



Dans un atelier de création de la marque Felmini, à Felgueiras, dans le nord du Portugal, en juin.

JOAO PINA  
POUR « LE MONDE »

# La renaissance des industries traditionnelles portugaises

## REPORTAGE

FELGUEIRAS, GUIMARAES, MAIA, MATOSINHOS (PORTUGAL) - envoyée spéciale

Pour Joaquim Moreira, tout se résume à la matière. « Regardez, touchez, sentez », dit-il en attrapant une vaste pièce de cuir blanc. Il la plie avec douceur pour en tester la souplesse. La porte à ses narines pour en respirer le parfum.

« Parfait. Voici le secret de nos chaussures. » Les yeux pétillants, attentif à chaque détail, il attrape sa canne et entre dans la pièce adjacente. A gauche, deux ouvriers découpent des morceaux de cuir. A droite, une dizaine de femmes les assemblent. Entre les deux, une série d'opérations sont réalisées manuellement : collage, fixation de la semelle, couture.

Dans l'entreprise que M. Moreira a créée en 1973 à Felgueiras, petite ville au nord-est de Porto, les boots, bottes et sandales sont fabriquées selon le savoir-faire traditionnel. Pourtant, une petite révolution a eu lieu ici dans les années 2000, lorsque l'usine a cessé de vendre sa production aux chausseurs européens pour lancer sa propre marque, Felmini. M. Moreira recrute alors trois designers pour concevoir les collections et construit une tannerie sous les ateliers afin de maîtriser le travail du cuir. Aujourd'hui, les 1500 paires de chaussures sortant chaque jour de l'usine certifiée par les eucalyptus sont exportées à 100 % dans 35 pays, où M. Moreira a tissé un réseau de commerciaux affûtés. « Nous avons misé sur la qualité », conclut le petit homme au visage rond. Et nous avons gagné. »

### MONTÉE EN GAMME

C'est en partie grâce à des entreprises comme la sienne qu'aujourd'hui, l'économie portugaise va mieux. Selon les chiffres officiels publiés vendredi 30 juin, le taux de chômage est tombé à 9,4 % en mai, atteignant son plus bas niveau depuis décembre 2008. Surtout : les exportations font des étincelles. Au premier trimestre, elles ont bondi de 9,7 %. Entre 2007 et 2016, leur part dans le produit intérieur brut (PIB) est passée de 30 % à plus de 40 %. Après des années d'une austérité dont les séquelles sont encore tangibles, la croissance devrait frôler les 2,5 % en 2017, prévoit la Banque du Portugal. « Le chemin est encore long, mais l'envol de nos exports confirme que notre économie a réussi sa mutation structurelle », détaille Luis Castro Henriques, président de l'Aicep, l'agence pour l'investissement du Portugal. Nos ventes à l'étranger sont bien plus di-

Face à la concurrence de la Chine et des pays de l'Est, personne ne misait sur l'avenir des industries lusitaniennes du textile, du liège ou de l'agroalimentaire il y a vingt ans. Mais elles se sont transformées et sont aujourd'hui devenues des championnes de l'export

versifiées que beaucoup de monde l'imagine. » Pièces automobiles, pharmacie, machines-outils... Mais aussi les industries traditionnelles telles que le textile, les chaussures, le liège et l'alimentaire.

Il y a vingt ans, on prédisait pourtant leur mort. Et pour cause : « Avant même la crise de 2008, nous avons traversé une série de chocs d'une violence inouïe », raconte Paulo Vaz, directeur général d'ATP, l'association du textile portugais. Jusque dans les années 1990, le pays jouait la carte de la sous-traitance à bas coût pour vendre sa production aux groupes français, allemands ou britanniques. Mais ce modèle s'est fissuré quand la Chine est entrée dans l'OMC, en 2001. Puis lorsque l'Union européenne s'est élargie aux pays de l'Est, en 2004. « Beaucoup de nos PME n'ont pas résisté à la concurrence à bas prix de ces régions », dit M. Vaz. Celles qui ont survécu se sont réinventées. » Et ce, avec trois grandes stratégies.

La première est, sans surprise, la montée en gamme, notamment par l'innovation. « Voici notre nouveau joujou », annonce Carlos de Jesus, directeur marketing d'Amorim. Il pousse la porte d'un entrepôt avec un air de mystère. A l'intérieur : des dizaines d'ordinateurs pilotent des robots piochant dans des lignes où défilent des bouchons de liège naturel. « Ils sont analysés un à un par chromatographie : cela nous permet de garantir qu'aucun ne contient de TCA, cette molécule qui donne un mauvais goût au vin », s'enthousiasme-t-il. De quoi damer le pion aux bouchons de plastique qui ont déferlé il y a quelques années.

Mais chez Amorim, le leader du secteur (3 600 salariés) installé près de Porto, on ne se limite plus au vin. L'une des filiales, ACC, développe les applications industrielles du liège en lui adjoignant d'autres composés naturels, comme le latex. « Notre liège équipe le métro de Varsovie, où il a permis d'alléger les wagons de 30 % tout en absorbant les vibrations, et nous travaillons avec l'Agence spatiale européenne sur l'isolement des navettes », confie Ramiro Tavares, directeur des ventes. Son activité croît de près de 10 % par an.



Deuxième stratégie : la création de marque. Pour survivre face à la concurrence chinoise, nombre de PME portugaises ont choisi de se lancer en leur nom propre. « Lorsqu'on est fournisseur pour d'autres, on est interchangeable : il fallait sortir de ce piège », confie Rui Maia. Il travaille pour Textil Caes de Pedra, une entreprise familiale installée depuis 1964 à Guimarães, le berceau du textile portugais. Jusqu'aux années 2000, elle fournissait des chemises à des groupes européens. Ces derniers se tournant de plus en plus vers l'Asie low cost, Ricardo Fernandes, le fils du fondateur, rachète en 2006 une marque portugaise vivotante, Lion of Porches London. Objectif : la relancer afin de développer son propre réseau de magasins.

### ANTICIPER LES TENDANCES DE DEMAIN

En deux ans, il révisé les collections hommes, femmes et enfants en misant sur la carte du chic anglais, plus chère que Massimo Dutti et Zara, mais moins que Hackett ou Ralph Lauren. Et cela fonctionne : Lion of Porches London est désormais vendue dans plus de 20 pays. « C'est beaucoup de travail, mais notre grand atout est la flexibilité », explique M. Maia. Comme 90 % de la production est réalisée au Portugal, l'entreprise est en mesure de réassortir les magasins de toute l'Europe sur de petites quantités en trois semaines seulement. « Cette rapidité est le point fort des Portugais », commente M. Vaz. Les Chinois, eux, ne peuvent fournir que des quantités massives, en deux ou trois fois plus de temps. »

Dans l'agroalimentaire, beaucoup de PME continuent de fournir d'autres marques. Mais pour ne plus subir la concurrence à bas prix, elles ont aussi modifié leur stratégie. « Nous ne fournissons plus seulement des préparations à base de fruits à nos clients », raconte Joao Miranda, patron de Frulact (700 salariés). Nous leur vendons de l'innovation. » En 1987, le bac en poche, il se lance dans la conception de purées de fraises et de bananes avec son père, vite vendues aux géants tels que Danone ou Lactalis, qui les ajoutent à leurs yaourts. Au fil

des ans, la famille ouvre des usines au Maroc, en France, en Afrique du Sud. Et développe deux centres de R&D, où 2,8 % du chiffre d'affaires est investi tous les ans.

Dans les laboratoires installés à Maia, dans le nord de Porto, 55 ingénieurs et techniciens qualifiés testent de nouvelles textures de fruits en y glissant des minéraux ou des enzymes. D'autres travaillent sur les extraits d'algues qui, dans quelques années, seront peut-être ajoutés aux yaourts pour augmenter la teneur en protéine. « Nous anticipons les tendances de demain et les proposons à nos clients en amont : c'est un travail qu'ils n'ont plus à faire, et cela change le rapport de force en notre faveur », explique M. Miranda.

Grâce à ces efforts, les entreprises portugaises ont solidifié, et surtout diversifié leurs exportations. « Cela nous a aidés à surmonter la crise de 2008 », illustre Rodrigo Faustino de Souza, la petite vingtaine. Sa famille possède la conserverie Portugal Norte, à Matosinhos, une petite ville du nord du pays, où l'industrie de la sardine était florissante après guerre. Dans les années 2000, elle développe une marque haut de gamme et lance des recettes audacieuses pour séduire de nouveaux palais. Comme les sardines à la sauce japonaise teriyaki, qui s'arrachent désormais à Macao, Hongkong et Montréal. « Lors de la crise de 2008, la hausse de nos ventes en Angola a compensé la baisse de celles vers l'Europe », explique le jeune homme. Maintenant que l'Angola va mal, l'Asie prend le relais : « C'est rassurant. Mais cela signifie que nous ne devons jamais nous endormir sur nos lauriers. »

D'autant que les fragilités de l'économie portugaise, qui n'a pas encore retrouvé son niveau de PIB d'avant-crise, restent nombreuses. Le système bancaire, miné par les créances douteuses, peine à financer les nouveaux crédits, tandis que le niveau élevé de dette publique expose le pays à une potentielle remontée des taux d'intérêt.

S'ajoutent à cela la faiblesse de la productivité et le défi démographique. A terme, le déclin de la natalité et l'émigration dont souffre encore le pays pourraient brider le développement de certains secteurs. Pour anticiper, l'industrie textile a créé sa propre école de mode, Modatex, délivrant des formations pour adultes et étudiants de tous niveaux. « Les diplômés s'arrachent et nous sommes en concurrence avec Londres ou Madrid pour les attirer », explique José Manuel Castro, président du conseil d'administration de Modatex. Mais nous survivrons. Nous avons l'habitude... » ■

MARIE CHARREL