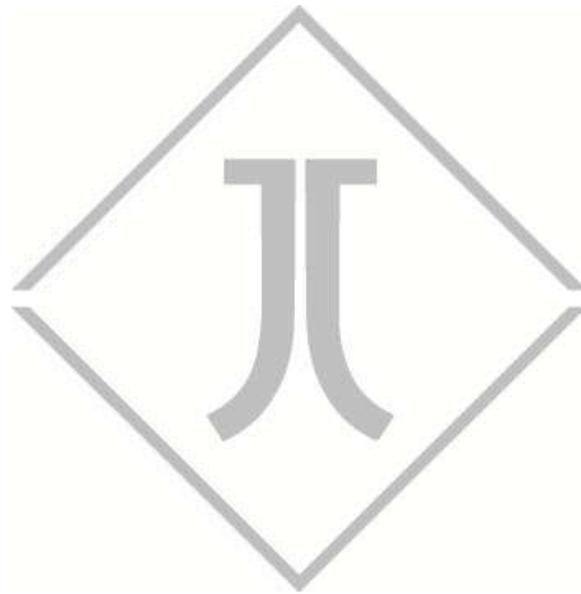


L'implantation d'un bureau d'achat en Inde.

Marché et stratégie de développement.



V.J. SOURCING

Chennai - Tirupur INDE

Mémoire de Stage [du 08/04/2013 au 08/07/2013]
En vue de l'obtention du Diplôme Universitaire d'Etudes et de Recherches sur la Mode

Sous la direction de Nicole Foucher

Avant propos

Issue d'une formation artistique spécialisée dans le design de mode et le modélisme industriel, je suis attirée par l'utilisation des savoir-faire spécifiques à chaque pays, à chaque région dans la création contemporaine. Ayant travaillé trois ans dans une entreprise de prêt-à-porter féminin moyen haut de gamme, j'ai assisté à une évolution caractéristique du marché contemporain de prêt-à-porter. En effet, cette entreprise qui soustraitait sa production en Tunisie mais qui conservait son design dans la région Rhône-Alpes a décidé de mettre 80% du design de ses collections entre les mains de bureaux d'achat italiens. Ne sachant pas ce qu'était un bureau d'achat, j'étais curieuse de passer de l'autre côté de la barrière et d'en découvrir les dessous.

J'aime l'idée de travailler pour plusieurs marques, de créer pour chaque client des collections dédiées en fonction de leurs propres tendances, cahiers des charges et contraintes de prix. Il faut développer des produits textiles pertinents et qualitatifs, adaptés aux besoins de la femme, de l'homme et de l'enfant, orienter la production en fonction des particularités de chaque produit. Il faut arriver à capter la sensibilité de chacun, c'est un renouvellement permanent.

Accroître mes compétences en anglais technique a été le seul impératif que je m'étais fixé pour la réalisation de mon stage de fin d'année de Master. Le choix de l'Inde fut guidé par mes influences culturelles et une belle opportunité. En effet, Vincent JEANNET, ancien élève de l'Université de la Mode, a contacté l'établissement dans le cadre de sa quête d'un « collection developer » pour son bureau d'achat en Inde fraîchement créé.

Ma candidature a été retenue puisque je m'étais déjà rendue dans ce pays dont l'immersion pour un occidental peut s'avérer extrêmement difficile. Il y a deux ans, j'avais eu la chance de le découvrir d'un point de vue touristique. J'ai toujours été attirée par la richesse de son histoire et de sa mixité culturelle. Mais le contact avec les gens m'avait énormément manqué. C'est pourquoi j'ai décidé d'y revenir pour porter un regard professionnel et y découvrir son gisement de savoir-faire exceptionnel.

La question « Quelle sont les clés de développement pour une jeune entreprise textile en Inde ? » m'a paru évidente.

Au fil de mon stage, je me suis aperçue que le sujet dépassait le cadre de l'entreprise et se trouvait au point d'intersection d'une pluralité de problématiques techniques, sociales, politiques et économiques. L'objet de ce mémoire n'est pas d'approfondir une piste en particulier. Il a pour but de donner un aperçu des possibilités du marché indien pour un bureau d'achat spécialisé dans la manufacture et l'export de produit textile, et des efforts d'adaptation à fournir par les entreprises textiles européennes souhaitant y développer leur activité.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à l'équipe de V.J. SOURCING et COLORTEX, en particulier à Vincent JEANNET pour m'avoir permis de faire mon stage au sein de son entreprise, à son collaborateur V. Jaikumar PILLAI et au directeur du centre de production SREE KANAGA DURGAA TEXTILE de Tirupur Rajesh BABU KRA, qui m'ont formée et accompagnée tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Et enfin, je remercie Nicole FOUCHER, professeur de mode et cinéma à l'Université de la Mode, et Jean-Marc ATTIA, fondateur et designer de la marque Mode et Décoration Ethique MARRON ROUGE pour l'intérêt qu'ils ont accordé à mon sujet en acceptant d'être membre de mon jury de soutenance.

Introduction

« S'il est un lieu de la terre où aient place tous les rêves des vivants, depuis les premiers jours où l'homme commença les songes de l'existence - c'est l'Inde. » Romain Rolland.

Parmi l'un des centres de civilisation humaine les plus anciennes, l'Inde est un pays aux traditions séculaires, aux paysages d'une grande diversité, des montagnes de l'Himalaya jusqu'aux côtes du Kerala, aux hommes de toutes les couleurs de peau parlant 18 langues et plus de 1600 dialectes. Au-delà de la richesse de ses arts, c'est un trésor mystique qui appelle à l'éveil des sens.

Entre contraintes et valeurs ajoutées, le marché indien est l'un des marchés les plus dynamiques de la planète. De plus en plus d'entreprises françaises font le choix de prendre part à ce développement où beaucoup d'opportunités restent à saisir. Vincent JEANNET a choisi le marché indien pour créer son entreprise de manufacture et d'export de produit textile. Qu'est-ce qui pousse une start-up à s'implanter en Inde, dans un contexte à première vue en rupture totale avec l'occident ?

Quelles sont les principales différences entre les entreprises indiennes et occidentales ? Quel est le potentiel du marché Indien, son patrimoine culturel, ses limites et sa valeur ajoutée ? Quelles sont les clés de réussite pour un chef d'entreprise occidental sur ce territoire méconnu ? Telles sont les questions que nous aborderons dans ce mémoire, à travers le prisme de mon séjour en Inde au sein de l'entreprise V.J. SOURCING. Ce travail s'est enrichi d'une recherche documentaire approfondie, d'acquis universitaires et de rencontres avec des professionnels de l'habillement indiens et français.

Sommaire

AVANT PROPOS	2
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
SOMMAIRE	6
I. LA SOCIETE V.J. SOURCING [EXTRAIT]	7
A. L'entreprise	7
B. Le stage	13
II. ETAT DES LIEUX : LE MARCHÉ DU NEGOCE EN INDE [EXTRAIT]	22
A. Quelques généralités	22
B. L'industrialisation en Inde	22
C. La place de l'Inde sur le marché international	23
D. Le marché de l'habillement en Inde	29
III. L'IMPLANTATION D'UN BUREAU D'ACHAT EN INDE [COMPLET]	35
A. Analyse de l'intensité concurrentielle	36
B. Atouts et contraintes d'un duo	39
C. Les organismes d'aide	41
D. Mise en place d'une stratégie	42
CONCLUSION [EXTRAIT]	58
L'entreprenariat en Inde dans l'industrie de l'habillement	58
Les apports du stage et de l'année en Master	59
GLOSSAIRE	60
SOURCES	61

I. La société V.J. SOURCING [EXTRAIT]

Afin d'exposer le contexte de ce stage de fin d'étude, nous aborderons dans une première partie les caractéristiques de l'entreprise V.J. SOURCING, puis celles du poste occupé au cours de mon stage de fin d'études.

A. L'entreprise

1. Deux structures interconnectées

a) V.J. SOURCING et COLORTEX CLOTHING

L'entreprise V.J. SOURCING est un bureau d'achat spécialisé dans la manufacture et l'export de produit textile moyen et haut de gamme. Elle a été fondée en avril 2013 en Inde, par deux associés, Vincent JEANNET et V. Jaikumar PILLAI. Son activité a débuté donc un mois avant mon arrivée en Inde.

Vincent Jeannet, d'origine française, travaille en Inde depuis trois ans. Issu d'une école de commerce, il s'est orienté vers le textile et l'habillement dans le cadre du Master 2 « Mode et Création » de l'Université de la Mode de Lyon. Son premier contact avec l'Inde a été son stage de fin d'étude au sein du bureau d'achat BIRDY EXPORTS implanté à Bangalore en Inde du Sud. Il a intégré ensuite le Groupe ZANNIER au poste d'Assistant Office Manager dans la ville de Tirupur, toujours dans la région du Tamil Nadu.

V. Jaikumar PILLAI est d'origine indienne. Issu d'un MBA Commerce International, il a créé et dirige l'entreprise COLORTEX CLOTHING dans la ville de Chennai depuis sept ans. Il possède un champ de cent vingt six machines et emploie de cent trente-cinq à cent quarante personnes.

L'entreprise naissante ne possède pas encore d'employé et j'en suis la première stagiaire. Son activité s'appuie sur la structure déjà existante de l'entreprise COLORTEX CLOTHING.

b) L'environnement de l'entreprise



C'est dans le Sud de l'Inde, dans la région du Tamil Nadu que l'entreprise V.J. SOURCING a installé son siège.

La société s'appuie sur une base solide déjà éprouvée depuis 7 ans, l'entreprise COLORTEX CLOTHING de Jaikumar PILLAI. Le bureau principal se trouve dans les locaux de 10 000 m² de cette entreprise, à Chennai, ancien Madras. L'endroit était parfait et assez grand pour y implanter l'administration, le bureau de création, ainsi que pour y gérer le stock. Vincent JEANNET loue également un appartement dans la ville de Tirupur qui fait office de bureau.

Afin d'exploiter ces savoir-faire, l'entreprise V.J. SOURCING travaille en étroite collaboration avec des fournisseurs locaux. Elle se fournit en matière première, et produit ses modèles maille dans la ville de Tirupur, ses modèles chaîne et trame à Chennai et cuir à Bangalore.

Le Tamil Nadu est considéré comme le fief du textile en Inde selon la Sourcing Consultante Céline BONNEMAISON¹.

La ville de Chennai constitue un pôle textile majeur de la région du Tamil Nadu, spécialisé notamment dans la soie, le denim et la façon de produit

¹ Céline BONNEMAISON, « Le secteur Textile en Inde », CCEF section Inde, inde.cnccef.org.

chaîne et trame. Nous pouvons y observer également un savoir-faire en broderie main, comme en témoigne l'implantation d'un atelier par l'entreprise du brodeur parisien Lesage. D'autres atouts, tels que son port, son aéroport international, ses écoles garantissant une main d'œuvre qualifiée, font de Chennai « une ville idéale pour les entreprises internationales souhaitant s'implanter en Inde »².

Egalement située dans l'Etat du Tamil Nadu, la ville de Tirupur est le chef de file dans les exportations de tricots. Elle regroupe quelques 7000 usines et fait travailler près d'un million de personnes.

L'état du Karnataka appartenant au plateau du Deccan au sud de l'Inde affiche la plus forte croissance du PIB sur la dernière décennie. Il attire également une partie des usines de filatures, tissage, et couture³. Il est connu pour sa sériciculture qui concentre 24% des exportations indiennes de soie.

La ville de Bangalore dans le Karnataka est aussi appelée « Silicon Valley » indienne. Selon le classement publié par The Startup Genome, la ville figure à la neuvième place mondiale des *“environnements économiques les plus favorables aux start ups”*⁴. Cependant, elle rayonne davantage à l'international pour son secteur de technologie de l'information que pour le textile et l'habillement. Essentiellement tournée vers l'exportation, Bangalore regrouperait tout de même, selon une étude de 2011, près de 500.000 personnes travaillant dans des usines de confection textile⁵. L'activité du cuir se trouve dans les zones franches de la ville.

² Jérôme RODRIGUEZ, Patrick MARTINENT, Nicolas BEAUMONT, « Chennai, la ville où il faut être », CCEF section Inde, inde.cnccef.org.

³ www.advantagekarnataka.com

⁴ Florian GUILLEMEIN, « Bangalore : Garden City en sur-boom », 15/12/2012, dossier « Inde : un futur en grands travaux », VOYAGES D'AFFAIRES, www.voyages-d-affaires.com.

⁵ Jihane Habachi, « En Inde, les ouvriers du textile relèvent la tête », 21/07/2011, BASTA MAG, www.bastamag.net

2. Politique commerciale

a) Une clientèle européenne moyen de gamme

Le marché souhaité par l'entreprise V.J. SOURCING correspond à un prêt-à-porter moyen gamme pour l'homme, la femme et l'enfant, avec un groupe de marques très éclectique. Ils souhaitent s'adresser à de la vente par correspondance avec LA REDOUTE, à des marques en vente en succursales et franchises comme ETAM, ou encore des enseignes de grande distribution tel MONOPRIX. Ils ont également un objectif haut de gamme avec la marque de prêt-à-porter CHEVIGNON.

D'autre part, V.J. SOURCING a déjà commencé son implantation sur le marché des sacs publicitaires, dans l'évènementiel avec le salon TRANOÏ et des livraisons mensuelles avec les Box MY LITTLE BOX.

b) La stratégie du produit : un savoir-faire

Le bureau de création, auquel j'ai été affectée, est chargé de proposer une collection de produits prêt-à-porter et accessoires moyen-haut de gamme, ainsi que des sacs publicitaires.

L'objectif de l'entreprise est d'accroître sans cesse ses connaissances, son savoir-faire et la qualité de son travail avec un réseau de façonniers spécialisés.

Nous pouvons distinguer trois grands pôles de production : le cuir, le chaîne et trame, la maille coupée-cousue.

c) Les points de production

Au cours de mon stage, j'ai eu la chance de travailler avec un centre de fabrication chaîne et trame ainsi qu'un centre spécialisé dans les produits maille.

COLORTEX CLOTHING

15 Thiruvalluvar Street, Guduvanchery,
Chennai- 603202, Tamil Nadu.

COLORTEX CLOTHING est une manufacture spécialisée dans le chaîne et trame. Elle est dirigée par V. Jaikumar PILLAI, codirecteur de l'entreprise V.J. SOURCING.

SREE KANAGA DURGAA TEXTILE

22/41, Muthusamy, 4th Street,
Odakaddu, Tirupur, Tamil Nadu.

SREE KANAGA DURGAA TEXTILE est une manufacture spécialisée dans la maille, principalement le T-shirt en coton. Elle est dirigée par Rajesh BABU.

L'entreprise travaille avec d'autres centres de production, notamment un centre de production cuir à Bangalore.

d) Des services

La cellule d'achat est chargée de rechercher les entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts de ses clients français.

Il est possible pour les entreprises, comme c'est le cas de la marque CANDY FOR RICHMEN, de fournir des fiches techniques avec leurs propres

designs. Les façonniers en relations avec l'entreprise V.J. SOURCING sont chargés d'en réaliser les patronnages et les prototypes.

V.J. SOURCING assure le suivi de production des produits, le respect du cahier des charges initial ainsi que du planning.

e) Une communication interne et externe

Vincent JEANNET a tenu un stand au salon BREAD & BUTTER du 2 au 4 juillet. Et il joue le rôle de commercial de son entreprise en démarchant directement les clients.

Suite à la prise de contact avec un client, un catalogue mettant en valeur les caractéristiques des produits pouvant l'intéresser est élaboré et lui est envoyé.

Un site internet est actuellement en préparation, pour mettre en avant les savoir-faire de l'entreprise et permettre la prise de contact (www.vjsourcing.com).

B. Le stage

1. Objectifs de mon stage

Travail en réseau :

- Mettre en cohérence des compétences multiples.
- Travailler en collaboration avec les différents acteurs du processus de fabrication d'un vêtement.
- Savoir répondre aux attentes d'une clientèle ciblée.
- Échanger autour du plaisir de créer.

Utilisation du langage de la profession :

- Utiliser le lexique anglais technique du modélisme, stylisme, design graphique.

Echanges interculturels :

- Mettre en parallèle la place du vêtement dans la société occidentale et dans la société indienne.
- Découvrir les différentes sources de savoir-faire techniques, les spécialisations par région d'Inde.

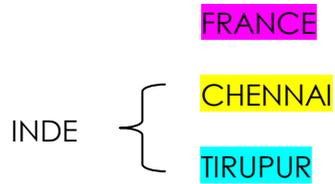
Analyse d'un marché et d'une démarche entrepreneuriale :

- Découvrir ce qu'est un bureau d'achat.
- Comparer le métier de stylisme dans le cadre d'une marque en propre et dans le cadre d'une sous-traitance.
- Approfondir mes connaissances en stratégie d'entreprise.
- Prendre conscience des différentes caractéristiques du marché indien

Ce rapport est le reflet de mon activité au quotidien dans l'entreprise et se nourrit des tâches que j'ai été amenée à faire ainsi que des nombreux entretiens que j'ai pu avoir avec les directeurs des entreprises fournisseurs et Vincent JEANNET.

CALENDRIER

Répartition des lieux du stage au cours des trois mois



	Avril					Mai					
L	1	8	15	22	29		6	13	20	27	
M	2	9	16	23	30		7	14	21	28	
M	3	10	17	24		1	ARRIVEE en Inde	8	15	22	29
J	4	11	18	25		2		9	16	23	30
V	5	12	19	26		3		10	17	24	31
S	6	13	20	27		4		11	18	25	
D	7	14	21	28		5		12	19	26	

	Juin					Juillet				
L		3	10	17	24	1	8	15	22	29
M		4	11	18	25	2	9	16	23	30
M		5	12	19	26	3	10	17	24	31
J		6	13	20	27	4	11	18	25	
V		7	14	21	28	5	12 RETOUR en France	19	26	
S	1	8	15	22	29	6	13	20	27	
D	2	9	16	23	30	7	14	21	28	

2. Les Missions du poste occupé

a) Le poste de styliste infographiste

L'intérêt de travailler pour une start-up c'est que cela vous pousse à une grande polyvalence et autonomie.

Missions du poste	
SOURCING	<ul style="list-style-type: none">- Recherche tendance- Sourcing tissus
FASHION DESIGN	<ul style="list-style-type: none">- Création et développement de styles femmes et hommes 10 modèles T-shirts jersey, 6 modèles sweats, 12 foulards et chèches, 2 pantalons, 2 shorts et un sac en toile.- Développement d'une collection de 10 styles de sacs publicitaires en toile.
SUIVI DE PRODUCTION	<ul style="list-style-type: none">- Mise au point des prototypes avec les unités de production basées à Chennai et Tirupur.
INFOGRAPHIE	<ul style="list-style-type: none">- Réalisation des catalogues produits.

b) Difficultés rencontrées et solutions apportées

[...]

CE QUE JE RETIENS

Cette expérience a permis de mettre en exergue mes lacunes : une difficulté en temps que femme à me faire entendre des hommes indiens, un suivi régulier des équipes indiennes mais qui s'est finalement révélé insuffisant et une confiance trop importante envers l'un de mes collègues et supérieurs hiérarchiques. Même si Jaikumar PILLAI était l'un des chefs de l'entreprise V.J. SOURCING, je n'aurais pas dû avoir une approche différente des autres centres de productions.

De plus, j'ai appris qu'en Hindi le mot "juggar" signifie l'art de la débrouille. La culture indienne cultive le système D et est passé maître dans l'élaboration des solutions et raccourcis les plus créatifs. Le travail en Inde possède une dimension chaotique qui doit être compensée par une attention et une rigueur accrues.

Il est assez surprenant et fréquent de voir les indiens s'emporter. Bien que je ne comprenne rien au Tamoul, je pouvais déterminer aisément qu'il ne s'agissait pas de sujets de dispute, mais d'imposer à l'autre sa vision des choses afin d'éviter d'avoir à se remettre en question soi-même. Aussi, dans le cadre de toutes négociations, si l'interlocuteur engage les hostilités, il ne faut pas hésiter à lui répondre sur le même registre. Les indiens s'engagent rarement jusqu'au point de non retour.

Les indiens sont passés maîtres dans la logorrhée verbale, dans le but de vous faire perdre l'objet premier de votre question. Il ne faut donc pas hésiter à recadrer le sujet.

c) L'adaptation à une autre culture

L'Inde est un pays pauvre, rural et traditionnel qui répond à des codes sociaux qui n'ont rien à voir avec les nôtres. Il a fallu que je m'adapte à des règles et des conditions de vie bien différentes qu'en France. Comme l'écrit Airault (2002, p.19), «Plus qu'un autre pays, l'Inde stimule l'imaginaire par le biais d'émotions esthétiques intenses qui peuvent cependant, d'une minute à l'autre, faire basculer le voyageur dans l'angoisse la plus totale ».

La tenue vestimentaire :

S'il est normal qu'une femme laisse une partie de son buste et ses bras nus, il est par contre totalement indécent qu'elle montre ses épaules et ses jambes. Un décolleté généreux apparaît moins outrageant qu'une cuisse ou une aisselle offerte au regard.

Le climat :

Mon stage étant au mois de mai – juin – juillet, je suis allée en Inde pendant la saison chaude et le début des moussons à partir du mois de juillet. Lors du premier mois de travail effectué dans les ateliers de Guduvanchery, la température avoisinait les 45-47°C. Les débuts de la mousson en juillet ont provoqué des pluies torrentielles avec 50 centimètres d'eau dans les rues.

Les coupures d'électricité :

Les coupures de courant sont très fréquentes, de l'ordre de 4 fois par jours. Cela s'explique par l'irrégularité de l'acheminement du courant venant principalement des barrages situés dans le Nord de l'Inde devant être acheminé vers le Sud. Seul 3% de la production électrique est assurée par des

centrales nucléaires sur le sol Indien⁶. Par contre, il est possible d'observer de plus en plus de champs d'éoliennes dans le Sud de l'Inde.

Cela impacte l'utilisation de la climatisation. Les indiens ont pour habitude de mettre une température très basse à leur climatisation. En général il s'agit de 20°C, mais cela peut descendre jusqu'à 16°C dans certaines salles climatisées de restaurant. Le choc thermique à chaque coupure de courant est tel qu'il vaut un bon rhume à de nombreux occidentaux dès leur arrivée et des difficultés de concentration. Et l'utilisation de tous les outils technologiques s'en trouve perturbée.

La télécommunication et l'informatique :

L'Inde est en plein essor dans les domaines des télécommunications et de l'informatique. Cependant, les débits Internet restent faibles et irréguliers. Les lignes de communications internationales moyennement faciles à trouver, sont en générale présentes dans les grandes gares et aéroports. L'obtention d'une carte SIM de téléphone portable peut être très compliquée pour un étranger. Aidée de mon directeur d'entreprise Indien je n'ai pas eu de problème pour m'en procurer une.

Les horaires de travail :

Les horaires de travail sont très flexibles, cela est dû en partie à la perte de temps des coupures de courant et à la masse variable de travail à réaliser. Il est fréquent de voir une entreprise indienne de façon faire travailler ses employés le samedi, voire le dimanche. L'entreprise fonctionne également au rythme des religions. L'entreprise COLORTEX CLOTHING et SREE KANAGA DURGAA TEXTILE essentiellement hindouiste, pratiquent les rituels de prières et d'offrandes propres aux dieux qu'ils ont choisis d'honorer. Le Pooja est un rituel lors duquel on demande à un dieu de bénir un projet. Les entreprises

⁶ « INDE : nouveau black-out record ! », 09/08/2012, ACTE INTERNATIONA, www.acte-international.com..

musulmanes respectent la période de Ramadan et les heures de prières. Les jours fériés propres à chaque religion sont observés en fonction des croyances pratiquées au sein des entreprises. Toutes les religions sont respectées et libres de pratiques.

L'hygiène :

L'Inde est une destination qui effraie souvent pour ses problèmes sanitaires. Dans les grandes villes comme Chennai, le risque est minime car la ville est « plus ou moins » propre. Il est formellement déconseillé pour un européen de boire l'eau du robinet et dans certaines zones il est recommandé de se laver les dents avec de l'eau minérale.

Un certain nombre de vaccinations sont nécessaires avant le départ. De plus, l'Inde présente des souches résistantes de paludisme, il est important de se munir de la médecine adaptée, de protections anti-moustique et de consulter les zones à risque⁷.

La sécurité :

Les chiens errants représentent également une menace sanitaire⁸. Porteurs de maladie, ils peuvent devenir violents, dans une majorité de cas envers les enfants. Que ce soit en raison des hommes ou des chiens il n'est pas recommandé surtout pour une femme de se promener seule tard le soir ou tôt le matin. En Inde la nuit tombe vers 18h30, mais la plupart des commerces ferment vers 22h. Les rues commerçantes restent donc des zones sécurisées jusqu'à cette heure là. Sinon il faut toujours rester en groupe. Il ne faut pas s'habiller de façon provocante et ne pas fréquenter d'endroits isolés.⁹

⁷ Pour plus d'information je vous conseille www.top-depart.com/guide-voyage/sante/inde/

⁸ Mike ALVAREZ, « Les chiens errants, fléau et victimes de la société indienne », 20/08/2009, inde.aujourdhuilemonde.com.

⁹ « Quid de la sécurité en Inde », Joanna, 18/03/2013, www.venividivoyage.com

Les transports :

À Chennai, le temps perdu en transport pour se rendre à Guduvanchery est colossal. Il faut entre une heure et deux heures et demie en voiture pour se rendre à l'entreprise suivant l'état du trafic. A Tirupur, le temps de trajet était d'environ vingt minutes en mobylette. Le seul inconvénient c'est que les indiens n'ont pas l'habitude de porter de casque lorsqu'ils roulent en deux roues. Selon la région, un permis local de circulation en voiture et en deux roues peut être exigé, mais il est toujours possible de s'arranger avec les autorités moyennant un bakchich. Le travail du photographe Serge BOUVET¹⁰ illustre le Rapport de situation sur la sécurité routière dans le monde de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui révèle que l'Inde est le pays le plus meurtrier au monde, selon les données fournies par 178 pays.

La nourriture :

Il est conseillé de fréquenter les restaurants à forte affluence et de manger des plats populaires ouvriers. Pour ne pas être malade, le choix doit se porter sur un canal à roulement important de la nourriture. Il faut donc éviter les plats typés occidentaux et chinois et préférer un Masala Dosa ou un Chicken Biryani. Il est toujours possible de spécifier « moins épicé », mais pour éviter les surprises il vaut mieux garder à portée du riz nature ou des galettes telles que Chapati, Poori ou Dosa. Les glaces sont déconseillées en raison de l'instabilité de la chaîne du froid. Les indiens sont d'une incroyable hospitalité.

¹⁰ Serge BOUVET, « L'Inde, à tombeau ouvert », 30/01/2013, sergebouvet.com.

L'argent :

L'Inde est un pays très peu cher. Il est donc très facile de vivre aisément pour un européen même étudiant. La seule charge qui compose plus de 50% des frais reste l'avion. La monnaie utilisée est la roupie. Un euro fait environ 75 roupies. De nombreux magasins à Chennai acceptent les cartes européennes, c'est moins le cas dans la ville de Tirupur. Dans les lieux plus touristiques, il faut penser à négocier les prix annoncés par les vendeurs. Ils les multiplient jusqu'à cinq suivant la tête du client. Il en va de même pour les transports en Rickshaw ou en taxi, s'il n'y a pas de compteur il vaut mieux se renseigner sur les tarifs avant.

Le logement :

J'ai été logée avec un français dans une colocation à Chennai, puis dans les bureaux de l'entreprise V.J. SOURCING dans la ville de Tirupur. Il est aisé de se trouver des colocations dans les grandes villes par les réseaux sociaux comme Facebook. De plus les français expatriés en Inde sont globalement assez solidaires les uns avec les autres.

II. Etat des lieux : le marché du négoce en Inde [EXTRAIT]

Il est important de connaître l'état du marché indien et plus particulièrement celui du textile et de l'habillement avant d'envisager toute stratégie de bureau d'achat spécialisé dans la manufacture et l'export de produits finis.

A. Quelques généralités

[...]

B. L'industrialisation en Inde

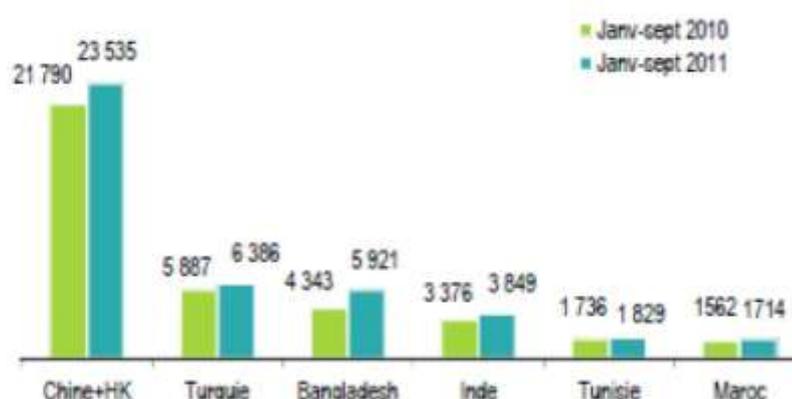
[...]

C. La place de l'Inde sur le marché international

L'industrie indienne fait face à la concurrence et à l'émergence d'autres zones de sourcing. Un grand nombre de fournisseurs mondiaux sont issus des pays en développement comme l'Inde, la Chine, le Bangladesh, la Tunisie, etc. Ce qui les différencie sont les coûts de matière première, de production, de transport et d'organisation, la qualité, la responsabilité éthique et sociale, les délais de production et de livraison.

1. Les parts de marché actuelles

UNION EUROPÉENNE IMPORTATIONS D'HABILLEMENT EN MILLIONS D'EUROS



LA LETTRE ECONOMIQUE, DECEMBRE 2011 – n°198

Extrait des cours de *MARKETING ACHAT* de Danièle WILHELM-RABINE professeur à l'Université de la Mode

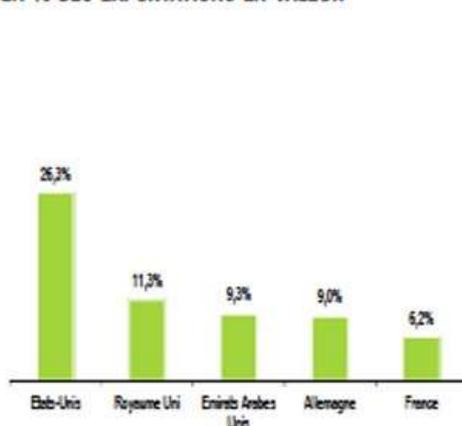
L'Europe constitue l'un des deux principaux marchés cibles pour l'industrie de la mode indienne, le deuxième étant les Etats-Unis²⁷. Malgré sa taille, l'Inde n'est pas un partenaire commercial d'une grande importance pour l'Union Européenne. Il est son quatrième fournisseur d'habillement derrière la Chine, la Turquie et le Bangladesh.

L'Inde est un marché émergent d'un enjeu important, qui peut se développer rapidement¹¹. Même si le pays représentait en 2011 2,3 % des

¹¹ Sébastien JEAN, Cristina MITARITONNA, « Agroalimentaire, textile, automobile, services, médicaments : les enjeux d'un accord UE-Inde », 11/04/2013, Commerce & Mondialisation, Le Blog du CEPII, www.cepii.fr.

importations de l'UE et 2,6 % de ses exportations, ses flux vers l'Europe représentaient une part importante de ses échanges (12,1 % de ses importations et 18,2 % de ses exportations), faisant de l'UE son premier partenaire commercial.

**HABILLEMENT
LES PREMIERS CLIENTS DE L'INDE EN 2010
EN % DES EXPORTATIONS EN VALEUR**



**PART DE L'INDE DANS LES EXPORTATIONS MONDIALES
D'HABILLEMENT
EN % DES VALEURS
O.M.C.**



Franck DELPAL, « Inde : la mutation des industries textiles », 04/2012, POINT PAYS INDE, n°202, INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE LA LETTRE ÉCONOMIQUE.

Malgré tout, il a été noté en 2011 que l'Angleterre, plus gros consommateur d'importations européennes en provenance d'Inde, privilégiait désormais le Bangladesh dans les importations britanniques d'habillement. De plus, le Pakistan fait de plus en plus office d'alternative de sourcing. Il enregistre une hausse de 26 % dans les importations d'habillement européennes en 2011, contre une progression de 10 % en provenance d'Inde¹².

Selon le 2ème baromètre sourcing/import 2013 publié par la FTA*¹³. Les pays de l'Est enregistrent une plus forte croissance (43%), en temps que zone de sourcing, devant l'Inde (39%), le Vietnam (32%) et le Myanmar (ex-Birmanie) (22%). L'Indonésie et l'Afrique du Nord sont stables, tandis que la Chine et la Turquie indique une baisse globale. En Chine, les causes sont le prix du coton, l'augmentation des coûts de main d'œuvre et la priorité

¹² Franck DELPAL, « Inde : la mutation des industries textiles », 04/2012, POINT PAYS INDE, n°202, INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE LA LETTRE ÉCONOMIQUE.

¹³ Baromètre sourcing/import 2013, FTA*, dans « SOURCING/IMPORT », 29/07/2013, ACTE INTERNATIONAL, www.acte-international.com.

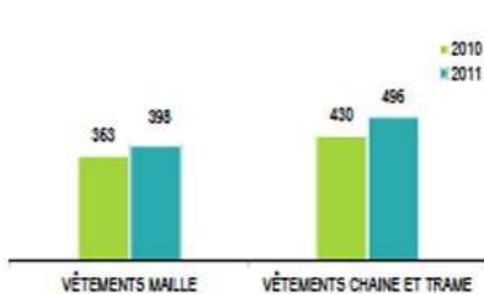
donnée par certains industriels chinois à la demande intérieure. Suite aux événements survenus cette année au Bangladesh, mettant en évidence des conditions de travail déplorables, le pays subit une forte baisse de confiance.

Répartitions des parts de marché du sourcing français en produit jersey à l'étranger

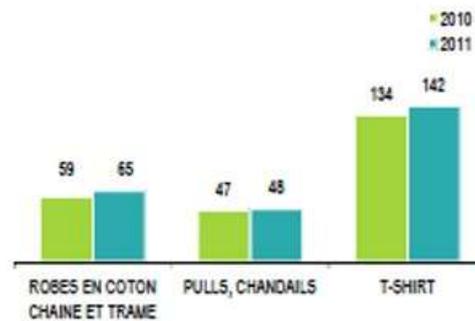


Calcul réalisé sur 61 millions de tee-shirts importés en France entre janvier et décembre 2011.
 « SOURCING TEXTILE : Chine vs Bangladesh ! », 22/02/2012, ACTE INTERNATIONAL.

**TOTAL HABILLEMENT
IMPORTATIONS DE LA FRANCE EN PROVENANCE
D'INDE
EN MILLIONS D'EUROS**



**IMPORTATIONS DE LA FRANCE EN PROVENANCE
D'INDE
VENTILATION DES PRINCIPAUX ARTICLES
EN MILLIONS D'EUROS**



Franck DELPAL, « Inde : la mutation des industries textiles », 04/2012, POINT PAYS INDE, n°202, INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE LA LETTRE ÉCONOMIQUE.

2. La qualité de production

La qualité de production diffère selon les zones de sourcing. Le Bangladesh et la Chine possèdent toutes deux des usines de grande ampleur et peuvent produire de grosses quantités de produits très basiques.

La production indienne se caractérise par des quantités plus restreintes, une faible compétitivité sur les produits basiques. Les atouts de l'industrie textile indienne sont ses produits à plus grande valeur ajoutée (broderies faites à la main, impressions et lavages particuliers, coton biologique ou Fair Trade). Selon la responsable sourcing Céline BONNEMAISON, cette particularité est très recherchée par les acheteurs internationaux¹⁴. Nous regretterons tout de même parfois un manque de constance dans la qualité des productions.

Les entreprises de prêt-à-porter moyen-haut de gamme occidentales qui sous-traitent leur production au Maghreb ou en Asie, observent une diminution significative de la qualité de production. Cela s'explique par l'augmentation du prix de la main d'œuvre et à une volonté constante d'abaisser le prix de revient des produits.

3. La taille du client

La zone de sourcing dépend également de l'ampleur des commandes et de la taille de l'entreprise donneuse d'ordre.

Les entreprises dont la structure est importante ne seront pas gênées par les minimas imposés par les producteurs Chinois. Leur taille leur permet de créer sur place un environnement qui leur convient, sur la base d'un système déshumanisé.

En revanche, les quantités plus restreintes de la production indienne permettent aux entreprises moyennes de minimiser le coût et la gestion d'un stock trop important d'excès de production. De plus le marché Indien offre un réel contact humain.

¹⁴ Céline BONNEMAISON, « Le secteur Textile en Inde », *CCEF section Inde, inde.cnccef.org*.

4. Les délais

Pour une plus grande réactivité, certaines entreprises privilégient un approvisionnement en circuit court et se tournent alors vers les centres de production méditerranéens comme le Maroc et la Tunisie.

Céline BONNEMAISON met en évidence que contrairement à la majeure partie des autres pays de sourcing, l'Inde bénéficie d'une couverture globale de l'ensemble de la chaîne de production et logistique, « de la culture du coton, en passant par la filature, la teinture, la couture, la finition, le packaging et l'inspection, jusqu'à l'expédition par voie maritime ». Les acheteurs ne se rendent pas forcément compte du gain de temps qu'offre cette zone de sourcing unique. La logistique et le coût du transport est limité, tout le développement peut se faire dans la même région. A contrario, le Bangladesh ne dispose pas de ces ressources en matières premières et est totalement dépendante des producteurs de matières textiles (coton, polyester, viscose...) que sont la Chine et l'Inde en tête.

L'Inde entretient des liens de coopération et de concurrence mêlés avec le reste de l'Asie. Créée en décembre 2005, la Communauté Économique d'Asie de l'Est regroupe l'ensemble des pays de la façade Pacifique de l'Asie, et notamment riverains de la Chine et dont fait partie l'Inde. Ces pays sont désormais connectés de façon très interdépendante en un réseau de production et de distribution. Ce qui permet une entraide mutuelle en période de crise. Il en va ainsi du *deal* temporaire « Oignon contre Coton » avec le Pakistan suite à leur crise respective en 2010.

Cependant, afin de protéger son économie des fluctuations du marché mondial et d'éviter une quelconque dépendance aux acheteurs étrangers, tout comme les Chinois, l'Inde privilégie sa demande intérieure, ce qui pousse les acheteurs mondiaux vers de nouvelles sources d'approvisionnement.

5. Le coût de la main d'œuvre

L'Inde est appréciée par ses faibles coûts en main d'œuvre, à l'instar de la Turquie, de la Chine, du Bangladesh, des pays également fournisseurs de la France.

Cependant, la Chine, aujourd'hui le plus grand fournisseur de produits textiles et d'habillements, ainsi que le Bangladesh, et demain sans doute la Birmanie, se distinguent avec une main-d'œuvre encore plus bon marché. Le salaire horaire d'un ouvrier en Inde est selon les données 2011 du cabinet Werner International de 1,06 dollar, deux fois supérieur à celui du Pakistan (0,58 dollar), et surtout du Bangladesh. S'ajoute à ces contraintes une inflation importante et une forte volatilité du taux de change de la roupie.

Face à l'émergence de ces voisins qui concurrencent l'Inde par une main d'œuvre encore moins chère, le pays doit procéder à une montée en gamme sur les marchés mondiaux et doit mieux valoriser ses savoir-faire riches et sa créativité.

D. Le marché de l'habillement en Inde

1. Une mode indienne entre modernité et tradition

[...]

2. Les caractéristiques de la vie d'entreprise

Le contexte et le fonctionnement du marché indien sont en écart total avec celui de la France. L'Inde affirme une forte identité culturelle et tout étranger doit savoir s'y adapter. Il est conseillé à toutes les étapes de l'implantation d'une entreprise et d'un produit sur le marché indien de se faire conseiller. Il est indispensable d'avoir une connaissance pratique de ce marché très particulier afin de connaître les difficultés spécifiques au pays et d'analyser les problèmes selon les logiques locales.

a) Un fonctionnement chaotique

L'économie indienne regroupe deux fonctionnements parallèles. Il y a les institutions de l'économie de marché telles qu'elles sont entendues et pratiquées par les pays du Nord et des "institutions" hors marché (économie informelle, diasporas, réseaux,...). L'Inde est un pays qui ne peut s'expliquer que par des chiffres et il est difficile de mettre à jour les problèmes qui sont habituellement passés sous silence. Il est impératif d'aller sur le terrain, pour se confronter au fonctionnement de l'entreprise, échanger et aller chercher les informations. La technique du système D est très répandue. Les indiens redoublent d'inventivité face à des problèmes à première vue insolubles. Il n'est donc pas rare de trouver des choses assez inattendues lors des visites de terrain.

La dimension chaotique de l'Inde doit être compensée par un redoublement de rigueur sur le plan juridique, administratif, financier et opérationnel, sans pour autant négliger les audits classiques.

b) Une avancée technologique relative

Nous avons observé dans l'état des lieux général sur le marché indien, que les volumes et la spécialisation de l'investissement étranger entraîne une remontée technologique rapide de filières de production et de chaînes de valeur ajoutée. Pourtant, en termes de technologie, l'équipement des ateliers de confection se limite souvent à un parc de machines. Les petites et moyennes entreprises ne possèdent pas de logiciel pour réaliser les patronages et les placements. En Inde, il s'agit essentiellement des logiciels Lectra, Red-tree ou Tuka-tech. Les modélistes réalisent les patrons à la main, mais ne possèdent pas non plus les outils manuels spécialisés adéquats tel que règle japonaise et perroquet. Les courbes se dessinent donc de manière aléatoire avec un morceau de carton. Il est courant que le dessin des patronages manque de rigueur et se retrouve asymétrique. De même, une grande partie des entreprises indiennes ne maîtrisent pas totalement les logiciels comme Excel et tiennent encore des cahiers de comptes à la main. Nous pouvons observer également une différence de savoirs ce qui est mis en évidence à travers le problème rencontré lors de l'élaboration et de la compréhension des fiches techniques pendant le stage.

c) Des réseaux de fournisseurs

Contrairement aux marques de prêt-à-porter occidentales, la concentration de fournisseurs en groupes organisés n'est pas officielle. Pourtant il n'est pas rare qu'une entreprise sous-traitée fasse appel à un ou plusieurs ateliers et sous-traite à son tour la réalisation d'une commande. De même, elle sera liée à des entreprises d'ennoblissement textile, telles que broderie, imprimerie, apprêt textile, etc. Il est difficile de se fournir les contacts de ces réseaux, excepté pour les grosses sociétés. Tout se fait par le bouche à oreille, les entreprises n'ont en général pas de carte de visite. Cela s'explique par le fait que les entreprises d'ennoblissement ont suffisamment de clients et n'en cherchent pas de nouveaux. Nous pouvons rapprocher ce modèle du fonctionnement des entreprises de production de luxe en France, comme les

Soieries ROGER CHEVAL à St Symphorien d'Ozon dans la région lyonnaise qui refusent catégoriquement de communiquer sur le nom de leur partenaire teinturier. Il faut savoir faire confiance au réseau des fournisseurs. Nous abordons le sujet du choix des fournisseurs plus loin dans le mémoire.

Pour finir, le rapport de forces structure tous les rapports d'affaires en Inde et une réaction molle est souvent interprétée comme un signe de faiblesse.

d) Une administration omniprésente

La gestion de l'entreprise suppose de faire face à l'administration indienne, qui intervient à toutes les étapes de création et d'activité de l'entreprise, à des infrastructures souvent insuffisantes et aux us et coutumes de chaque segment du marché. Le système indien manque de transparence. Selon Mathieu JOUVE-VILLARD¹⁵, Directeur Inde au groupe Crédit Mutuel CIC, la part de l'économie indienne "au noir" sur l'économie totale est estimée de 60 à 70%. Ce qui veut dire qu'un très grand nombre d'entreprises gèrent des transactions occultes. Cela s'explique notamment par la double taxation des dividendes qui poussent les entreprises à faire des bénéfices par des moyens détournés. Mais également par des expériences et des héritages historiques, des us et pratiques qui sont différentes du capitalisme des pays de l'OCDE depuis le 19ème siècle. Il est donc indispensable pour une entreprise souhaitant s'implanter en Inde de mettre en place des procédures de gestion rigoureuses.

¹⁵ Mathieu JOUVE-VILLARD, Directeur Inde au groupe Crédit Mutuel CIC, Partenaire chez Wedge Consulting, Cabinet de Conseil en Implantations, « S'implanter en Inde : Choisir un partenaire... ou pas », CCEF Section Inde, inde.cnccef.org.

e) Une main d'œuvre particulière

La main d'œuvre indienne a un caractère très particulier. Au cours de la dernière décennie, la culture du travail en Inde a subi de profonds changements face aux exigences de l'économie mondiale. L'Inde du sud a su conserver les valeurs culturelles et traditionnelles propre à sa population d'une grande diversité.

Les castes dont l'existence non officiellement reconnues constituent une réalité sociologique, pèsent encore dans les relations industrielles. Bien qu'abolie en 1950 par Nehru, le concept d'appartenance à une caste est toujours très présent dans les esprits en Inde. Il est d'ailleurs tout à fait courant de voir préciser dans les petits annonces matrimoniales la caste et la couleur désirées du ou de la futur(e) conjoint(e). Malgré l'abolition des castes, la ségrégation liée à la pureté demeure bien présente dans les esprits. Encore aujourd'hui, les *dalits*, plus communément appelé « intouchables » ou « hors-caste », sont victimes de violences et frappés d'ostracisme. Plus de 35 millions d'employés travaillent dans ce secteur, dont beaucoup de femmes et de membres des castes les plus basses. Les petites mains du secteur textile appartiennent en général à la caste de *Vaishya*, la caste des ouvriers.

Dans un même atelier textile, les ouvriers parlent souvent deux ou trois langues différentes, mais très peu l'anglais. Ils sont pour la plupart illettrés. Les chefs d'entreprises sont donc obligés d'en connaître au moins trois. Dans le secteur de l'habillement, la quasi-totalité des directeurs de moyenne à grande structure parle l'anglais. C'est moins le cas dans le secteur textile. Le tamoul, propre à la région du Tamil Nadu, est la langue vivante la plus ancienne du monde, et est protégée de l'hindi qui est la langue nationale.

En Inde le métier de patronnier est essentiellement masculin contrairement à la France. Il en est de même pour certaines techniques de tissage ou de broderie. Il n'en demeure pas moins que 80 % de la main

d'œuvre dans le textile est féminine¹⁶. Les métiers sont déterminés par l'affiliation et non par vocation, même si cela tend à évoluer.

f) Des conditions de travail difficiles

Les conditions de travail diffèrent de l'occident. Les entreprises de façon de taille importante se sont adaptées aux conditions de travail occidental. Cependant, il n'est pas rare d'observer dans les petites entreprises familiales des ouvriers travailler à genoux ou en tailleur sur le sol. Une position qui peut paraître dégradante pour un occidental, mais qui est considérée comme normale dans la société indienne. Mettre de côté sa sensibilité d'Occidental est donc important...

Nous observons des normes de sécurité non appliquées au détriment des employés. Notamment dans le secteur du denim, les produits utilisés peuvent être très dangereux pour la santé. Les droits des travailleurs peuvent être bafoués, de même que des enfants de moins de douze ans mis au travail malgré la législation. Bas salaires, absence de protection sociale, heures supplémentaires obligatoires, agressions verbales ou parfois même harcèlement sexuel sont les problèmes auxquels peuvent être confrontés les employés pour la majeure partie d'entre eux sans contrat écrit.

¹⁶ Jihane HABACHI, « En Inde, les ouvriers du textile relèvent la tête », 21/07/2011, *Basta Mag*, www.bastamag.net



Chaîne de production lors d'une visite d'atelier à Tirupur., photo Emmanuelle DURIEUX.

La législation veut que les ouvriers soient informés du risque de respirer les poussières textiles, ils sont normalement tenus de porter des masques. Nous observons ici que ce n'est le cas pour aucun d'entre eux.

III. L'implantation d'un bureau d'achat en Inde [COMPLET]

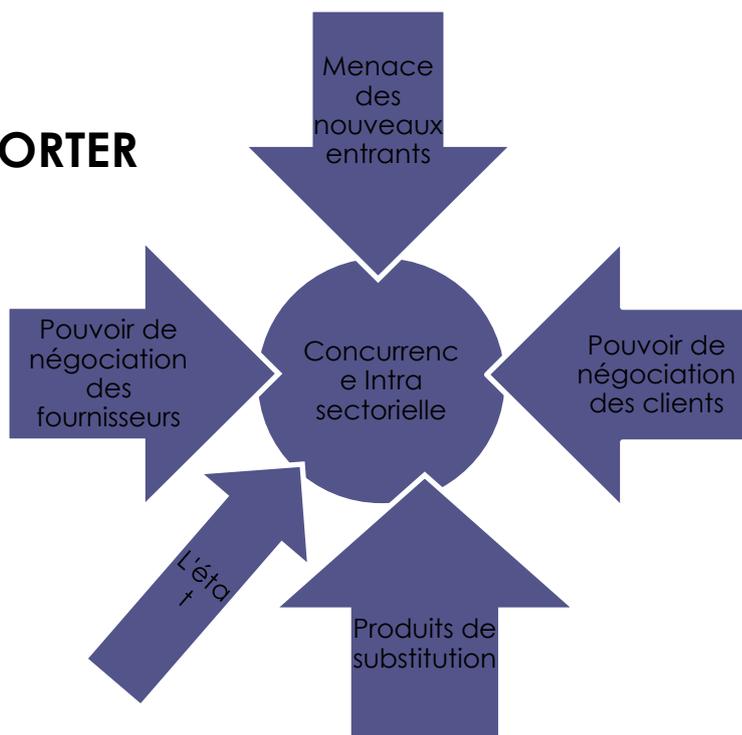
Si tout le monde s'accorde à dire que l'Inde est un pays difficile, les opportunités qu'elle offre sont considérables. Toutefois, nous avons déjà vu que la culture et les mentalités indiennes sont profondément différentes des modèles occidentaux.

Avant toute implantation d'un bureau d'achat spécialisé dans la manufacture et l'export de produit textile vers l'Europe, il est primordial d'analyser le marché, ses caractéristiques et ses possibilités.

A. Analyse de l'intensité concurrentielle

Nous allons utiliser la Matrice de PORTER établi en 1979 par Michael PORTER¹⁷ afin de mettre en avant les facteurs clés de succès nécessaires pour un bureau d'achat de prêt-à-porter moyen-haut de gamme, sur le large marché de la façon en prêt-à-porter à travers une étude du diagnostic externe.

Matrice de PORTER



INTENSITE DE LA CONCURRENCE : influence faible

L'implantation de bureau d'achat est une activité en pleine expansion. Elle répond à une évolution du marché visible depuis une trentaine d'années. Des acteurs au préalable centrés sur une stratégie d'offre en tant que fabricants ont opéré une reconversion vers le métier de succursaliste, telles que les marques NAF NAF et BENETTON dans les années 90. Aujourd'hui assimilées à deux enseignes de distribution, elles ont besoin de centrales d'achat pour alimenter leurs collections.

¹⁷ Professeur de stratégie et spécialiste de l'économie du développement à l'Université de Harvard, USA.

POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS : influence moyenne

Il existe un nombre important de fournisseurs de textiles ou de fabricants de vêtements dans l'industrie en général et ils sont facilement interchangeables. Ces fournisseurs ont peu de pouvoir de négociation. Les fabricants sont en général spécialisés dans une matière spécifique (cuir, chaîne et trame, jersey, denim, etc.) et/ou dans un type d'ennoblissement (impressions, broderies, apprêts, etc.). Leur intérêt réside souvent dans l'importance de leur réseau. Les entreprises qui consentent à produire de petites séries sont plus rares.

POUVOIR DE NEGOCIATIONS DES CLIENTS : influence moyenne à forte

Le nombre élevé d'entreprises de façon en Asie et au Maghreb donne un large choix aux entreprises de prêt-à-porter et d'accessoires. Le pouvoir de négociation dépend de la taille de l'entreprise cliente. Il diffère suivant qu'il s'agit d'un grand groupe ou d'une petite start-up, ainsi que de l'importance que le bureau d'achat lui donnera sur sa part totale de production.

MENACE DE NOUVEAUX ENTRANTS : influence moyenne

L'implantation de bureau d'achat est une activité en pleine expansion mais qui ne tend pas à devenir une généralité dans le fonctionnement du marché du prêt-à-porter européen.

PRODUITS DE SUBSTITUTION : influence forte

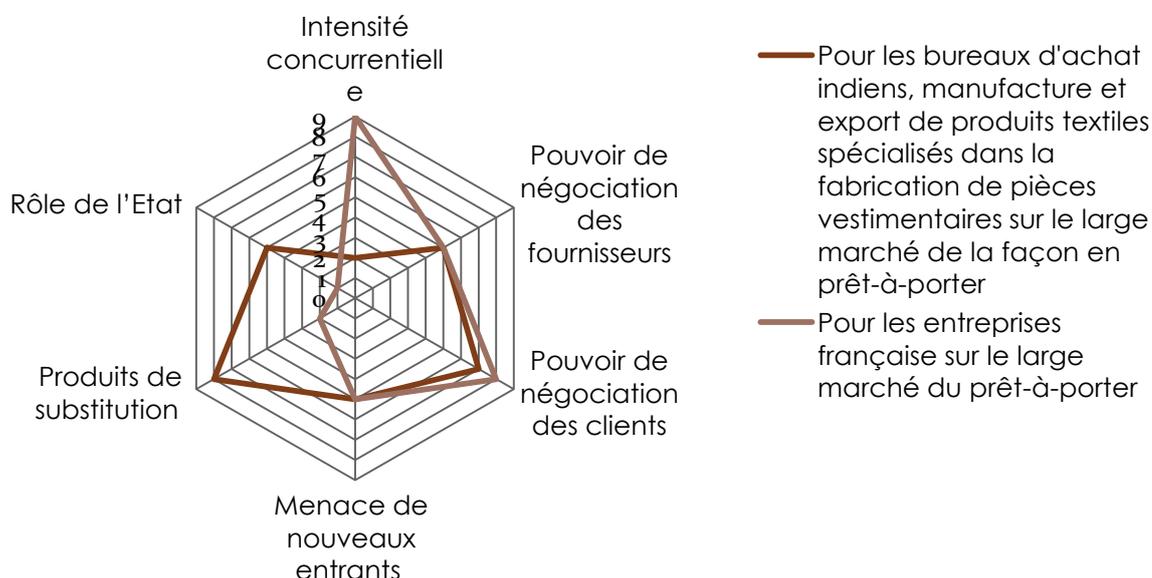
Se vêtir est une nécessité au même titre que manger et boire. Il n'existe pas de produits de substitution aux vêtements. Cependant, plusieurs fabricants peuvent se substituer les uns aux autres. Il existe différentes formes d'approvisionnement. L'entreprise de prêt-à-porter peut choisir de sous-traiter directement une entreprise à façon ou de se mettre en co-traitance avec cette dernière, elle peut également faire appel à un fournisseur qui lui vendra un produit fini.

ROLE DE L'ETAT : influence moyenne à forte

Le rôle de l'Etat peut être défini par le contrôle des importations, par la mise en place de quotas des textiles-habillement pour protéger sa propre industrie. Les centrales d'achats sont soumises au contrôle du pays de résidence et du pays importateur. L'Inde est un pays sujet à la corruption. Suivant les régions, les démarches administratives pour lancer une start-up peuvent être plus ou moins longues, compliquées et nécessitent des frais supplémentaires. Surtout si la démarche est faite par un Occidental. L'administration est omniprésente à toutes les étapes de la création puis de l'activité de l'entreprise.

Nous pouvons maintenant représenter l'intensité concurrentielle à travers un hexagone sectoriel afin de donner une vision plus claire des facteurs importants vu précédemment.

Analyse de l'intensité concurrentielle



Par rapport à une marque de prêt-à-porter française classique, le bureau d'achat sera soumis à une intensité concurrentielle indirecte forte contre une concurrence directe faible. Le pouvoir de négociation des clients est variable et repose sur un équilibre stratégique.

B. Atouts et contraintes d'un duo

« L'Inde est un pays qui fait peur » rappelle Mathieu JOUVE-VILLARD, Partenaire chez Wedge Consulting, Cabinet de Conseil en Implantations, dans un article sur le site internet de la CCEF Section Inde.

Pour se rassurer avant d'intégrer ce marché, il est tentant de faire le choix d'un partenaire. Cette stratégie n'est pas sans risque et doit faire l'objet d'une étude au préalable.

L'intérêt d'un partenaire, c'est qu'il connaît toutes les caractéristiques du pays et pourra surtout gérer l'administration locale très particulière. Il est possible de trouver de nombreuses entreprises fabriquant des produits de qualité et apportant une vision à long terme. C'est souvent le cas des entreprises familiales, très répandues dans l'économie indienne. De plus, le choix de s'associer à un groupe local peut permettre une intégration beaucoup plus rapide du marché par leur réseau de distribution existant.

Sur le marché indien, il peut donc être très avantageux de faire le choix d'un partenaire, tout en gardant en tête l'éloignement des mentalités et les efforts qu'il faudra faire pour harmoniser les visions. La première cause d'échec demeure l'incompatibilité des cultures d'entreprise. Il faut savoir s'adapter à l'environnement local tout en conservant ses spécificités de positionnement, d'image et de savoir-faire, pour ne pas perdre sa valeur ajoutée. Sans concessions sur l'essentiel il faut rester pragmatique et dynamique sans précipitation.

Il est très courant de n'avoir à faire qu'à une seule personne lors d'échanges avec un partenaire indien. Aussi, si les objectifs, les convictions et la manière de travailler s'avère incompatible, la séparation sera inévitable et souvent aux dépens du partenaire étranger. La tentation du profit à court

terme des individus aux dépens de l'entreprise est très répandue et s'explique par un marché aux fluctuations incertaines et changeantes.

Le choix d'un partenaire ne doit pas se justifier seulement par la simplification des démarches administratives locales. Pour cela, il est aisé de recruter ou d'employer ponctuellement des consultants locaux. De plus, le décryptage du pays est d'une extrême complexité. Le choix d'un partenaire local doit être motivé par « un gain substantiel de temps ou par un avantage opérationnel durable et conséquent » selon Mathieu JOUVE-VILLARD. Et il n'est pas sans risque, il ne faut pas le prendre par peur de s'implanter seul. Il faut avant tout étudier suffisamment les autres options à sa disposition.

Avant d'engager un partenariat il est important d'identifier des cibles. Les échanges directs avec les entreprises rencontrées lors de manifestations professionnelles, tel que salons ou congrès, ne sont pas négligeables. Toutefois, il est préférable de faire appel à un bureau d'étude proposant des identifications complètes des acteurs du marché. Ce service est proposé par certaines banques, les CCI et les Missions économiques. Il prend de 45 à 60 jours et coûte en général moins de 2000 Euros. Ce choix est à considérer sérieusement face à la perte de temps, d'argent et d'opportunités pour un mauvais partenariat.

Il est fondamental de négocier et de contractualiser par écrit les relations en y accordant une attention rigoureuse avant toute mise en place efficace de projets.

C. Les organismes d'aide

Face à cette croissance des opportunités de marché, des structures et des institutions ont été mises en place sur le sol Indien au service des sociétés européennes et notamment françaises. Elles permettent de gagner du temps et de réduire les coûts face à une administration compliquée.

L'Agence **UBIFRANCE** accompagne les entreprises françaises dans leur développement international avec un diagnostic complet suivant leurs besoins, leur profil et apporte une aide à l'exécution des projets sur les marchés étrangers¹⁸.

Le **Consulat général de France** à Pondichéry offre des services administratifs à disposition de la communauté française. Certains établissements, comme le lycée français de Pondichéry et de Chennai, permettent aux enfants de ressortissants de suivre les programmes français.

La **Chambre de Commerce indo française**, basée à Mumbai, est implantée désormais également à Chennai. Elle met à disposition des entreprises un certain nombre de services et offre la possibilité aux sociétés qui le souhaitent d'héberger une ou plusieurs personnes pendant la phase de démarrage de leurs projets en Inde¹⁹.

La **FTA Import Export Center** aide ses entreprises membres en répondant à leurs questions sur les instruments de protection commerciale, la propriété intellectuelle, les questions liées à l'environnement et aux consommateurs, la chaîne d'approvisionnement internationale et la législation et politique douanières²⁰.

Créé en 2003 par la FTA, la **BSCI** (Business Social Compliance Initiative)²¹ assiste les entreprises dans leur mise en conformité sociale et leur propose un code de conduite commun. Il aide à la mise en place d'un système de surveillance des non-conformités par le biais d'audits externes, la responsabilisation par la formation des acteurs de la chaîne logistique et la mise en place d'un dialogue constructif entre clients européens et fournisseurs.

¹⁸ www.ubifrance.fr

¹⁹ Jérôme RODRIGUEZ, Patrick MARTINENT, Nicolas BEAUMONT, « Chennai, la ville où il faut être », CCEF section Inde, inde.cnccef.org.

²⁰ Rapport annuel de la FTA 2011-2012

²¹ www.bsci-intl.org

D. Mise en place d'une stratégie

1. L'offre

Déterminer les stratégies de l'offre permet de faire face aux dilemmes du tissu économique actuel et de dégager le maximum d'avantages concurrentiels.

Face à des géants du commerce mondial du textile et de l'habillement, tel que la Chine et le Bangladesh, les principales clés de différenciation pour un bureau d'achat indien sont d'abord la qualité d'un produit moyen à haut de gamme s'appuyant sur des savoir-faire locaux à grande valeur ajoutée (broderies faites à la main, impressions et lavages particuliers, coton biologique, etc.), l'étendue de la responsabilité d'importateur, la surenchère des contrôles qualité, le respect des plannings, et enfin le risque éthique et social.

a) Des collections tendances

Les collections d'un bureau d'achat doivent être le reflet des différentes spécificités de savoir-faire, de la qualité des matières et de la production du réseau de fournisseurs. Une gamme large en type de produits est une variable importante pour montrer l'étendue de ses domaines d'application en modélisme et montage. L'offre du bureau d'achat en moyen haut de gamme doit être sélective mais pas restreinte à une seule spécialisation.

L'attrait de l'offre d'un design innovant est un plus non négligeable qui encouragera l'entreprise cliente à acheter et à revenir. La conception des produits représente le cœur de métier des marques de prêt-à-porter et il est donc primordial de réaliser des produits correspondants aux attentes des entreprises clientes, mais aussi de proposer de nouvelles tendances pour les inspirer.

L'équipe créative du bureau d'achat peut jouer un rôle fondateur et très important pour la création des modèles. Ils doivent permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents dans le secteur, en étant au fait des courants actuels de la mode sur le marché. La combinaison gagnante c'est de suivre les modes et de proposer des produits réellement novateurs et créatifs du point de vue design. L'idéal est d'avoir un double rythme de collection avec quelques basiques et surtout des modèles au design plus poussé.

La marque POUSSIÈRE D'ÉTOILE ne crée le design que de 20% de ses collections. L'entreprise se fournit pour l'essentiel auprès de centrales d'achats italiennes pour la qualité de leur maille et leur design innovant correspondant parfaitement aux attentes de sa clientèle. La production des basiques est confiée à des centres de production chinois et tunisiens.

b) Des services

Le cœur de métier de l'entreprise V.J. SOURCING est le service. L'entreprise est sous-traitante et assure le suivi de la réalisation de produit manufacturé et l'export de produit textile. Elle sert de passerelle entre les clients européens et les usines de productions indiennes. Elle est chargée de trouver l'usine dont la qualité et la spécialisation répondra au mieux au développement et à la production du produit demandé. Le suivi et le contrôle du développement d'un design précède celui de sa mise en production. Avant validation, plusieurs modèles peuvent être nécessaires.

Pour assurer son rôle de passerelle avec la plus grande efficacité, il faut être sensibilisé aux caractéristiques des attentes de chaque marque cliente, connaître le jargon professionnel et les us et coutumes des clients européens et des façonniers indiens. Un bureau d'achat indien dont l'un des partenaires est occidental est un atout de confiance considérable pour conquérir le marché européen. Les équipes de création et de développement de patronnage doivent être elles aussi formées aux attentes du client européen.

Toutes les saisons des réunions sur les tendances du marché européen peuvent être organisées pour les sensibiliser.

Le service passe aussi par le conseil, l'orientation dans les choix, les solutions ou les alternatives trouvées. Tout doit faciliter la satisfaction du client pour qu'il continue à passer commande.

L'accueil possède aussi toute son importance. Les entreprises doivent pouvoir se déplacer jusqu'en Inde, visiter les entreprises de productions et rencontrer les équipes. Leur accueil et leur séjour dans le pays doit être facilité et enrichi par un accompagnement et des propositions de visite, de découvertes culturelles et de détente.

c) Le souci de la qualité

Le souci de la qualité doit être omniprésent dans la stratégie du développement produit. La recherche du « zéro défaut » est souhaitable face à une clientèle de plus en plus exigeante, car elle légitime le prix plus élevé des produits, soit par la particularité des matières, soit par l'expertise et la minutie du processus d'élaboration.

Ce critère n'est plus exclusif aux marques de luxe, comme le dit très simplement IKEA dans ses campagnes publicitaires : « s'offrir de la qualité n'est plus un luxe ! ». Le niveau d'exigence de qualité est désormais très élevé dans toutes les grandes entreprises quel que soit le secteur, que ce soit chez RENAULT, L'OREAL, APPLE ou NESTLE.

Partant du principe qu'aujourd'hui la qualité d'un vêtement peut donc être irréprochable où qu'il soit fabriqué, c'est sur le patronnage, sur le modélisme et la logistique, qu'il convient de concentrer les efforts. Il faut palier à un manque de constance dans la qualité des produits par un suivi rigoureux des chaînes de production. Des délais parfois très difficiles à tenir peuvent jouer sur la qualité du produit.



Chargement des collections DUNS SWEDEN au départ de l'atelier SREE KANAGA DURGAA TEXTILE et à destination de la Suède, photo Rajesh BABU.

Il faut rester vigilant quand aux dates de livraison et toujours bloquer une date fixe. Un client ne vous en voudra jamais de lui livrer une marchandise plus tôt. Il faut anticiper les problèmes de virement des banques, incomplets à la dernière minute et qui engendrent un blocage des produits à la douane, ou encore le mauvais niveau de connaissance en géographie des responsables de livraison dans les aéroports qui vous disent que la marchandise est en France et que la livraison sera faite dans la journée puisque la Martinique n'est qu'à deux heures de Paris...

d) Le « made in »

Il faut de la visibilité dans le domaine du « made in », de la transparence et de la communication. Lorsque nous parlons aujourd'hui de « Made in India », il est déprécié au même titre que le « Made in China ». Dans la mentalité des consommateurs, la montée en gamme de la production indienne n'a pas encore été assimilée. Il faut pouvoir communiquer dessus et neutraliser son aspect négatif.

Le sujet du « Made in India » est encore tabou pour les marques de luxe. Lorsque la question est abordée au cours d'une interview avec Hubert Barrère, directeur artistique des Ateliers Lesage, dans le cadre d'un précédent travail de mémoire de Master sur « la place du fait main dans le prêt-à-porter moyen de gamme pour femme », il ne cite pas une seule fois ses nouveaux ateliers implantés en Inde. Certaines marques comme PRADA ont communiqué sur la qualité du savoir-faire des artisans indiens et ont suffisamment de légitimité pour convaincre les clients que ce qu'elles disent est vrai²². A l'inverse d'autres marques ne seront pas crues.

Pour inverser la tendance, il faut permettre aux marques d'accéder aux informations, qu'elles puissent faire un travail pédagogique à travers des photos, des livrets pour les consommateurs, leurs sites internet. C'est ce que Gabriella Cortese a réalisé pour ANTIK BATIK. La consommatrice trouve en lecture libre sur le site internet de la marque des carnets de bord, compte-rendu des voyages de la créatrice. Les expositions photos nous livrent les coulisses des ateliers indiens avec lesquels elle travaille. Les articles de magazine sur la marque, très fréquents depuis le début de l'année 2012, nous rappellent systématiquement l'éclectisme de ces centres de production, et l'amour de Gabriella Cortese pour l'artisanat notamment indien. Sans aller aussi loin, il semble important que le bureau d'achat soit le relais de l'information et puisse fournir des éléments de documentation tangibles que les marques pourront réutiliser auprès de leurs consommateurs.

²² Tamsin BLANCHARD, « Prada's new range is made in heaven », 22/10/010, TELEGRAPH.

e) La dimension éthique

Nous avons observé précédemment l'état des conditions de travail en Inde et les efforts à faire sur le plan sanitaire et écologique. Cela peut-être un outil de démarcation par rapport aux concurrents. De plus, il est important aujourd'hui d'agir comme une entreprise citoyenne, de s'intéresser à l'écologie et au développement durable.

La responsabilité de l'entreprise se situe non seulement vis-à-vis des consommateurs finaux, mais également de l'emploi dans la région, du pays dans lequel elle s'est développée, du tissu industriel et économique, de la sécurité et de la santé, de l'environnement, de la formation à long terme de ses propres collaborateurs, de l'information de tous ses publics. L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise nécessite une communication « responsable ». Il faut que ce soit écrit, que ce soit lisible et expliqué, pour que les entreprises clientes s'y retrouvent.

Sur le plan éthique, la responsabilité des entreprises est « sociale » et « commerciale ». Lorsque l'on évoque la communication responsable, il s'agit avant tout d'une communication plutôt institutionnelle. Elle doit faire réagir la conscience civile de l'entreprise cliente et du consommateur final et porte sur des éléments d'information (performances, conduite, stratégie, culture, éthique, valeur). A cela l'enseigne peut compléter en instaurant un véritable contrat avec les entreprises clientes.

Différents exemples de communication responsable sont possibles et combinables²³.

²³ ROOZEN N. et VAN DER HOFF F., « *L'aventure du commerce équitable* », 2001, Edition Lattès, Paris.

- Communiquer sur la responsabilité immédiate, l'engagement auprès du consommateur (la qualité, le côté culturel et éthique de la production, etc.).
- Soutenir et communiquer sur des actions externes louables et vertueuses en lien avec l'entreprise avec par exemple le mécénat incarnant les valeurs de l'entreprise, visibles et appréciables par les cibles choisies (démarche mise en application par les enseignes L'Oréal, Auchan, etc.).
- Récupérer des valeurs éthiques et les promouvoir pour montrer qu'elles s'inscrivent dans sa logique d'entreprise (comme par exemple Carrefour et ses filières qualités avec des informations transparentes et complètes).

En général, en Europe ce qui est une obligation imposée par la loi ne doit pas être utilisé par les enseignes en tant qu'engagement délibéré auprès des clients. Le respect des lois étant très relatifs en Inde, il peut néanmoins être utile de les préciser.

La démarche éthique des bureaux d'achats peut être mise en valeur sur leur site internet. L'agence de sourcing BIRDY EXPORT²⁴ met ainsi en évidence la conscience sociale et écologique de ses productions.

Il ne faut pas oublier la réalité du marché. Il existe des niveaux différents d'implication dans la production éthique. Pour l'instant, ce caractère du produit n'est pas parmi les facteurs déterminants dans l'acte d'achat des marques de prêt-à-porter (prédominance du style recherché, du goût, du prix...). La communication de l'entreprise doit rester éthique même si elle a affaire à des clients pas toujours responsables surtout s'il y a un prix à payer.

Nous avons abordé précédemment le sujet des réseaux et du deuxième degré de sous-traitance des fournisseurs indiens. En termes de

²⁴ www.birdyexports.com

respect des conditions de travail, il est possible en Inde de contrôler les agissements de la première entreprise sous-traitée mais pas des échelons de sous-traitance de production suivants. Pour se réclamer responsable socialement, il faut établir des contrats stricts avec ses fournisseurs ou posséder ses propres centres de production et son propre réseau. Une bonne connaissance du pays, de ses us et coutumes, ainsi qu'un bon réseau de partenaires fiables sont indispensables pour un contrôle de A à Z de la chaîne de production.

2. L'approvisionnement

a) Le type d'approvisionnement

Il existe différentes formes d'approvisionnement²⁵.

L'entreprise peut prendre en charge la production elle-même si elle a fait le choix d'investir dans la **création de ses propres ateliers**. La diversité de la production est alors limitée aux capacités et à la spécialisation qu'aura choisie l'entreprise. C'est le cas pour les Ateliers Lesage qui ont investi dans un atelier succursale dans la ville de Chennai pour une partie de la réalisation de leurs broderies.

Le modèle le plus répandu est la **sous-traitance** d'une entreprise à façon, comme c'est le cas de l'entreprise V.J. SOURCING avec la manufacture SREE KANAGA DURGAA TEXTILE à Tirupur. L'entreprise gagne alors en flexibilité et peut adapter sa production en fonction des besoins. Cela lui permet de mieux gérer ses ressources mais aussi ses coûts de production. L'entreprise n'a ni matériel à entretenir, ni personnel à payer et pourra faire jouer la concurrence et obtenir des prix plus bas. Il est indispensable d'établir

²⁵ www.dictionnaire-juridique.com

le coût dans un contrat signé par les deux parties ce qui évite toute variation inattendue des coûts. Le prix de la sous-traitance restera tout de même plus élevé par rapport à une prise en charge totale par la société elle-même. Cependant, il faut savoir que le sous-traitant dispose en général d'une meilleure expérience dans la production du produit et des technologies ou d'un savoir-faire.

La sous-traitance peut être de spécialité, basée sur un savoir-faire, de capacité pour palier à une demande trop forte, ou encore de marché. Dans ce dernier cas, l'entreprise confie toute une partie d'un marché à un sous-traitant, sous la responsabilité d'un maître d'ouvrage.

En revanche, il y a un risque quand à la protection des modèles puisque les entreprises sous-traitées disposent des secrets de fabrication avec toutes les caractéristiques des produits. Elles pourront par la suite les réutiliser pour leur propre compte.

Le bureau d'achat peut se mettre en **co-traitance** avec des entreprises de façon. Ainsi, l'entreprise V.J. SOURCING s'est associée à l'entreprise COLORTEX CLOTHING en créant un « groupement momentané d'entreprises ». Chacune des entreprises doit être partie au contrat principal avec la marque cliente. Je vous invite à consulter la partie « Atouts et contrainte d'un duo » de ce mémoire pour connaître la gestion, les risques et les bénéfices d'une telle association.

L'entreprise peut également faire appel à un **fournisseur** qui lui vendra un produit fini. En cas d'articles défectueux, c'est la responsabilité du fournisseur qui est engagée. Cela peut être le cas si un client demande une pièce spécifique déjà présente en quantité suffisante dans un stock. Cela reviendrait plus cher en temps et en argent à l'entreprise de la remettre en production. Plus généralement, l'entreprise V.J. SOURCING achète la matière première chez un fournisseur pour ensuite sous-traiter la production d'un modèle chez un façonnier.

b) Le choix de fournisseurs

Au-delà de la question du coût, le choix d'un fournisseur doit être motivé par de nombreux facteurs qui ne peuvent être pris en considération qu'après la visite complète des locaux de productions. Ce sont les petits détails qui révéleront si la structure peut correspondre m'a confié Vincent JEANNET au cours de mon stage. Selon lui :

- Il faut définir dans un premier temps **le style** de la production. S'il s'agit plutôt de masse market, d'une production haut de gamme ou encore spécialisée (broderie, impression, lavage, apprêt, etc.).
- **La capacité de production** par mois permet de savoir si le fournisseur pourra produire une quantité donnée selon un planning spécifique.
- Connaître **les marques clientes** du fournisseur permet de savoir si elles sont régulières ou pas. Il arrive néanmoins que certains d'entre eux achètent des modèles et les mettent dans leur show room sans pourtant les avoir fabriqués.
- Déterminer **le placement commande** par saison permet de savoir ce que représentera les commandes en terme de quantité et de part de chiffre d'affaire pour le fournisseur. L'idéal est de représenter entre 20% et 30% du chiffre d'affaire. Les ateliers doivent prêter attention à l'importance qu'ils donnent à chaque sous-traitant dans la répartition de leur production pour garder leur indépendance face aux fluctuations du marché. Dans l'intérêt du fournisseur, il faut éviter que les commandes d'un seul client corresponde à 70% de son chiffre d'affaire. Si la part est inférieure à 15%, le sous-traitant risque de voir ses commandes passer après de plus gros clients.

- Il faut s'assurer que **la quantité minimum** de pièce par style et par couleur, imposée par le fournisseur, soit en deçà des prévisions de production. Il ne faut pas se retrouver avec des stocks importants d'un excédent de production.
- Lors de la visite des locaux, la présence de vêtements blancs sur la chaîne de production est synonyme d'**entreprise propre**. Sinon, le passage d'un doigt sur une table ou une rampe d'éclairage vous indiquera l'état de propreté de la chaîne de production.
- Il est important d'analyser **le parc machine** pour connaître toutes les possibilités de développement produit (machine de pose bouton, pose pression, biais, etc.). La richesse des possibilités et la spécialisation permettront à un bureau d'achat de se démarquer sur un marché. Certaines machines ont leurs importances, d'un point de vue sécuritaire, suivant la destination finale du produit. C'est le cas par exemple des détecteurs de métaux dans l'habillement enfant.
- Au niveau de la sécurité, il est également important de vérifier **les carnets de suivi d'aiguille**, indispensable lors de la production de collections enfant. Ces carnets de suivi référencent les aiguilles cassées et permettent d'éviter qu'il en reste une dans un vêtement.
- Si les collections produites sont en matière organique (bio), **leur zone de stock** doit être dissociée des matières dites normales. Si ce n'est pas le cas la matière organique ne peut plus être considérée comme telle.
- Le fournisseur peut avoir différents secteurs intégrés à l'entreprise, comme par exemple le fissage ou tricotage de la matière première, l'ennoblissement avec un secteur broderie ou encore d'impression. Il peut également faire appel à d'autres structures par sous-traitance. Il faut alors essayer de savoir si **les partenaires** sont compétents et réguliers.



Production de T-shirt blanc lors d'une visite d'atelier à Tirupur., photo *Emmanuelle DURIEUX*.

- Au-delà de la question du coût ou encore de la qualité de production, c'est aussi **une question de « feeling »**, de relation sociale, comme vu précédemment dans la partie « Atouts et contraintes d'un duo ». Il faut établir un lien d'entente et de confiance entre chaque partie, pour faire en sorte que le bureau d'achat ne donne pas la priorité aux commandes d'autres entreprises, ou que l'entreprise ne décide pas de se fournir auprès d'une autre structure. Il faudra plusieurs années pour trouver le bon atelier qui fera la bonne teinture, le bon assemblage sans salissure, avec la bonne qualité de points et qui saura trouver les fournitures les plus adaptées.
- Il est important de déterminer qui sera l'interlocuteur, la personne s'occupant du **merchandising** pour le fournisseur. La présence de deux ou trois merchandisers assure une plus grande réactivité. S'il y a un problème, il est toujours possible d'appeler le chef d'entreprise. Par contre, si les échanges se font directement avec le directeur, il n'y a aucun recours hiérarchique et un risque de passivité. Le prototypage des modèles en chaîne et trame dans les ateliers de COLORTEX CLOTHING avec le directeur V. Jaikumar PILLAI à Chennai en est le parfait exemple.
- Lorsque le rapport instauré est équilibré, le sous-traitant et l'entreprise de production ont une écoute mutuelle des besoins et des contraintes de chacun. **Le rapport de collaboration** est positif. Nous l'avons observé précédemment lors du descriptif du développement des collections maille V.J. SOURCING. A contrario, lorsqu'un rapport de force est instauré d'un côté ou de l'autre, la collaboration devient instable. Ainsi, le directeur Rajesh BABU de l'entreprise SREE KANAGA DURGAA TEXTILE à Tirupur a mis fin à sa collaboration avec la marque CATIMINI face à des demandes de délais irréalistes du sous-traitant, ne prenant pas en considération le planning de production pour les autres marques pour lesquelles l'entreprise travaillait.

De ce fait, l'association instaurée avec le sous-traitant le plus adapté représente une réelle opportunité stratégique pour les clients. Vincent JEANNET a exploité son expérience professionnelle au sein de l'entreprise BIRDY EXPORT puis du Groupe Zannier pour choisir les partenaires les plus adaptés pour son entreprise.

c) La gestion des relations

Nous avons déjà mis en évidence que sur le marché indien le rapport humain et la bonne entente sont très importants. Un bureau d'achat qui commence son activité n'a pas un grand poids dans les négociations avec les fournisseurs du fait de ses faibles quantités de commandes. Il est indispensable d'avoir des relations et un carnet d'adresses avant de commencer son activité. Par exemple, le métrage minimum chez les fournisseurs textile est de 50 mètres, si un contact amical fort a été instauré, il peut être abaissé à 2 ou 3 mètres.

Pour un bureau d'achat de petite taille, les clés de gestion des rapports avec ses fournisseurs sont la flexibilité, l'anticipation et l'adaptation. Il est important de savoir gérer le changement de fournisseur à la dernière minute. C'est le cas si les minimas ne correspondent pas, si un client plus important a pris la place ou monopolise les chaînes de production. L'entreprise doit également pouvoir gérer et anticiper le placement et la réalisation de ses commandes même en période de surplus d'activité chez les fournisseurs.

3. La visibilité

Un site internet est indispensable comme vitrine de l'entreprise pour démarcher de nouveaux clients. Il doit servir également de plate-forme de contact.

Plus le nombre de sites internet pointant vers la page web de l'entreprise est grand plus le site de l'entreprise apparaîtra au début du classement des moteurs de recherche. Il faut optimiser son référencement grâce aux réseaux sociaux professionnels, les blogs ou encore les annuaires.

En voici quelques-uns :

Sites de référencements des entreprises textiles ou spécialisés dans l'export	Annuaire généraux
<p>www.textilea2z.com www.fibre2fashion.com www.exportersindia.com www.globalsources.com www.eximgenius.com</p>	<p>corporatedir.com b2b.sulekha.com www.indianyellows.com www.bloomberg.com www.fundoodata.com www.shine.com www.asklaila.com www.getit.in www.infoline.in</p>

Le commercial est chargé de vendre les produits et services de l'entreprise suivant des catégories de clients ciblées. Ils prennent des contacts avec les clients potentiels pour vérifier leurs souhaits et besoins réels. Ils sont chargés de leur proposer les produits et services correspondant, exposer tous les bénéfices qu'ils y trouveront et préciser les modalités d'acquisition. Leur rôle aboutit par la signature d'un bon de commande.

Les salons sont des plates-formes de commercialisation et de communication pour les entreprises. Les événements comme le salon PRET-A-PORTER-PARIS, le BREAD & BUTTER ou encore le FATEX regroupent des façonniers du monde entier.



www.whosnext.com



www.breadandbutter.com



www.fatex.fr

Conclusion [EXTRAIT]

L'entrepreneuriat en Inde dans l'industrie de l'habillement

L'Inde est une source inépuisable de main d'œuvre de plus en plus spécialisée. Sa richesse réside autant dans ses savoir-faire propres que dans sa capacité d'adaptation.

En immersion totale pour un Occidental, le choc avec l'Inde peut s'avérer brutal. Cependant, ce n'est pas un pays que l'on doit décrier. C'est un pays pauvre, rural et traditionnel qui répond à des codes sociaux qui n'ont rien à voir avec les nôtres et qu'il faut apprendre à respecter. D'autant plus si l'on souhaite y développer une entreprise. Il faut connaître les règles du fonctionnement social et de l'économie. S'y conformer sans pour autant perdre son caractère propre. Et en cas de doute, il ne faut pas hésiter à demander de l'aide à des organismes locaux. En ce qui concerne mon vécu, il m'a été très profitable de confronter mes acquis universitaires à la réalité du terrain indien.

Afin d'ouvrir le sujet, il semble intéressant de mettre en évidence les questions actuelles qui se posent sur l'avenir de l'industrie du textile en Inde, de savoir comment les acteurs économiques vont faire face à la crise actuelle. Au centre de cette question se trouve naturellement le problème de la disparition des savoir-faire et de l'artisanat, face à la production de masse des pays émergents. En effet, mon stage a été très bénéfique à cet égard : il m'a permis de constater l'instabilité du secteur, ressenti jusque dans les ateliers de productions indiens. Ces derniers sont sensibles à la crise économique actuelle et ont vu leurs commandes diminuer. Dans certains villages pauvres, les savoir-faire traditionnels liés au textile ne trouvent plus aucun débouché et sont voués à disparaître.

[...]

Les apports du stage et de l'année en Master

Compétences acquises

La formation proposée par l'Université de la mode permet une ouverture sur un grand nombre de sujets et de métiers en rapport avec l'univers de la mode et du design. Au-delà de la culture générale, le Master offre une expérience non négligeable de mise en application des connaissances lors de projets réels en partenariats avec des entreprises. Ces travaux m'ont donnée goût à l'encadrement des équipes et m'ont offert une première expérience en management.

Au cours de mon stage au sein de la société V.J SOURCING et COLORTEX CLOTHING, j'ai appris à travailler en étroite collaboration avec les différents membres de la chaîne de fabrication, tels que les directeurs d'entreprises à façon, les patronniers et les chefs de produits. Je me suis enrichie sans cesse au contact d'une nouvelle culture à l'organisation et aux us et coutumes bien différents de l'Occident. Je suis devenue plus rigoureuse et plus minutieuses. La patience, la persévérance et la maîtrise de soi sont aussi indispensables car nous pouvons être amenés à travailler dans des contextes de collaboration complexes. Ma capacité de concentration a été mise à rude épreuve dans des conditions et un rythme de travail bien différents.

Mon expérience dans l'entreprise V.J.SOURCING m'a permis d'aborder la création d'une collection, en passant par la recherche tendance jusqu'au montage des modèles. Grâce au cumul des formations styliste modéliste infographiste et l'enseignement de Master en management, j'ai mis en pratique ma polyvalence. Chargée au début de développer les collections V.J. SOURCING en collaboration avec les centres de productions, j'ai obtenu d'autres responsabilités telles que la réalisation des books clients. Par ailleurs, les relations humaines entre les différents employés de la société m'ont appris à adapter mon comportement en toutes circonstances. A la demande de l'entreprise, j'ai dû prendre des initiatives tout en répondant au cahier des charges de la tâche ou du produit à exécuter. J'ai appris à répondre aux attentes de ma direction par un travail en autonomie.

[...]

Glossaire

Brahmâ : Brahmâ est la réalité suprême qui a créé le monde dans la religion hindouiste.

Caste : La société indienne est divisée en castes, depuis la naissance de l'hindouisme en Inde. Les castes sont des groupes hiérarchisés, endogames et héréditaires. Ce système de castes trouve son origine dans le Rig Veda, l'un des ouvrages fondateurs de l'hindouisme. Celui-ci définit quatre castes, natives de Brahmâ, de la plus élevée à la plus basse. Chaque partie du corps de Brahmâ confère une fonction à la caste :

- les brahmanes, sortis de la bouche du créateur, il s'agit des prêtres et des enseignants. C'est la caste la plus élevée.
- les kshatriyas, nés des bras du dieu, ce sont les guerriers, les princes et les rois.
- les vaishyas, issus des cuisses de Brahmâ, sont les commerçants, les agriculteurs et les artisans.
- la dernière caste est celle des serviteurs, sortis des pieds du dieu, ce sont les shudras.

Dalit : La cinquième classe de la société indienne est constituée par les intouchables, ou hors-castes. Ils sont appelés ainsi car ils ne seraient pas nés du corps de Brahmâ, mais de la terre. Ils portent aussi le nom de "dalit", signifiant opprimés. Gandhi les surnommait "harijans" (Hari est un des noms de Vishnu). Ils représentent 25% de la population indienne, soit 160 millions de personnes.

Sources

MEMOIRE DE STAGE, Master 2 Mode et Création Université de la Mode Lyon2, Centre de documentation de Modalyon.

- Anaïs MICHOT, « La vente à distance du catalogue à Internet ciblée sur l'homme », mémoire de stage 570, promotion 2009-2010.
- Vincent JEANNET, « L'envers du décor », mémoire de stage 566, promotion 2009-2010.
- Emilie BELLEIL, « La broderie Indienne, une ressource inépuisable », mémoire de stage 584, promotion 2010-2011.

EXTRAIT DE COURS

- LA LETTRE ECONOMIQUE, DECEMBRE 2011 – n°198, extrait du cours *MARKETING ACHAT*, Danièle WILHELM-RABINE professeur à l'Université de la Mode

LIVRES

- PELLETIER P., TAILLARD C., « Identités territoriales en Asie orientale et Intégrations régionales en Asie orientale », 2004, Paris, Les Indes Savantes, Volume 1 (dirigé par P. PELLETIER), 388 p et Volume 2 (dirigé par C. TAILLARD), 495 p
- ROOZEN N. et VAN DER HOFF F., « L'aventure du commerce équitable », 2001, Edition Lattès, Paris.

MAGAZINES

Reuves

- Philippe REGNIER « Histoire de l'industrialisation et succès asiatiques de développement : une rétrospective de la littérature scientifique francophone », *MONDES EN DEVELOPPEMENT*, 03/2007, n° 139, p. 73-96.
- Franck DELPAL, « Inde : la mutation des industries textiles », 04/2012, POINT PAYS INDE, n°202, *INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE, LA LETTRE ÉCONOMIQUE*.

Site internet

- Jihane HABACHI, « En Inde, les ouvriers du textile relèvent la tête », 21/07/2001, BASTA MAG (Agence d'informations indépendantes sur l'environnement et les alternatives sociales), www.bastamag.net
- Tamsin BLANCHARD, « Prada's new range is made in heaven », 22.10/2010, *TELEGRAPH* (Magazine de mode), fashion.telegraph.co.uk
- Mike ALVAREZ, « Les chiens errants, fléau et victimes de la société indienne », 20/08/2009, (Portail d'information sur l'Inde), inde.aujourdhuilemonde.com.

- Francis BRUNEL, « L'Inde au tournant de son histoire », 08/1962, *LE MONDE DIPLOMATIQUE* (Mensuel d'informations internationales), www.monde-diplomatique.fr
- Florian GUILLEMEIN, « Bangalore : Garden City en sur-boom », 15/12/2012, dossier « Inde : un futur en grands travaux ». *VOYAGES D'AFFAIRES* (Magazine du voyage et du tourisme d'affaires), www.voyages-d-affaires.com

AUTRES SOURCES INTERNET

ACTE INTERNATIONAL, www.acte-international.com

- « SOURCING TEXTILE : Chine vs Bangladesh ! », 22/02/2012.
- Baromètre sourcing/import 2013, FTA*, dans « SOURCING/IMPORT », 29/07/2013.
- « INDE : nouveau black-out record ! », 09/08/2012.

CCEF Section Inde (Compagnie des Conseils et Experts Financiers), inde.cnccef.org

- Mathieu JOUVE-VILLARD, « S'implanter en Inde : Choisir un partenaire... ou pas ».
- Céline BONNEMAISON, « Le secteur Textile en Inde ».
- Jérôme RODRIGUEZ, Patrick MARTINENT, Nicolas BEAUMONT, « Chennai, la ville où il faut être ».

CEPII (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales), www.cepii.fr

- Sébastien JEAN, Cristina MITARITONNA, « Agroalimentaire, textile, automobile, services, médicaments : les enjeux d'un accord UE-Inde », 11/04/2013, Commerce & Mondialisation.

Divers

- « Quid de la sécurité en inde », Joanna, 18/03/2013, www.venividivoyage.com
- Serge BOUVET (Photographe Reporter), « L'inde, à tombeau ouvert », 30/01/2013, sergebouvet.com
- Salime, « Religion », 12/03/2006, www.inde-en-ligne.com
- www.la-francoindienne.fr (Blog Mode Beauté Culture par Vinna)
- www.advantagekarnataka.com (Site internet de promotion de la région de Karnataka)
- www.birdyexports.com (Agence de sourcing et Fabricant)
- www.ubifrance.fr (Agence française pour le développement international des entreprises)
- www.bsci-intl.org (BSCI Business Social Compliance Initiative)
- www.jica.go.jp (Agence Japonaise de Coopération Internationale)
- *Rapport annuel de la FTA 2011-2012*

Dictionnaires

- www.dictionnaire-juridique.com