement du volume des exportations (soit 3%). Ce résultat s'explique par la relative faiblesse de la part de l'investissement alloué au secteur textile-habillement dans l'investissement total qui n'était pas suffisant pour permettre à l'économie nationale de jouir d'un effet de compétitivité structurelle favorable, ce qui la rend encore plus vulnérable aux variations de la compétitivité prix malgré l'évolution positive de la part des IDE dans l'investissement du secteur. En effet, alors que l'investissement dans le textile-habillement a stagné dans les années 90, la part de l'IDE dans la FBCF a augmenté. Alors que pour la moyenne de l'industrie, ce ratio est de 20%, il a été en moyenne de 40% dans le cas du textile-habillement (Institut National des Statistiques, 2004). Les entreprises étrangères semblent avoir plus confiance dans l'avenir que les entreprises tunisiennes.

5. Les acteurs économiques : la compétitivité perçue

Il nous semble indispensable, à ce stade de l'analyse de prendre en compte le point de vue des donneurs d'ordre et de dirigeants de sociétés tunisiennes sous-traitantes.

La méthode adoptée, conduit à une remarque importante : c'est à partir de l'étude de la demande exprimée par les donneurs d'ordre qu'il est possible d'évaluer la compétitivité perçue de l'industrie tunisienne. L'expression de la demande et l'anticipation de ce qu'elle pourrait devenir conditionnent l'orientation de l'offre. Le caractère impératif de cette approche résulte du cumul de deux phénomènes : la concentration importante et croissante de la distribution en Europe, le fait que la Tunisie reste et est appelée, vraisemblablement, à rester à moyen terme un pays de production industrielle plutôt qu'une économie post-industrielle, et que l'accès au marché transite par les donneurs d'ordre, qu'il s'agisse de distributeurs ou de marques.

5.1. Les caractéristiques de l'échantillon

Qu'il s'agisse des sous-traitants tunisiens ou des donneurs d'ordre français, ces deux catégories d'acteurs économiques ne sont pas homogènes. En effet, pour ces derniers, la taille de l'entreprise, son antériorité, voire sa localisation géographique sur le territoire français, mais surtout le type de produit qu'elle conçoit et qu'elle distribue (jeans, pièces à manches, ..) et leur niveau de gamme sont susceptibles de jouer sur le choix du sous-traitant.

En conséquence, nous avons interviewé 22 donneurs d'ordre répartis selon le tableau 7. La taille des entreprises est dite « non significative »⁹ car le chiffre d'affaire est non corrélé au nombre des salariés.

Tableau 7. Répartition des donneurs d'ordre interviewés en fonction de leur positionnement produit et de leur localisation géographique

Type de produit Localisation	Entrée de gamme	Moyen de gamme	Haut de gamme	Total
Région parisienne	4	4	3	11
Sud de la France (Marseille)	5	4	2	11
Total	9	8	5	22

Compte tenu de nos contraintes de temps, de la disponibilité des chefs d'entreprise dans chacune des catégories, et pour des raisons liées au positionnement actuel de la Tunisie, nous avons privilégié les entreprises, quel que soit le type de produit fabriqué, qui se situent en entrée et moyenne gamme.

Pour ce qui est des industriels tunisiens, on distingue globalement, outre les critères de taille, les entreprises qui offrent un ensemble de services intégrés dites « plates-formes satellite » en position de co-traitance et les entreprises de taille moyenne pur sous-traitantes.

En conséquence, nous avons pu visiter les entreprises et interviewer les dirigeants de trois sociétés plates-formes co-traitante et de cinq sous-traitantes de taille correspondant à la moyenne des entreprises tunisiennes de cette branche (entre 100 et 150 salariés) (base Cettex, 2004).

5.2. Les résultats

5.2.1. Le Point de vue des donneurs d'ordre clients de la Tunisie

Chaque entreprise a évalué les performances tunisiennes à travers l'appréciation de ses propres fournisseurs, et les donneurs d'ordre nous ont fréquemment rappelé que, s'ils achètent encore en Tunisie, c'est qu'ils y trouvent des fournisseurs globalement satisfaisants, du point de vue de leurs critères essentiels (délais, prix, qualité) (cf. ci-dessous). Cette remarque peut expliquer des appréciations plutôt positives dans ce groupe. Rappelons aussi que cette enquête a été réalisée en 2004, donc avant la libéralisation des échanges avec la Chine intervenue au 1^{er} janvier 2005.

⁹ C'est le terme officiel utilisé par des organismes français concernant les donneurs d'ordre (Ministère de l'industrie, la Fédération Française de l'industrie de l'Habillement (UFIH) et la Fédération Française du prêt-à-porter féminin).

5.2.1.1. La place relative de la Tunisie dans le total des achats

L'enquête identifie cinq grandes zones d'approvisionnement pour les donneurs d'ordre européens qui travaillent avec la Tunisie :

- l'Asie qui représente 30 % des achats des entreprises enquêtées¹⁰,
- l'Union Européenne qui représente 16% des achats des entreprises enquêtées,
- le Maghreb regroupant le Maroc (14 %) et la Tunisie (13%),
- les Pays de l'Est 15%,
- enfin, la Turquie 12 %.

Nous formulons trois remarques :

- 1) la Tunisie représente, en moyenne, 13% des approvisionnements chez les donneurs d'ordre européens qui y travaillent actuellement. Ce chiffre révèle que ce pays n'est généralement pas un fournisseur majoritaire ou dominant chez ses propres clients, mais intervient plutôt comme fournisseur complémentaire, phénomène qui trouvera son explication dans l'analyse des faiblesses de l'industrie au regard des critères de sélection des donneurs d'ordre,
- 2) les donneurs d'ordre déclarent ne pas envisager de modifier fortement la part de la Tunisie dans leurs approvisionnements à venir, même si une minorité envisagent d'en augmenter la proportion, les premiers constats réalisés en 2005 amènent à sérieusement nuancer ces déclarations, sans doute sincères au moment où elles ont été produites, mais manifestement optimistes au vu de la réalité actuelle, preuve sans doute que peu d'acteurs économiques avaient pris la juste mesure des effets de la disparition des quotas au 1er janvier 2005.
- 3) alors que la sous-traitance ne représente que 30% environ des approvisionnements totaux des entreprises enquêtées, elle dépasse 50% pour ce qui est des modes d'approvisionnement avec la Tunisie. En clair, les donneurs d'ordre interrogés, se sentent contraints de pratiquer la sous-traitance avec leurs fournisseurs tunisiens, dans la mesure où ceux-ci ne présentent pas les garanties de fiabilité que cette pratique nécessite.

5.2.1.2. Les critères de sélection des fournisseurs évoqués par les donneurs d'ordre

Qu'il s'agisse des clients de la Tunisie ou des autres, les critères déclarés sont identiques et sont classés dans l'ordre décroissant suivant :

- qualité et prix évoqués dans tous les cas,
- délais et fiabilité des délais annoncés,
- savoir-faire technique,
- service,
- références clients,
- respect des règles d'éthique et environnementales.

5.2.1.3. L'approche de la satisfaction globale de l'offre tunisienne de produits et services

Les avis recueillis traduisent quatre points faibles majeurs de la Tunisie :

- *L'absence d'une offre globale* allant de la matière à la création d'un modèle propre au sous-traitant,
- le manque de fiabilité et de rigueur tout au long du processus de fabrication, associé notamment à un encadrement intermédiaire décrit comme insatisfaisant,
- le potentiel de créativité,
- la fiabilité des délais annoncés.

Les avis montrent aussi les points forts de l'industrie tunisienne d'habillement :

¹⁰ Rappelons que compte-tenu de la taille réduite de notre échantillon ces données quantitatives ne doivent être considérées que comme des indicateurs de tendance.

- le relatif savoir-faire de la main d'œuvre en confection,
- le niveau de prix, bien que de moins en moins compétitif,
- une bonne relation commerciale fondée sur la compréhension des attentes des donneurs d'ordre au niveau du cahier des charges et de leurs besoins de flexibilité,
- une volonté perçue de progresser.

5.2.1.4. La proximité géographique, les délais de production et de transport, le prix et les services

Le transport est, généralement, pris en charge par le donneur d'ordre qui établit un contrat avec un transporteur pour livrer les matières, en cas de sous-traitance et surtout ramener les produits finis en Europe. Il s'agit dans ce cas le plus fréquent du choix du donneur d'ordre qui préfère maîtriser ses délais de transport, mais certains émettent le souhait que ce soit les fournisseurs locaux qui prennent en charge le transport.

Les délais de production (hors délais matières) sont de 3 à 6 semaines en moyenne, selon les clients interrogés, mais tous souhaiteraient, dans la mesure du possible, un raccourcissement sans diminution du grade de qualité.

Pour tous les donneurs d'ordre, les prix actuels, pratiqués par les industriels tunisiens, ne constituent pas un facteur de compétitivité suffisant en soi, et ne le deviennent que s'ils sont associés avec le niveau de service attendu en termes de qualité et de délais. C'est à cette condition, et à cette condition seulement, que les bas coûts relatifs sont pris en compte. Cette observation a deux conséquences. Tout d'abord, on comprend qu'un coût faible sans service ni fiabilité n'est plus suffisant et amènerait le donneur d'ordre à chercher un autre prestataire même plus cher ; d'autre part, elle signifie clairement que face à un *sourcing* asiatique qui associerait prix bas et services, l'industrie tunisienne serait en grande difficulté.

5.2.1.5. La fiabilité des prestations et du service

L'un des handicaps majeurs de la compétitivité des entreprises tunisiennes tient aux problèmes de fiabilité en termes de services et de délais, même si les avis sont partagés et renvoient manifestement à des expériences individuelles plus ou moins réussies.

Ainsi, pour certains interviewés, les délais sont considérés comme le premier atout des fournisseurs tunisiens cependant que d'autres considèrent que des progrès considérables restent à accomplir sur ce point. Ce qui est le plus regretté par les donneurs d'ordre critiques en la matière, ce sont les promesses non tenues, qui par effet de cascade, entraînent des reports de livraison au niveau de la distribution et bien souvent des renvois de marchandises par les détaillants : « les tunisiens manquent de rigueur, ils ne tiennent pas leurs engagements » (jeaner). De ce fait, certains donneurs d'ordre, pourtant clients de la Tunisie, ne se sentent pas sécurisés, et se sentent obligés de s'investir plus qu'ailleurs, PECO en particulier, dans le suivi de leurs commandes.

5.2.1.6. L'organisation de la production et la gestion des ressources humaines

L'organisation de la production

Le pilotage de la production n'est pas toujours perçu comme étant à la hauteur des attentes des donneurs d'ordre. Ainsi, le suivi des étapes de la production est considéré comme lourd ou d'une précision insuffisante ; l'organisation montrant en particulier des carences en termes de planification. Le niveau de productivité des entreprises est, par ailleurs, considéré comme inférieur aux normes habituelles du secteur. De ce fait, l'obtention du grade de qualité attendu requiert, de la part des donneurs d'ordre, un niveau de contrôle élevé, plus élevé que sur d'autres zones de *sourcing*, et entraînant, donc, une forme de surcoût indirect.

La gestion des ressources humaines

Si le savoir-faire en confection de la main d'œuvre tunisienne est généralement apprécié, la question de l'adaptation de cette main d'œuvre aux nouvelles contraintes du marché constitue un enjeu majeur pour la compétitivité future de cette industrie. Or, d'après les personnes interviewées, quelques carences existent dans ce domaine :

- le premier point évoqué concerne le niveau moyen de formation des opérateurs voire l'assez faible taux d'alphabétisation de ceux-ci qui génèrent des problèmes, en ce qui concerne la compréhension des cahiers des charges, mais surtout limitent les possibilités d'évolution rapide de ces salariés dans un contexte où la flexibilité devient vitale,
- le second point est relatif au fort taux d'absentéisme et à la rotation du personnel qui génèrent des problèmes organisationnels internes intervenant sur les questions de respect des délais déjà évoquées.
- enfin, la « médiocre qualité » de l'encadrement intermédiaire est souvent évoquée par les interviewés qui émettent, notamment, de sérieuses réserves quant au suivi de la qualité des productions liée à la nécessité d'un encadrement techniquement compétent et vigilant pour garantir le niveau et la régularité du grade de qualité attendu.

5.2.1.7. La synthèse des points de vue et les préconisations formulées par les donneurs d'ordre

Pour la majorité des donneurs d'ordre, la sélection d'un fournisseur se fait sur une évaluation de la combinaison des quatre critères que sont la qualité, le prix, le respect des délais et les services considérés comme indissociables, ils ne raisonnent, donc, pas sur des critères pris un à un mais d'emblée sur un ensemble dans lequel *chaque élément ne prend d'importance que resitué par rapport aux autres*. C'est cette combinatoire que les industriels tunisiens doivent, donc, offrir à leurs clients potentiels étant donné qu'un seul élément manquant ou défaillant suffit à détourner l'acheteur vers une autre source d'approvisionnement.

Enfin, si l'on croise les critères de sélection des uns avec les points forts et faibles des autres, il apparaît clairement que c'est sur le plan de l'image de sérieux, en particulier en ce qui concerne le respect des délais annoncés, que se situe la faiblesse la plus coûteuse pour l'industrie tunisienne. C'est, donc, dans ce domaine que les éléments correctifs prioritaires devront être apportés, avant même l'amélioration des services et de la créativité.

5.2.2. Le point de vue des industriels tunisiens

5.2.2.1. Le point de vue des sous-traitants

▪ Les avantages comparatifs perçus de l'industrie textile-habillement tunisienne

Les principaux avantages comparatifs cités par les industriels tunisiens interviewés sont : la proximité géographique avec le marché européen, l'offre de service, la qualité des produits, la rapidité du transport et la réactivité.

▪ Les désavantages comparatifs de l'industrie textile-habillement tunisienne

Nos différents interlocuteurs reconnaissent que la Tunisie souffre de quelques faiblesses qui se traduisent principalement par :

- un manque de techniciens d'habillement, la quasi-absence de stylistes-modélistes performants et l'insuffisance de chefs d'atelier qui aient une qualification dans les langues,
- un problème de formation des formateurs
- un manque de confiance de certains donneurs d'ordre,

- la faiblesse du taux d'encadrement,
- la faiblesse de la productivité
- un personnel non polyvalent,
- le manque de motivation du personnel

▪ **Les relations avec les donneurs d'ordre**

Les industriels interrogés s'accordent pour dire que les donneurs d'ordre sont, de plus en plus, exigeants sur les délais, les prix, la qualité, le service, « le sous-traitant doit commander, acheter et payer les tissus choisis par le donneur d'ordre et il faut les avoir dans les délais », déclare un sous-traitant.

Les industriels interrogés déclarent que les nouvelles exigences de la distribution paraissent très difficiles à réaliser, notamment par rapport aux contraintes liées au contrôle de la qualité¹¹.

▪ **La perception de l'avenir et les solutions pour l'industrie tunisienne du textile-habillement**

La perception de l'avenir

Nos interlocuteurs ont des appréciations partagées entre optimisme et pessimisme, concernant l'avenir du secteur textile-habillement tunisien. L'essentiel des points de vue exprimés peut se résumer ainsi :

- « l'avenir n'est pas clair, surtout avec le démantèlement des quotas, notre code du travail respecte les droits de l'homme, alors que ce n'est pas le cas en Asie, où les salaires sont très bas, travail des prisonniers, etc. »,
- « il va nous rester les armes qu'on n'a pas encore suffisamment développées (réactivité, la création, la technicité, la qualité,...) »,
- « ça sera très dur pour les petites entreprises qui font de la sous-traitance, elles n'auront pas de travail. Toutefois, il y aura des grandes plates-formes capables de faire du produit fini, des investissements et donneront du travail à des petites entreprises à court terme »,

Les solutions d'avenir envisagées par les sous-traitants tunisiens

Selon les industriels tunisiens interrogés, pour relever les différents défis aux quels fait face le secteur textile-habillement, il faudrait, notamment :

- « être rapide et réactif avec les moyens de télécommunications, livrer rapidement, être plus flexible avec un meilleur rapport qualité prix »,
- « développer les petites séries, les articles mode, les articles personnalisés, le réassort et monter en gamme »,
- « gagner la confiance des donneurs d'ordre en étant encore plus sérieux et fiables »,
- « développer la maille qui reste un pôle d'activités sur le quel la Tunisie doit bâtir en s'appuyant sur une filière intégrée du tricotage à la confection »,
- « monter en gamme : se concentrer sur le moyen et haut de gamme et se tourner vers des offreurs de produits finis »,
- « élargir nos pays cibles en particulier en direction des marchés britannique, espagnol, allemand, scandinave,... »,
- « assouplir encore les procédures douanières ».

¹¹ « Les donneurs d'ordre ont des contrôleurs de qualité indépendants de la société, qui font leur contrôle par sondage, avec un taux de second choix à ne pas dépasser, si ce taux est dépassé, ils annulent l'export. Le danger est donc réel ! »

5.2.2.2. Le fonctionnement des plates-formes et les points de vue de leurs responsables

On entend par plate-forme, le regroupement sur un même site d'un ensemble de prestations permettant au client d'obtenir, sans se déplacer et avec un nombre limité d'interlocuteurs, l'intégralité des opérations à valeur ajoutée qu'il estime nécessaires pour son produit (gradation, coupe, « customisation », contrôle qualité...).

La visite des différentes plates-formes et les entretiens que l'on a pu avoir avec leurs responsables respectifs, nous ont permis de faire les constats suivants :

- les plates-formes tunisiennes sont le plus souvent spécialisées dans la conception, la fabrication et la commercialisation sur le marché européen de prêt-à-porter (féminin, masculin),
- la plupart sont complètement intégrées (filature, teinture, tricotage et confection),
- elles offrent aussi bien du produit fini que du travail à façon et font du contrôle qualité,
- elles disposent d'un bureau de style qui a en charge le *sourcing* matières et accessoires ainsi que la mise au point des collections,
- les plates-formes sous-traitent avec des façonniers et ont un réseau de façonniers sélectionnés et fidélisés,
- elles offrent des services d'assistance aux sous traitants qui débute et des services de contrôle après,
- pour satisfaire les nouvelles exigences des donneurs d'ordre, ces plates-formes investissent dans le renouvellement et la modernisation de l'appareil productif pour pouvoir rester compétitives¹².

Conclusion générale

L'objectif de cet article était d'évaluer la compétitivité du secteur textile-habillement en Tunisie. Nous avons utilisé deux approches complémentaires. Tout d'abord, l'analyse comparée de la compétitivité objective met en évidence les principaux atouts et handicaps de la Tunisie. Elle montre que le principal atout du secteur textile habillement en Tunisie réside dans la proximité avec le marché européen, renforcé par l'existence des accords d'association conclus avec l'UE et que la compétitivité tunisienne est entravée notamment par la dépendance aux activités de sous-traitance et au manque d'intégration du secteur. Ensuite l'évaluation de la compétitivité perçue de l'industrie tunisienne à travers les points de vue respectifs des acteurs économiques a mis en évidence quatre faiblesses majeures : (i) l'absence d'une offre globale allant de la matière première à la création de collections propres, (ii) le manque de fiabilité et de rigueur tout au long du processus de fabrication, associé notamment à un encadrement intermédiaire décrit comme insatisfaisant, (iii) le faible potentiel de créativité, (iv) la non fiabilité des délais annoncés.

En outre, les résultats de l'analyse de la compétitivité perçue révèlent que pour la majorité des donneurs d'ordre, le choix d'un fournisseur se fait sur une évaluation de la combinaison des trois critères indissociables que sont la qualité, le prix et le respect des délais. Par ailleurs, il ressort des enquêtes réalisées une grande similitude de point de vue entre les donneurs d'ordre français et les industriels tunisiens. Tout semble se passer comme si les tunisiens connaissaient parfaitement leurs faiblesses mais étaient dans l'incapacité de les traiter ce qui

¹² « On se dote d'importants moyens humains et techniques et de savoir-faire certains dans la transformation des matières les plus délicates et le traitement des modèles à forte valeur ajoutée », (un dirigeant d'une plate-forme spécialisée dans les vêtements en maille pour femme).

pourrait s'expliquer par l'assez longue période pendant laquelle ils avaient peu de concurrents dangereux et avaient développé le sentiment d'être des interlocuteurs obligés des donneurs d'ordre européens. Cet « engourdissement » ne les a pas préparés à la situation de mise en concurrence extrême à laquelle ils sont confrontés désormais.

Dans ce contexte, les industriels tunisiens doivent se doter d'un plan stratégique soutenue par l'Etat qui , selon nous, doit comporter les éléments suivants :

- le renforcement des moyens permettant aux entreprises de disposer d'une matière première de qualité au meilleur prix, (Accords d'association avec des pays fournisseurs),
- le meilleur respect des engagements qualité et délais,
- l'engagement des entreprises dans le sens d'une augmentation de leur capacités à développer une « offre de mode » originale et adaptée aux marchés,
- le renforcement des compétences, aussi bien en ce qui concerne les dirigeants que les salariés (polyvalence, technicité, qualité, flexibilité créativité, etc.),
- le regroupement des industriels tunisiens performants à travers la constitution de plateformes dédiées à l'exportation.

Dans ce contexte, notre recommandation ultime serait que les autorités professionnelles tunisiennes réalisent régulièrement, sur la base d'un panel de donneurs d'ordre, des campagnes de perceptions et d'attentes vis-à-vis des sous et co-traitants. Ces éléments régulièrement actualisés permettraient à l'industrie tunisienne de s'adapter, sans décalage, aux évolutions des priorités de leurs clients potentiels.

Références Bibliographiques

Amano, A., 1966, Intermediate Goods and the Theory of Comparative Advantage: A Two Country Three Commodity Case, *Weltwirtschaftliches Archiv*, 96(2).

API, 2002, Les industries du textile et de l'habillement en Tunisie, Monographie, Agence de Promotion de l'Industrie, Ministère de l'Industrie et de l'Energie, Tunis.

Avisse, R. et M. Fouquin, 2003, Commerce du textile et de l'habillement : le multilatéralisme face au régionalisme, *Economie internationale*, 94(95), 109-136.

Aw, B.Y. et M.J. Roberts, 1985, The Role of Imports from the Newly Industrializing Countries in US Production , *Review of Economics and Statistics*, 67 (1).

Ben Hammouda, H., 2005, Comment sauver le textile Maghrébin ?, étude pour la Commission Economique pour l'Afrique (CEA), présentée dans le cadre du Séminaire UMA/CEA (TRID / BSR-AN) Tunis, 14 et 15 février 2005.

Carlotti, C., 2003, De la sous-traitance à la co-traitance : vers une nouvelle articulation de la chaîne de valeur, in B. Remaury (ed.), *Repères Mode 2003, Visages d'un secteur*, IFM, Editions du REGARD.

Chaponnière, J.R, J.P Cling et M. Marouani, 2004, Les conséquences pour les pays en développement de la suppression des quotas dans le textile-habillement : le cas de la Tunisie, Document de travail DIAL, DT/2004/16.

Chaponnière, J.R. et S. Perrin, 2004, *L'industrie du textile-habillement en Tunisie*, rapport pour l'AFD (Agence Française de Développement).

CNUCED, 2002, *Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité*.

Erkel-Rousse, H., 1992, Les performances extérieures de la France et de l'Allemagne : le rôle de l'investissement, *Economie et statistique*, 253, 35-47.

Fantar, S., 2005, *Compétitivité comparée de la filière textile-habillement en Tunisie et dans les pays d'Europe Centrale et Orientale*, Thèse de Doctorat de l'Université de La Méditerranée Aix-Marseille II, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion.

FEMISE, 2006, *Le Partenariat Euro-Méditerranéen*, Rapport du FEMISE 2005 sur le partenariat Euro-Méditerranéenne, février.

Fontagné, L et J.H Lorenzi, 2004, *Désindustrialisation, délocalisations*, Rapport du CAE (Conseil d'Analyse Economique), n° 55, La Documentation française.

Fontagné, L., 1991a, *Biens intermédiaires et division internationale du travail*, Economica.

Fontagné, L., M. Freudenberg et D. Ünal-Kezenci, 1996, Statistical Analysis of EC Trade in Intermediate Products, *Eurostat*, Série 6D, mars.

Fouquin, M., P. Morand, R. Avisse, G. Minvielle et P. Dumont, 2002, Mondialisation et régionalisation : le cas des industries du textile et de l'habillement, CEPII, Document de Travail N°2002-08.

Franco, T., 1990, Le rôle des facteurs d'offre dans la baisse des performances à l'exportation : un bilan des années 80, *Economie et Statistique*, 228, 11-18.

Gereffi, G., 1999, International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain, *Journal of International economics*, 48(1), 37-50.

Gereffi, G., 2002, Outsourcing and changing patterns of international competition in the apparel commodity chain, Working paper, Duke University, Avril.

Gherzi, 2004, *Mise à jour de l'étude stratégique du secteur textile-habillement*, Rapport de synthèse, Mars.

Ghiglione, R. et B. Matalon, 1998, *Les enquêtes sociologiques : Théories et pratique*, Armand Colin.

Hanson, G.H., R.J Mataloni et M.J. Slaughter, 2003, Vertical Production Networks in Multinational Firms, *NBER Working Papers*, n° 9723.

Hanson, G.H., R.J. Mataloni et M.J. Slaughter, 2001, Expansion Strategies of U.S. Multinational Firms, *NBER Working Papers*, n° 8433.

Hatem, F. (ed.), 2004a, *La filière textile-habillement dans la région euro-méditerranéenne*, Notes et études Anima n°3, Septembre.

IEQ, 2004a, Environnement des affaires (enquête qualitative), *Les cahiers de l'IEQ*, 18, Janvier.

IEQ, 2004b, Performances du secteur textile, *Les cahiers de l'IEQ*, 18, Janvier.

IFM, 2004, La compétitivité des pays de la zone euromed, *Comprendre les marchés*, N°2, juillet.

Krugman, P., 1994, Competitiveness : A Dangerous Obsession, *Foreign Affairs*, 73, 28-44, mars-avril.1

Lafay, G., 1987, Avantage comparatif et compétitivité, *Economie Prospective internationale*, 29, 39-53.

Le Bot, T. et J. Philippe, 1997, Les réseaux de commercialisation de l'habillement : relations producteurs-distributeurs, *INSEE Résultats, Système productif*, Août, 131, INSEE.

Les échos du textile et de l'habillement, La lettre d'information du CETTEX, lettre mensuelle, mai et juin 2005

Limantour, J.F., 2004, La concurrence étrangère, papier présenté à la journée de réflexion du 5 juin 2004, organisée par la Fédération nationale du textile sur le thème «*L'avenir du secteur textile et habillement ...après 2005*», Tunis.

Lipovetsky, G., 1987, *L'empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les sociétés modernes*, Gallimard, Paris.

Mathis, Mazier et Rivaud-Danset, 1998, *La compétitivité industrielle*, Dunod.

Mucchielli, J.L., 2002, . *La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants*, dossier team [team.univ-paris1.fr/trombi/mucchieli/competitivite.pdf], 2002

Pedroni, P., 1996, Fully Modified OLS for Heterogeneous Cointegrated Panels and the Case of Purchasing Power Parity, Working Papers In Economics, No. 96-020, Indiana University, June.

Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

Sboui, S., 2005, Des laboratoires de haut niveau au service d'une filière Textile-Habillement-Distribution tunisienne en pleine mutation, www.euromedtextile.com (plateforme de *supply chain* textile-habillement), SMSI, novembre.

SESSI, 2001, L'industrie textile en mutation, *les 4 pages des statistiques industrielles*, septembre.