



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES  
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION (DESS)**



**THEME :**

**DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA FILIERE  
TEXTILE DE L'UEMOA : MISSION A L'OPICT**

**Présenté par :  
Maxime BEDA**

**Stagiaire en DESS Audit &  
Contrôle de Gestion  
15<sup>ème</sup> Promotion**

**Sous la Direction de M.  
Charles Diene SENHOR  
Manager Associé à Performances  
Management Consulting (PMC)**

**AVRIL 2005**

Bibliothèque du CESAG



108455

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

A.D.L: Arthur D. Little

AGOA: African Growth and Opportunity Act

AMF: Accords Multifibres

B.C.G: Boston Consulting Group

CA: Chiffre d'Affaires

CDE: Centre de Développement des Entreprises

DAS : Domaines d'Activités Stratégiques

FCS : Facteurs Clés de Succès

ISO: International Organization of Standardization

LCGA: Learned Christensen Andrews Guth

MOD : Main D'œuvre Directe

OPICT : Organisation Professionnelle des Industries Cotonnières et Textiles

RMC: Customer Relationship Management

SAV: Service Après Vente

SWOFT: Strength Weakness Opportunity Threat

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

AFNOR : Association Française de Normalisation

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

CAF : Capacité d'Autofinancement

MR : Marché Régional

MM : Marché Mondial

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1: Matrice du modèle BCG <sub>1</sub> .....	25
Figure 2: Les prescriptions stratégiques à partir de la matrice BCG <sub>1</sub> .....	26
Figure 3: Matrice BCG <sub>2</sub> .....	28
Figure 4: La matrice de positionnement Mac Kinsey .....	31
Figure 5: Modèle "SWOT" .....	32
Figure 6 : Les finalités de la diversification .....	35
Figure 7: Modèle d'analyse .....	44
Figure 8: La démarche d'analyse.....	45
Figure 9: La matrice de positionnement des segments de marché .....	85

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Analyse de la concurrence .....	16
Tableau 2: Evaluation du degré de maîtrise des FCS .....	19
Tableau 3: Synthèse de l'analyse externe et interne .....	21
Tableau 4: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les filés .....	69
Tableau 5 : Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus écrus marché régional .....	70
Tableau 6: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus écrus sur le marché mondial .....	71
Tableau 7: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus ennoblis sur le marché régional .....	72
Tableau 8: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus ennoblis marché mondial.....	73
Tableau 9: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus artisanaux.....	75

Tableau 10: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus d'ameublement.....	76
Tableau 11: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les étoffes à maille sur le marché régional .....	77
Tableau 12: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les étoffes à maille marché mondial.....	78
Tableau 13: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: La confection marché régional .....	79
Tableau 14: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: La confection marché mondial circuit "long" .....	80
Tableau 15: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: La confection marché mondial circuit "court" .....	82
Tableau 16: Synthèse du diagnostic stratégique.....	83
Tableau 17 : Evaluation des segments de marché textile.....	84

**TABLE DES MATIERES**

**DEDICACES.....i**

**REMERCIEMENTS.....ii**

**LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....iii**

**LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX.....iv**

**TABLE DES MATIERES.....v**

**INTRODUCTION.....1**

**PARTIE 1 LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....6**

**CHAPITRE 1: LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE : UN OUTIL D'AIDE A LA DECISION. ....8**

1.1. GENERALITES SUR LE DIAGONSTIC STRATEGIQUE.....8

1.1.1. LA FONCTION DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....8

    1.1.1.1. Définitions .....8

    1.1.1.2. Rôle et objectifs du diagnostic stratégique.....10

1.1.2. LES FONDEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....10

    1.1.2.1. Objectifs .....10

    1.1.2.2. Croissance.....11

    1.1.2.3. Métier .....11

    1.1.2.4. Domaine d'activité stratégique (DAS).....11

    1.1.2.5. Portefeuille de DAS .....11

    1.1.2.6. Avantage compétitif.....12

    1.1.2.7. Manœuvre stratégique.....12

1.2. LA DEMARCHE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE .....12

1.2.1. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE .....12

    1.2.1.1. Rôle et utilité de la segmentation stratégique.....13

    1.2.1.2. Méthode de la segmentation stratégique .....14

    1.2.1.3. Limites de la segmentation stratégique.....15

1.2.2. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE .....15

    1.2.2.1. Analyse externe.....15

    1.2.2.2. Analyse interne .....18

    1.2.2.3. Conclusion du diagnostic stratégique .....21

    1.2.2.4. Formulation d'alternatives stratégiques .....22

**CHAPITRE 2: LES DIFFERENTS MODELES D'ANALYSE ET LES CHOIX STRATEGIQUES .....23**

2.1. LES MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE .....23

2.1.1. LES MODELES MATRICIELS .....23

2.1.1.1. BCG Matrices d'analyse .....	23
2.1.1.2. A.D.L Stratégique .....	29
2.1.1.3. Le modèle Mac Kinsey .....	30
2.1.2. LES AUTRES MODELES D'ANALYSE .....	32
2.1.2.1. Le modèle LCAG.....	32
2.1.2.2. Le cycle de vie (d'un domaine d'activité).....	33
2.1.2.3. Le principe d'excellence .....	33
2.2. LES DIFFERENTES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	34
2.2.1. LES ORIENTATIONS GENERALES : INTRA ET INTER-INDUSTRIELLES .....	34
2.2.1.1. Les stratégies de diversification.....	34
2.2.1.2. Les modalités de développement.....	37
2.2.1.3. Le développement à l'international (l'internationalisation).....	38
2.2.2. LES ORIENTATIONS PAR SEGMENTS D'ACTIVITE : STRATEGIE DE SPECIALISATION INTRA-INDUSTRIELLES. ....	38
2.2.2.1. Les différentes stratégies de spécialisation .....	38
2.2.2.2. Les avantages et inconvénients des stratégies de spécialisation.....	41
<b>CHAPITRE 3: LE MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE .....</b>	<b>42</b>
3.1. LA PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE .....	43
3.1.1. Définition des variables .....	43
3.1.2. Principaux choix de recherche .....	43
3.1.2.1. Les éléments conceptuels .....	43
3.1.2.3. Les choix théoriques .....	44
3.1.2.3. La stratégie de recherche.....	44
3.1.2.4. Le type d'approche.....	44
3.1.3. Le modèle d'analyse.....	44
3.2. METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA FILIERE TEXTILE .....	45
<b><u>PARTIE 2 LA CONTRIBUTION DE L'AUDITEUR A L'AMELIORATION DE LA COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE.....</u></b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE 1: PRESENTATION DE L'ORGANISATION: L'OPICT.....</b>	<b>50</b>
1.1. OBJECTIFS DE L'OPICT .....	50
1.2. ACTIVITES DE L'OPICT.....	50
1.2.1. Des actions de lobbying et de négociation.....	50
1.2.2. Des actions d'information des adhérents.....	51
1.2.3. Des actions de formation .....	51
1.2.4. Des actions de promotion .....	51
<b>CHAPITRE 2: PANORAMA ET COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE .....</b>	<b>52</b>
2.1 PANORAMA DE LA FILIERE TEXTILE .....	52
2.1.1. Les différentes activités de la filière textile .....	52
2.1.2. Les potentialités économiques de la filière textile .....	52
2.1.3. Les obstacles au développement de la filière textile .....	53
2.2. COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE .....	53
2.2.1. La compétitivité régionale .....	53
2.2.2. La compétitivité internationale .....	54
2.2.3. La compétitivité et perspectives de développement.....	55

<b>CHAPITRE 3: DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA FILIERE TEXTILE..</b>	<b>57</b>
3.1. L'ANALYSE STRATEGIQUE .....	57
3.1.1. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE .....	58
3.1.2. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES SEGMENTS DU MARCHE DE L'INDUSTRIE TEXTILE.....	59
3.1.2.1. Analyse de la demande.....	59
3.1.2.2. L'identification des facteurs de compétitivité et évaluation de leur maîtrise par les industriels .....	62
3.1.2.3. Analyse de l'évolution de l'environnement et détermination des compétences requises et moyens nécessaires.....	67
3.1.3. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....	82
3.2. FORMULATION D'ALTERNATIVES STRATEGIQUES.....	83
3.2.1. METHODOLOGIE .....	84
3.2.2. STRATEGIES PAR SEGMENT DE MARCHE.....	85
3.2.2.1. Observations .....	85
3.2.2.2. Interprétation .....	86
3.2.2.3. Conclusion.....	86
3.2.3 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES GENERALES.....	87
3.2.3.1. Les options stratégiques .....	87
3.2.3.2. Condition de réussite.....	88
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>88</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Avec la naissance de la mondialisation, beaucoup d'économies, tant au niveau national qu'international, sont contraintes d'adopter de nouvelles options stratégiques pour rivaliser contre leurs concurrentes. En Afrique où on assiste le plus aux effets collatéraux de la nouvelle donne économique, les économies nationales en passe d'un développement économique durable vont se regrouper dans divers secteurs en organisations beaucoup plus fortes sur l'échiquier du commerce international. Toutefois, malgré ces initiatives de regroupement pour mener une réflexion d'ensemble sur certains aspects clés de succès d'amélioration de compétitivité des secteurs à fort potentiel économique, subsistent encore des problèmes. C'est le cas de la filière coton et textile de l'UEMOA qui éprouve encore des difficultés à émerger du creux de la vague.

En effet, la filière textile constitue pour un bon nombre de pays de l'UEMOA (Burkina, Mali, Bénin) la principale source de revenus à l'exportation et de recettes publiques. A ce titre, elle se classe au deuxième rang des secteurs à fort potentiel économique en termes de valeurs ajoutées et d'emplois.

Toutefois, la zone demeure l'un des bassins cotonniers le plus dynamique au monde mais avec un produit peu compétitif et souvent absent du marché mondial.

La récente crise constatée dans la zone avec la fermeture d'un bon nombre d'entreprises textiles illustre leur manque de compétitivité.

Ainsi l'on serait amené à s'interroger sur cette situation alors que la zone possède toutes les matières premières nécessaires à la production de biens manufacturiers de qualité.

Les différentes enquêtes et analyses effectuées par les cabinets de consultants sur le manque de compétitivité de la filière textile font l'état des lieux suivants:

- l'évolution du cours des matières premières sur le marché international.



Cette situation est la conséquence directe des subventions accordées par les pays industrialisés à leurs producteurs. Ce qui réduit le jeu de la concurrence.

- le pouvoir des fournisseurs qui en situation de monopole exercent une pression considérable sur les coûts des matières nécessaires aux fabricants (augmentation des prix). Ce qui explique le coût élevé des coûts d'approvisionnement.
- la menace de l'arrivée de nouveaux concurrents facilitée par la faiblesse des barrières à l'entrée dans la filière textile de la zone. Ce qui accroît les risques de concurrence (les grands groupes industriels étrangers en occurrence les pays asiatiques).

Les politiques gouvernementales en matière tarifaire sont mal appliquées:

- les obstacles tarifaires ne sont pas significatifs par rapports aux multinationales,
  - les licences ne font pas l'objet d'un suivi, d'une attribution rigoureuse,
  - les normes nationales sont différentes des normes étrangères.
- la technologie qui se manifeste par:
    - une inexistence de services Recherche/Développement afin d'innover et concevoir des produits répondant aux attentes des clients,
    - une vétusté de l'appareil de production par un manque d'investissement pour l'achat de nouvelles machines plus performantes,
    - une absence de technologie de pointe adaptée à la situation actuelle entraînant un retard technologique par rapport aux concurrents.
  - la mauvaise visibilité des règles de jeu de la filière textile en termes de facteurs de succès et stratégies des concurrents.

A cela s'ajoutent les entraves structurelles à la compétitivité de la filière:

- le manque de formation au métier de textile,
- l'absence de dispositif d'appui technique aux industriels.

Les différentes réflexions à la résolution de ces problèmes ont porté sur :

- le regroupement des industriels du secteur coton-textile de l'UEMOA en organisation beaucoup plus forte sur l'échiquier international afin d'avoir une vision d'ensemble sur le développement de la filière,
- le renforcement des barrières tarifaires pour limiter l'entrée de concurrents potentiels,
- l'instauration d'un marché régional de libre concurrence et échanges de matières avec un prix négocié entre industriels et fournisseurs,
- le transfert de technologie par des coopérations nécessaires à la robotisation des matériels existants, l'apport de nouveaux procédés de fabrication, la mise à niveau des industriels (normes internationales et réglementations techniques).

Pour notre part, l'une des solutions possibles serait de procéder à une analyse stratégique de la filière textile afin de lever certains freins à la compétitivité.

Ainsi, un certain nombre de questions s'imposent à nous:

Comment le diagnostic stratégique permettrait-il d'améliorer la compétitivité des industries textiles?

- En quoi consistera ce diagnostic stratégique?
- Quels sont les facteurs de compétitivité de la zone pour la filière textile?
- Pourquoi réaliser un diagnostic stratégique des industriels? Quels avantages présente-il pour ces derniers?

Notre réflexion à la problématique conduit au thème suivant: "Diagnostic stratégique de la filière textile de l'UEMOA: mission à l'OPICT."

Il s'agira pour nous auditeur, intervenant en qualité de consultant externe d'atteindre les objectifs suivants:

- Comme objectif général de mener le diagnostic stratégique des industries textiles de l'UEMOA afin d'améliorer leur compétitivité au niveau régional et international,
- analyser la demande du marché textile,
- identifier et hiérarchiser les facteurs clés de compétitivité afin d'évaluer le degré de maîtrise de ces facteurs par les industriels,
- évaluer leur potentiel interne pour voir leurs forces et faiblesses et déterminer les compétences requises pour améliorer leur compétitivité,
- analyser l'évolution de l'environnement pour déterminer les opportunités à saisir et les menaces à faire face,
- faire des recommandations quant aux orientations stratégiques à retenir pour l'amélioration de la compétitivité de la filière textile.

Cette étude est réalisée grâce à un stage au sein du Cabinet Performances Management Consulting de Dakar. La mission s'est effectuée auprès de l'OPICT (Organisation des Professionnels des Industries Cotonnières et Textiles).

Le présent rapport comporte deux (2) grandes parties:

- une première partie théorique consacrée à la notion de diagnostic stratégique et comprend cinq chapitres,
- une seconde partie pratique ayant trait à l'analyse stratégique de l'auditeur de la compétitivité de la filière textile se compose de trois chapitres.

Cette partie dresse l'état des lieux de la filière textile de la zone. Le premier chapitre segmente le marché puis analyse le potentiel des segments du marché. Le positionnement des segments sur une matrice de portefeuille permet une ébauche des stratégies à adopter.

Il est à noter qu'il ne s'agit pas ici d'analyser les stratégies menées dans chaque pays de la zone dans la filière textile mais plutôt d'avoir une vision suffisamment large de la problématique stratégique des industriels.

La rédaction du mémoire portant sur un tel sujet est d'une importance capitale tant en terme pédagogique qu'en terme de contribution à la réflexion sur la maîtrise des facteurs de compétitivité des industries textiles de la zone.

Au niveau pédagogique, cette étude nous permet de mieux maîtriser l'Audit stratégique, approche encore nouvelle dans le domaine de l'audit, et surtout nous permet d'appliquer les connaissances acquises dans le cadre de notre formation de 3<sup>ème</sup> cycle en Audit et Contrôle de Gestion au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion).

Au niveau professionnel, cette étude constitue un apport à l'analyse des facteurs de compétitivité de la filière textile et surtout à la définition de stratégies par segment de marché qui constitue pour les industriels des pistes de réflexion.

**PARTIE 1**

**LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE**

## Introduction

Dans une perspective de croissance, les dirigeants fixent des objectifs de développement: conquérir de nouvelles parts de marchés, innover dans les produits et technologies, diversifier ou recentrer les activités ...

Cela requiert une analyse de la situation, de la compréhension des évolutions de l'environnement et des causes majeures de dysfonctionnement.

Une stratégie doit donc être mise en place pour atteindre ces objectifs. Le diagnostic stratégique intervient alors comme un outil d'aide à la décision par la définition des choix stratégiques les plus appropriés (Meier, 2005)

Nous allons tout d'abord rappeler la nécessité d'un diagnostic stratégique (premier chapitre). Nous présenterons ensuite les différentes options stratégiques envisageables (deuxième chapitre). Enfin, nous proposerons notre méthodologie pour traiter la question d'amélioration de la compétitivité de la filière textile de l'UEMOA (troisième chapitre).

## **CHAPITRE 1: LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE : UN OUTIL D'AIDE A LA DECISION.**

Les mutations de l'environnement (mondialisation, technologie, concurrence) complexent la prise de décision stratégique par les dirigeants (diversification, spécialisation, retrait d'une branche d'activité...). La réalisation d'une analyse stratégique s'avère plus que nécessaire. Celle-ci s'inscrit dans une certaine logique : les objectifs pour lesquels on l'utilise et les étapes à prendre en compte (démarche).

### **1.1. GENERALITES SUR LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE**

#### **1.1.1. LA FONCTION DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE**

##### **1.1.1.1. Définitions**

###### **a) Définitions de la stratégie**

Selon Andrews (1987) « La stratégie générale est la combinaison des décisions dans une compagnie:

- qui détermine et révèle ses objectifs et ses buts,
- qui produit la politique générale et les plans destinés à les atteindre,
- qui définit l'ensemble des activités que l'entreprise poursuit,
- le type d'organisation qu'elle a l'intention d'être et,
- la nature des contributions économiques ou non, qu'elle tente d'apporter à ses actionnaires, employés, clients et autres communautés d'intérêts. »

Cette définition présente la stratégie comme un processus décisionnel:

- définition des orientations futures,
- détermination des moyens pour y parvenir,
- définitions des choix appropriés.

« Elaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. » (Strategor<sup>1</sup>, 1993)

Cette seconde définition identifie deux niveaux de stratégie :

- Selon Campbell & al. (1995), la stratégie de groupe (ou corporate strategy) détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est cette stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur ou à se retirer de tel autre afin de se constituer un portefeuille d'activités équilibré.
- la stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en oeuvre dans chacun des DAS. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

De ces définitions, nous retiendrons que: la stratégie détermine les moyens (ressources à allouer) au service d'un processus décisionnel (les manœuvres stratégiques), afin de coordonner les domaines d'activités (recherche d'équilibre de portefeuille d'activités) et s'adapter à l'environnement concurrentiel.

#### b) Définitions du diagnostic stratégique

D'une façon générale, le diagnostic se définit comme « un jugement porté sur une situation, sur un état » (Larousse- Dictionnaire de la langue française).

Selon C. Marmuse (1999), « Le diagnostic stratégique est un processus intégré où l'action se mêle à la construction d'une interprétation, d'une représentation, elle-même source d'inspiration stratégique. »

Le diagnostic stratégique tel que définit par Marmuse est un processus analytique (le diagnostic en cours) et le résultat de ce même processus (l'opinion sur une situation, un état) devant guider les actions à mener.

---

<sup>1</sup> “Strategor” est l'équipe de professeurs du département Stratégie et Politique de l'entreprise du Groupe HEC de Jouy-en-Josas.



De toutes ces définitions, on retiendra que le diagnostic stratégique est un processus analytique de la position concurrentielle (audit des ressources actuelles ou potentielles) sur chaque DAS, de leur valeur présente et future afin d'avoir une vision élargie du potentiel qui déterminera en grande partie le choix des orientations stratégiques.

#### 1.1.1.2. Rôle et objectifs du diagnostic stratégique

Considéré comme l'une des tâches majeures du management ; le diagnostic stratégique est le préalable, la base à toute réflexion stratégique et de formulation de la stratégie.

Dans une organisation, la réalisation d'un diagnostic stratégique aura pour objectifs:

- de procéder à une bonne segmentation (découpage) des différentes activités en entités homogènes,
- d'analyser le rythme d'évolution et les tendances des marchés,
- d'avoir une bonne visibilité des règles de jeu dans les différents segments en terme de facteurs de succès et stratégie de concurrence,
- d'apprécier les opportunités à saisir et menaces encourues sur chacun des segments,
- de déterminer les forces et faiblesses relatives de l'organisation dans les différents domaines d'activités (Martinet, 1988)

Une fois ce travail élaboré, les dirigeants verront les options stratégiques appropriées à choisir et veiller à leur mise en œuvre.

#### 1.1.2. LES FONDEMENTS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

L'analyse stratégique est fondée sur sept (7) concepts de base. Ce sont: les objectifs, la croissance, le métier, le domaine d'activité stratégique, le portefeuille d'activité, l'avantage concurrentielle et la manœuvre stratégique.

##### 1.1.2.1. Objectifs

C'est l'ensemble des buts pratiques à moyen et long terme à atteindre inscrits dans la politique générale.

#### 1.1.2.2. Croissance

C'est l'option à croître à tout prix. C'est la survie ou la quête perpétuelle de part de marché.

#### 1.1.2.3. Métier

C'est le substitut de la vocation de l'entreprise. Il peut être défini comme : « la somme des savoir-faire techniques, humains, financiers et organisationnels que l'entreprise maîtrise (Godet, 2001)

L'identification du métier se fait en considérant l'acte d'achat et les valeurs ajoutées additionnelles.

Dans le domaine de l'analyse stratégique, le concept de métier a comme intérêts:

- d'identifier le portefeuille d'activités,
- de voir les sources d'avantages compétitifs à travers la chaîne de valeur (en interne ou environnement),
- d'orienter l'entreprise dans son développement (diversification).

#### 1.1.2.4. Domaine d'activité stratégique (DAS)

Un segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison particulière de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes. Un segment stratégique est donc un champ de bataille. (Strategor, 1993)

#### 1.1.2.5. Portefeuille de DAS

Il est composé de domaines d'activités à exploiter en fonction de la concurrence identifiée et les avantages compétitifs accessibles.

Godet (2001) précise que dans une optique fondée sur la segmentation stratégique, l'entreprise doit positionner, par rapport à l'environnement concurrentiel, son portefeuille d'activités et replacer sa dynamique d'évolution.

#### 1.1.2.6. Avantage compétitif

C'est le fondement de la stratégie à définir. L'avantage compétitif a deux sources principales : le métier de l'entreprise et son environnement.

Cet avantage compétitif peut être selon Strategor (1993):

- le prix de revient,
- la qualité (du produit ou du SAV),
- la créativité/ innovation,
- etc.

#### 1.1.2.7. Manœuvre stratégique

C'est le concept qui sert à la mise en œuvre des stratégies développées. Les préalables à sa réussite sont:

- la disponibilité des moyens à mettre en œuvre,
- la qualité de l'équipe en charge de la conduite de la stratégie.

## **1.2. LA DEMARCHE DE L'ANALYSE STRATEGIQUE**

Le diagnostic stratégique intègre tout un processus analytique partant du découpage des activités en segments ou domaines d'activités stratégiques (segmentation), de l'appréciation de leur valeur présente et future ainsi que de l'évaluation de la position concurrentielle sur ces DAS, à la formulation d'orientations stratégiques.

### **1.2.1. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE**

C'est la phase préliminaire du diagnostic stratégique.

#### 1.2.1.1. Rôle et utilité de la segmentation stratégique

Le raisonnement stratégique a pour unité le domaine d'activité. La segmentation a pour objet de définir cette unité de la façon la plus simple possible par rapport aux choix stratégiques à effectuer.

Selon R Calori. et G. Petit (1992), la segmentation repose sur deux notions-clés à savoir la recherche de critères de découpage de la réalité pour obtenir des unités élémentaires distinctes et les critères de regroupement de ces unités avec pour objectif de maximiser l'homogénéité intra-groupe.

##### a) Les critères de découpage

Ceux-ci énoncent les principes d'efficacité recherchés. Benavent (2002) propose les critères d'une bonne segmentation stratégique suivants:

- l'indépendance entre les secteurs,
- l'indépendance des processus de conception/ production/ distribution,
- la cohérence entre présent et futur,
- un degré de définition ni trop général, ni trop étroit,
- la prise en compte dans les définitions de toutes les sources possibles de concurrence.

##### b) Les critères de regroupement

Selon Strategor (1993), les critères de regroupement sont :

- la substituabilité : deux produits sont directement substituables sur le marché, ce qui correspond en fait à une très forte similitude concernant la clientèle, leur fonction d'usage et leur mode de distribution;
- le partage des ressources : ce critère est issu d'une analyse de l'offre et notamment de la structure de coûts.

Un fort partage de coût implique une faible spécificité et donc une forte probabilité de regroupement. Chaque élément de coût traduit la mise en œuvre de compétences particulières.

#### 1.2.1.2. Méthode de la segmentation stratégique

La formulation de cette approche méthodologique est celle proposée par R. Calori et G. Petit (1988). Elle s'effectue en quatre (4) étapes:

- La première étape consiste à identifier les métiers et segments stratégiques en fonction de quatre domaines: le type de clientèle, la fonction du produit/ besoins satisfaits, le circuit de distribution, les technologies.  
On identifie tout d'abord les compétences et savoir-faire clés afin de les regrouper en "métiers" (un ou plusieurs). Puis on apprécie la maîtrise du ou des métiers qu'elle a réellement à présent.  
Ensuite, l'analyste devra identifier les DAS dans lesquels l'entreprise exerce actuellement ses activités à partir des métiers identifiés, et les dimensionner (en termes de zones géographiques: local, régional, national, continental ou mondial).
- La seconde étape permet d'identifier les facteurs clés de succès pour chacune des activités élémentaires dans les quatre domaines considérés (On pourrait avoir recours à l'avis d'un expert).
- La troisième étape sert à regrouper les activités élémentaires en un certain nombre de "Domaines homogènes" en terme de facteurs clés de succès.
- La dernière étape consiste à regrouper au sein des domaines préalablement rapprochés de ceux qui partagent les mêmes ressources, savoir-faire et compétences.

Il convient de notifier que cette méthodologie n'est pas figée mais est plutôt évolutive. Il faudrait donc suivre l'évolution des critères de segmentation, pour vérifier si celle-ci est toujours à utiliser ou doit être modifiée.

Remarque: Les modifications des frontières peuvent provenir de changements de l'offre et de la demande. Les mutations de l'offre ont souvent des conséquences radicales avec parfois l'apparition de nouveaux segments. Il est donc nécessaire de revoir périodiquement la segmentation stratégique.

### 1.2.1.3. Limites de la segmentation stratégique

Il n'existe pas de caractéristiques de segmentation universelles.

De plus, les critères de segmentation varient d'un contexte à un autre (branche ou secteur).

## 1.2.2. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Selon M. Godet (2001), le diagnostic stratégique de l'entreprise face à son environnement requiert une bonne compréhension des mutations de l'environnement stratégique: connaissance des produits, des marchés, des techniques, des hommes ...

### 1.2.2.1. Analyse externe

Celle-ci consiste à analyser l'offre ou le potentiel des concurrents et l'évolution de l'environnement.

#### a) Analyse de l'offre ou analyse du potentiel des concurrents

##### ➤ Analyse de l'offre

Cette analyse de l'offre de la concurrence permet d'apprécier les éléments caractéristiques de la gamme de produits des principaux concurrents tels : la qualité des produits, le prix et autres éléments distinctifs, et des indicateurs tels : le délai d'attente ou retards de livraison, les réclamations.

##### ➤ Analyse du potentiel des concurrents

L'évaluation de la position et du potentiel des concurrents requiert pour les entreprises une volonté d'objectivité et un effort de lucidité pour ne pas sous estimer la concurrence qui leur est faite. Cela nécessite au préalable la collecte d'informations complètes tant d'ordre qualitatif que quantitatif. Les différents points considérés pour mener à bien une telle analyse sont récapitulés dans une grille d'évaluation (C.f tableau 1)

**Tableau 1:** Analyse de la concurrence

<b>Evaluation</b>		<b>faible/moyen/fort</b>		
<b>POTENTIEL</b>	<b>POINTS CLES</b>	<b>Leader</b>	<b>*X</b>	<b>*Y</b>
<b>Marketing Commercial</b>	Gammes de produits			
	Niveau de prix			
	Force de vente			
	Promotion/distribution			
<b>Technique Production</b>	Bâtiments & matériels			
	Productivité personnel			
	Savoir-faire technique			
	Recherche/développement			
<b>Personnel Social</b>	Volume des effectifs			
	Qualification M.O.D			
	Climat social			
<b>Gestion Finance</b>	Structure financière			
	Rentabilité d'exploitation			
	Besoins en fonds de roulement			
	Concours financiers			
<b>Structure Organisation</b>	Efficacité encadrement			
	Décentralisation			
	Frais de structure			
<b>Direction Management</b>	Compétence professionnelle			
	Méthodes de gestion			
	Style de direction			
	Qualité d'encadrement			
<b>Résultats obtenus</b>	Progression du CA			
	Parts de marché			
	Avance technique			
	Climat social			
	CAF			
	Image de marque			

Source: Elimane Fall (2004: 13)

\* X et Y sont des entreprises concurrentes

b) Analyse de l'évolution de l'environnement

L'environnement dans lequel évolue une entreprise, est sujet à des mutations imprévisibles. Ceci l'emmène à analyser cet environnement pour en dégager les opportunités qui s'offrent à elle et les menaces auxquelles elle doit faire face.

En effet, comme le signale Godet (2001) ; la nature des menaces et des opportunités issues de l'environnement déterminera l'importance des forces et les faiblesses dégagées par le diagnostic des ressources de l'entreprise.

De ce fait, les préoccupations des gestionnaires porteront sur: les évolutions à moyen et long terme dans les différents DAS et l'appréciation de leur valeur future pour l'entreprise.

➤ Les évolutions de l'environnement

Les phénomènes d'évolution sont de plusieurs ordres:

- au plan économique et commercial;
  - le volume et la nature des besoins (évolution de goûts et habitudes de consommation...),
  - l'élargissement des marchés (internationalisation), suppression ou renforcement des barrières douanières.
- au plan technologique;
  - l'introduction de nouveaux procédés, les inventions, les brevets,
  - l'automatisation, robotisation des matériels,
  - l'évolution du coût des matières premières de base,
  - la modification des normes nationales et internationales (ISO, AFNOR...),
  - les réglementations techniques.
- au plan financier:
  - les conditions bancaires (taux d'octroi de crédit).
  - le marché financier (évolution du cours des actifs financiers).

Après avoir collecté toutes les informations relatives aux phénomènes d'évolution de l'environnement, il faut apprécier la valeur future de chaque DAS ou l'entreprise évolue.



➤ L'appréciation de la valeur future des DAS

L'analyste devra définir si les différentes données relatives à l'évolution de l'environnement dans les domaines précités (économique et commercial, technologique, financier) présenteront à moyen et long terme, un intérêt pour l'entreprise compte tenu des nouvelles perspectives qu'impliquera l'évolution.

L'évaluation de cet intérêt diffère selon les modèles d'analyse stratégique.

En effet, selon l'approche A.D Little<sup>1</sup>, un segment stratégique présente un intérêt intrinsèque dans l'absolu pour l'entreprise en fonction de son stade de vie : lancement, croissance, maturité, déclin.

Alors que le cabinet Mac Kinsey privilégie l'intérêt relatif d'un segment pour le dirigeant à titre personnel (préférence).

Une fois l'analyse externe de l'entreprise terminée, il convient de passer à l'analyse interne de l'entreprise.

#### 1.2.2.2. Analyse interne

Cette analyse s'effectue selon les étapes suivantes: la détermination de la finalité de l'entreprise, l'évaluation du degré de maîtrise des facteurs clés de succès (FCS), l'évaluation de sa position concurrentielle et la détermination des compétences futures requises en fonction de l'évolution de l'environnement.

---

<sup>1</sup> A. D Little repris dans "Prospective et planification stratégique" de M. Godet, Economica

a) La détermination de la finalité de l'entreprise

Andrews (1987) souligne que dans le processus d'analyse et de formulation de stratégies, il s'avère judicieux de revenir (et parfois mettre en exergue) sur la finalité de l'entreprise, les grands objectifs généraux, éventuellement les préférences des dirigeants majoritaires.

En effet, un tel rappel permet d'asseoir une base de références qui servira d'analyse du segment (DAS) considéré dans une perspective globale (par exemple, les résultats obtenus avec tel DAS nous éloigne de notre vocation première).

b) Evaluation du degré de maîtrise des facteurs clés de succès

La démarche d'évaluation interne (par rapport aux FCS) s'effectuera à partir d'une description de l'entreprise et de ses potentialités comme suit: (C.f tableau 2)

Tableau 2: Evaluation du degré de maîtrise des FCS

POTENTIEL	FCS	faible	moyen	fort
<b>Gamme de produits</b>	Composition de la gamme de produits Décomposition du CA par produit/zone géographique Niveau de la marge brute			
<b>Positionnement des produits et de l'offre</b>	Niveau de qualité Prix Caractéristiques de la gamme de produits des principaux concurrents			
<b>Réseau commercial</b>	Dynamisme des canaux de distribution Politique commerciale par réseau Contrôle et animation des réseaux			
<b>Appareil de production</b>	Maîtrise des technologies (1) Niveau d'intégration des fabrications (choix fait en matière de make ou buy) Maîtrise des réseaux de sous-traitances R&D			

<b>Potentiel humain</b>	Niveau de qualification Productivité du personnel Encadrement du personnel			
<b>Qualité du Management</b>	Niveau de formation des dirigeants Maîtrise des processus de planification (2) Organisation de la veille stratégique (3)			
<b>Ressources financières mobilisables</b>	Capacité d'endettement encore disponible Ressources mobilisables en fonds propres (4)			

Source: nous-même à partir de Elimane Fall (2004: 53)

(1) Il s'agit de porter une appréciation sur les technologies bien maîtrisées par l'entreprise.

(2) Cela consiste à analyser la préparation des décisions stratégiques sous les volets : maîtrise des processus de planification stratégique et pertinence des éléments clés sur lesquels porteront la veille stratégique pour devancer les concurrents (Godet, 1985)

(3) L'analyste devra déterminer la stratégie actuelle menée par l'entreprise et vérifier sa pertinence par rapport aux conditions suivantes:

- positions concurrentielles solides acquises simultanément dans chaque DAS et maîtrisables dans la durée,
- compatibilité entre stratégie et moyens disponibles,
- capacité managériale à mener la stratégie choisie (Elimane, 2004)

(4) Il s'agit d'analyser les perspectives d'évolution à terme de l'entreprise compte tenu des évolutions prévisibles et des moyens disponibles ou mobilisables (Godet, 2001)

1.2.2.3. Conclusion du diagnostic stratégique

Au terme de cette démarche d'analyse externe (analyse concurrentielle et analyse de l'évolution du marché) et d'analyse interne (analyse de l'entreprise comme système apprenant et analyse de l'économie d'échelle aux compétences requises), il est nécessaire d'établir une synthèse. Celle-ci pourra se présenter dans un tableau permettant de bien faire ressortir l'interface du diagnostic stratégique (C.f tableau 3).

Tableau 3: Synthèse de l'analyse externe et interne

Diagnostic stratégique						
<u>Analyse externe</u> Caractéristiques dominantes par segment stratégique				<u>Analyse interne</u> Paramètres internes concernés		
1) Tendances du marché (DAS) - en phase de démarrage - en de maturité - en phase de croissance - en phase de déclin	*f	*M	*F	1) Eléments internes - R&D - capacité de production - productivité de la M.O.D - ressources mobilisables - etc.	f	M F
2) Maîtrise des FCS - gamme de produits - qualité des produits - dynamisme des réseaux de distribution/approv. - adaptabilité service clientèle - etc.				2) Compétences requises - innovation/créativité - contrôle qualité - technico- commerciaux - segmentation marketing - planification - etc.		

Source: nous-même à partir de Elimane Fall (2004:19)

\* f: faible

\*M: moyen

\*F: fort

Cette synthèse servira à l'analyste de voir les différentes manœuvres stratégiques dont dispose l'entreprise pour faire face aux actions de la concurrence et maintenir de façon durable ses avantages compétitifs.

#### 1.2.2.4. Formulation d'alternatives stratégiques

Il s'agit de formuler un diagnostic stratégique (les stratégies à développer par l'entreprise) et de faire des recommandations selon l'objectif assigné à la mission (Elimane, 2004)

Exemples:

#### Objectifs

#### Recommandations

Révision de la stratégie	→	Elaboration d'un nouveau plan stratégique à partir des orientations générales à retenir
Lancement d'une opération de réflexion prospective	→	Détermination des DAS sur lesquels il convient d'organiser en priorité cette réflexion
Mise en place d'une veille stratégique	→	Définition des DAS et identification des éléments clés sur lesquels doit porter cette veille DAS par DAS

#### Conclusion

Le diagnostic stratégique bien que difficile à définir vu son aspect ambivalent (diagnostic et stratégie) est d'une utilité pour les consultants dans la prise de connaissance du potentiel de l'entreprise. De plus, ce processus analytique obéit à une certaine démarche heuristique qui permet de définir des orientations stratégiques réalisables.

## **CHAPITRE 2: LES DIFFERENTS MODELES D'ANALYSE ET LES CHOIX STRATEGIQUES**

Avec les nouveaux développements du diagnostic stratégique tant par les théoriciens que les praticiens, il existe aujourd'hui plusieurs méthodes d'analyse. Certaines méthodes en occurrence celles de type matriciel ont l'avantage de proposer des orientations stratégiques par domaine d'activité stratégique. Toutefois, nous en retiendrons les principales.

### **2.1. LES MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE**

#### **2.1.1. LES MODELES MATRICIELS**

Comme le signale Godet (2001), les méthodes classiques de positionnement stratégique reposent toutes sur les mêmes principes fondamentaux: le découpage des activités en segments ou domaines d'activités stratégiques, l'appréciation de leur valeur présente et future, ainsi que l'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS.

Elles aident aussi à la formulation d'orientations stratégiques.

Il est à noter qu'elles sont toutes basées sur deux concepts essentiels: l'état du marché et la position concurrentielle.

##### **2.1.1.1. BCG Matrices d'analyse**

A cet effet, deux matrices ont été construites selon qu'il s'agisse des premières analyses du modèle BCG ( $BCG_1$ ) ou des apports récents ( $BCG_2$ ).

###### **a) Modèle de la courbe d'expérience ou modèle $BCG_1$**

Développé pour la première fois dans le secteur aéronautique par Mac Donnell, ce modèle d'analyse stratégique explique la réduction des coûts de production dans un secteur comme la résultante de plusieurs facteurs:

- l'apprentissage et la meilleure expérience de la main d'œuvre,
- la spécialisation sur les séries de plus en plus importantes,

- l'organisation du travail (optimisation des moyens matériels et humains),
- l'investissement productif (achat de nouvelles machines plus performantes et productives),
- l'économie d'échelle.

Cette courbe d'expérience a donc pour conséquence d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et partant d'accroître sa part de marché relative car disposant d'avantages concurrentiels dont des coûts bas et des prix de vente compétitifs.

➤ La présentation de la matrice BCG<sub>1</sub>

Cette matrice illustre les niveaux de liquidité nécessaire et de rentabilité selon le taux de croissance et la part relative du marché. Nous avons quatre (4) cas:

Cas 1: Un taux de croissance élevé et une forte part de marché

Nous sommes en présence d'un DAS jeune, un secteur d'activité à forte concurrence avec des produits "vedettes" ou "stars".

Cas 2: Un taux de croissance faible et une forte part de marché

C'est le cas d'un DAS en maturité avec des produits "vache à lait" ou "cows".

Cas 3: Un taux de croissance élevé et une faible part de marché

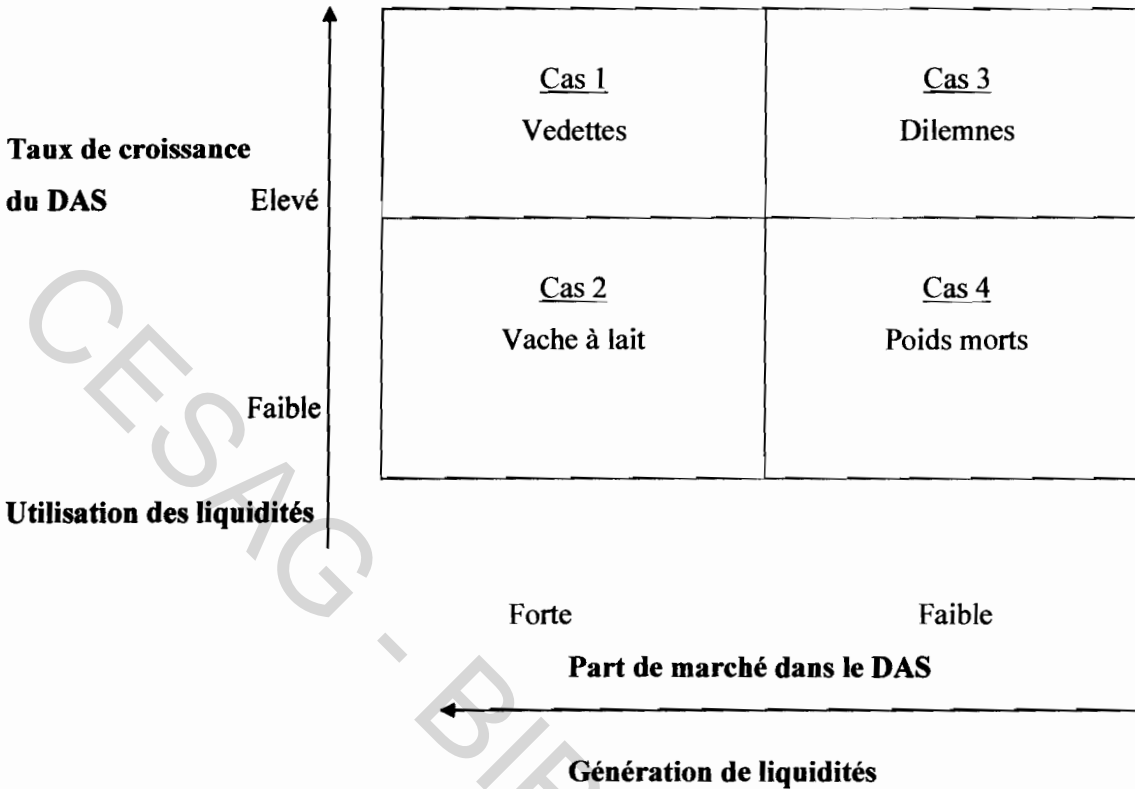
Nous avons un DAS qui pose un problème de choix relatif (maintien ou non-exploitation) avec des produits dits "dilemmes" ou "dilemma".

Cas 4: Un taux de croissance faible avec une faible part de marché

C'est le cas d'un DAS en déclin avec des produits "poids morts" ou "dogs".

Ces quatre cas sont présentés dans la matrice de positionnement suivante: (C.f figure 1, page 25)

Figure 1: Matrice du modèle BCG<sub>1</sub>



Source: Elimane Fall (2004: 23)

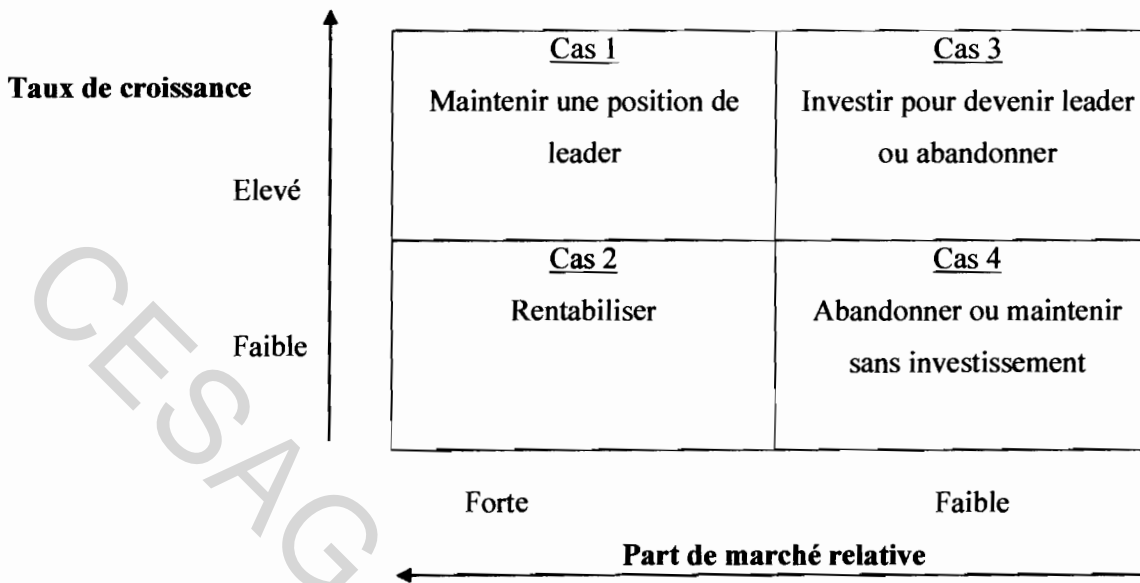
➤ L'utilité de la matrice BCG<sub>1</sub>

Selon Strategor (1993), le positionnement des principaux domaines d'activités dans chaque secteur de la matrice BCG<sub>1</sub> permet à l'analyste d'apprécier l'équilibre du portefeuille d'activités et de formuler les prescriptions stratégiques suivantes:

- maintenir la position dominante pour les "vedettes" pour contribuer à la rentabilité,
- rentabiliser les "vache à lait" pour générer des excédents de trésorerie nécessaires au financement des besoins d'investissement,
- doubler la mise, resegmenter ou abandonner les "dilemnes" capables de se positionner plus tard en "vedettes",
- abandonner ou maintenir sans investissement les "poids morts" (C.f figure 2, page 26)



Figure 2: Les prescriptions stratégiques à partir de la matrice BCG<sub>1</sub>



Source: nous-même à partir de Strategor (1993: 26)

➤ Les limites du modèle BCG<sub>1</sub>

Les limites à l'utilisation de ce modèle sont:

- l'absence de l'innovation technologique dans l'analyse de l'avantage concurrentiel.  
En effet, la mise au point de nouvelles techniques et nouveaux procédés de fabrication peut constituer un avantage concurrentiel plus intéressant que des coûts de production bas et des prix de vente compétitifs.
- le principe de libre concurrence sur lequel repose le modèle.

Dans l'économie de marché actuelle, les intervenants ne respectent pas les règles de la libre concurrence par des stratégies relationnelles (sous-traitance, coalition, ...) ou encore des raisons politiques (obtention de garantie de prix ou de volumes auprès de l'Etat).

Ces deux limites remettent en cause la validité du modèle BCG<sub>1</sub>. Le modèle va donc évoluer dans les années 80 vers une nouvelle approche d'analyse dite modèle BCG<sub>2</sub>.

## b) Modèle BCG<sub>2</sub>

Le modèle BCG<sub>2</sub> repose sur de nouveaux principes<sup>1</sup>:

- la dimension technico-économique; elle permet de savoir si l'effet d'expérience est favorable ou non pour le DAS considéré.
- la dimension Marketing (relation avec le marché); celle-ci permet de définir dans chaque domaine d'activités les possibilités ou non de personnalisation des produits par rapport aux concurrents.

### ➤ La présentation du modèle BCG<sub>2</sub>

Il s'agit d'une méthode de classification, une typologie de métiers selon quatre (4) types de métiers avec des problématiques spécifiques.

#### 1<sup>er</sup> type: Métiers fragmentés

C'est le cas des métiers à fort potentiel de différenciation et peu flexibles aux effets du volume. Il n'y a pas d'effets d'expérience. La créativité, l'innovation et les aspects qualitatifs dominant mais sont susceptibles d'évoluer très rapidement (domaine de la mode).

#### 2<sup>eme</sup> type: Métiers spécialisés

Ces métiers sont aussi à fort potentiel de différenciation mais sont sensibles au volume (essentiellement économie d'échelle sur les grandes séries). Exemple: l'ameublement de style.

#### 3<sup>eme</sup> type: Métiers en impasse concurrentielle

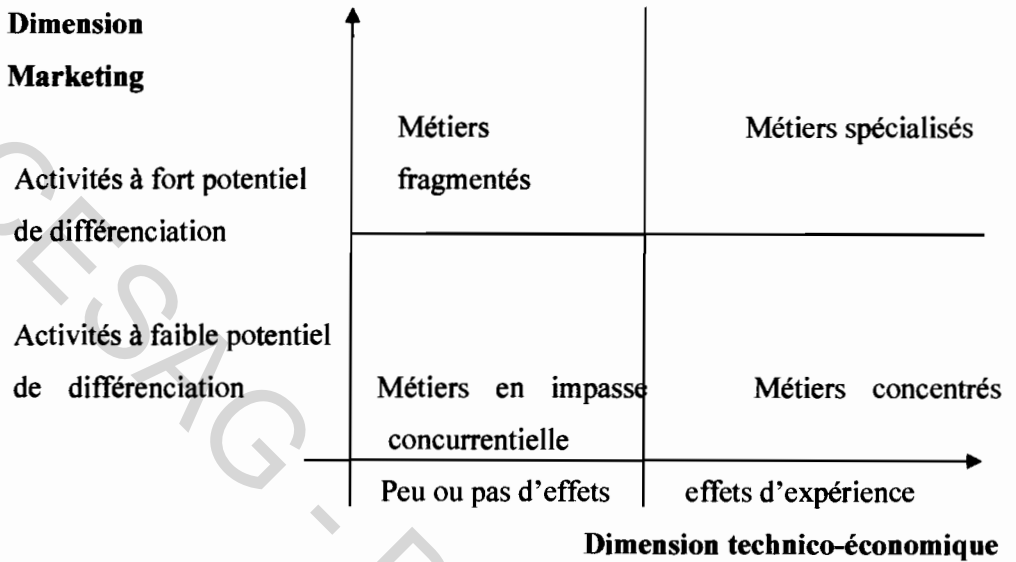
Ce sont des métiers qui présentent de faibles possibilités d'action car faiblement différenciés et peu sensibles aux effets du volume.

#### 4<sup>eme</sup> type: Métiers concentrés

Ils sont à faible potentiel de différenciation toutefois peuvent bénéficier d'effet d'expérience. Exemple: produits de grande consommation.

Ces quatre types de métiers se positionnent dans une matrice comme suit (C.f figure 3):

**Figure 3:** Matrice BCG<sub>2</sub>



Source: Elimane Fall (2004: 40)

➤ L'utilité du modèle BCG<sub>2</sub>

Le nouvel apport du modèle BCG<sub>2</sub> est qu'il permet de formuler à partir des conclusions de l'analyse, des orientations stratégiques spécifiques à chaque type de métiers comme suit:

- pour les "métiers fragmentés", la stratégie adaptée est la différenciation. La nature des avantages compétitifs est de type qualitatif (qualité/créativité des produits, personnalisation, respect des délais de livraison, qualité du service,...),
- quant aux "métiers spécialisés", la stratégie sera axée sur les variables qualitatives de différenciation et quantitatives de volumes selon la hiérarchisation des facteurs clés de succès (qualité/prix),

- pour les “métiers en impasse concurrentielle”, les options stratégiques sont inexistantes. Il faut donc éviter de tels métiers ou abandonner le secteur si possible (retrait),
- les “métiers concentrés” relèvent d’une problématique essentiellement orientée sur l’effet d’expérience et de volume (Benavent, 2002).

➤ Les limites du modèle BCG<sub>2</sub>

La formulation d’actions stratégiques types pose quelques difficultés pour les “métiers en impasse concurrentielle” et les “métiers concentrés”.

Les recommandations stratégiques proposées (retrait ou délocalisation) peuvent se révéler dans de nombreux cas, soit inapplicables soit être source de problèmes sociaux extrêmement difficiles à gérer.

#### 2.1.1.2. A.D.L Stratégique

Encore appelé matrice de maturité, ce modèle repose sur deux concepts de base: la maturité du secteur ou DAS et la position concurrentielle de l’entreprise.

##### a) La présentation de la matrice ADL

Les deux variables du modèle (le degré de maturité du secteur qui est lié au cycle de vie et donne une indication sur le niveau de risque sectoriel et la position concurrentielle de l’entreprise sur le domaine d’activité) sont placées sur les deux axes de la matrice.

Les différents domaines d’activités sont ensuite positionnés dans cette matrice en respectant deux postulats:

- l’évolution du marché est normale et ne présente pas de variations imprévues,
- l’entreprise ne connaît pas de variations imprévues quant à sa position concurrentielle (part de marché).

### b) L'utilité du modèle ADL

Tout d'abord, le modèle permet de porter un jugement sur la situation de l'entreprise DAS par DAS et de manière globale (équilibre du portefeuille de DAS).

Ensuite, d'apprécier les implications et conséquences financières dans les différents DAS.

Puis, il permet d'orienter les options stratégiques et actions à entreprendre par domaine d'activité. Ces prescriptions stratégiques sont:

- développement naturel pour les activités où l'entreprise a une position concurrentielle dans les segments d'avenir,
- développement sélectif pour les activités où la position concurrentielle est moyenne ou faible,
- abandon pour les activités peu rentables où la position concurrentielle est faible (Strategor, 1993)

### c) Les limites du modèle

Le modèle ADL présente des difficultés d'application compte tenu de la masse d'informations à collecter relatives aux caractéristiques "qualitatifs" de chaque DAS (hiérarchisation des FCS identifiés) et celles concernant la concurrence (forces et faiblesses relatives par rapport aux FCS).

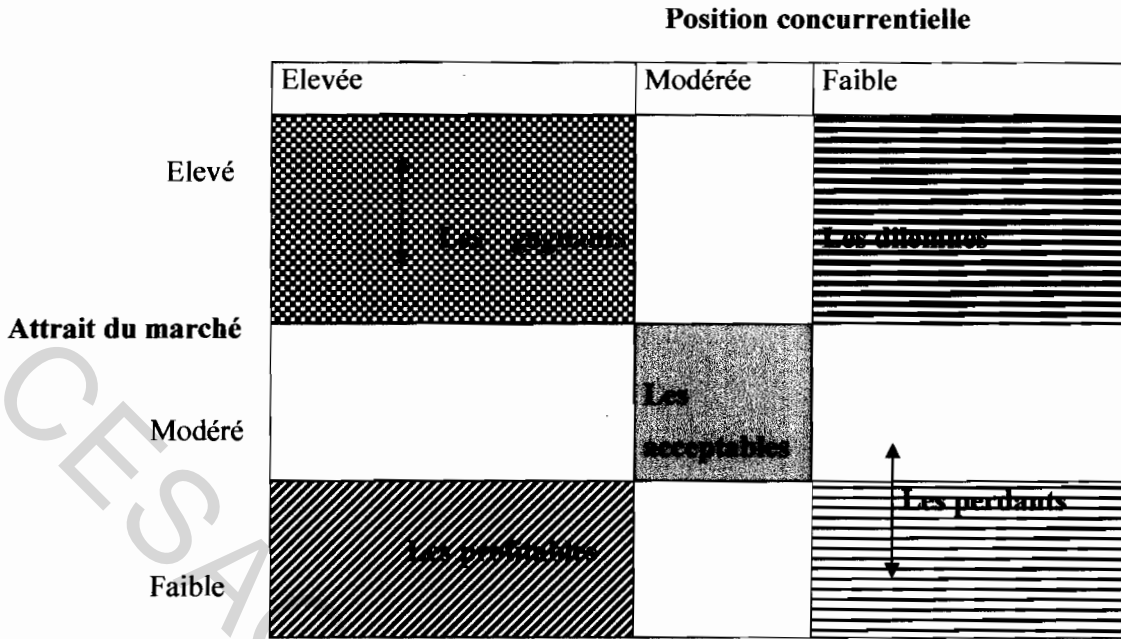
#### 2.1.1.3. Le modèle Mac Kinsey

Ce modèle se dénomme aussi valeur du secteur / position concurrentielle.

##### a) La présentation de la matrice Mac Kinsey

Elle est construite à partir des deux variables (valeur du secteur qui combine la valeur intrinsèque et la valeur relative ; la position concurrentielle) comme le montre la figure 4 (C.f page 31).

Figure 4: La matrice de positionnement Mac Kinsey



Source : Elimane Fall (2004: 32)

b) L'utilité du modèle Mac Kinsey

Comme le signale Détrie (2000), le modèle permet d'orienter les grandes options stratégiques en définissant les stratégies adaptées et différenciées par domaine d'activité stratégique. Ce sont :

- se développer dans les zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes.
- se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes du fait de leur valeur ou de leur position concurrentielle.,
- se retirer partiellement ou totalement des zones faibles.

c) Les limites du modèle Mac Kinsey

Le modèle Mac Kinsey est complexe compte tenu du choix des critères d'évaluation de l'attrait du secteur et les risques d'ambiguïté.

## 2.1.2. LES AUTRES MODELES D'ANALYSE

Ce sont entre autres: le modèle LCAG, le cycle de vie et le principe d'excellence.

### 2.1.2.1. Le modèle LCAG

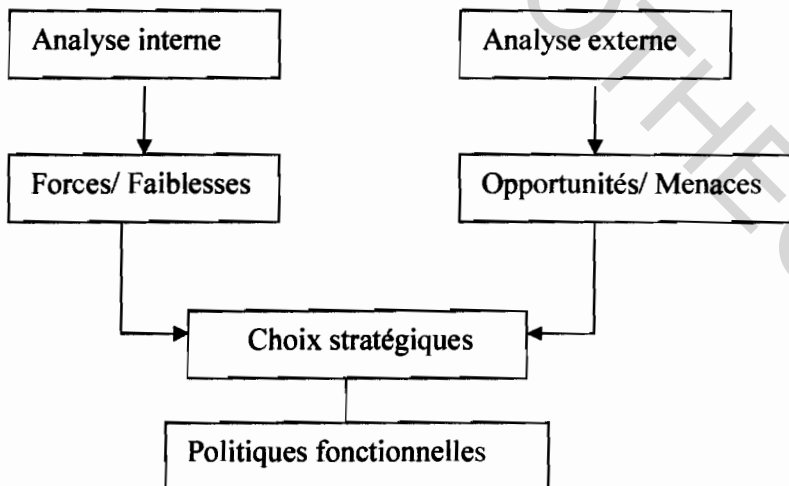
L'approche classique dite LCAG (Learned- Christensen- Andrews- Guth) ou modèle de Harvard pose le principe du diagnostic stratégique comme préalable à l'identification des possibilités d'action stratégique.

Egalement connu sous l'acronyme SWOT, le modèle LCAG confronte l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des compétences et ressources propres de l'entreprise aux contraintes qui lui imposent cet environnement.

La méthode LCAG s'effectue comme suit (C.f figure 5) :

- analyser les points forts et faibles de la stratégie,
- analyser l'environnement (secteur d'activité, économie nationale, contexte international),
- lister les opportunités et menaces.

Figure 5: Modèle "SWOT"



Source: Benavent (1993: 3)

### 2.1.2.2. Le cycle de vie (d'un domaine d'activité)

Chaque phase (lancement, croissance, maturité, déclin) se caractérise par des contraintes spécifiques et des actions appropriées comme suit:

- la phase de lancement se caractérise par la nécessité de procéder à des investissements en communication et par une stratégie d'implantation. L'avantage concurrentiel est ici obtenu par l'innovation.
- la phase de croissance nécessite des investissements en capacité dans la mesure où la concurrence s'exacerbe, il s'agit alors d'adopter une stratégie de croissance.
- la phase de maturité impose des investissements en productivité en raisons des innovations possibles de la concurrence et de manière à maintenir un avantage concurrentiel par rapport à des produits innovants nouvellement apparus sur le marché. Il s'agit d'une stratégie d'adaptation.
- la phase de déclin implique la mise œuvre d'une politique de désinvestissement dans la mesure où la concurrence s'exerce sur des produits de substitution. Il s'agit d'une stratégie de désengagement.

Il convient de positionner l'entreprise dans chaque phase de manière à adopter l'action en conséquence et de gérer son portefeuille stratégique.

Remarque: La phase de maturité est le plus profitable mais aussi la plus concurrentielle. La concentration des entreprises intervient essentiellement dans cette phase.

### 2.1.2.3. Le principe d'excellence

Ce principe insiste sur l'importance du management stratégique.

Peters et Waterman (1983) déterminent une liste de facteurs-clés de succès expliquant la performance d'une entreprise. Ce sont:

- style,
- staff,
- systems,



- strategy,
- skills,
- superordinate goals.

La différenciation des méthodes de diagnostic stratégique n'a pas connu de limites. Chaque méthode tient à faire preuve d'originalité pour le choix proposé des indicateurs concernant les atouts (diagnostic interne) d'une part et les attraits (diagnostic externe) d'autre part.

Ainsi, il n'y a pas de meilleure méthode que l'autre mais plutôt de bonnes analyses que les consultants trouveront utiles à un moment donné pour orienter leurs travaux.

## **2.2. LES DIFFERENTES ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

Les orientations stratégiques diffèrent selon qu'il s'agisse d'un questionnement global de la stratégie au niveau du secteur ou d'un questionnement stratégique pour chaque segment d'activité (DAS).

### **2.2.1. LES ORIENTATIONS GENERALES : INTRA ET INTER-INDUSTRIELLES**

Ce sont les orientations relatives à la stratégie des industriels dans un secteur ou branche industrielle

#### **2.2.1.1. Les stratégies de diversification**

Bavay et Beau (1990) soulignent que dans une prise de contrôle, si le secteur d'activité de l'entreprise amont est différent de celui de l'entreprise aval ; on parle de diversification.

##### **a) Les finalités de la diversification**

Les finalités de la diversification sont de plusieurs ordres :

- le placement,
- la confrontation,
- le redéploiement,
- le renforcement,
- la survie (C.f figure 6)

Figure 6 : Les finalités de la diversification

		Position concurrentielle		
		Forte		faible
Attrait du secteur	Forte	Placement	Conforter	Redéploiement
	Faible	Redéploiement	Renforcer	Survie

Source: Benavent (2002: 22)

En effet, la décision de diversification pourra se faire en amont de l'activité initiale de la firme lorsqu'il est primordial pour elle (entreprise amont) de se garantir un approvisionnement en matières premières.

Elle pourra, au contraire, se faire en aval de l'activité si l'entreprise cherche par ce biais, à contrôler le réseau de distribution de ses produits.

Enfin, la diversification s'inscrit une stratégie de redéploiement si l'entreprise cherche à se reconverter ou à réduire ses risques en élargissant sa gamme de produits

#### b) Les différentes formes de diversification

Selon Benavent (2002), les différentes formes de diversification sont :

- stratégie pure ou conglomérale,
- stratégie de diversification reliée ou de filière,

- concentrique (même type de clientèle)
- organique (même type de technologie)
- stratégie de diversification géographique ou latérale,
- stratégie d'intégration verticale.

Les raisons de procéder à une intégration verticale sont entre autres :

- la nature des transactions (fréquence, volume, spécificité),
- les principaux critères (fructuation de la demande, dispersion géographique de la clientèle, durée de vie des processus).

c) Les avantages et inconvénients de la diversification

Si la diversification demeure l'apanage des grands groupes industriels, elle comporte toutefois des inconvénients.

- Les avantages de la diversification

La stratégie de diversification permet aux entreprises de disposer d'avantages certains par rapport à leurs concurrents. Ce sont:

- servir la croissance,
- réduction des risques,
- économie de champ,
- économie d'intégration.

- Les inconvénients de la diversification

Toute stratégie de diversification comporte des inconvénients sur lesquels l'entreprise concernée doit veiller. Ce sont:

- comme conséquence financière, la réduction de la rentabilité,
- le risque de perte d'identité.

### 2.2.1.2. Les modalités de développement

La taille et l'appartenance sectorielle différencient fortement le choix des stratégies de croissance mises en œuvre par les entreprises : faut-il assurer une croissance externe ou une croissance interne ?

#### a) Croissance externe

Pour assurer son développement, une entreprise peut choisir de prendre le contrôle d'actifs disponibles dans d'autres entreprises : elle fait de la croissance externe.

Comme le signalent Bavay et Beau (1990), l'orientation de la stratégie de croissance vers le développement externe dépend des objectifs poursuivis par l'entreprise. Selon que celle-ci cherche à :

- redéployer son activité vers des marchés porteurs,
- exploiter les synergies pour réduire les coûts de production, en effet, parmi les multiples facteurs explicatifs de l'essor de la croissance externe à partir des années 80, la recherche des synergies industrielles et commerciales est souvent le plus évoquée.
- accroître son pouvoir de marché par l'instauration de marché commun, l'internationalisation croissante des économies remettent en cause celles purement nationales. Accéder aux marchés étrangers implique une taille permettant de mobiliser des capitaux, réseaux commerciaux, les services de R&D nécessaires à l'innovation.

#### b) Croissance interne

Une entreprise peut choisir d'accroître son capital productif en achetant des actifs nouveaux afin d'assurer son développement : elle fait ainsi une croissance interne.

Le développement interne procure à l'entreprise les avantages suivants:

- création de compétences spécifiques,
- engagement de ressources maîtrisées.

Pour Bavay et Beau (1990), le développement interne comporte comme inconvénients:

- temps de développement trop lent,
- nécessité de disposer de ressources technologiques, humaines et commerciales.

Remarque : La stratégie de développement externe est l'apanage des entreprises capables d'immobiliser d'importantes ressources financières en occurrence les grandes entreprises ayant acquis des parts de capital leur permettant de pénétrer rapidement sur les marchés étrangers ou d'atteindre la taille critique nécessaire au renforcement de leur compétitivité.

#### 2.2.1.3. Le développement à l'international (l'internationalisation)

Les quelques stratégies à l'internationalisation sont:

- l'extension sur les marchés moins concurrents,
- la dissémination de la technologie,
- la segmentation des principaux marchés,
- le développement de communautés d'entreprises.

#### 2.2.2. LES ORIENTATIONS PAR SEGMENTS D'ACTIVITE : STRATEGIE DE SPECIALISATION INTRA-INDUSTRIELLES.

La spécialisation a pour objectif d'atteindre dans une activité particulière le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

La spécialisation est orientée autour de trois axes essentiels:

- les groupes de clientèle,
- le produit,
- la technologie (Strategor, 1993)

##### 2.2.2.1. Les différentes stratégies de spécialisation



Selon la typologie de M. Porter (1982), il existe trois types de stratégies de diversification (stratégie de prix ou domination par les coûts, différenciation, focalisation) auxquelles s'ajoute une quatrième : la stratégie de confrontation.

a) La stratégie de prix ou domination par les coûts

Les conditions requises pour mener à bien une telle stratégie sont:

- l'exploitation des formes d'économies (économies d'échelle et d'expérience);
- la flexibilité de la structure organisationnelle;
- la maîtrise du Just-in-Time (Juste à Temps);
- la gestion efficace de la qualité.

b) La stratégie de différenciation

L'objectif de la stratégie de différenciation est de fonder l'avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché. Cela permet une concurrence directe par les prix et donc les coûts.

➤ La différenciation verticale

Selon Strategor (1993), la différenciation s'effectue sur le prix et la qualité du produit mais surtout sur la deuxième variable. Il existe quatre grandes catégories :

- la différenciation d'amélioration par le haut, perceptible et valorisée par l'ensemble du marché, à prix équivalent, ce serait l'offre choisie,
- la stratégie de spécialisation destinée à un segment de clientèle spécifique,
- la différenciation d'épuration par le bas; offre produite, dégradée par rapport à l'offre de référence et proposée à un prix inférieur perçue par l'ensemble du marché comme distincte,
- la stratégie de limitation : différenciation par le bas mais offre sur le segment particulier du marché, offre destinée à des consommateurs pour lesquels certaines caractéristiques du produit sont superflues, la suppression de ces caractéristiques n'entraîne pas de dégradation de la valeur.

### ➤ La différenciation horizontale

Elle peut être :

- objective : dans ce cas, la différenciation concerne :
  - la politique de prix,
  - l'intégration des services,
  - le processus transactionnel.
  
- subjective : dans ce cas, elle est axée sur :
  - la publicité,
  - le développement des marques,
  - l'information /l'éducation.

Pour Strator (1993), les conditions de réussite de la stratégie de différenciation sont :

- une différenciation significative : elle fait que la différenciation créée est très nettement perceptible par l'acheteur. L'entreprise doit être attentive à la perception du marché.
  
- une différenciation économiquement viable : elle dépend de l'existence d'une demande suffisamment importante correspondant au nouveau couple valeur perçue/prix de l'offre produite par l'entreprise.  
Des activités favorables à la différenciation sont par exemple les produits de mode, de confort, de prestige, les meubles.  
Dans le cas de la stratégie d'amélioration, la perception et surtout la valorisation sont des facteurs décisifs.  
Dans le cas de la stratégie d'épuration, l'impact réel de la dégradation de l'offre sur les coûts et prix est décisif.  
Dans le cas de la stratégie de limitation et plus encore de la segmentation, l'identification des segments de marché visés est essentielle.
  
- une différenciation défendable sur le long terme : la protection contre la concurrence ne peut venir que des conditions dans lesquelles l'entreprise est

capable de donner à l'offre son caractère spécifique. Il peut s'agir de compétences exclusives, d'un avantage de coûts, d'un accès privilégié aux segments de marché.

Remarque: A posteriori, la réussite d'une telle stratégie pourra être analysée comme la création par l'entreprise d'une niche.

#### c) La stratégie de focalisation

L'apprentissage joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie de focalisation. Il existe deux orientations : le cost-focus et le la différenciation-focus.

##### ➤ Le cost-focus

Une entreprise qui opte pour cette stratégie dans un DAS qu'elle exploite dispose comme avantage compétitif le prix de revient.

##### ➤ La différenciation-focus

Dans ce cas, l'avantage compétitif dont dispose l'entreprise est autre que le prix de revient.

#### d) La stratégie de confrontation

Il s'agit d'un marché très concurrentiel où les différents intervenants disposent presque des mêmes armes concurrentielles (compétences et savoir-faire, autres). Il y'a aucune possibilité de maintien de l'avantage (la créativité) pendant une longue durée.

Les conditions requises pour mener à bien une telle stratégie sont :

- la créativité/l'innovation,
- la flexibilité de la structure organisationnelle,
- la qualité du management en charge de la mise en œuvre de la stratégie.



### 2.2.2.2. Les avantages et inconvénients des stratégies de spécialisation

Les stratégies de spécialisation comporte aussi bien des avantages que des inconvénients.

#### a) Les avantages des stratégies de spécialisation

Benavent (2002) souligne que les stratégies de spécialisation ont pour avantages :

- les économies d'échelle et de champ,
- la valorisation des compétences distinctives sur des domaines à maturité,
- la différenciation.

#### b) Les inconvénients des stratégies de spécialisation

Ce sont :

- le risque accru,
- la banalisation des produits.

Après le cadre théorique de notre étude, nous allons maintenant présenter notre modèle d'analyse.

### Conclusion

L'identification des choix stratégiques consiste pour le consultant de définir d'une part les orientations stratégiques de l'entreprise (croissance, diversification, spécialisation, internationalisation etc.) et d'autre part de choisir les options stratégiques (croissance interne et/ou externe, domination par les coûts, ...) possibles, réalisables et dans quelles conditions. Ces options dépendent et tiennent compte des résultats du diagnostic de l'entreprise et de son environnement.

## **CHAPITRE 3: LE MODELE D'ANALYSE DE L'ETUDE**

Il s'agira de définir les variables de l'étude et les principaux choix de recherche : les éléments conceptuels du modèle, les choix théoriques et le type d'approche de recherche; et de présenter notre méthodologie.

### **3.1. LA PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE**

#### **3.1.1. Définition des variables**

Les variables sur lesquels portera notre analyse sont relatives aux facteurs de compétitivité de la filière textile.

Ces facteurs de compétitivité sont à identifier à travers le diagnostic stratégique (analyse interne et externe).

Ce sont des facteurs déterminants dans l'évaluation du potentiel interne des industries textiles et dans la définition des options stratégiques.

#### **3.1.2. Principaux choix de recherche**

##### **3.1.2.1. Les éléments conceptuels**

Dans notre modèle d'analyse, nous avons deux concepts de base à savoir : le diagnostic stratégique et la compétitivité des industries textiles.

##### **a) Le diagnostic stratégique**

Le diagnostic sera l'outil de réflexion et de formulation de stratégie d'amélioration de la compétitivité des industries textiles de l'UEMOA.

##### **b) La compétitivité des industries textiles**

La compétitivité des industries textiles de la zone (UEMOA) est l'état souhaité. Dans notre modèle d'analyse, l'amélioration de cette compétitivité s'opérera à travers

l'identification précise, la bonne hiérarchisation et la maîtrise des facteurs de compétitivité par les industries textiles.

Il est à préciser que l'on parlera de compétitivité régionale lorsqu'on se situera au niveau de la zone et de compétitivité internationale si on se situe sur les marchés étrangers (ex : USA, UE et la Chine).

### 3.1.2.3. Les choix théoriques

La méthode d'analyse et de formulation de stratégies est la matrice BCG<sub>2</sub>.

La technique de collecte des données sur la filière textile est l'analyse documentaire. Cette analyse documentaire nous permettra de capitaliser sur l'ensemble des réflexions et enquêtes menées sur le sujet.

### 3.1.2.3. La stratégie de recherche

La stratégie repose sur la recherche d'informations secondaires: nous nous servirons des informations officielles, des bases de données disponibles. Nous réaliserons par la suite une analyse perspicace de ces informations.

### 3.1.2.4. Le type d'approche

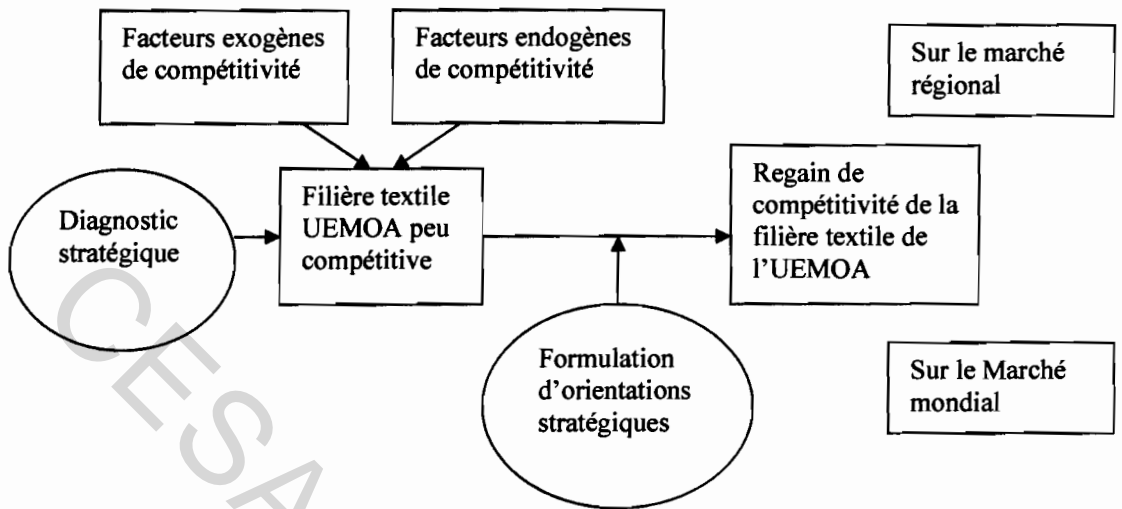
Nous utiliserons:

- l'approche qualitative: analyse du contenu des données,
- l'approche quantitative: analyse factorielle et segmentation.

### 3.1.3. Le modèle d'analyse

Le schéma ci-après présente notre modèle d'analyse (c.f figure 7, page 45)

Figure 7: Modèle d'analyse



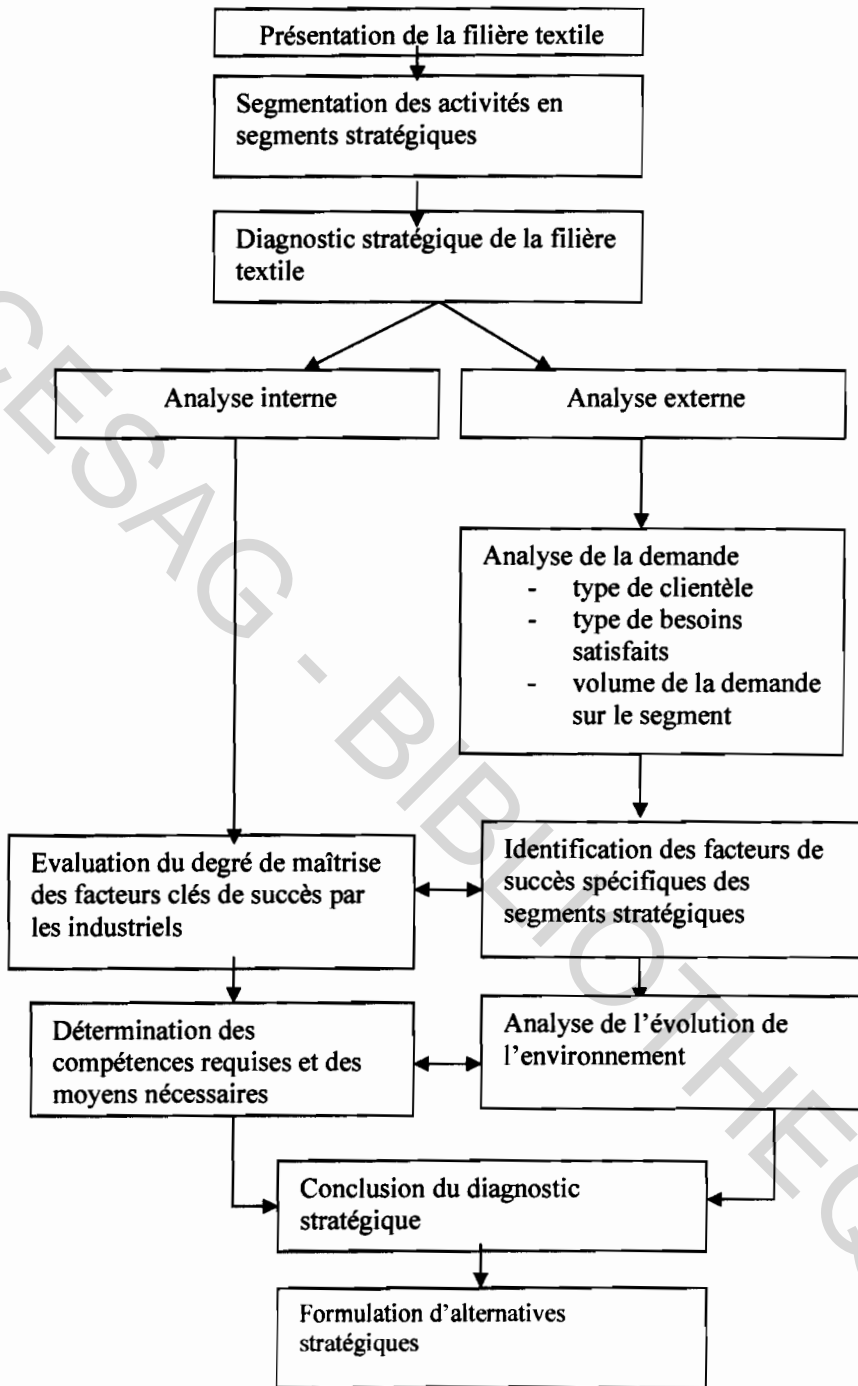
### 3.2. METHODOLOGIE D'ANALYSE DE LA FILIERE TEXTILE

Notre démarche sera la suivante :

- décomposition en segments stratégiques indépendants des activités textiles grâce à l'analyse documentaire et analyse stratégique,
- évaluation de ces segments par la grille d'évaluation des FCS,
- positionnement stratégique des segments par la matrice BCG<sub>2</sub> suivant deux dimensions: marketing et technico-commerciale,
- analyse de la structure du portefeuille grâce au modèle BCG<sub>2</sub> afin de déterminer les stratégies spécifiques à chaque segment stratégique et de manière globale à la filière textile de l'UEMOA.

Le schéma ci-après résume notre démarche d'analyse (C.f figure 8, page 46)

Figure 8: La démarche d'analyse



## Conclusion

Le diagnostic stratégique (analyses externe et interne) permet d'avoir une bonne connaissance du potentiel d'évolutions des industries textiles de la zone car les choix stratégiques à opérer tiennent compte entre autres des données de l'environnement économique, financier et technologique.

La détermination des facteurs clés de succès dans chaque DAS sert à apprécier la compétitivité de la zone tant au niveau régional qu'international, et partant définir les compétences distinctives des industries textiles.

La définition des options stratégiques tient compte des orientations possibles pour la filière textile de l'UEMOA.

**PARTIE 2**

**LA CONTRIBUTION DE L'AUDITEUR A L'AMELIORATION  
DE LA COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE**

## Introduction

La filière textile de l'UEMOA rencontre d'énormes difficultés de compétitivité ayant pour origines des dysfonctionnements internes au niveau des industriels et les évolutions de l'environnement économique.

Le consultant en stratégie dispose du diagnostic stratégique pour connaître les causes majeures de ces dysfonctionnements et analyser la situation actuelle.

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter l'OPICT (Organisation des Professionnels des industries cotonnières et textiles), cadre de regroupement et de réflexion des industries textiles et cotonnières de la zone.

Ensuite, nous exposerons la situation de la filière textile.

Enfin, nous réaliserons le diagnostic de la filière et esquisserons les choix stratégiques.



## **CHAPITRE 1: PRESENTATION DE L'ORGANISATION: L'OPICT**

L'OPICT (Organisation des Professionnels des industries cotonnières et textiles) survie des recommandations de la Banque Mondiale dans les filières coton et textile. Il s'agissait de créer une organisation professionnelle de la zone UEMOA forte sur l'échiquier international afin de répondre aux attentes des industriels face aux difficultés auxquelles ils sont confrontés.

### **1.1. OBJECTIFS DE L'OPICT**

Créée en février 2000 avec l'appui du CDE (Centre de Développement de l'Entreprise), l'OPICT a pour objectifs de:

- promouvoir et défendre les intérêts généraux des industries cotonnières et textiles de l'UEMOA,
- assurer la représentation de l'ensemble de l'industrie cotonnière et textile pour les questions d'intérêt commun,
- promouvoir la mise en place de stratégie et de politiques propres au développement de la filière coton/textile,
- mener des actions de promotion des activités des membres de l'organisation,
- favoriser et de soutenir des initiatives de formation et d'information de ses adhérents.

Pour atteindre ces objectifs, l'organisation mène un certain nombre d'activités.

### **1.2. ACTIVITES DE L'OPICT**

Les activités de l'organisation sont menées selon un plan d'action 2003-2006 qui porte sur quatre grands volets :

#### **1.2.1. Des actions de lobbying et de négociation**

Il s'agit à ce niveau de mener les activités suivantes :

- assurer aux industriels un approvisionnement en coton et des conditions qui favorisent leur compétitivité,
- lutter contre les importations frauduleuses et la friperie,
- aider les industriels à bénéficier des meilleurs coûts de l'énergie,
- créer un GIE pour négocier les coûts de transport.

#### 1.2.2. Des actions d'information des adhérents

Ces activités couvrent :

- la procuration aux membres des informations évolutives sur la filière textile,
- l'information des membres sur les marchés d'Afrique de l'Ouest et les marchés d'exportation,
- la mise en place de site sur les problèmes d'intérêt commun et favoriser le commerce électronique pour les adhérents qui le souhaitent,
- l'aide aux membres pour effectuer une réflexion sur les complémentarités.

#### 1.2.3. Des actions de formation

Les activités envisagées sont:

- la création d'un centre de formation dans la Région aux métiers de textile,
- la signature d'accords de partenariats avec d'autres centres de formation.

#### 1.2.4. Des actions de promotion

Les activités prévues dans ce volet sont :

- l'appui aux entreprises performantes pour la certification ISO,
- l'organisation de rencontres, salons et foires textiles.

#### Conclusion:

L'OPICT se veut une organisation beaucoup plus forte sur l'échiquier international. Pour cela, elle mène une panoplie d'activités pour répondre aux attentes de ses membres et surtout atteindre les objectifs définis.

## **CHAPITRE 2: PANORAMA ET COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE**

La filière textile de la zone couvre plusieurs activités avec pour activité dominante, l'activité de tissage artisanale avec des techniques rudimentaires. De plus, les produits obtenus ne répondent pas tous aux exigences en matières de normes de qualité et de délai.

De ce fait, malgré la disponibilité de la matière coton, qui constitue un avantage compétitif certain, la filière textile de la zone a encore du mal à se développer.

### **2.1 PANORAMA DE LA FILIERE TEXTILE**

Il s'agit de présenter les activités, les perspectives et les obstacles au développement de la filière textile.

#### **2.1.1. Les différentes activités de la filière textile**

Selon le rapport de l'étude réalisée en 2003 par le Cabinet PMC, la filière textile dans l'UEMOA regroupe une douzaine d'activités, en partant de l'amont (coton fibre) jusqu'aux marchés de l'habillement et de l'ameublement, en passant par la filature, la confection et en aval: la distribution.

Au niveau de l'activité de tissage, il existe une importante activité artisanale.

#### **2.1.2. Les potentialités économiques de la filière textile**

La filière textile a joué un rôle central dans le processus d'industrialisation des pays de la zone car concentrant des activités à forte valeur ajoutée avec des produits destinés à l'export.

Le mouvement mondial de rapprochement de l'industrie textile vers les zones de production de matières premières constitue un regain d'investissement pour la zone. En effet, des sommes colossales sont délocalisées chaque année, essentiellement tirées par les opportunités d'accès aux marchés internationaux à travers les quotas.

### 2.1.3. Les obstacles au développement de la filière textile

Le potentiel économique serait d'autant plus renforcé si la zone transformait son coton. A l'heure actuelle, seulement 3%<sup>1</sup> de la production fait l'objet d'une consommation locale et le reste exporté à l'état brut, sans aucune valeur ajoutée.

De même, la forte dépendance du cours du coton du marché international avec une tendance à la baisse, fragilise les économies de la zone. Cela se traduit par des difficultés financières tant au niveau des Etats (crise au niveau des finances publiques), des producteurs (prix d'achat peu incitatif) et les agriculteurs (baisse du pouvoir d'achat).

A ces obstacles, il faut ajouter les orientations stratégiques inefficaces au niveau national pour développer le tissu industriel textile existant.

En effet, la stratégie d'intégration des unités industrielles textiles n'a pas produit les effets escomptés et ce, pour plusieurs raisons :

- l'absence de maîtrise progressive des différentes activités textiles de l'amont en aval (de la filature à la confection),
- les importations frauduleuses et la friperie en provenance des pays asiatiques,
- l'absence de la qualité managériale (les nouvelles techniques de gestion et compétences requises),
- la faible intégration des services distribution/ commercialisation dans les réseaux mondiaux.

## **2.2. COMPETITIVITE DE LA FILIERE TEXTILE**

La compétitivité de la filière textile de l'UEMOA s'apprécie à deux niveaux: régional et international. Celle-ci évolue selon les perspectives d'évolution de la filière textile.

### 2.2.1. La compétitivité régionale

Malgré le vaste marché que représente la zone, l'industrie textile est devenue aujourd'hui un acteur mineur.

---

<sup>1</sup> Source: Coton: Examen de la situation mondiale, volume 55 n°4 mars/ avril 2002.

<sup>2</sup> Source: Estimation PMC à partir des importations et de la production locale en Côte d'Ivoire et Sénégal/ Etude CDE

Cela s'explique par les importations frauduleuses et imitations (tissus écrus et imprimés FANCY) qui sont à bon prix, et représentent presque la moitié du marché textile de l'UEMOA (49%)<sup>2</sup>. Il y'a aussi la friperie qui représente 17%.

A cela s'ajoute, la faiblesse des échanges intra-régionaux. Cette situation accentue la crise que connaît déjà l'industrie textile régionale (unités industrielles en sous-activité ou en arrêt).

La compétitivité coût de la zone est faible : en effet, l'énergie étant un facteur de production, sa maîtrise et sa livraison constituent des avantages compétitifs. Dans la zone, le coût et la qualité de l'énergie sont disparates d'un pays à l'autre. Par exemple en Côte d'Ivoire, le coût de l'électricité est de 44 F CFA le Kwh alors qu'il est de 73 F CFA le Kwh au Sénégal<sup>1</sup>.

### 2.2.2. La compétitivité internationale

La disponibilité du coton de qualité au niveau de la filature fait du fil de la zone un facteur potentiellement compétitif sur le marché mondial en terme de prix.

En effet, le poids du coton dans la production (le coton intervient pour plus de 50% dans le coût final du fil) explique cette compétitivité.

L'UEMOA est potentiellement l'une des principales zones cotonnières au monde. Elle représente avec la zone du centre, le sixième producteur mondial de coton fibre. De ce fait, l'imposition des règles d'origine avec la fin des accords multifibres (AMF) impose un retour de l'investissement vers les zones de production de matière première. Cela représente un avantage concurrentiel énorme pour la zone qui demeure aujourd'hui, la seule zone fortement productrice de coton non encore exploitée.

De plus, par sa situation géographique (proximité des marchés mondiaux), la zone constitue un pôle d'attraction des investisseurs étrangers.

Toutefois, cette compétitivité est annihilée par le coût et la qualité de l'énergie au niveau de l'ennoblissement.

---

<sup>1</sup> Source: BCEAO, 2002.

La compétitivité de la zone est faible dans ce secteur pour deux raisons:

- le coût onéreux de l'électricité qui varie du simple au triple d'un pays à l'autre,
- le niveau de qualité des prestations et la disponibilité de l'énergie qui ne correspondent pas aux standards internationaux.

A ces handicaps, s'y ajoute la faible productivité de la M.O.D. Les facteurs explicatifs sont :

- la vétusté, l'obsolescence et la faible automatisation des capacités de production,
- le faible taux d'encadrement, le manque de formation aux métiers de textile, et le manque d'efficacité de la main d'œuvre.

Enfin, le manque de compétitivité au niveau international s'explique également par :

- la qualité insuffisante et variable des produits (offre de textile à l'export peu évolutive),
- la faible capacité d'innovation,
- des circuits de distribution et d'approvisionnement peu développés et absents des réseaux mondiaux,
- le non respect des délais de fabrication et de livraison.

### 2.2.3. La compétitivité et perspectives de développement

L'avènement de système de quota au niveau du marché textile mondial participe à la libéralisation des échanges mondiaux. Cela favorise la concurrence et surtout bénéficie aux zones présentant les meilleurs atouts de compétitivité dont fait partie l'UEMOA.

De plus, ce système va provoquer le rapprochement des filatures vers les zones de production cotonnière. Ainsi la production abondante de coton de qualité dans la zone représente un atout concurrentiel majeur.

De même, on assiste à l'accroissement de plus en plus important des tarifs préférentiels et des accords de libre échange. Au niveau de la zone, ce sont :

- les accords de Cotonou : l'opportunité majeure étant la possibilité d'établir des partenariats visant à favoriser la délocalisation de filatures européennes, en cessation d'activité ou en crise, vers le bassin cotonnier de la zone.
- l'AGOA : l'opportunité majeure est l'accès au marché américain (premier marché textile au monde) des produits textiles africains notamment sur les vêtements provenant de fils africains, tissus fabriqués en Afrique.

Enfin, les mouvements de délocalisation dans l'industrie textile nécessitent des investissements importants à mobiliser. A cet effet, plusieurs investisseurs internationaux portent un intérêt particulier pour la zone, la seule non encore véritablement exploitée. Des projets ont été identifiés et ont bénéficié de financement dans les domaines suivants:

- au niveau de la filature : 4 projets au Bénin et Mali,
- au niveau du tissage : 4 projets en Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali et Sénégal,
- au niveau de la confection : 1 projet au Sénégal.

Toutefois, il est à noter que dans cette nouvelle configuration de la compétition dans le secteur textile, la Chine apparaît comme le concurrent sérieux et le principal bénéficiaire de la délocalisation des marchés.

### Conclusion

La filière textile de la zone regroupe une douzaine d'activités avec une activité artisanale dominante au niveau du tissage.

Malgré les potentialités qu'offrent les délocalisations des industries textiles vers les zones productrices de matières premières, la filière textile de l'UEMOA éprouve encore des difficultés de dysfonctionnement. Ces problèmes remettent en cause la compétitivité (régionale et internationale) de la filière textile de la zone.

De même, les perspectives de développement de la filière au niveau mondial risquent de favoriser une concurrence déjà accrue avec de nouveaux concurrents (la Chine).

## **CHAPITRE 3: DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA FILIERE TEXTILE**

La recherche des causes profondes de dysfonctionnement de la filière textile nécessite tout un processus analytique:

- la connaissance de l'environnement (données de l'environnement économique, commercial, ...),
- l'analyse concurrentielle à travers l'appréciation de la position concurrentielle des industries textiles au niveau régional et international,
- l'analyse technologique par la détermination des domaines de compétence, de potentiel d'innovation,
- l'analyse organisationnelle par l'appréciation du degré de flexibilité des équipements, de la MOD, du potentiel financier.

C'est sur la base des résultats de ce processus analytique que nous formulerons les orientations stratégiques dans la filière textile.

### **3.1. L'ANALYSE STRATEGIQUE**

Ce travail s'effectuera selon les étapes suivantes:

- la segmentation des différentes activités en segments homogènes (segments stratégiques),
- l'analyse de la demande dans chaque segment,
- l'analyse de l'évolution à moyen et long terme et tendances des segments,
- l'identification des facteurs clés de compétitivité et l'évaluation de leur maîtrise par les industriels,
- la synthèse du diagnostic stratégique,
- la réalisation de la matrice de portefeuille afin de formuler de alternatives stratégiques dans chaque segment.



### 3.1.1. LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

Cette segmentation stratégique du marché de l'industrie textile s'effectuera selon les critères suivants:

- le type de clientèle concerné: la clientèle de la filière se partage entre le marché régional (UEMOA) et le marché mondial,
- le type de besoins satisfaits par le produit textile.

Sur la base de l'étude CDE réalisé en 2003 dans la filière coton-textile, nous avons identifié cinq activités principales dans la filière textile avec les produits obtenus comme suit:

- la filature: les filés,
- le tissage: les tissus écrus,
- l'ennoblissement: les tissus ennoblis, les tissus artisanaux et les tissus d'ameublement,
- la bonneterie: l'étoffe à maille,
- la confection.

L'identification des liens existant entre les marchés et les produits nous a donné douze (12) segments stratégiques que sont :

- segment 1: les filés sur le marché régional et mondial,
- segment 2: les tissus écrus sur le marché régional,
- segment 3: les tissus écrus sur le marché mondial,
- segment 4: les tissus ennoblis sur le marché régional,
- segment 5: les tissus ennoblis sur le marché mondial,
- segment 6: les tissus artisanaux,
- segment 7: les tissus d'ameublement,
- segment 8: les étoffes à maille sur le marché régional,
- segment 9: les étoffes à maille sur le marché mondial,
- segment 10: la confection sur le marché régional,
- segment 11: la confection sur le marché mondial du circuit dit "court",
- segment 12: la confection sur le marché mondial du circuit dit "long".

Après cette segmentation du marché de la filière textile, nous allons analyser la demande dans ces segments du marché.

### 3.1.2. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES SEGMENTS DU MARCHE DE L'INDUSTRIE TEXTILE

#### 3.1.2.1. Analyse de la demande

Il s'agit d'identifier pour chaque segment du marché: le type de clientèle, le type de besoins satisfaits et le volume de la demande. Ainsi, on:

##### Segment 1: Les filés

La libéralisation au niveau mondial de l'industrie textile confection avec l'avènement du système de post-quotas va entraîner l'accroissement du pouvoir de marché des zones productrices et transformatrices de coton de qualité.

Le marché des filés connaît une forte concurrence entre divers types de filés: les filés de coton et les filés synthétiques et artificiels. Toutefois, malgré le faible taux d'utilisation du fil de coton, il reste le premier de par son importance (environ 40% du total des fils utilisés).

Avec l'instauration des règles sur l'origine des produits textiles dans le cadre de l'AGOA, on assiste à une forte croissance de la demande de fil produit en Afrique.

##### Segment 2: Les tissus écrus sur le marché régional

Le marché régional des tissus écrus est orienté vers les unités industrielles de teinture (secteur de teinture artisanale) et d'impression.

Ce marché du fait des spécificités vestimentaires : tissus imprimés (pagnes) et tissus teints (type Bazin) reste attractif. Le marché à l'export est demandeur de ce type de tissus.

L'industrie textile régionale ne détient que 17%<sup>1</sup> du marché régional car dominée par les importations frauduleuses de tissus écrus imprimés et la friperie.

---

<sup>1</sup> Source: Etude CDE dans la filière coton-textile, 2003.

### Segment 3: Les tissus écrus sur le marché mondial

Les tissus écrus servent de support à la réalisation de tissus unis et imprimés.

Le marché mondial des tissus écrus est diversifié et orienté vers la satisfaction des besoins suivants:

- du secteur habillement (tissus pour chemises, pantalons, vestes, etc.) en grande proportion,
- du secteur ameublement (drap, housse, nappe, etc.) et le linge de maison (serviettes, éponges) en petite proportion, mais ce sous-segment demeure significatif,
- du secteur à usage technique ou industriel (toile de tente, bâches, revêtement de siège automobile, garnissage, etc.). Ce sous-segment de marché est aussi significatif.

Il existe des niches « produit » tels que les tissus lourds (toile de tente, bâches, tissus de revêtement pour autos).

Les volumes échangés en tissus écrus sont très importants.

### Segment 4: Les tissus ennoblis sur le marché régional

C'est un marché de tissu : pagne imprimé et Bazin.

Du fait de ses spécificités vestimentaires notamment les modifications de goûts et les habitudes de consommation des jeunes (effet de la mode), ce marché demeure attractif.

Les importations frauduleuses et la friperie représentent en grande partie ce marché.

### Segment 5: Les tissus ennoblis sur le marché mondial

Le marché mondial de tissus porte sur différents tissus de grande "laize". Ce sont:

- les tissus imprimés; pour l'habillement féminin et enfant, en coton mais utilisés pour les tissus poids pantalons, chemises et ameublement.
- les tissus tissés teints; pour habillement surtout masculin et enfant. Ils servent à la réalisation des grands basiques tels : les faux unis, l'Oxford, les rayures bâtons et les vichy.

La taille de ce segment est énorme avec des quantités très importantes de tissus teints et imprimés.

Segment 6: Les tissus artisanaux

Ce marché porte sur deux (2) types de tissus artisanaux: les tissus artisanaux teints et ceux tissés répondant à deux types de demande :

- une demande locale de tissus importés teints artisanalement (Bazin),
- une demande touristique importante en tissus artisanaux imprimés manuellement avec des motifs (batiks, bogolans, etc.) et tissés.

Ce marché est important tant par sa taille que par la valeur ajoutée des produits.

Segment 7: Les tissus d'ameublement

La demande sur ce marché porte sur des tissus de grande valeur. Les tissus à motifs et dessins africains sont destinés aux grands marchés de consommation.

Les volumes d'échange sont très importants et plus orientés vers les Etats-Unis.

Segment 8: Les étoffes à maille sur le marché régional

Il existe deux (2) types de demande:

- une demande locale en tee-shirts utilisés en majorité comme supports publicitaires d'entreprise,
- une demande locale en produits tricotés en faible proportion.

Ce marché est dominé par les importations de friperie en majorité des produits tricotés et de produits asiatiques bas de gamme.

Segment 9: Les étoffes à maille sur le marché mondial

Ce marché est destiné principalement à l'habillement, pour la réalisation d'articles comme: les tee-shirts, les polos, les sweat-shirts, les sous-vêtements, les pulls, etc. Il se décompose en:

- maille écrue,
- maille unie teinte,
- maille tricotée teinte,
- maille imprimée.

Segment 10: La confection sur le marché régional

Ce marché est destiné à la fabrication de tenues de corps d'Etat (police, gendarme, armée) et de tenues scolaires (kakis).

La confection artisanale à façon est développée avec des produits comme: les boubous et tissus imprimés traditionnels (broderie).

Le marché régional de la confection moderne quant à elle demeure un marché de tissus et de friperie.

Segment 11: La confection sur le marché mondial du circuit "long"

Il y'a deux (2) sortes de confection sur ce marché:

- la confection d'articles maille: tee-shirts, polos, sweat-shirts, etc.
- la confection de tissus: chemises, pantalons, etc.

Les commandes en nombre de pièces sont très importantes.

Segment 12: La confection sur le marché mondial du circuit "court"

La confection est fortement spécialisée et les tissus sont très élaborés. Ce marché est très dépendant des donneurs d'ordre.

Il existe une grande diversité de tissus notamment en fibres mélangées.

3.1.2.2. L'identification des facteurs de compétitivité et évaluation de leur maîtrise par les industriels

Cette étape est d'autant plus importante que le succès de la mise en œuvre et la durabilité d'une stratégie dans la filière passent par la maîtrise des facteurs de compétitivité par les industriels dans chaque segment du marché.

Segment 1: Les filés

- La disponibilité des fils

L'UEMOA est la sixième productrice mondiale de coton fibre répondant aux normes de qualité requises au plan international.

La compétitivité de la zone dans ce segment se manifeste également par le niveau des coûts de production comparés à d'autres pays (le coton fibre intervient près de 50% dans le coût de production du fil).

- Les capacités

Les filatures existantes dans la zone sont peu compétitives du fait de l'obsolescence et de la vétusté du matériel. La capacité de production des filatures est insuffisante par rapport à un marché local important.

Le coût de cession du coton à l'industrie est peu attractive compte tenu de la non maîtrise des sources d'approvisionnement.

#### Segment 2: Les tissus écrus sur le marché régional

- La disponibilité de tissus

Le secteur de la teinture artisanale bénéficie de la disponibilité de tissus écrus de qualité et compétitifs faits grâce à la capacité de création de dessins par les artisans.

- L'innovation technologique

Tout comme le segment des filés, le parc de l'industrie de tissage de l'UEMOA est vieillissant avec des navettes à tisser rudimentaires.

- La technique de production

Il existe des unités de tissage en occurrence artisanales dynamiques et innovantes grâce à la grande capacité de création de dessins.

On a donc une maîtrise du savoir-faire sur ce segment.

#### Segment 3: Les tissus écrus sur le marché mondial

- La disponibilité de niches « produit».

La zone est l'un des bassins cotonniers important et de ce fait dispose de niches « produit» incorporant fortement du coton tels les tissus lourds: toile de tente, bâches, tissus de revêtement pour auto.

- La capacité de production

Les industries textiles de la zone ne sont pas compétitives sur ce segment car ne disposent pas de capacité de production importante pour obtenir des économies d'échelle et la compétitivité au niveau des coûts.

#### Segment 4: Les tissus ennoblis sur le marché régional

- L'avance technologique

L'industrie d'ennoblissement régionale n'a pas une capacité à anticiper sur les tendances du marché.

- La qualité des produits

Du fait de son savoir-faire, l'industrie d'ennoblissement régionale produit des tissus de bonne qualité et en grande variété.

- L'innovation et la création

Les industries de l'UEMOA disposent d'une capacité d'innovation notamment sur les motifs et dessins.

- Les volumes disponibles/ Capacité de production

Malgré leur capacité d'innovation, les industries n'ont pas une capacité à créer de nombreuses collections pour satisfaire les besoins du marché.

Les industriels ont une faible capacité de production car disposant de matériels vieillissants.

- La rapidité des services de distribution

En dépit de sa proximité des grands marchés, l'industrie d'ennoblissement souffre du manque d'organisation des circuits de distribution.

On assiste ainsi à une distribution lente, peu dynamique ne respectant pas souvent les délais de livraisons des donneurs d'ordre.

- La maîtrise des sources d'approvisionnement

Les coûts d'approvisionnement en produits chimiques et pâtes sont élevés dus au manque de maîtrise des sources d'approvisionnement.

#### Segment 5: Les tissus ennoblis sur le marché mondial

- La variété et la qualité des produits

Le marché des tissus imprimés avec des produits conçus avec des matières synthétiques et artificielles restent presque inaccessibles à l'industrie de la zone car nécessitant une certaine maîtrise de la qualité, avec des productions en flux tendus.

De même que les tissus imprimés, les marchés des tissus unis teints et tissus tissés teints sont des créneaux porteurs non encore exploités par les industriels.

Ces derniers n'ont pas une certaine maîtrise des exigences en matière de qualité et respect des délais.

- La capacité de production

Le marché des tissus teints nécessite des capacités de production importantes avec des machines modernes et performantes permettant de réaliser des économies d'échelle. A l'heure actuelle, l'UEMOA n'est pas encore dotée de ces capacités.

De même, la zone n'a pas une parfaite maîtrise des techniques de traitement de tissus.

- La qualification de la M.O.D

La formation aux métiers de textile reste un problème majeur auquel sont confrontés les industriels.

- L'innovation/ créativité

Bien que le savoir-faire de la zone soit reconnu dans la production de dessins et motifs, beaucoup reste à faire dans la création et l'innovation continue pour éviter les copies et répondre aux attentes des consommateurs.

- La rapidité du service de distribution

Il existe une proximité de la zone des grands marchés au niveau géographique. Toutefois, au niveau commercial les industriels sont absents des réseaux de commercialisation internationale.

De plus, ils ont une faible réactivité par rapport aux goûts et tendances des grands marchés de consommation.

#### Segment 6: Les tissus artisanaux

- La qualité des produits

L'industrie textile artisanale a pour avantages concurrentiels une réelle maîtrise du savoir-faire technique et une capacité de création de produits spécifiques.

Néanmoins, cette maîtrise est obérée par l'insuffisance d'une offre de qualité répondant aux spécifications des marchés extérieurs.

- La capacité de production

Ce marché est composé de structures de production de petites tailles. Nous avons une faible diffusion du progrès technique relatif à l'amélioration des nouveaux métiers à tissu.



### Segment 7: Les tissus d'ameublement

- La qualité des produits

La demande de ce marché porte sur des tissus de grande valeur, de qualité irréprochable dont la maîtrise échappe aux industriels.

- L'innovation/ créativité

Pour l'instant, le seul facteur de compétitivité que maîtrisent les industriels sur ce marché est la créativité en matière de motifs et dessins africains.

### Segment 8: Les étoffes à maille sur le marché régional

- La maîtrise des sources d'approvisionnement

Ce marché bénéficie d'une disponibilité abondante en coton et filés à coûts /qualité et coûts compétitifs.

Cependant, les circuits logistiques et de transport ne font pas l'objet d'une maîtrise par les industriels.

### Segment 9: Les étoffes à maille sur le marché mondial

- L'avance technologique

Le marché mondial de la maille est très exigeant en réactivité. Compte tenu de la rigidité des structures et du manque de financement des investissements productifs.

Les industries de bonneterie ne disposent pas de cet avantage concurrentiel pour suivre les modifications de goûts et habitudes de consommation.

- La rapidité et la maîtrise des services de distribution et de commercialisation.

La proximité de la zone des grands marchés de consommation est un atout majeur pour les industriels qui éprouvent encore des difficultés dans les livraisons pour les délais courts.

De même, les circuits de distribution et commercialisation internationales ne sont pas maîtrisés par les industriels pour avoir accès aux marchés.

### Segment 10: La confection sur le marché régional

- La variété des produits

La confection de la zone a une grande capacité de satisfaction des goûts locaux avec des produits variés (tenues de corps d'Etat et tenues scolaires).

- L'innovation /créativité

Le marché régional de la confection artisanale dispose d'une maîtrise d'innovation dans les modèles et motifs de broderie.

#### Segment 11: La confection sur le marché mondial du circuit "long"

- L'avance technologique

Les articles confectionnés maille nécessitent une adaptation permanente aux phénomènes de mode. Les industries de confection de la zone ne disposent pas des structures de production appropriées à cet effet.

- La maîtrise des sources d'approvisionnement

Les industriels ont une faible maîtrise de la logistique et du transport.

En effet, les coûts logistiques (transport, mise en FOB, fret) sont plus élevés que dans d'autres zones.

#### Segment 12: La confection sur le marché mondial du circuit "court"

- La qualité des produits

Ce marché est très exigeant en matière de qualité. Du fait de l'absence de savoir-faire en confection industrielle, la zone ne dispose pas d'avantage compétitif sur ce segment.

- L'innovation / créativité

L'accès à ce marché passe par la maîtrise de la confection de tissus très élaborés, avec des équipements très sophistiqués de coupe.

Pour le moment, il n'existe pas d'infrastructures industrielles dans la zone capables de répondre à cette exigence.

#### 3.1.2.3. Analyse de l'évolution de l'environnement et détermination des compétences requises et moyens nécessaires

Il s'agira d'analyser l'évolution à moyen et long terme dans les différents segments de marché et d'apprécier leur valeur future pour l'amélioration de la compétitivité de la filière textile de la zone puis de déterminer les compétences et moyens nécessaires.

### Segment 1: Les filés

- Au plan économique et commercial:

Les filatures de coton en Europe qui sont en crise cherchent à se délocaliser vers les zones de production de la matière.

De même, les règles sur l'origine des fils et tissus vont favoriser une forte croissance de la demande de fil produit en Afrique. Les filatures de la zone bénéficieraient ainsi d'un marché d'écoulement important en fils.

De plus, la libéralisation de l'industrie textile au niveau mondial va se traduire par l'élargissement des marchés et la suppression progressive des barrières douanières. Cela représente aussi une opportunité que doit saisir la zone.

- Au plan technologique:

L'existence sur le marché du matériel récent de seconde main de qualité permettra l'automatisation afin de s'adapter au niveau de qualité requis au niveau international pour les fils.

- L'évolution du coût des matières premières

Avec l'évolution du coût des matières premières en occurrence l'énergie, sa disponibilité et son coût restent les principales contraintes à la compétitivité de la zone.

- Sur le plan financier:

Les conditions bancaires ne permettent pas l'accès au financement de projets. Cela demeure l'une des entraves structurelles qui se pose avec beaucoup d'acuités dans la zone.

D'une manière générale, la production de tissus au niveau local permet d'envisager l'utilisation de fils open end. Ce qui représente un intérêt important pour la production des filatures.

Les compétences requises et les moyens nécessaires dans ce segment de marché sont récapitulés dans le tableau 4. (C.f page 69)

Tableau 4: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les filés

Points clés	Compétences requises et moyens nécessaires
Niveau de qualité et prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de mécanismes garantissant un approvisionnement en qualité et en quantité de coton et un prix de cession du coton compétitif</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de plates-formes de distribution dynamiques à l'international pour atteindre les différentes cibles de clientèle.</li> <li>Mise en place d'une politique commerciale par réseau</li> <li>La maîtrise des technologies passe par: <ul style="list-style-type: none"> <li>la modernisation des filatures existantes au travers d'investissements (matériels de seconde main)</li> <li>l'accès aux compétences techniques extérieures par le biais des partenariats commerciaux</li> </ul> </li> </ul>
Appareil de production	
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation aux métiers de textile pour relever le niveau de qualification et de productivité du personnel.</li> <li>Encadrement continu du personnel par la diffusion permanente du progrès techniques aux nouveaux métiers textile</li> </ul>

### Segment 2: Les tissus écrus sur le marché régional

- Au plan économique et commercial:

L'augmentation des importations asiatiques sur le marché régional risque de fragiliser davantage le manque de compétitivité des unités industrielles de la zone.

Cette situation est la résultante du niveau relativement faible des droits d'entrée sur ce segment de marché.

- Sur le plan financier:

L'accès au financement est un obstacle majeur, de nature à freiner les projets.

A terme, l'approvisionnement du secteur de la teinture artisanale en tissus écrus pourrait permettre aux industriels de la zone de se positionner sur le marché à l'export demandeur de ce tissu.

Les compétences requises et les moyens nécessaires dans ce segment de marché sont (C.f tableau 5):

**Tableau 5 : Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus écrus marché régional**

<b>Points clés</b>	<b>Compétences requises et moyens nécessaires</b>
Niveau de prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un mécanisme garantissant un prix de cession du coton compétitif aux filatures.</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une politique Marketing pour écouler les tissus sur le marché local.</li> <li>• Mise en place de dispositif d'appui commercial.</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisation des tissages existantes à travers une restructuration industrielle sur la base de matériel d'occasion récent.</li> <li>• Mise en place de réseaux de sous-traitance.</li> </ul>
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du personnel.</li> <li>• Recrutement de personnel qualifié.</li> </ul>
Ressources financières mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de fonds d'investissement spécialisés.</li> <li>• Mise en place de fonds de capital risque.</li> </ul>

### Segment 3: Les tissus écrus sur le marché mondial

- Au niveau économique et commercial

Les tissus écrus à usage industriel font l'objet d'une demande importante sur le marché mondial.

- Au plan technologique:

Le niveau de compétitivité est élevé car cela exige des capacités de production importantes.

La disponibilité de matériels d'occasion récents peut être utilisée pour doter les industriels de la zone des technologies modernes en tissage.

Le phénomène de la délocalisation des filatures de coton européennes vers les zones de production de la matière, avec pour corollaire des sommes colossales à investir pourrait bénéficier à la zone.

En somme la disponibilité d'une industrie de filature compétitive passe par une offre à l'internationale dans les niches de produits incorporant assez de coton comme les tissus lourds (toile de tente, bâches, tissus de revêtement de siège auto, etc.).

Les compétences requises et les moyens nécessaires pour réussir sont (C.f tableau 6):

**Tableau 6**: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus écrus sur le marché mondial

<b>Points clés</b>	<b>Compétences requises et moyens nécessaires</b>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plates-formes d'information / communication et de distribution sur les conditions d'accès aux marchés internationaux.</li> <li>• Connexion aux réseaux de commerce</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rénovation ou implantation d'unités industrielles de tissage modernes avec le matériel d'occasion récent.</li> <li>• Mise en place de réseau de sous-traitances pour la production de certains produits.</li> </ul>
Ressources financières mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de structures financières d'octroi de prêts avec l'assistance des organismes étrangers.</li> </ul>

#### Segment 4: Les tissus ennoblis sur le marché régional

- Au plan économique et commercial:

Il existe un marché local diversifié (administration publique, professionnels). Les importations frauduleuses et la friperie risquent d'offusquer dans un avenir proche la compétitivité de la zone sur ce segment de marché. La proximité des grands marchés et de la clientèle des industries de la zone sont des facteurs pour reconquérir le marché régional.

- Au plan technologique:

L'industrie d'ennoblissement régionale nécessite des investissements importants en matériels performants et productifs. La disponibilité de matériels d'occasion récents réduirait le poids de l'investissement.

- Au plan financier

L'accès aux financements des investissements des projets (teinture et impression) reste à résoudre. Du fait de son savoir-faire et de sa capacité d'innovation, l'industrie d'ennoblissement régionale est à même de créer de nombreuses collections répondant aux besoins des consommateurs.

Les compétences requises et les moyens nécessaires sur ce segment sont (Cf tableau 7):

Tableau 7: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus ennoblis sur le marché régional

<b>Points clés</b>	<b>Compétences requises et moyens nécessaires</b>
Niveau de qualité et prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de tissus écrus compétitifs en qualité et prix adaptés aux besoins du marché.</li> <li>• Contrôle et maîtrise de la qualité.</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise de la chaîne logistique de l'amont en aval (de l'approvisionnement à la livraison).</li> <li>• Maîtrise de la distribution des nouvelles collections (lutte contre les copies) imitations)</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation de l'outil industriel à une production flexible sur la base du matériel d'occasion récent disponible.</li> <li>• Implantation de nouvelles capacités de création.</li> </ul>

Segment 5: Les tissus ennoblis sur le marché mondial

- Au plan économique et commercial:

L'utilisation grandissante des matières synthétiques et artificielles dans les tissus imprimés pour l'habillement risque d'entraîner un recours moindre au coton.

Malgré la forte concurrence dans le marché des tissus unis teints, le créneau des unis teints pantalons, chemises et ameublement reste porteur pour la zone, surtout avec l'AGOA et les accords de Cotonou.

Des opportunités s'offrent également à la zone sur le marché des tissus tissés teints, des séries moyennes à grandes.

- Au plan technologique:

Le marché mondial des tissus nécessite des investissements importants en machines d'impression modernes. La disponibilité de matériels d'occasion récents peut être utilisée en tissage.

- Au plan financier:

La délocalisation et l'investissement des bailleurs étrangers dans une industrie de tissage d'ennoblissement représentent une aubaine pour les industriels de la zone.

Ce marché pourrait être accessible à la zone avec une parfaite maîtrise de la qualité des produits à motifs et dessins africains.

Les compétences requises et les moyens nécessaires sur le marché mondial des tissus ennoblis sont: (Cf tableau 8, page 74)



**Tableau 8:** Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus ennoblis marché mondial

Points clés	Compétences requises et moyens nécessaires
Niveau de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise de la qualité des tissus imprimés pour l'habillement.</li> <li>• Capacité de création de dessins et motifs en continue.</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connexion des marchés aux grands marchés internationaux.</li> <li>• Respect des délais de livraison.</li> <li>• Réactivité aux exigences de consommateurs et donneurs d'ordre.</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des techniques de traitement de tissus.</li> <li>• Investir dans des machines d'impression modernes.</li> <li>• Maîtrise des processus de production en flux tendus.</li> </ul>
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de personnes dynamiques et qualifiés.</li> <li>• Formation continue adaptée aux exigences du moment.</li> <li>• Séminaires/ stages dans les grands pays industriels de textile.</li> </ul>

**Segment 6:** Les tissus artisanaux

- Sur le plan économique et commercial:

Il existe une demande croissante de tissus aux produits de l'artisanat faits manuellement sur le plus grand marché au monde (le marché américain). La marché régional est également en développement sur les tissus teints artisanalement.

- Sur le plan technologique:

Ce marché risque d'être en marge du progrès technique dans les nouveaux métiers à tisser.

- Sur le plan financier:

Une levée de fonds en perspective pour financer l'organisation des petites structures de production.

Le marché régionale dispose de niches de produit où pourrait se développer une offre de qualité et compétitive sur les marchés exports.

Les compétences requises et les moyens nécessaires pour y parvenir sont (Cf tableau 9)

**Tableau 9: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus artisanaux**

<b>Points clés</b>	<b>Compétences requises et moyens nécessaires</b>
Niveau de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des normes de qualité internationales.</li> <li>• Détermination de standards qualité</li> <li>• Récompense au niveau régional des Lauréats.</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude Marketing sur les spécifications clients dans la conception des produits.</li> <li>• Promotion des produits artisanaux sur les grands marchés de consommation.</li> <li>• Mise en place de dispositif d'appui commercial (informations utiles).</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des nouvelles technologies pour moderniser les petites structures existantes.</li> <li>• Prise en compte des spécifications clients dans la production des produits.</li> </ul>
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation de mécanismes de formation sur les métiers.</li> <li>• Regroupement des petites unités en organisations beaucoup plus structurées.</li> </ul>
Ressources financières mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une banque régionale spécialisée dans le financement des projets PME.</li> <li>• Organisation de colloques pour mobiliser les bailleurs de fonds et investisseurs potentiels.</li> </ul>

**Segment 7: Les tissus d'ameublement**

- Sur le plan économique et commercial:

Grâce à l'AGOA, le marché américain affiche un intérêt de plus en plus marquée pour les tissus à motifs et dessins.

- Sur le plan technologique:

Le marché régional bénéficiera de la technicité des industries étrangères délocalisantes.

- Sur le plan financier:

La délocalisation des filatures de coton européennes vers les régions productrices de coton entraînera un regain d'investissements dans la zone.

Une offre compétitive et de qualité est à développer par la zone dans les niches de produits contenant une proportion importante de coton.

Les compétences requises et les moyens nécessaires pour y parvenir sont (C.f tableau 10):

**Tableau 10: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les tissus d'ameublement**

<b>Points clés</b>	<b>Compétences requises et moyens nécessaires</b>
Niveau de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du service client (qualité et respect délai).</li> <li>• Adaptation des produits aux spécifications clients.</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de réseaux commerciaux reliés aux réseaux internationaux.</li> <li>• Connexion des marchés aux réseaux de distribution des grands marchés internationaux et donneurs d'ordre.</li> <li>• Maîtrise de la chaîne de logistique ( de l'approvisionnement à la livraison).</li> </ul>
Ressources financières mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion des investissements.</li> <li>• Mise en place de programme de financement par coopération nord/sud.</li> </ul>

**Segment 8: Les étoffes à maille sur le marché régional**

- Sur le plan économique et commercial:

Le marché régional de la maille fait face à une concurrence accrue des importations de friperie notamment les produits asiatiques bas de gamme.

- Sur le plan technologique:

On a des perspectives de financement d'achat d'équipement en tricotage – teinture – et impression maille.

- Sur le plan financier

L'implantation locale d'une industrie de bonneterie entraîne la mobilisation des moyens financiers importants.

La zone est favorable au développement d'une industrie de bonneterie orientée vers les marchés exports.

Les compétences et les moyens nécessaires à ce effet sont (C.f tableau 11):

**Tableau 11:** Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les étoffes à maille sur le marché régional

Points clés	Compétences requises et moyens nécessaires
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités des réseaux en logistiques.</li> <li>• Contrôle de l'originalité des produits importés.</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantation d'unités de teintures et impression maille.</li> <li>• Maîtrise de la teinture.</li> <li>• Utilisation de matériel d'occasion récent pour moderniser les unités existantes.</li> </ul>

**Segment 9: Les étoffes à maille sur le marché mondial**

- Sur le plan économique et commercial:

Ce marché est fortement soumis aux effets de la mode.

L'industrie textile de l'UEMOA peut étendre sa part relative de marché sur ce segment grâce à l'AGOA avec les règles d'origine de filés de qualité en provenance d'Afrique.

- Sur le plan technologique

La disponibilité du matériel d'occasion récent permettra aux industries textiles de la zone de répondre à une demande exigeante.

- Sur le plan financier:

L'accès aux financements des investissements en tricotage, teinture et impression maille est en passe d'être résolu.

Le développement du marché de produits confectionnés de bonneterie passe par les opportunités qu'offre l'AGOA, en particulier dans le cadre des règles d'origine.

Les compétences requises et les moyens nécessaires à mettre en œuvre sont (C.f tableau 12):

**Tableau 12:** Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: Les étoffes à maille marché mondial

Points clés	Compétences requises et moyens nécessaires
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plates-formes de distribution de maille écrue à proximité des marchés.</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisation des tricotages existantes avec des machines (circulaires et rectilignes) d'occasion performantes.</li> </ul>
Ressources financières mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de prêts bancaires avec l'assistance des bailleurs de fonds et investisseurs étrangers.</li> <li>• Mise en place de structures efficaces de promotion des investissements.</li> </ul>

**Segment 10: La confection sur le marché régional**

- Sur le plan économique et commercial:

Le marché de la confection moderne disparaît peu à peu au profit de la friperie.

La confection artisanale est de plus en plus saisonnière, limitée aux périodes de fêtes.

- Sur le plan technologique:

Le manque de transfert technologique entraîne le recours à un matériel d'occasion récent en teinture pièce et fils et impression tissu/maille.

- Sur le plan financier:

Des difficultés d'accès aux financements des investissements existent Ce qui entrave sérieusement le développement d'une confection industrielle dans la zone.

Pour les perspectives à terme, ce segment de marché devrait s'orienter vers le marché publicitaire, promotionnel, évènementiel en développant une offre compétitive.

Les compétences requises et les moyens pour réussir cela sont (C.f tableau 13):

**Tableau 13: Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: La confection marché régional**

<b>Points clés</b>	<b>Compétences requises et moyens nécessaires</b>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des circuits de distribution / ventes sur la base de collections spécifiques.</li> <li>• Interconnexion des réseaux nationaux surtout avec ceux proches des accès maritimes.</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plates-formes de confection tissu et maille</li> <li>• Moderniser les unités de tissages/ tricotages existantes.</li> <li>• Diffusion / Partage des expériences en matière des bonnes pratiques techniques.</li> </ul>
Ressources financières mobilisables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un fonds de développement avec l'instauration d'une taxe additionnelle.</li> <li>• Recherche de partenariats financiers potentiels capables de financer les projets textiles.</li> </ul>

Segment 11: La confection sur le marché mondial du circuit "long"

- Sur le plan économique et commercial:

La concurrence est très rude entre les pays à coût de M.O.D très bas. A terme ces pays risquent d'être disqualifiés du jeu de la concurrence.

L'AGOA et les accords de Cotonou favorisent la délocalisation d'industries européennes de confection vers ce segment de marché.

La zone UEMOA à forte production de coton bénéficierait de cette opportunité pour avoir accès à ce marché.

De plus, le niveau de qualité exigée pour les articles confectionnés maille est élevé (modification des goûts et habitudes de consommation, respect des délais).

- Sur la plan technologique:

Les possibilités de délocalisations et de partenariats avec d'autres investisseurs pourraient doter l'industrie de confection de la zone de capacités de production flexibles.

- Sur le plan financier:

Les délocalisations sur la confection au niveau mondial présentent un regain d'investissement important pour la zone.

A long terme, la zone a des possibilités de développement d'exportations de vêtements à partir d'une industrie de confection de tissus (chemises, pantalons, etc.).

Les compétences requises et les moyens nécessaires pour obtenir ce succès sont identifiés dans le tableau 14 (C.f page 81)

**Tableau 14:** Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: La confection marché mondial circuit “long”

Points clés	Compétences requises et moyens nécessaires
Niveau de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des exigences de qualité, délai et flexibilité.</li> <li>• Capacité de création rapide de collections.</li> </ul>
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de « cellules de veille produits » pour devancer les concurrents.</li> <li>• Mise en place de plates-formes de distribution au sein des grands marchés de consommation.</li> <li>• Renforcer les capacités (logistiques et transport).</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantation d'unités de confection maille et tissu avec des machines modernes.</li> </ul>
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du Management sur l'organisation d'une veille stratégique.</li> <li>• Encadrement permanent du personnel sur les techniques de production.</li> </ul>

**Segment 12:** La confection sur le marché mondial du circuit “court”

- Sur le plan économique et commercial:

C'est un marché des produits très élaborés (mélange de fibres). Il est très économiquement rentable pour les industries de confection.

- Sur le plan technologique:

La sophistication des tissus exige des équipements de coupe de pointe.

- Sur le plan financier:

Des investissements importants sont prévus pour financer les projets en teinture pièces et fils et impression tissu/ maille.



Le développement de ce segment pour la zone nécessite des énormes efforts.

Les compétences requises et les moyens nécessaires pour y parvenir sont (C.f tableau 15):

**Tableau 15:** Compétences et moyens nécessaires dans le segment de marché: La confection marché mondial circuit "court"

Points clés	Compétences requises et moyens nécessaires
Réseau commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtrise des circuits de distribution et de commercialisation.</li> <li>• Assurer la proximité du marché régional avec le marché mondial et donneurs d'ordre.</li> <li>• Mise en place de circuits de logistiques efficaces pour réduire les délais.</li> </ul>
Appareil de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter en matériels sophistiqués en teinture pièces et fils et impression tissu / maille.</li> <li>• Implantation / rénovation d'unités de confection à travers des programmes de mise à niveau et de restructuration.</li> </ul>
Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement de personnel qualifié.</li> <li>• Renforcer les capacités par recours aux compétences extérieures.</li> </ul>

Au terme de cette étape d'analyse de l'évolution de l'environnement (sur les plans économique et commercial, technologique et financier) et de détermination des compétences requises et des moyens nécessaires, il convient d'effectuer une synthèse du diagnostic stratégique des segments de marché.

### 3.1.3. SYNTHESE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Sur la base des résultats du diagnostic des segments stratégiques (analyse interne) et de l'environnement (analyse externe) que nous avons réalisé, nous effectuons une

synthèse en appréciant: la tendance du marché, les compétences internes et les facteurs clés de succès. (C.f tableau 16)

**Tableau 16: Synthèse du diagnostic stratégique**

Diagnostic stratégique							
Analyse externe				Analyse interne			
Tendance du marché	f	M	F/ E	Eléments internes	f	M	F/ E
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiel de croissance</li> <li>• Gammes de produits</li> <li>• Nombre de concurrents</li> <li>• Facilité d'accès au secteur</li> <li>• Technologie</li> </ul>			X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de production</li> <li>• Productivité de la M.O.D</li> <li>• Savoir-faire technique</li> <li>• Qualification de la M.O.D</li> </ul>	X		
<b>Hiérarchisation des FCS</b>	f	M	F/ E	<b>Compétences/ moyens requis</b>	f	M	F/ E
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance technologique</li> <li>• Qualité des produits</li> <li>• Nouveaux produits</li> <li>• Capacité de production</li> <li>• Rapidité des services de distribution / vente</li> <li>• Qualité et implantation force de vente</li> <li>• Etendue du réseau de distribution</li> <li>• Ponctualité de livraison</li> <li>• Maîtrise des sources d'approvisionnement</li> </ul>	X		X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cellule veille stratégique</li> <li>• Contrôle/ maîtrise de la qualité</li> <li>• Innovation/ Créativité</li> <li>• Formation</li> <li>• Planning</li> <li>• Plates-formes de distribution</li> </ul>	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance technique</li> <li>• Ressources financières mobilisables</li> </ul>	X			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connexion aux réseaux</li> <li>• Expertise ext.</li> <li>• Promotion</li> </ul>	X		

### 3.2. FORMULATION D'ALTERNATIVES STRATEGIQUES

Cette étape consiste à définir les orientations stratégiques spécifiques dans chaque segment de marché et de manière générale dans la filière textile.

#### 3.2.1. METHODOLOGIE

Le positionnement des segments sur la matrice de portefeuille s'effectue à partir d'une évaluation selon deux dimensions:

- la dimension technico-économique permet de savoir si l'effet d'expérience est favorable ou non pour le segment de marché considéré. Celle-ci s'explique par l'apprentissage et la meilleure expérience de la MOD, la spécialisation sur les séries de plus en plus importantes et l'économie d'échelle (coûts bas).
- la dimension Marketing (relation avec le marché) permet de définir les possibilités ou non de personnalisation des produits par rapport aux concurrents dans les différents segments de marché (C.f tableau 17)

Tableau 17 : Evaluation des segments de marché textile

Segment de marché	Dimension technico-économique		Dimension Marketing		*Evaluation quantitative
	f	F	f	F	
1- Filés	-	x	-	x	(7 ; 6)
2- Tissus écrus MR	-	x	-	x	(6 ; 7)
3- Tissus écrus MM	-	x	-	x	(6 ; 6)
4- Tissus ennoblis MR	-	x	-	x	(5 ; 8)
5-Tissus ennoblis MM	x	-	-	x	(2 ; 6)
6- Tissus artisanaux	-	x	-	x	(7 ; 7)
7-Tissus ameublement	-	x	-	x	(8 ; 9)
8- Maille MR	x	-	x	-	(1 ; 1)
9- Maille MM	-	x	-	x	(6 ; 8)
10- Confection MR	x	-	x	-	(3 ; 2)
11-Confection MM circuit "long"	-	x	-	x	(5 ; 6)
12-Confection MM circuit "court"	x	-	-	x	(3 ; 7)

MR: marché régional et MM: marché mondial

f : faible/ peu et F : fort

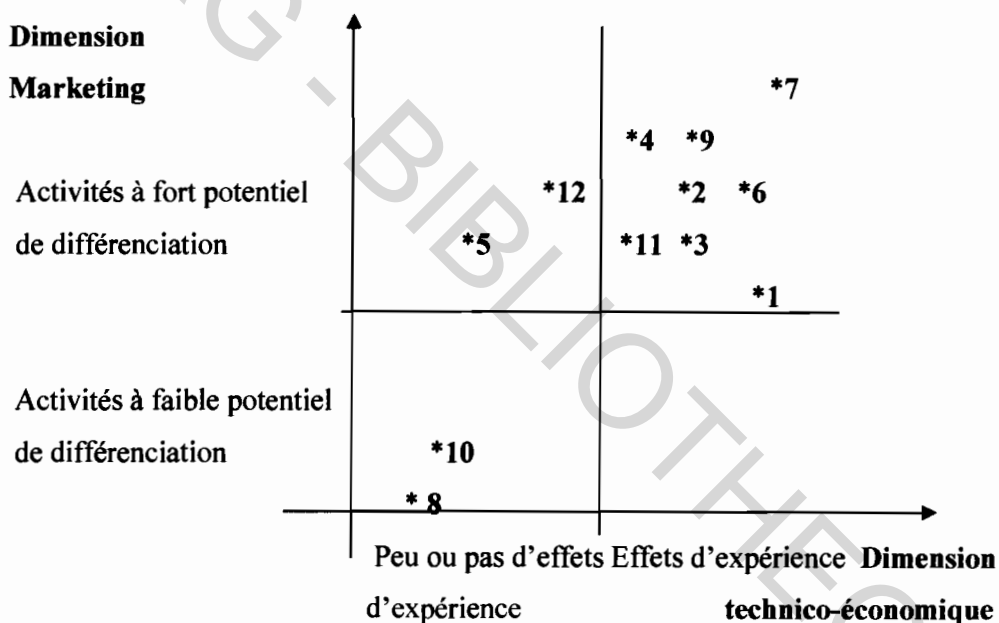
] 1-5[ : activités à faible potentiel de différenciation / peu ou pas d'effets d'expérience

[5-10[ : activités à fort potentiel de différenciation/ effets d'expérience

**N.B :** Cette évaluation quantitative est subjective mais se base sur les résultats des analyses externe et interne des segments de marchés.

Le croisement technico-économique et Marketing a abouti à la matrice de positionnement des segments de marché (C.f figure 9).

Figure 9: La matrice de positionnement des segments de marché



### 3.2.2. STRATEGIES PAR SEGMENT DE MARCHE

#### 3.2.2.1. Observations

L'analyse des segments de marché dans la matrice de portefeuille a conduit aux observations suivantes:

- La filière industrielle textile de la zone UEMOA évolue dans deux métiers fragmentés ; sur les segments de marché : tissus ennoblis marché mondial et confection marché mondial circuit court.
- Elle évolue également dans cinq métiers spécialisés sur les segments de marché: Filés – tissus écrus marché régional – tissus écrus marché mondial – tissus ennoblis marché régional – tissus artisanaux – tissus ameublement – maille marché mondial.
- La filière exerce ses activités dans deux métiers en impasse concurrentielle sur les segments de marché: maille marché régional et confection marché régional.

#### 3.2.2.2. Interprétation

La filière textile de la zone a un potentiel de compétitivité sur :

- le marché régional, l'exception des segments de marché : maille marché régional et confection marché régional.

- sur le marché international ; cela s'explique par une maîtrise des facteurs de compétitivité suivants :

- la capacité de création et d'innovation de l'industrie artisanale de motifs et dessins spécifiques aux marchés de la zone,
- la disponibilité d'un coton fibre de qualité utilisé en grande partie dans la production des filés,
- la proximité du marché régional de la plupart des grands marchés de consommation (UE et USA).

#### 3.2.2.3. Conclusion

En raison des constats, nous formulons les orientations stratégiques suivantes:

- Pour les segments de marché "à métiers fragmentés" : tissus ennoblis marché mondial et confection marché mondial circuit court, la stratégie de différenciation sera la plus appropriée. Celle-ci portera sur les facteurs de compétitivité accessibles à la zone telles :

- la qualité du service,
  - la capacité de création et d'innovation continue des tissus imprimés,
  - la capacité des tissus tissés teints en occurrence sur les séries moyennes à grandes.
- Pour les segments de marché “à métiers spécialisés” : filés – tissus écrus marché régional – tissus écrus marché mondial - tissus ennoblis marché régional – tissus artisanaux – tissus ameublement – maille marché mondial, la stratégie de différenciation de type verticale est à mettre en œuvre sur :
- le prix des fils de coton faisant l'objet d'une importante demande tant au niveau local que international,
  - la qualité de la fibre de coton et des produits notamment sur les articles en poids moyen et lourd contenant une proportion importante de coton.
- Pour les segments de marché “à métiers en impasse concurrentielle” : maille marché régional - confection marché régional ; la recommandation stratégique est le retrait pur et simple des industriels sur ces segments de marché.
- Toutefois, pour ceux qui ont une culture de qualité, une stratégie de “Qualité totale” peut être envisagée. Elle intégrera tout le processus de la conception à la livraison / distribution des produits textiles.

### 3.2.3 LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES GENERALES

Elles dépendent des atouts et des attraits qu'offre l'environnement économique.

#### 3.2.3.1. Les options stratégiques

De façon générale, l'amélioration de la compétitivité de la filière textile de l'UEMOA pourrait s'effectuer à travers une stratégie d'intégration verticale (de la filature à la confection).

En effet, compte tenu du volume important des transactions et de leur spécificité ainsi que de la croissance de la demande, de la dispersion géographique de la clientèle et de la durée de vie des processus, l'intégration verticale aura pour avantages:

- la réduction des coûts d'approvisionnement,
- l'économie de champ,

- la réduction de la vulnérabilité des unités industrielles de tissage et d'ennoblissement fortement concurrencés par les importations frauduleuses et la friperie.

De même, une stratégie de croissance vers le développement externe serait envisageable à terme afin de:

- redéployer les activités textiles vers les segments de marché porteurs tels la bonneterie à l'export, tissus artisanaux pour les marchés internationaux, tissage et impression pour les marchés régionaux et internationaux.
- exploiter les synergies industrielles (compétences étrangères dans le domaine de transfert de technologie et organisation de la production) et commerciales (intégration des réseaux commerciaux des marchés mondiaux : UE et USA) afin de réduire les coûts de production.
- implanter les plates-formes industrielles de textile compétitives en filature – tissage – ennoblissement.

#### 3.2.3.2. Condition de réussite

La réussite de la mise en œuvre de ces stratégies passe par une maîtrise parfaite des métiers (ex : tissage artisanale) et des facteurs de compétitivité où la zone détient des avantages compétitifs potentiels (qualité des fils, créativité de dessins et motifs, proximité des grands marchés mondiaux).

## CONCLUSION GENERALE

Le diagnostic stratégique de la filière textile de l'UEMOA que nous avons réalisé est un thème d'actualité et, est participative de l'ensemble des réflexions menées pour améliorer la compétitivité des unités industrielles textiles.

Cette étude a permis de mener une réflexion sur les aspects suivants :

- la compétitivité de la filière textile au niveau régional et international,
- les segments de marché où la zone détient des avantages compétitifs à exploiter,
- les stratégies à mettre en œuvre pour améliorer la compétitivité de la filière textile.

Si cette étude a été possible, celle-ci ne s'est pas réalisée sans difficultés en occurrence :

- l'obtention du stage,
- la collecte des données du cadre théorique s'est quasiment effectuée sur Internet vu le concept de diagnostic stratégique en perpétuel développement,
- le positionnement des segments de marché à partir de l'évaluation suivant les dimensions : technico-économique et Marketing.

Cette analyse stratégique de la filière textile de la zone nous a fourni les renseignements suivants :

- la zone est dans l'ensemble compétitif sur le marché régional des segments de marché et également sur le marché mondial dans presque tous les segments de marché,
- les unités industrielles textiles ont une maîtrise des facteurs de compétitivité suivants: la qualité du fil, la capacité de créativité sur les motifs et dessins dans le secteur textile artisanal et la proximité des grands marchés de consommation.



Ainsi, les options stratégiques à mettre en œuvre pour améliorer cette compétitivité sont:

- la différenciation verticale,
- la différenciation “Qualité totale”.

Toutefois, au-delà de la maîtrise des métiers et des facteurs de compétitivité par les industries textiles de la zone, il faudrait en plus une véritable volonté politique pour créer les conditions propices au regain d'investissements internationaux dans la filature, première activité de la filière textile.

## GLOSSAIRE

### **A**

**Analyse concurrentielle** : consiste à analyser les caractéristiques intrinsèques d'une activité pour comprendre les principales forces de la concurrence et mettre à jour les variables stratégiques.

**Analyse stratégique** : Pratique décisionnelle de type monorationnel et anticipé dans laquelle un acteur unique réel (dirigeant) ou fictif (service ou cabinet de consultants) procède à une réflexion stratégique formalisée.

### **B**

**Barrières à l'entrée** : obstacles limitant l'accès à un secteur.

**Base d'expérience** : tâche élémentaire entrant dans le processus de transformation sur laquelle l'entreprise va pouvoir accumuler de l'expérience.

### **C**

**Choix stratégique** : substance d'un changement de position stratégique résultant d'une décision stratégique.

**Compétence distinctive** : notion établie à partir de l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise qui permet de dégager des domaines d'excellence grâce auxquels une entreprise se distingue de manière radicale de ses concurrents.

**Courbe d'expérience** : représentation graphique de l'effet d'expérience.

**Culture d'entreprise** : ensemble de postulats sur l'action collective, reconnus comme communs et exprimés par des symboles : mythes, tabous, rites et renvoyant à des valeurs auxquelles les membres d'une entreprise croient ou feignent de croire.

## D

**DAS (Domaine d'Activité Stratégique) :** ensemble d'activités d'une entreprise où les facteurs clés de succès sont semblables et reposent sur des ressources ou des savoir-faire communs.

**Décision stratégique :** processus par lequel une entreprise modifie sa position stratégique. La décision stratégique produit un choix stratégique.

**Développement externe :** développement de l'entreprise par rachat d'autres entreprises.

**Développement interne :** développement de l'entreprise par la mobilisation de ses ressources internes pour accroître sa présence sur les marchés.

**Différenciation :** ensemble des différences cognitives et émotionnelles entre les individus occupant différentes fonctions et des différences de structure entre les unités.

**Différenciation des produits :** création d'une offre ressentie comme unique par le consommateur.

**Diversification géographique :** implantation sur des zones géographiques se caractérisant par une combinaison de facteurs clés de succès différente de celle des zones d'influence traditionnelles de l'entreprise.

**Diversification horizontale :** exploitation de nouveaux domaines d'activité s'appuyant sur des effets de synergie et de complémentarité avec le portefeuille d'activités existant.

**Diversification verticale :** extension des activités de l'entreprise soit vers les consommations intermédiaires ou la production de matières premières soit vers la commercialisation (voir intégration amont et intégration aval).

Domaine stratégique : terme utilisé par le BCG pour désigner un domaine d'activité.

## **E**

Economies de champ : réduction de coûts résultant de la mise en oeuvre conjointe d'activités distinctes, mais possédant certains points communs. Une telle réduction des coûts correspond par exemple à l'utilisation de ressources tangibles ou intangibles communes (matières premières, technologies, savoir-faire, ...) pour fabriquer des produits différents.

Economies d'échelle : baisse des coûts unitaires résultant d'une augmentation du volume d'affaires de l'entreprise par un étalement des frais fixes.

Effet d'apprentissage : phénomène traduisant une amélioration de la productivité du travail et résultant de la répartition des tâches.

Effet d'expérience : le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée au sein d'une entreprise est multipliée par deux.

Entrant : concurrent pénétrant dans un secteur qui n'est pas habituellement le sien.

## **F**

Facteurs clés de succès : éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant.

Focalisation : processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité. On reconnaît généralement trois objets de focalisation : l'activité, les modes de comportement et les leaders.

## I

Image de la structure de pouvoir : perception de l'agencement des pouvoirs au sein (ou à l'extérieur) d'une organisation et des rapports qu'ils entretiennent entre eux.

Incrémentalisme (ou « incrémentalisme disjoint » ou muddling through) : pratique décisionnelle de type politique s'exprimant par un tâtonnement systématique et le cheminement par petits pas.

Intégration : qualité de la collaboration qui existe entre les unités qui sont amenées par l'environnement à unir leurs efforts.

Intégration amont : réalisation par l'entreprise elle-même de tout ou partie de ce qu'elle achetait précédemment à un fournisseur.

Intégration aval : l'entreprise prend en charge la transformation que réalisait jusqu'à présent son client.

## M

Matrice stratégique : grille permettant d'évaluer la position des différents domaines d'activités d'une entreprise par rapport à deux variables.

Menace : transformation de l'environnement susceptible de remettre en cause la position stratégique de l'entreprise.

Métier : vision subjective qu'ont les membres de l'entreprise des compétences spécifiques qu'elle possède par rapport aux segments stratégiques dans lesquels elle exerce son activité.

## N

Niche : sous-segment stratégique d'un marché, nécessitant une offre spécifique.

Niveau de flux de fond net : différence entre l'ensemble des ressources dégagées par les domaines d'activité et des emplois engendrés par leur exploitation

(financement des investissements matériels ou immatériels et du besoin en fonds de roulement).

## **O**

Opportunité : événement nouveau dans l'environnement, susceptible de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques.

## **P**

Part de marché absolue : part de marché calculée par rapport aux ventes totales du marché de référence.

Part de marché relative : part de marché de l'entreprise calculée par rapport à celle du leader. La part de marché relative du leader est obtenue en divisant sa part de marché absolue par rapport à celle de son concurrent immédiat.

Planification stratégique : procédure formalisée de décision par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement, en particulier la nature des domaines d'activité dans lesquels elle s'engage et l'intensité de son engagement.

Position concurrentielle : évalue la force quantitative et qualitative d'une entreprise par rapport à ses concurrents dans un domaine d'activité donné.

## **S**

Segment stratégique : ensemble de produits ou de services se caractérisant par une même combinaison de facteurs clés de succès, sous-ensemble de l'activité de l'entreprise exigeant, donc de la part de celle-ci la mise en oeuvre de compétences spécifiques. Des segments stratégiques constituent les unités de base du raisonnement stratégique.

Segmentation stratégique : opération consistant à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segments stratégiques.

Spécialisation : type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constants des ressources d'une entreprise sur un

seul domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte.

**Stratégie de coût** : consiste à rechercher la minimisation du coût total afin d'être en position de dicter les prix sur le marché. L'avantage en termes de coût est souvent obtenu par une taille importante et des forts volumes de production. Les stratégies de coût sont donc souvent qualifiées de stratégies de volume (voir aussi Effet d'expérience et Stratégie de volume).

**Stratégie de différenciation** : consiste à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficiles.

**Support logistique** : fonctionnels fournissant des services spécialisés, systématiquement ou à la demande, de façon à réaliser des économies d'échelle au niveau de l'entreprise.

**Synergie** : provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en oeuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

## T

**Taux de croissance du marché** : mesuré par l'accroissement du marché en volume ou en valeur d'une année sur l'autre. Il constitue l'un des facteurs déterminant l'attrait d'un secteur d'activité.

**Technologie** : application concrète de connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit.

## V

**Valeur d'un domaine d'activité** : évaluation de l'intérêt que présente un domaine d'activité pour une entreprise.

**Veille technologique** : collecte et exploitation permanente d'informations sur l'environnement technologique pertinent de l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Andrews K. (1987), The concept of Corporate Strategy, *Chief Executive Officer, President or General Manager; Roles and Responsibilities*, p.1-11
2. Baumard (2000), *Analyse stratégique, Mouvements, signaux concurrentiels et inter indépendance*, Dunod.
3. Bavay J. et Beau D. (1990), *L'impact des politiques de croissance externe*, Economie et statistiques, n° 229
4. Benavent A. C. (2002), Cours de Management stratégique, Université de Pau
5. Campbell A., Goold M., Alexander M. (1995), Corporate strategy, *The Quest for Parenting Advantage*: p. 120-133
6. Calori R. et Petit G. (1992), Segmentation stratégique, *Encyclopédie du management*, Tome 2, Vuibert, p. 723-733
7. Détrie J-P. ( 2000), *Politique générale de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, 551p.
8. Elimane Fall (2004), Cours d'Audit de stratégie, CESAG
9. Godet M. (2001), Manuel de prospective stratégique, *l'art et la méthode*, Tome 2, Dunod
10. Godet M. (1985), Prospective et planification stratégique, *Economica*
11. Larousse- Dictionnaire de la langue française
12. Marmuse C. (1999), Le diagnostic stratégique: *une démarche de construction de sens*, Volume 2: p 77-104



13. Martinet A. (1988), *Diagnostic stratégique*, Vuibert
14. Meier O. (2005), *Diagnostic stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, 280 p.
15. Petit G. et Calori R. (1988), *Segmentation stratégique*, Encyclopédie de Gestion, Vuibert
16. Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica
17. Peters T. et Waterman R. (1983), *Le prix de l'excellence*, InterEditions
18. Performances Management Consulting, *Rapport de l'étude d'identification et de promotion des unités industrielles régionales de la filière coton-textile dans l'UEMOA*, mars 2003
19. Strategor (1993), *Politique Générale de l'entreprise*, stratégie, structure, décision, identité, Dunod