

Intégration productive transfrontalière ou reproduction d'un rapport de sous-traitance

Les confectionneurs tangérois

Comme d'autres pays méditerranéens, le Maroc a fondé son décollage industriel sur des activités de main-d'œuvre en s'appuyant sur des relations productives et commerciales étroites avec le marché européen. A ce titre, le secteur du textile et de l'habillement a joué un rôle central depuis l'implantation d'industriels français au Maroc dans les années 40. Dans une première phase d'ouverture sur le marché international, parallèle à la stratégie nationale d'imports/substitutions, les activités vont se développer en tirant parti des opportunités d'exportation vers les marchés des grandes puissances voisines. Jusqu'en 1991, les investissements de délocalisation représentent 30 % des investissements textiles au Maroc. Le développement de ce secteur d'activités, essentiel pour sa contribution générale aux exportations du pays et à l'emploi industriel, va s'appuyer très fortement sur les marchés extérieurs. Alors qu'en 1985, 36 % de la production était exportée, cette part s'élève à 66 % en 2006.

La présente réflexion consiste à analyser les modalités et les conditions du maintien ou du redéploiement d'une industrie manufacturière d'un pays du sud de la Méditerranée dont la croissance fut principalement fondée sur les « délocalisations de sous-traitance » des industries européennes. Les « trajectoires de localisation » dont il sera question sont donc étudiées sous l'angle – finalement peu abordé dans les travaux sur les délocalisations – de leurs effets, différenciés dans le temps et dans l'espace, sur une industrie du Sud. Fondée initialement sur le démembrement de la production textile en Europe, l'industrie marocaine du textile et de la confection voit aujourd'hui les conditions de son développement bouleversées, sans pour cela que ne soit remis en cause le rôle-clef des délocalisations. Ce fait de long terme permet d'interroger empiriquement l'impact des délocalisations sur l'industrialisation du pays d'accueil. La matière des réflexions provient, en premier lieu, d'une exploitation des études macro-sectorielles et de

Alain Piveteau

Université Montesquieu
Bordeaux IV, IRD/LEID
(Laboratoire Economie
des Institutions et
Développement, Rabat)
(alain.piveteau@ird.fr)

l'ensemble de la documentation institutionnelle. Elle est aussi constituée de résultats provisoires d'enquêtes menées dans le deuxième pôle de concentration des activités textile-habillement du pays, Tanger. On pose en effet l'hypothèse – à infirmer, nuancer ou confirmer – que les changements en cours dans le secteur textile au Maroc sont le produit d'arrangements nouveaux établis à des niveaux globaux/nationaux et à des niveaux locaux. Ces changements constatés localement, évolutifs ou involutifs, ont directement à voir avec la nature des liens productifs et organisationnels, anciens ou nouveaux, établis avec les donneurs d'ordre situés principalement en Europe. Il s'agit ici d'en caractériser la nature et les transformations récentes, le débat sur le devenir des activités textiles au Maroc tournant aujourd'hui autour de la capacité du pays à attirer de nouvelles vagues de délocalisations plus en amont de la filière et, corrélativement, à s'inscrire dans de nouveaux rapports de co-traitance.

L'enjeu économique et social est de taille pour le pays. Les activités du textile et de l'habillement représentent, en 2005, 40 % des emplois et 30 % des exportations du secteur manufacturier. Premier pourvoyeur d'emplois industriels du pays, il s'agit également du premier pôle exportateur du pays. Les 1 527 établissements enregistrés en 2006 représentent 20 % de l'ensemble des unités industrielles et contribuent pour 15 % de la production du secteur manufacturier, 18 % de la valeur ajoutée et 11 % des investissements annuels. Mais les défis à relever sont tout aussi importants que les enjeux sociaux et économiques qui viennent juste d'être soulignés. Les délocalisations d'unités de confection de pays européens vers le Maroc et les activités de négoce qui ont contribué à orienter l'industrie textile vers l'importation de la matière première, la sous-traitance et la réexportation, sont mis en cause par l'élargissement de l'Union européenne, l'entrée de la Chine à l'OMC et par le passage progressif pour les donneurs d'ordre (en particulier la grande distribution) vers le produit fini.

On reviendra dans un premier point sur les liens particuliers et historiques dans ce secteur entre les industries européennes et les industries marocaines. Le Trafic de perfectionnement passif (TPP) autorisé par la Communauté européenne a ainsi très directement favorisé le développement d'une sous-traitance européenne au sud de la Méditerranée puis à l'est de l'Europe, l'amont de la filière restant dans les pays d'origine. De très nombreuses PME marocaines ont profité de cette « aubaine » durant les années 80, marquant même l'arrivée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs dans le secteur et entraînant des changements importants dans la structure des exportations du pays. Au cours de cette période, une insertion internationale subordonnée et limitée se dessine, dont le dépassement constitue aujourd'hui le but et la principale difficulté de l'actuelle stratégie industrielle.

On précisera ensuite la nature et les effets des modifications radicales et parfois brutales, bien qu'annoncées, des conditions productives – innovations technologiques importantes dans la filière contribuant à

changer l'organisation mondiale de la production – réglementaires et économiques qui avaient permis l'émergence du secteur. Le positionnement du pays sur les marchés internationaux est contesté au milieu des années 90 par le renforcement des positions compétitives des principaux concurrents. Il l'est surtout par la généralisation progressive des préférences tarifaires sur le marché européen et le démantèlement de l'Accord Textile Vêtement (ATV signé en 1995 à Marrakech) au sein de l'OMC le 1^{er} janvier 2005. Les conditions d'accès aux marchés d'exportation sont modifiées. Le marché européen cesse progressivement d'offrir les avantages préférentiels à l'abri desquels les activités exportatrices du secteur s'étaient déployées. L'Administration marocaine estime ainsi à 40 000 la perte d'emplois dans le secteur depuis 2001. La signature de plusieurs accords de libre-échange se substitue progressivement aux précédents accords internationaux. La protection du marché intérieur se trouve remis en cause par ce train de nouvelles dispositions et par les engagements du Maroc vis-à-vis de l'OMC. Par exemple, le premier *Free Trade Agreement* conclu par un pays africain va dans le sens d'une plus grande pénétration des importations sur le marché domestique tout en positionnant favorablement le Maroc comme point d'entrée de grands groupes internationaux vers le marché américain. Par l'instauration d'une zone de libre-échange entre l'Union Européenne et 12 pays méditerranéens, le processus EUROMED prévoyait pourtant de stabiliser le textile (emplois et production) en intégrant davantage les activités entre elles et en valorisant les complémentarités entre les régions Nord et Sud de la Méditerranée.

Face au risque de redéploiement géographique des investissements étrangers vers des régions à plus faible coût de main-d'œuvre, en Asie en particulier, on tentera enfin de qualifier la cohérence, d'une part, et la pertinence, d'autre part, de la nouvelle stratégie industrielle du pays. Le Livre blanc de l'industrie textile et de l'habillement en 2003, précédé en 2002 de la signature d'un contrat-programme entre l'AMITH (association des professionnels du secteur) et l'Etat marocain, suivi en 2005 du plan émergence pour la relance du secteur, rendent compte explicitement de cette stratégie d'ensemble visant *in fine* à préserver les 200 000 emplois que comptait le secteur en 2001. Elle consiste globalement à renforcer l'attractivité du territoire marocain pour de nouvelles délocalisations, à intégrer plus fortement la filière, à opérer une remontée des activités de production vers l'amont à plus forte valeur ajoutée, à passer de la sous-traitance à la co-traitance tout en réussissant la mise en conformité sociale du secteur.

Le défi paraît toutefois difficile à relever. Il vise de nouvelles vagues de délocalisations tout en cherchant à modifier les bases de la compétitivité du secteur fondée, jusqu'à présent, sur le faible coût de la main-d'œuvre et, dans une moindre mesure, sur la proximité du marché européen. Compte tenu du faible niveau actuel d'intégration de la filière et d'une stratégie ayant

reposé sur la sous-traitance dans un cadre régional, le Maroc demeure un importateur de fils, fibres et tissus. Les intrants proviennent en très grande partie du marché européen vers lequel le Maroc exporte en retour 95 % de sa production (France, Angleterre, Espagne). En dépit du train de mesures pris depuis le début des années 2000, contrairement à l'idée répandue d'une mue réussie du secteur, manifestée par l'amélioration significative des quantités exportées en 2007, les travaux d'enquête menés auprès des entrepreneurs et autres acteurs du secteur permettent de mettre en lumière la fragilité de ces « bons » résultats.

Les délocalisations de sous-traitance au Maroc : fondement d'une insertion internationale limitée et subordonnée

Le secteur textile se hisse en 2002 au troisième rang des échanges commerciaux sectoriels internationaux, derrière l'électronique et l'automobile. Il représente 5,6 % des exportations mondiales de marchandises. Au cours des dernières décennies, le dynamisme du secteur se traduit par une forte croissance des échanges internationaux qui passent de 115 à 480 milliards de dollars américains entre 1980 et 2000 (OCDE, 2004). Moins qu'à une variation significative de la demande de produits à l'échelle mondiale, *le développement remarquable des échanges mondiaux de produits finis et semi-finis* renvoie davantage à une profonde réorganisation des processus productifs sur laquelle se sont greffées les dynamiques industrielles de pays présentant de faibles coûts de production, dont le Maroc.

L'industrie textile et de l'habillement épouse donc les contours d'une nouvelle division internationale du travail permise, entre autres facteurs, par le principe de modularité des produits présents dans de nombreux secteurs industriels tels que l'automobile, l'électronique ou l'informatique. On constate ainsi une grande mobilité des activités de production, une segmentation des opérations de la production, un fractionnement de la chaîne de valeur ajoutée qui modifient lourdement les logiques de localisation des firmes (1). Les enjeux de ces localisations – délocalisations et relocalisations – sont à la fois économiques et territoriaux. Depuis une quinzaine d'années, ils se déploient sur et entre trois grands bassins de production et de consommation – la Triade Europe, Amérique du Nord et Japon – au travers d'unions régionales et de partenariats de formes institutionnelles variées élargis aux zones proches à bas salaires (Tlemçani et Tahi, 2002). Dans le secteur textile, le commerce intra-régional le plus soutenu reste en 2003 le commerce intra-européen (y compris la Turquie, l'Afrique du Nord et les PECO). Mais, on y reviendra, les conditions à la fois réglementaires et économiques qui ont permis cette répartition spatiale de l'organisation productive changent. D'aucuns prédisent un redécoupage de la carte mondiale du secteur avec l'arrivée de la Chine et de l'Inde sur le marché

(1) En France par exemple, l'industrie textile conçoit, importe et distribue des produits qu'elle ne fabrique plus puisque leur production a été confiée à des pays proches où les coûts relatifs sont plus faibles. Cf. Ternaux 2006, « Le textile-habillement : la fin d'une époque », in Colletis G., Lung Y. *la France industrielle en question. Analyses sectorielles*, Paris, La documentation française, 37-53.

mondial. On brandit alors le risque des délocalisations pour des économies comme la France, bien qu'il soit réalisé depuis plus de dix ans. On signale moins souvent la menace pour les pays en développement qui justement ont attiré ces premières vagues de délocalisations en adossant leur croissance industrielle sur un avantage comparatif pour les activités de main-d'œuvre ; dans le cas de l'Europe, les pays proches géographiquement, pays méditerranéens puis PECO. Si le secteur textile continue d'occuper une place particulière au sein des économies développées, ne serait-ce que parce qu'il demeure l'une des plus anciennes activités industrielles, son poids a décliné dans les industries nationales au fur à mesure qu'il augmentait dans les pays à bas salaires ou nouvellement industrialisés.

L'émergence d'un secteur industriel exportateur

Le Maroc, comme d'autres pays méditerranéens, a fondé son décollage industriel sur ces activités de main-d'œuvre en s'appuyant sur des relations productives et commerciales avec le marché européen que l'on peut qualifier de complémentaires. Depuis les années 70, le secteur textile est considéré par l'État marocain comme le fer de lance industriel du pays. Les toutes premières implantations d'entreprises remontent aux années 40. Quelques industriels français attirés par une série d'avantages fiscaux cherchent à profiter des bas coûts de main-d'œuvre.

Mais c'est après l'Indépendance, sous l'impulsion d'un Etat volontariste et interventionniste, que naît véritablement une industrie. Une centaine de grandes entreprises profite d'une protection douanière avantageuse doublée d'un premier code des investissements favorable à une croissance interne du secteur. La décennie 70 est l'occasion d'une première ouverture sur le marché international en parallèle avec la stratégie d'imports/substitutions affirmée par le second plan quinquennal. L'État se charge d'édicter une série de mesures législatives, financières et administratives pour améliorer l'environnement et les structures d'accueil des investissements. Ces mesures font du Maroc une plate-forme attractive pour la sous-traitance internationale et, surtout, européenne. A travers l'ODI (Office de développement industriel), l'État s'implique directement dans la création d'unités de production en partenariat avec des industriels locaux et étrangers. Au cours de la première moitié des années 80, le développement des exportations se poursuit en même temps que l'élargissement du marché local.

A compter de 1986 s'ouvre une seconde phase de l'histoire du textile-habillement marocain, marquée par une très forte accélération des investissements liée aux restructurations du secteur en Europe. Jusqu'en 1991, les investissements de délocalisation représentent 30 % des investissements textiles. Le développement des activités va alors principalement s'appuyer sur le marché extérieur. Alors qu'en 1985, 36 % de la production était exportée, cette part s'élève à 65 % en 2000 et 66 % en 2006 (2) dont 95 % est absorbée

(2) Selon les données de la base annuelle du ministère du Commerce et de l'Industrie pour les trois sous-secteurs 17, 18 et 19 respectivement industrie textile, industrie de l'habillement et des fourrures, industrie du cuir et de la chaussure.

(3) Les accords du GATT confirmés par l'OMC établissent qu'un pays membre se doit d'appliquer le même tarif douanier à tous les pays membres de l'organisation. Des dérogations à cette règle dite de la nation la plus favorisée sont possibles dans le cadre d'un accord préférentiel passé entre plusieurs pays, si cet accord respecte des règles précises de développement économique des pays les moins développés. Il doit non pas s'agir d'un développement commercial mais bien d'activités de production. Les accords concernant l'Union européenne dans le domaine du textile et plus encore de l'habillement s'inscrivent dans ces critères préférentiels généraux. Dans l'accord préférentiel entre l'Union européenne et le Maroc, les produits du textile et de l'habillement œuvrés dans l'ensemble de cette zone peuvent être mis à la consommation sur le marché européen en franchise de droits de douane, à condition que deux des trois stades de transformation retenus – filature, tissage et confection – aient été effectués dans l'un des marchés. Principe auquel s'ajoute une clause de *draw back* permettant à des produits tiers à l'Union européenne et au Maghreb d'être intégrés au produit final en franchise de droits de douane avant le retour du produit fini dans l'Union européenne. La multiplication des

par l'Europe. Simple constatation statistique qui traduit l'orientation externe de la production marocaine et l'effet structurant des accords préférentiels, en particulier le Trafic de perfectionnement passif (TPP) autorisé par la Communauté européenne à partir de 1976. Cette clause tarifaire du régime douanier européen permet de bénéficier d'avantages fiscaux lorsqu'une firme exporte dans un premier temps les composants (produits semis-finis) d'un produit final qu'elle réimporte. Les produits importés ne sont alors taxés que sur la base de leur valeur ajoutée, *les inputs* préalablement exportés dans les pays de délocalisation où se réalise la production n'étant pas taxés une seconde fois. Le trafic de perfectionnement passif établi avec les donneurs d'ordres européens sur la base d'accords préférentiels assortis de règles d'origine a manifestement favorisé et orienté le développement d'une industrie de la confection au Maroc ; développement qui s'opère dans un cadre régional et sur la base de relations productives asymétriques.

Pour l'industrie européenne et, plus sûrement pour les productions exigeant beaucoup de main-d'œuvre, l'objectif du TPP consistait à profiter pour les tâches de production des avantages concurrentiels qu'offre la proximité d'une périphérie à bas coûts salariaux. La part des produits manufacturés dans les exportations marocaines passe de 23,3 % en 1980 à 63,4 % en 1993. Sur la base de la comparaison de deux moyennes tri-annuelles, 1988-1990 et 1998-2000, Périody (2004) montre que la part des vêtements dans les exportations marocaines vers l'Union européenne est passée de 25 % à 40 %. Les principaux produits concernés sont les pantalons de coton homme-femme, les chemises et chemisiers, les T-shirts et les gilets pour femmes. Une telle augmentation des exportations de vêtements du Maroc vers le marché européen est à mettre en relation avec l'accroissement tout aussi remarquable du nombre d'entreprises au cours de la décennie 80. On assiste ainsi à l'émergence d'une industrie de prêt-à-porter constituée d'une multitude de PME tournée vers les marchés extérieurs sur la base des avantages compétitifs d'une main-d'œuvre bon marché et d'une proximité géographique et culturelle de l'Europe. Entre 1984 et 1993, le nombre d'entreprises de transformation soumises au régime du bénéfice net réel a été multiplié par deux, passant de 2 854 à 5 540 entreprises, dont un peu plus d'un tiers travaille dans la confection (Collectif, 2006). Ce dynamisme de l'entrepreneuriat marocain, observable de façon encore plus nette dans les secteurs du commerce et des services, aura contribué de manière significative, à côté des grands groupes publics, à la transformation de la structure des exportations marocaines. Il aura aussi permis l'arrivée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, issus de couches sociales et d'activités professionnelles originelles diverses, dotée d'un « esprit de concurrence plus agressif » sachant saisir les opportunités offertes par un accès ouvert au marché européen dans le cadre du régime de perfectionnement passif (3).

Les différents segments du secteur textile-habillement-confection

Au-delà du simple constat d'un rapport de causalité fort entre les délocalisations de sous-traitance, organisées dans le cadre d'un régime réglementaire préférentiel, et la constitution dans un temps très court d'une industrie de l'habillement à vocation exportatrice au Maroc, il convient de préciser un peu mieux la structure de ce que l'on considère jusqu'à présent sans autre détail comme un secteur d'activités. La question de l'existence d'un véritable « secteur » reste d'ailleurs délicate. Elle dépend de l'existence ou non d'une dynamique particulière et de dispositifs institutionnels propres qui, au-delà des nomenclatures statistiques, permettent de justifier l'approche en termes de secteur.

Les activités textiles recouvrent en fait deux grands domaines aux caractéristiques technico-économiques différentes. A l'amont, l'industrie textile produit les tissus suivant en cela différentes étapes comme la préparation des matières, la filature, le tissage ou le tricotage ou encore l'ennoblissement. A l'aval, l'industrie de confection-habillement couvre la production d'articles d'habillement, d'ameublement et de textiles à usages techniques. Elle comprend également plusieurs étapes qui vont de la recherche-développement à la finition en passant par la coupe et l'assemblage-montage (4). Plus à l'aval de la filière, on trouve les distributeurs, grossistes, centrale d'achat, ventes au détail, tandis que les fournisseurs de matières premières (fibres naturelles, artificielles et synthétiques) sont tout à fait en amont. Traditionnellement taylorien, le secteur repose sur une intensité en capital qui varie selon qu'on s'intéresse à l'industrie textile ou à la confection-habillement. La première est davantage automatisée (en particulier dans le tissage et l'ennoblissement) et réclame des coûts d'investissement élevés. Elle a tendance à se localiser dans un environnement industriel structuré et concentré et fait appel à une main-d'œuvre qualifiée. La confection-habillement supporte quant à elle des coûts d'investissement plus faibles et paraît, au moins pour ce qui relève de la production de masse, très sensible aux coûts de la main-d'œuvre non qualifiée. Les innovations technologiques y sont moins significatives que dans l'industrie textile et les économies d'échelle ne jouent pas fortement. Les industries du textile-habillement (ITH) au Maroc comprennent ces deux types d'activités mais dans un rapport très inégal et avec un très faible degré d'intégration, contrairement par exemple à la Turquie ou à la Chine, deux de ses principaux concurrents qui possèdent un parc textile étendu et largement intégré à l'amont. En 2003, les industries marocaines de filature, de tissage, de teinture et de finissage (textile) représentent 26 % des 1 700 établissements recensés et 19 % des emplois. L'amont de la filière ne contribue qu'à 24 % de la valeur ajoutée, et 20 % seulement de la production est destinée à l'exportation. C'est donc la confection et, plus exactement, les activités de bonneterie (habillement) qui font le gros du secteur avec 64 % des établissements, plus

accords préférentiels bilatéraux concernant le Maroc provoque depuis 2004 une réflexion sur la nécessaire harmonisation des régimes douaniers, car les situations de droits de douanes différentiels en fonction de la provenance du tissu demeurent particulièrement complexes et, ce faisant, ouvertes à certains dérapages.

(4) La confection est parfois assimilée à l'industrie de l'habillement alors qu'une partie de la production, comme pour l'industrie textile, est utilisée par d'autres industries comme c'est le cas pour la confection de linge de maison, la fabrication de meubles, les revêtements muraux, etc.

de 80 % des emplois, une production annuelle de 16,6 milliards de dirhams dont 86 % sont exportés. Cette industrie se compose de l'activité de « chaîne et trame » (articles tissés) et de l'activité de maille. Le Maroc importe donc fils, fibres et tissus. Ces intrants proviennent en très grande partie du marché européen vers lequel, on l'a vu, il exporte une grande part de sa production (France, Angleterre, Espagne).

Une autre distinction, suivant la nature de l'établissement et des opérations réalisées, pousse à repérer des entreprises artisanales et des entreprises industrielles. L'essentiel de l'enregistrement statistique, fondé sur un acte déclaratif, ne traite que de cette seconde catégorie d'établissement. Tournée essentiellement vers l'exportation, elle regroupe les PME et les grandes entreprises dont il a été jusqu'à présent question. Elles ont recours à une main-d'œuvre salariée et travaillent directement pour des clients étrangers, les donneurs d'ordre qui assurent l'accès aux marchés extérieurs. A l'inverse, les entreprises artisanales qui formaient jusqu'à peu l'essentiel du « secteur », se distinguent par la taille, la nature de l'emploi (familial plutôt que salarial), la prise en charge par l'artisan de l'ensemble des tâches allant de la conception à l'exécution, la mobilisation d'un savoir-faire ancien, l'orientation quasi exclusive vers le marché local.

Enfin, autre élément de différenciation, le formel et l'informel. A partir d'un critère simple d'enregistrement et de déclaration des emplois, le poids de l'informel estimé au début des années 2000 reste très important. L'informel amalgame là aussi des situations diverses qui vont de la petite unité artisanale non déclarée, mobilisant un savoir-faire traditionnel et vendant ses produits sur le marché local (tapis, tissage de laine peignée par ex.), aux emplois non déclarés des grandes entreprises plus capitalistiques travaillant pour des donneurs d'ordre étrangers, en passant par des unités de production plus ou moins grandes travaillant occasionnellement ou exclusivement comme sous-traitants de rang 2 des fournisseurs marocains ou des travailleurs à domicile. Assise sur l'emploi contractuel et à temps plein dans les entreprises formelles, la statistique officielle des emplois du « secteur » sous-estime très largement la réalité des effectifs. Elle ne comptabilise effectivement qu'un peu plus de 200 000 emplois, occupés à plus de 60 % par des femmes. Or, le travail informel et les activités à domicile (à 90 % féminines), non enregistrés, sont très nettement supérieurs aux effectifs industriels. Ils représenteraient selon un récent rapport du BIT environ 70 % de l'emploi total dans le secteur (Lahlou, 2005). En 2003, on peut donc estimer que les ITH font travailler 7 actifs marocains sur 100, soit 700 000 personnes sur une population active estimée à 10 000 000.

Cette rapide présentation des activités, réalités productives et salariales, tirée du travail de S. Belghazi (2004), invite à quelques commentaires. En premier lieu, l'existence même du secteur n'est pas avérée. Dans la plupart des commentaires et analyses, il désigne les seules entreprises formelles (déclarées et employant des salariés) dont rend compte la base de données

du MCI. Certes le poids de l'AMITH (5) dans la régulation des rapports avec l'Etat et l'Administration, dans les négociations d'échelle internationale et dans la promotion du secteur, atteste de la présence de dispositifs institutionnels propres. Mais ce sont les articulations et les relations entre les différents segments constitutifs du secteur (textile/habillement, artisanal/industriel, informel/formel) qui paraissent devoir jouer un rôle important dans la structuration de différents sous-secteurs (Courlet, 2006), les systèmes d'organisation des relations entre entreprises définissant un champ des possibles stratégiques. Le rôle pivot des donneurs d'ordre européens semble à ce titre d'autant plus crucial que les fournisseurs marocains s'inscrivent dans une relation de sous-traitance classique qui réduit l'activité industrielle à la découpe, la couture et l'emballage de produits finis. Si, à défaut d'une montée en puissance, on perçoit une montée en discours de la co-traitance, celle-ci reste le plus souvent très encadrée par le client. Le TPP, tout en instaurant une relation de complémentarité à l'origine du développement des activités exportatrices, par nature n'a pas permis de transferts substantiels de connaissances et de technologie, limitant ainsi l'impact sur l'industrialisation du pays et contingentant la capacité de réaction des entreprises.

C'est une des raisons avancées pour expliquer la baisse de la productivité du travail qui a accompagné le formidable dynamisme entrepreneurial signalé plus haut. En 1990, elle est inférieure de 30 % à celle de 1986 (Collectif, 2006). Si les causes de cette baisse relèvent de facteurs internes à l'entreprise (manque de formation du personnel, problème d'organisation, vétusté du matériel de production, etc.), elles sont à relier à la forte pression maintenue sur les coûts salariaux et à la rente procurée par le régime d'accès préférentiel au marché européen.

Une résistance inattendue face au risque annoncé de redéploiement géographique des donneurs d'ordre

La trajectoire de l'industrie textile-habillement au Maroc, fortement dépendante des stratégies productives des acteurs européens, doit aujourd'hui s'arranger d'importants changements dans les conditions d'accès aux marchés de l'exportation, dans l'organisation mondiale de la production et dans la régulation intérieure du pays. La perte relative de compétitivité dont souffre aujourd'hui le secteur, le recul de sa position concurrentielle sur certains de ces marchés historiques et la concurrence Sud-Sud de plus en plus agressive que provoque la mondialisation des organisations productives et les ouvertures économiques, ont poussé au début des années 2000 la profession et les pouvoirs publics à mettre en place une stratégie de relance du secteur.

(5) L'Association marocaine de l'industrie du textile et de l'habillement (Amith) existe depuis près d'un demi-siècle (1960). Elle compte environ 880 entreprises adhérentes, dont les plus structurées et les plus performantes, représente ainsi 83 % du chiffre d'affaires des activités formelles, 93 % de ses exportations et 80 % des emplois, ce qui lui confère une forte légitimité. Elle a signé avec le gouvernement l'accord cadre (2002-2010) et fait pression auprès du ministre de l'Industrie pour que le textile entre dans les moteurs mondiaux de la croissance marocaine. On notera d'ailleurs la présence de liens étroits entre le milieu industriel textile et la régulation étatique du secteur, Salah Eddine Mezouar, directeur de l'usine Tavex de Settat et président de l'Amith devenant en 2004 ministre du Commerce et de l'Industrie.

(6) L'accord d'association signé avec l'Union européenne en 1996 à Bruxelles et entré en vigueur en 2000 vise à établir une zone de libre-échange entre l'Europe et le Maroc d'ici 12 ans. En 2002, le Maroc poursuit cette politique en signant des accords de libre-échange avec ses principaux partenaires méditerranéens (la Turquie, entré en vigueur en 2005 ; la Tunisie, la Jordanie et l'Égypte également en 2005) et avec les États-Unis. En perspective, plusieurs pays d'Amérique latine.

(7) L'ATV (1995-2005), issu de sept ans de négociations dans le cadre de l'Uruguay Round, succédait à l'Arrangement multifibres (AMF 1974-1994) en préparant l'intégration des produits textiles et habillement dans les règles générales du GATT. L'AMF concluait donc plus de trente années d'une réglementation internationale fondée sur des régimes d'exception permettant d'imposer des restrictions quantitatives à l'importation, par le biais d'accords bilatéraux ou de mesures unilatérales, lorsque des menaces de déstabilisation pesaient sur le marché.

(8) En particulier, le Trafic de Perfectionnement Passif (TPP).

(9) Signalons à ce propos une obligation de prudence. L'attractivité du territoire marocain semble maintenant contrairement aux

Les nouvelles contraintes internationales de la dynamique des industries du textile-habillement

Le positionnement du Maroc sur les marchés internationaux est contesté au milieu des années 90 avec le renforcement des positions compétitives de concurrents comme la Tunisie, la Turquie, Maurice ou l'Égypte. La période qui s'ouvre depuis quelques années est marquée par une ambitieuse politique d'ouverture. Elle donne lieu à la signature d'accords de libre-échange (6) qui se substituent progressivement aux précédents accords internationaux.

La généralisation progressive des préférences tarifaires sur le marché européen et le démantèlement de l'Accord Textile Vêtement (7), modifient les conditions d'accès aux marchés d'exportation. Le marché européen cesse progressivement d'offrir les avantages préférentiels à l'abri desquels les activités exportatrices du secteur se sont déployées (8). Les observateurs constatent d'ailleurs un effritement de la position du Maroc chez ses principaux clients même si, en 2003, la France demeure le principal débouché tandis que le marché espagnol voit sa part augmenter avec le quart des exportations marocaines. Enfin, les délocalisations d'unités de confection de pays européens vers le Maroc et les activités de négoce qui ont contribué à orienter l'industrie textile vers l'importation de la matière première, la sous-traitance et la réexportation, sont mises en cause par l'élargissement de l'Union européenne et l'entrée de la Chine à l'OMC. Avec le redéploiement géographique des investissements étrangers vers des régions à plus faible coût de main-d'œuvre, c'est la question plus complexe de l'attractivité du territoire marocain qui est posée (9) et celle de l'adaptation de la filière marocaine aux nouvelles normes mondiales du commerce et de la production.

Quant à la protection du marché intérieur dont a bénéficié le secteur textile marocain, elle aussi se trouve remise en cause par un train de nouvelles dispositions. En mars 2000, les modalités d'ouverture prévues dans le cadre de l'accord de libre-échange avec l'Union européenne entrent en vigueur. Le Maroc se voit aussi contraint par ces engagements vis-à-vis de l'OMC. La signature récente de l'accord de libre-échange américano-marocain, est censé à son tour renforcer cette tendance à la pénétration des importations sur le marché domestique tout en positionnant favorablement le Maroc comme point d'entrée de grands groupes internationaux vers le marché américain (10). Quant au processus Euromed lancé à Barcelone en 1995, ses conséquences sur la filière textile-confection pourraient être importantes. À côté de l'instauration d'une zone de libre-échange entre l'Union européenne et 12 pays méditerranéens, il prévoit de stabiliser ce secteur (emplois et production) en intégrant davantage les activités entre elles et en valorisant les complémentarités entre les régions nord et sud de la Méditerranée.

Parallèlement à l'ouverture des marchés et aux évolutions réglementaires, des innovations technologiques importantes dans la filière contribuent à

changer l'organisation de la production. Elles pèsent, à leur tour, sur les déterminants de la localisation géographique des firmes et sur le devenir de cette industrie au Maroc. Certaines vont dans le sens d'un éloignement des activités de production du marché final. Dans la confection, par exemple, le développement de technologies permettant le transfert de données à distance facilite le recours à une sous-traitance éloignée (11). A l'inverse, les technologies réduisant le recours à une main-d'œuvre non qualifiée et favorisant une organisation de la production en circuit court freinent le mouvement vers les pays à bas coûts de production (12). Si l'organisation du travail reste séquentielle, la quasi-simultanéité de phases allant de la création au montage de prototypes et pouvant être automatisées contribue également à remettre en question les précédentes spécialisations géographiques de l'industrie textile. Seules les opérations de montage de vêtements continuent de faire appel à une main-d'œuvre nombreuse, les progrès techniques sur les machines à coudre ne conduisant pas à supprimer le piquage et le contrôle de l'ouvrière (Hatem, 2004). Des facteurs contradictoires, on le voit, jouent dans le sens d'un éclatement ou d'un approfondissement de la division régionale du travail au sein de laquelle l'industrie textile du Maroc a tissé des relations productives étroites, a bâti jusqu'à présent sa compétitivité et réalise encore l'essentiel de ses échanges commerciaux. L'asymétrie constitutive de cette relation est bien mise en évidence par une enquête réalisée auprès de 81 donneurs d'ordre européens entre 2002 et 2003. Elle révèle que le Maroc n'est généralement pas un fournisseur majoritaire ou dominant chez ses clients. Il intervient comme fournisseur complémentaire en ne représentant que 13 % des approvisionnements des donneurs d'ordre européens qui, a contrario, représentent 80 % de ses débouchés (Morand et al., 2003).

Deux facteurs non encore signalés mais tout aussi importants influencent cette dynamique industrielle. La demande montante pour des produits personnalisés, les variations rapides de la mode et le renouvellement accéléré des gammes font des délais de livraison un facteur au moins aussi important que le coût. Dans ce cas, la proximité du Maroc avec le marché final européen joue dans un sens favorable au développement de cette industrie pour peu que l'appareil productif parvienne à organiser une montée en gamme. Enfin, le pouvoir croissant des distributeurs dans la filière et la concentration de la distribution en Europe ont des effets non négligeables. La grande distribution établit dorénavant des liens directs avec des fabricants et des façonniers, en privilégiant un approvisionnement en produit fini (le négoce) ou la co-traitance (13) transférant finalement le risque financier et commercial de l'approvisionnement aux anciens sous-traitants. La grande distribution orientant de plus en plus l'offre industrielle, la maîtrise des réseaux de distribution devient un élément clef de la compétitivité ainsi que la maîtrise des fonctions et tâches associées à un modèle d'approvisionnement par co-traitance.

projections catastrophistes parfois en vigueur. Selon le rapport de la CNUCED (2005) sur les IED en Afrique, en 2003 le Maroc arrive au premier rang des destinataires devant des pays pétroliers avec 2,2 milliards de dollars. Autre élément significatif, trois groupes internationaux leader dans le domaine du textile viennent d'annoncer trois projets d'investissement au Maroc pour un montant global d'investissement de 300 millions de dollars en amont de la filière textile. L'un des projets étant une délocalisation du groupe américain FOL (Fruit Of the Loom) de la Chine vers le Maroc.

(10) Le Vietnam a quadruplé en deux ans ses exportations d'habillement vers les Etats-Unis, premier importateur mondial, après avoir signé un accord commercial (Business Trade Agreement). Cf. *Lettre du CTCOE*, n° 111, 2003.

(11) L'échange de données informatisées (EDI) par télétransmission permet aux fabricants, façonniers et donneurs d'ordre de travailler en temps réel en réduisant les cycles de conception-fabrication et en minimisant le niveau des stocks.

(12) En matière de process toujours, on songe au dessin, à la création et à la fabrication assistée par ordinateur (DAO, CAO et FAO) qui donnent la possibilité aux fabricants de faire des économies de

matière première, d'augmenter la productivité de la main-d'œuvre, d'améliorer le contrôle qualité et de généraliser le circuit court de production.

(13) On distingue quatre modes d'approvisionnement : a) la production propre où les vêtements sont fabriqués en propre dans l'entreprise ; b) la sous-traitance, où le donneur d'ordre achète des minutes de confection et fournit la matière au confectionneur ; c) la co-traitance dans laquelle le sous-traitant a la responsabilité de l'approvisionnement en tissu et peut aller jusqu'au produit fini, d) le modèle du négoce où le fabricant a la responsabilité du modèle. La co-traitance, mode d'approvisionnement montant depuis le début des années 2000, va d'une exigence précise du donneur d'ordre qui sélectionne directement le fournisseur et la qualité de tissu à une co-traitance « déléguée » à l'intérieur de laquelle le fournisseur a la latitude de sélectionner un fournisseur et une matière à partir de la définition d'un cahier des charges. Toutefois, les donneurs d'ordres ne différencient pas toujours facilement co-traitance et négoce. Les départements achats des entreprises étant généralement organisés en deux pôles : le pôle façon et le pôle produits finis, qui englobe les produits achetés en co-traitance et le négoce. Dans les cas où

La définition tardive d'une stratégie de relance des activités

Face à l'accroissement de la pression concurrentielle, l'ouverture des marchés et la fin annoncée des quotas sur le marché européen, les constats alarmistes quant à la survie d'un secteur textile habillement au Maroc se sont multipliés. En 2003, le livre blanc de l'industrie textile et de l'habillement remis à l'Amith concluait à la survie possible du secteur à condition d'obtenir une nette amélioration de la productivité de 25 % en moyenne entraînant de fait une réduction de l'emploi formel de l'ordre de 50 000 d'ici 2006. Ce rapport, qui fonde avec les différentes études sectorielles qui lui sont associées le plan de relance du secteur textile-habillement dénommé « Plan Emergence Textile-Habillement » (PTH), prolonge les deux grandes orientations stratégiques stipulées un an plus tôt dans l'accord-cadre 2002-2010 signé entre le gouvernement et l'Amith. Il s'agit, d'une part, de poursuivre et d'approfondir la « mise à niveau » des entreprises afin d'améliorer la position compétitive du secteur par un accroissement de la productivité et, d'autre part, d'améliorer l'attractivité du Maroc et des zones de concentration des activités textiles dans le but de capter des investissements étrangers en amont de la filière. La vocation exportatrice du secteur et le recours aux délocalisations, dans le but cette fois-ci d'intégrer plus fortement la filière, sont maintenues. Un engagement est pris par l'Amith pour parvenir en 2010 à un volume d'exportations de 35 milliards de dirhams pour une production de 50 milliards de dirhams. L'annonce du maintien des emplois puis d'ici 2010 de la création de 100 000 emplois nouveaux semble quelque peu illusoire mais politiquement incontournable. A travers le Fonds Hassan II pour le développement économique et social, le gouvernement s'engage de son côté à promouvoir l'investissement par une prise en charge de tout ou partie du coût du terrain suivant le prix de cession au mètre carré, à veiller au maintien d'un dispositif fiscal cohérent. Pour soutenir l'emploi, l'Etat prend également à sa charge 50 % des cotisations patronales à la CNSS pour les salaires inférieurs à 2 500 dirhams par mois au prorata du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Si cette mesure incite à la déclaration des effectifs salariés, elle favorise l'emploi peu qualifié alors même que la faible qualification de la main-d'œuvre pose problème dans une stratégie qui vise d'une certaine façon une remontée dans la chaîne de valeur.

La stratégie industrielle du secteur est élaborée tardivement, entre 2003 et 2005, mais en étroite collaboration avec le principal représentant de la profession puis indirectement avec les partenaires européens (14). Compte tenu de la nature de ces acteurs, il n'est pas étonnant de constater que la réalité artisanale et informelle d'un secteur très hétérogène n'est prise en compte qu'indirectement et à travers l'objectif de mise à niveau. Le plan émergence du secteur s'inscrit dans les nouvelles orientations de la politique industrielle marocaine dite « Programme Emergence ». La politique

industrielle se propose de doter le pays de lieux stratégiques – identifiés comme tels au terme d’une ingénierie fournie et maîtrisée par l’expertise – de ressources et de facteurs de production suffisants pour en accroître l’attractivité. Des zones dédiées font l’objet d’une promotion « agressive » à l’échelle européenne. Le modèle industriel et économique contenu dans le Programme Emergence, qualifié par certains auteurs de modèle-IDE ou de modèle plate-forme, accorde un rôle essentiel aux investissements directs étrangers, ceux des grands groupes, considérés comme les seuls capables de se positionner favorablement sur les marchés mondiaux. En dehors de la création d’emplois, force est de constater qu’il ne pense, ne prévoit, ni n’organise, les effets d’entraînement d’investissements majeurs sur les réalités économiques contiguës.

Ces constats d’ensemble sur la stratégie d’émergence marocaine (Piermay et Piveteau, 2009) restent valables pour le secteur textile habillement. Le PTH se décline à travers un ensemble de dispositions d’ordre technique, industriel, financier et commercial visant l’amélioration de la compétitivité du secteur. Il s’agit d’appuyer les entreprises marocaines dans leurs efforts d’amélioration des opérations industrielles, de les aider à évoluer vers le produit fini conformément aux récents modèles d’approvisionnement des clients européens, de renforcer leur capacité exportatrice, puis de développer l’amont du secteur et la maîtrise des différentes étapes du sourcing. En plus du maintien et du développement, dans certains cas, des précédentes mesures incitatives à l’investissement, préférentielles pour l’électricité, de rationalisation de la chaîne transport et logistique nationale (réforme portuaire), de facilitation pour accéder au Fonds national de mise à niveau (FOMAN) ou au Fonds de garantie de la restructuration financière, d’aide à des actions marketing et commercial ainsi que de formation (gestion Rh et alphabétisation), on note la mise en place d’une série de nouveaux dispositifs douaniers et tarifaires pour faciliter l’implantation de plates-formes d’approvisionnement et de plates-formes d’exportation.

Tableau 1

Réforme tarifaire du Plan Emergence Textile-Habillement

Libellés	Droits actuels	Droits de la réforme	Droit dans le cadre des ZLE USA et UE
Matières premières, accessoires et fournitures	2,5 % à 50 %	2,5%	2,5 %
Filés et tissus écrus	32,5 % à 40 %	17,5 %	2,5 %
Tissus finis	40 %	25 %	10 %
Tissus jacquards et voilage pour rideaux	40 %	32,5 %	10 %
Produits finis	50 %	50 %	20 %

Source : Plan Emergence Textile Habillement, p. 4.

les modèles sont entièrement conçus par le donneur d’ordres, la distinction est claire. Mais dans la pratique, les contributions relatives du donneur d’ordres et du fournisseur dans la conception du produit sont plus floues.

(14) Cet accord-cadre prévoit de confier à un bureau d’étude international spécialisé une mission d’assistance auprès de l’Etat et des professionnels afin de dégager sur la base d’un diagnostic sectoriel en référence aux expériences étrangères une nouvelle stratégie. Il est somme toute remarquable de noter que cette expertise qui aboutira au Livre blanc fut financée par la Commission européenne. Pascal Morand, Professeur associé en économie à l’ESCP-EAP et surtout directeur général de l’Institut français de la mode (IFM) depuis 1987 dirige l’ensemble de l’étude en lien avec le gouvernement et l’Amith. Loin d’être anecdotique, cette remarque souligne une étonnante situation de l’expertise internationale qui se pose bien évidemment en conseil neutre de la politique publique et de la stratégie sectorielle marocaine mais se trouve d’une certaine façon représenter ailleurs les intérêts des textileurs français, ce qui rappelle si besoin la force des relations entre l’industrie européenne, en l’occurrence française, et marocaine et suppose une grande convergence des intérêts des deux industries.

(15) « L'identification et la connaissance technique des qualités en phase avec les attentes des clients et des évolutions de la mode, le référencement de matières dans les grands salons professionnels, la construction de relations de partenariat avec les fournisseurs de référence pour chaque famille de produits, la connaissance précise du niveau de prestation de service de ces fournisseurs, la connaissance des délais de production et de mise à disposition des pièces types. Ces compétences en matière de sourcing doivent être complétées par des compétences en matière d'achat, de négociation des prix, de délais et l'élaboration de cahier des charges qualité. Elles portent sur les achats de matières mais aussi sur les achats de fournitures, les étapes de finitions et d'ennoblissement, broderies, teintures, délavages, éléments déterminants de la dimension créative des produits. » (Morand et *al.*, 2003).

(16) On songe par exemple à la convention d'investissement signée en 2004 avec le groupe textile italien Legler.

(17) Cette statistique diffusée par la presse concerne l'année 2001 et provient d'une étude de l'Administration du Royaume. Compte tenu des données fournies dans le même temps par le MCI, il s'agit essentiellement d'emplois non déclarés considérés comme informels. Précisons aussi la non

Ces deux composantes, considérées comme fondamentales par les acteurs de la profession, sont emblématiques de la stratégie sectorielle. La première (tableau 1) parce qu'elle fournit aux entreprises de transformation un approvisionnement compétitif leur permettant de sortir du modèle classique de sous-traitance. L'intégration directe de cette fonction dans l'entreprise supposant la maîtrise de plusieurs étapes et compétences (15), il s'agit à ce stade de favoriser l'implantation de plates-formes d'approvisionnement en attirant de nouveaux investissements en provenance de pays plus expérimentés dans le sourcing, comme la Turquie par exemple. Plus que cela, le Maroc souhaite capter une nouvelle vague de délocalisations qui s'amorce en Europe dans l'industrie textile, à l'amont de la filière, et compenser ainsi les délocalisations vers des pays à coût de main-d'œuvre plus bas, comme la Chine, le Vietnam ou l'Inde, auxquelles il est confronté depuis la fin des années 90. Cette réforme tarifaire étend en l'inscrivant dans un nouveau dispositif réglementaire un certain nombre d'avantages accordés auparavant par le gouvernement dans le cadre d'une négociation directe avec les entreprises textiles manifestant l'intention d'investir au Maroc et bénéficiant *in fine* d'une convention d'investissement plus avantageuse que ce que permettait le Fonds (16) Hassan II. La seconde composante réaffirme quant à elle la vocation exportatrice du secteur en accordant aux plates-formes d'exportations un rôle de locomotive pour le développement des exportations nationales. Il s'agit en fait d'un dispositif réglementaire adapté à l'installation de donneurs d'ordres sur le territoire marocain sans que ceux-ci ne perdent l'avantage antérieur de la détaxation des importations temporaires pour perfectionnement. Cette mesure incitant également au regroupement des entreprises exportatrices répond directement aux sollicitations d'un groupe comme Décathlon conditionnant son investissement à Casablanca au maintien des avantages associés aux régimes préférentiels d'importations temporaires.

Le tableau 2, établi sur la base des données annuelles fournies par le MCI, dévoile les mutations en cours dans le secteur textile-habillement-cuir. Si sa contribution à la richesse industrielle du pays reste importante, elle baisse depuis le milieu des années 2000 pour atteindre en 2006 13 % de la valeur ajoutée industrielle au bénéfice de l'agro-alimentaire et de nouvelles spécialisations productives comme l'automobile ou l'électronique. On a souligné à plusieurs reprises la dépendance considérable du textile-habillement envers les marchés européens, tant pour leurs exportations qu'en matière d'attraction des capitaux privés. Au plus fort du repositionnement des approvisionnements européens, en particulier vers l'Asie, le Maroc a pu perdre 40 000 emplois en une seule année (17). Les évolutions des années 2005 et 2006 confirment la substitution des pays d'importation : les importations de l'UE venant de Chine ont par exemple progressé de 45 % pour les produits d'habillement entre 2004 et 2005, alors que dans le même temps les importations européennes étaient en recul en provenance de

Roumanie (- 6 %), du Bangladesh (- 5 %), du Maroc (- 7 %), de la Tunisie (- 6 %), la Turquie résistant encore à la pression chinoise, tout comme l'Inde. La baisse des parts de marché du Maroc en Europe est loin d'être compensée par l'accès à de nouveaux marchés.

exhaustivité de l'enquête annuelle du MCI sur les industries de transformation.

Pour autant, les scénarios et projections réalisés au début des années 2000 ne se sont pas pleinement réalisés. Par exemple, les experts du Livre blanc annonçaient dans une prospective inquiète : « Le Maroc pâtit explicitement de l'abolition des quotas et de l'entrée de la Chine dans l'OMC, cela dans des proportions significatives. Ainsi, les exportations d'habillement vers l'Europe diminuent sur le long terme de plus de 30 %, la production d'habillement diminue de 18 %, la production textile de 7 %. » Tandis que d'autres concluaient leur évaluation des conséquences de la fin de l'ATV sur l'industrie marocaine par un constat alarmant : « Il est clair que l'avenir d'une grande partie des entreprises marocaines du secteur est sérieusement compromis (Aschy 2005). » Finalement, 2005, 2006 et 2007 auront été des années plutôt fastes pour les industriels marocains du secteur.

Durant l'année 2007, les exportations du secteur vont même jusqu'à atteindre 31 milliards de dirhams, soit une progression de 21 % depuis 2005. Si de tels résultats sont indéniablement positifs, il est difficile dans un temps aussi court d'en attribuer le bénéfice à la dynamique interne du secteur et d'y voir les effets de la mise à niveau juste esquissée. Plusieurs autres facteurs y ont concouru qui expliquent la relative stabilité du nombre d'emplois et du nombre d'entreprises formels selon le MCI (cf. tableau 2). On rappellera ici que devant la déferlante de produits chinois sur le marché européen en 2005, l'Union européenne prolonge sur de nouvelles bases le principe des quotas jusqu'en 2008. La réduction des mesures de protection envers les

Tableau 2

Les entreprises du textile, habillement et cuir dans le secteur industriel marocain

Industrie du textile-habillement et du cuir (17,18,19)	Part des ITH dans le PIB industriel	Degré d'ouverture des ITH	Importance relative des entreprises ITH	Productivité apparente du travail (Dh)	Nombre d'emplois	Nombre d'entreprises
1990	16,64 %	52,61 %	31,78 %	30 168	169 642	1 756
2000	17,47 %	66,17 %	27,20 %	43 856	218 706	1 988
2001	17,97 %	67,12 %	26,21 %	47 130	213 050	1 863
2002	18,12 %	64,76 %	27,04 %	47 134	226 199	2 054
2003	18,40 %	66,20 %	26,11 %	46 571	224 754	2 096
2004	17,83 %	68,00 %	24,70 %	46 780	218 559	2 020
2005	14,40 %	66,31 %	23,62 %	46 974	207 335	1 890
2006	13,95 %	65,78 %	22,85 %	46 009	207 649	1 767

Source : d'après les données annuelles du MCI sur les entreprises de transformation.

importations d'Asie était donc jusqu'à présent, et contrairement aux scénarios envisagés, très largement incomplète. Les toute dernières statistiques produites pour les quatre premiers mois de 2008 attestent de la persistance des difficultés du secteur avec une baisse en glissement des exportations marocaines sur le marché européen. Au-delà des explications conjoncturelles (crise du marché britannique avec la dépréciation de la livre sterling, faible niveau de la consommation en Europe lié à la baisse du pouvoir d'achat et à un début de saison pluvieux), les professionnels pointent du doigt l'attractivité de l'Égypte, proche et moins cher que la Chine, vers où se dirigent de plus en plus de donneurs d'ordre européens, soulignant une nouvelle fois la fragilité du secteur.

Les entreprises tangeroises face à l'incertitude : entre stratégie et dépendance

L'évolution globale des formes de la concurrence et la structuration du textile-habillement marocain invitent à étudier les stratégies des firmes localement en partant des relations établies avec les travailleurs sur les grands bassins d'emploi dont on a constaté plus avant le rôle régulateur. Mais on le constate, compte tenu du positionnement de l'industrie marocaine dans la chaîne de valeur, il convient de traiter avec le même intérêt les relations avec les fournisseurs, avec les clients, avec les financeurs afin de comprendre les combinaisons qui s'opèrent entre elles au sein des entreprises. Les travaux d'enquêtes menés auprès des entrepreneurs et autres acteurs du secteur permettent d'aller en ce sens.

Aujourd'hui, Tanger constitue un condensé des enjeux et contraintes de la dynamique industrielle au Maroc. Prospère dans les années 40 et 50, la ville n'a pas su rebondir après la perte de son statut international ni réussi à se passer de l'absence d'une véritable volonté politique à son endroit sous le règne de Hassan II. Depuis quelques années, la métropole tangeroise sort d'une longue léthargie et devient un des pôles économiques parmi les plus attractifs du pays, tiré en premier lieu par la croissance des activités industrielles. Entre 1990 et 2006, la préfecture de Tanger-Asilah (qui comprend la ville, ses environs, une bande de terre le long de la côte atlantique, mais non la zone du nouveau port Tanger-med) est passée de 28 484 à 63 425 emplois industriels (+123 %) dont 60 % dans le secteur du textile et de l'habillement. Progressant de 9,6 % à 15,7 % de l'emploi industriel national, la région de Tanger-Tétouan conforte sa place de deuxième pôle industriel du pays, toutefois loin derrière Casablanca qui, avec une stagnation des emplois industriels à 220 000 et une part nationale diminuant de 54,9 à 44 %, entame une reconversion vers des emplois tertiaires caractéristiques d'une métropole. La croissance de Tanger est aussi très visible dans d'autres domaines, en particulier dans celui de l'immobilier. Bien située dans la ceinture de sous-traitance des économies européennes, elle devient la cible de réorganisations européennes en cours, dans l'industrie

textile espagnole on le verra, mais aussi et surtout dans le secteur automobile. La nouveauté et la fragilité de ce dynamisme économique se laissent appréhender lorsqu'on s'intéresse à l'univers diversifié des acteurs économiques de la métropole, au tissu économique local tel qu'il se donne à voir sur les espaces de concentration des activités économiques voulues par la puissance publique.

Ces changements récents sont d'autant plus spectaculaires qu'ils contrastent pour la ville avec une période préalable de délaissement. Ni la zone franche portuaire ni l'instauration de mesures fiscales favorables à l'investissement n'avaient conjuré la crise consécutive à l'abandon du statut international (1956). La méfiance du roi Hassan II envers le Nord du pays avait entraîné un retrait de l'Etat. Toutefois, l'importance de l'économie illégale (contrebande, trafic du haschich) et des migrations internationales ont provoqué un afflux d'argent, dont les villes ont été le réceptacle (Berriane, 1998). Tanger a ainsi connu de forts taux de croissance démographique mais aussi, à partir de 1983 (Sefrioui, 2003), une croissance des investissements industriels, stimulés par l'économie illégale (Abdendi, 1988). La lutte contre celle-ci joue d'ailleurs un rôle dans les projets actuels. Les perceptions citadines, empreintes de nostalgie, traduisent ce changement rapide d'une ville en train de connaître un indéniable saut quantitatif et qualitatif sur le plan économique. Une étude prospective du Conseil d'amélioration de l'employabilité (CRAME) estime à 30 000 le nombre de postes de travail à pourvoir d'ici 2010 dans les quatre nouvelles spécialisations productives de la ville : logistique, tourisme, offshoring et industrie automobile. Ce dernier secteur comptant pour plus de la moitié des besoins d'emploi de la région.

Le Maroc possède cinq grands bassins d'activités de textile et habillement : Casablanca, Tanger, Fès-Meknès, Rabat-Salé et Marrakech (Belghazi, 2005). Ils se distinguent par l'importance relative des différents segments repérés plus haut. Le marché de Casablanca, par exemple, est le premier sur le formel et informel. Sans entrer dans le détail typologique retenu dans le premier point, on peut schématiquement considérer à Tanger la présence de trois principaux groupes d'entreprises distincts. Le groupe des leaders comprend cinq grands groupes familiaux qui, au travers de plusieurs établissements dirigés par des membres de la même famille, possèdent environ 160 chaînes de montage. Chaque entreprise, de 150 à plus de 500 employés, est relativement bien équipée en capital. Elle fonctionne pour partie en réseau sur la base des relations familiales et pour partie sur la base de décisions autonomes. Les grands groupes familiaux ont des activités diversifiées (immobilières principalement mais aussi pêche pour l'un d'entre eux) et le textile-habillement. Le second groupe est formé d'entreprises également formelles qui ne dépassent pas 500 personnes. Le troisième, qui selon certaine estimation peut assurer jusqu'à 60 % de la production tangéroise (200 à 250 chaînes de montage), est constitué de

plus petits établissements, non déclarés, travaillant le plus souvent comme sous-traitants des entreprises des deux premiers groupes. Pour être complet, Tanger accueille également quelques filiales de groupes étrangers et autres entreprises à capitaux étrangers.

Les entretiens ont été menés auprès d'un échantillon de 15 entreprises du premier et du second groupe installées sur les deux principales zones industrielles de la ville où se concentre depuis quelques années un grand nombre d'entreprises du textile et de l'habillement : Al Majd et Moghogha. Toutes les entreprises visitées exportent la totalité de leur production et importent l'ensemble des tissus et une très grande partie des petites fournitures. Les délais de production, extrêmement courts, se situent entre 10 et 20 jours. Le plus souvent, chaque entreprise n'a à faire qu'à un petit nombre de clients, plus de 60 % du chiffre d'affaires étant assuré par un ou deux donneurs d'ordre. Menés en 2007, les entretiens ne révèlent pas de changements productifs ou organisationnels importants en comparaison du diagnostic sectoriel très détaillé fourni par C. Courlet (2006) et son équipe sur la base d'enquêtes conduites à Tanger en 2000 et 2003. On relève au contraire une grande stabilité du couple produit-marché, des technologies de production et des relations inter-firmes au cours des cinq dernières années caractéristiques d'un espace de production spécialisé, certes, mais peu territorialisé, caractéristique d'un système classique de sous-traitance dans lequel les industries sont liées aux donneurs d'ordre et restent soumises à leur logique de localisation et de production (Courlet, 2006). Malgré une grande proximité des situations et des contraintes partagées, en dépit d'une forte concentration géographique au sein des deux zones partiellement ou fortement spécialisées, les relations de coopération sont rares pour ne pas dire absentes, qu'il s'agisse de la production, de la formation ou même du transport des ouvrières des lieux d'habitation aux zones d'activités.

Le climat très individualiste et concurrentiel relevé par C. Courlet à l'occasion son étude sur la réalité des systèmes productifs localisés (SPL) au Maroc perdure. Les seules relations observables sont contractuelles et verticales. Elles concernent sur le mode la sous-traitance les clients étrangers et les fournisseurs. Dans aucun des cas rencontrés on ne s'approche de la co-traitance, du produit fini, de la production de modèle. En dehors d'activités de contrôle qualité qui semblent s'être développées, les tâches réalisées dans les entreprises se limitent à la découpe et au montage de modèles entièrement conçu par le client, adressés par voie informatique lorsque l'équipement du fournisseur le permet. Dans la totalité des cas, l'approvisionnement reste entièrement du ressort du client. Deux autres éléments ne sont pas du tout maîtrisés par les entreprises : les prix de vente et les délais. Tous nos interlocuteurs ont déclaré n'avoir aucune marge de négociation sur les prix ou, dans le meilleur des cas, très peu. Les pratiques peuvent être différentes selon la nature du produit concerné et le client. Mais engagées pour la plupart dans une production de moyenne gamme

en chaînes et trames, les entreprises tangéroises se font concurrence face à un nombre restreint de clients, la diversité des clients observée il y a quelques années ayant laissé place à un panel plus réduit.

C'est là une des évolutions significatives depuis le début des années 2000. Tanger comme le reste du pays a subi en 2001 et 2002 des pertes considérables d'emplois dans le secteur suite au départ de clients traditionnels attirés par les moindres coûts en Asie. Si quelques-uns sont depuis revenus sur le marché marocain sous-traiter une partie de leur production, peu satisfaits en Chine par exemple par les délais de livraison et la qualité de la production, les performances des entreprises tangéroises enregistrées au cours des trois dernières années paraissent pour l'essentiel provenir et dépendre de la très forte progression du Groupe Inditex distributeur des enseignes Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home et Kiddy's Class. Depuis 2003, le groupe espagnol a multiplié par 5 ses approvisionnements au Maroc (de 5 à 33 millions de pièces par an) dominant alors la structure clientèle de la plupart des entreprises de confection de la place de Tanger. A l'échelle nationale, il est devenu le premier client des entreprises du textile et de l'habillement. Eu égard à la stratégie de commercialisation (renouvellement fréquent des gammes) et de production (à proximité des lieux de distribution et des points de vente pour assurer en cas de succès le réassort immédiat du produit) bien connue de ce groupe, cela peut surprendre. En effet, la réussite éclatante du *fast fashion* à travers Zara (logistique sophistiquée et intégration verticale pour percevoir et transmettre aussi vite que possible à la production les réactions de la demande) semblait associée au maintien des circuits de fabrication et de distribution en Europe (Veltz, 2008 : 71). En fait, avant qu'Inditex ne décide de sous-traiter une partie de la production au Maroc suite à une politique d'accroissement du nombre de points de vente, la coupe, la réalisation de petites séries et la finition des vêtements se faisaient dans les usines de Zara de la région de Galice. Les ateliers de production extérieurs au groupe, situés principalement en Espagne et au Portugal, reçoivent les patrons, le tissu et tous les éléments de détail comme les boutons. Le produit fini revient dans les sites de l'entreprise où il est repassé et soumis à des contrôles de qualité avant d'être distribué. Les usines de la péninsule ibérique conservaient la fabrication des vêtements plus sophistiqués alors que les produits plus basiques (le quart de la production) étaient fabriqués en Asie. La grande proximité géographique du Maroc avec l'Europe et, dans le cas présent, avec l'Espagne lui confère pour ce type d'organisation productive et commerciale un avantage décisif à partir du moment où les entreprises ont su s'adapter à des délais qui de la conception à la disponibilité en boutique peuvent parfois ne prendre que de 10 à 14 jours.

Tous les responsables rencontrés soulignent l'aubaine que fut, dans une phase délicate, l'arrivée d'Inditex sur Tanger. Il s'agit bien d'aubaine, car un seul de nos interlocuteurs est en capacité d'aller au devant des clients.

La présence du groupe espagnol au Maroc résulte de contacts établis au plus haut niveau par le gouvernement et son ministre du Commerce et de l'Industrie et l'Amith. L'inquiétude manifeste exprimée par les responsables d'entreprise provient du peu de visibilité à moyen terme des carnets de commande, de la forte concurrence pour saisir les commandes des principaux donneurs d'ordre et de la pression continue qu'exercent les clients et leurs intermédiaires sur les prix. L'incertitude qui en résulte est peu propice aux dépenses d'investissement et à la modernisation des équipements qu'exigent pourtant la mise à niveau des entreprises ou le passage à la co-traitance. Elle se double de tensions nouvelles sur la main-d'œuvre.

La sous-traitance en vigueur permet aux donneurs d'ordres, en plus d'une diminution du coût de la main-d'œuvre, de reporter les risques liés à l'emploi sur le fournisseur. Lui seul a à gérer les variations de la demande. Compte tenu de la très forte saisonnalité de l'activité et du risque de non-reconduite des contrats, du raccourcissement des délais, du risque de non-paiement à temps des commandes, peu d'entrepreneurs parviennent à stabiliser la main-d'œuvre. Les taux de *turn over* sont d'autant plus élevés que l'étroitesse des marges pratiquées ne donne pas la possibilité d'agir sur les niveaux de salaire pour fixer une main-d'œuvre aguerrie. La faiblesse du taux de syndicalisation de la main-d'œuvre, jeune et féminine, opère dans le même sens, de même l'absentéisme important au moment et autour des fêtes religieuses à mettre en relation avec la provenance des employés, rarement tangérois. Dans ces conditions, la plupart des employeurs mettent en place des primes de rendement, collectives ou individuelles, en même temps que perdurent dans les établissements visités des pratiques illégales d'embauche et de paiement de la main-d'œuvre (signature simultanée d'un contrat d'embauche et de démission, non-respect du temps de travail légal, signature tardive du contrat de travail, absence de déclaration à la CNSS, etc.). Sous la pression du consommateur final de produits textiles, Inditex impose dorénavant des critères sociaux, fait procéder à des audits dans le cadre d'une charte sociale permettant d'obtenir la certification « fibre citoyenne » sans pour autant relâcher un peu de la pression mise sur les délais et les coûts. C'est donc aux façonniers de solutionner cette injonction paradoxale des donneurs d'ordre étrangers.

Trois entreprises sur les 15 rencontrées sont entrées dans un processus de mise à niveau sociale. Comme de nombreux donneurs d'ordre, le groupe Inditex exige dorénavant des façonniers qu'ils ne sous-traitent pas à leur tour une partie de la commande obtenue, sauf dans un cadre contractuel accepté par le client. La sous-traitance de rang 2 auprès d'entreprises et de petits ateliers informels (groupe 3) est fréquemment considérée comme une forme de concurrence déloyale. Tout en maintenant un coût-minute inférieur, ces entreprises auraient la possibilité de mieux rétribuer leurs employés. A la question de savoir si malgré les récentes injonctions sociales des donneurs d'ordre, elles procèdent de temps à autre (volume de commandes

supérieur à la capacité de production, par exemple) à de la sous-traitance informelle, les 15 personnes rencontrées répondent négativement... en précisant pour la moitié d'entre elles que leurs concurrents ne s'en privent pas où refusent tout simplement de répondre à une question devenue tabou. Sur un autre plan, le manque de main-d'œuvre, qualifiée puis non qualifiée, pourrait bien très rapidement constituer un véritable goulet d'étranglement pour la réalisation de nouveaux investissements dans la région. Il est en tous cas signalé par plus de la moitié des entreprises enquêtées, qui déclarent y être d'ores et déjà confrontées.

Conclusion

Le maintien et le développement d'activités du textile et de l'habillement constatés à l'échelle nationale et observés localement à Tanger tiennent moins aux effets recherchés de la mise à niveau du secteur qu'à de nouvelles stratégies de localisation des tâches de production d'importants donneurs d'ordre du Sud de l'Europe, en particulier espagnols ; stratégies externes finalement peu maîtrisables par les acteurs du secteur au Maroc et dont on peut également se demander si les politiques peuvent ou non les influencer. Elles prolongent sous de nouvelles formes, en particulier le réassort dans un modèle de renouvellement rapide des gammes exigeant des délais de livraison très courts, la division régionale du travail au sein de laquelle l'industrie textile marocaine a tissé des relations productives étroites, a bâti jusqu'à présent sa compétitivité et réalise toujours l'essentiel de ses échanges commerciaux.

Le lien de sous-traitance demeure. Le rapport à l'emploi reste marqué par une grande flexibilité, voire une possible informalisation de la mise au travail, peu compatibles avec l'objectif d'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre considéré par les « experts » du secteur comme la condition à terme du maintien de l'activité textile marocaine et de l'emploi. En fait, l'avantage compétitif de l'industrie textile marocaine continue d'être fondé sur une main-d'œuvre peu qualifiée et à bas coût, en contradiction avec la stratégie de remontée en gamme.

Ces premières observations seront à nuancer lors des prochaines investigations de terrain et suivant la situation des trois sites comparés. Elles correspondent au cas tangérois, objet des premières opérations d'enquêtes. La croissance récente des activités de confection dans la ville du Détroit et l'attention nouvelle du pouvoir central pour la région Nord permettent de questionner plus largement la stratégie d'émergence industrielle du Maroc en la confrontant aux dynamiques productives en cours. Elle se traduit localement par d'importants bouleversements, une série de grands projets d'investissement, d'aménagement d'espaces, de mise en place d'infrastructures d'accueil pour de nouvelles vagues de délocalisation. Se trouve ainsi posée très directement la question de la prise en compte des réalités économiques régionales et de l'entraînement des industries locales.

Face à l'idée répandue d'une intégration transfrontière des organisations productives comme opportunité nouvelle d'industrialisation du Maroc inspirée du modèle en termes de grappes sectorielles à la M. Porter, on oppose l'hypothèse de l'établissement d'un nouveau compromis productif centre-périphérie dont il s'agit dorénavant de comprendre les formes nouvelles et les conditions historiques, sociales, politiques et économiques de formation. La question en termes de développement territorial devient celle des effets d'une politique d'attractivité, extravertie, qui confie le développement des territoires aux attendus positifs et cumulatifs des délocalisations et à la saisie d'opportunités géo-économiques.

Références bibliographiques

- Achy L. (2005), « Une première évaluation de l'impact de la fin de l'ATV sur l'industrie textile et habillement au Maroc », Communication aux journées d'Études organisées par le CREJS, Rabat.
- Belghazi S. (2004), *Structure de la filière textile au Maroc*, Insea, Rabat, 19 p.
- Belghazi S. (2005), *Pratique des donneurs d'ordre et précarité du travail dans le textile habillement marocain*, Insea, Rabat, 20 p.
- Berriane M., Laouina A. (dir.), (1988), *le Développement du Maroc septentrional*, Points de vue de géographes Justus Perthes Verlag Gotha, 316 p.
- Cohen C. (2006), *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Seuil, la République des idées, Paris.
- Collectif (2006), *le Maroc possible, une offre de débat pour une ambition collective*, Rapport du cinquantenaire, éd. Maghrébines, Casablanca, 288 p.
- Coris M., Rallet A., Reslinger C. (2007), « Dynamiques d'émergence : de la diversité des profils institutionnels à la variété des trajectoires sectorielles », Workshop, *la Trajectoire des délocalisations : état des lieux et perspectives*, MSHA, Bordeaux, 40 p.
- Courlet C. (dir.) (2006), *Territoire et développement économique au Maroc : le cas des systèmes productifs locaux*, Economie critique, l'Harmattan, Rabat, Paris, 161 p.
- Fontagné L. et Peeters C. (2007), *Accompagner les délocalisations*, De Boeck Université, *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2007/1, tome XLVI, p. 159 à 171.
- Grignon F. (2004), *Délocalisations : pour un néo-colbertisme européen*, Rapport d'information pour la commission des affaires économiques, n° 374.
- Hatem F. (2004), « La filière textile-confection dans la région euro-méditerranéenne », *Notes et études ANIMA*, n° 3, 79 p.
- Lahlou M. (2005), *le Secteur textile-habillement au Maroc : situation économique et réalités sociales*, Rapport multig, Rabat, 18 p.
- Morand P., Beirnaert A., Romatet P., Raoul L. (2003), *Livre blanc de l'industrie du textile et de l'habillement*, AMITH, 192 p.

- Mouhoud E.M 2008 (2006), *Mondialisation et délocalisations des entreprises*, la Découverte, coll. "Repères", Paris, 124 p.
- OCDE (2004), « A New World Map in Textiles and Clothing : Adjusting to Change », *Industry, Services & Trade*, vol. 2, n° 20, p. 1-237.
- Péridy N. (2004), « L'impact de la politique euro-méditerranéenne sur les échanges UE-Maroc, Application d'un indicateur de performance à l'exportation », *Région et Développement*, n° 19, 55-82.
- Piermay J.L. et Piveteau A. (2009), « L'impensé du "local" dans le programme Emergence du Maroc. Le cas de Tanger », in Mezouaghi M., *les Localisations industrielles au Maghreb : attractivité, agglomération et territoires*, IRMC-Karthala, Tunis-Paris, p. 209-232.
- Royaume du Maroc (2005), *Plan émergence textile-habillement pour la relance du secteur textile-habillement*, Rabat, 9 p.
- Ternaux (2006), « Le textile-habillement : la fin d'une époque », in Colletis G., Lung Y., *la France industrielle en question. Analyses sectorielles*, la Documentation française, Paris, p. 37-53.
- Tlemçani M.B., Tahi S. (2002), « Nouvelles dynamiques territoriales et intégration des pays du Maghreb à l'Union européenne », International Conference on Trade, Currency, Unions and Economic Integration, Canada, 23 p.
- Veltz P. (2008), *la Grande transition. La France dans le monde qui vient*, Seuil, Paris, 260 p.