



## Ministère du Redressement Productif

### Sous-direction de la mode, du luxe, des biens de consommation et du design

#### Recensement et cartographie des savoir-faire dans les industries de la mode et du luxe

### Note de synthèse

#### 1. Les industries de la mode et du luxe

##### **Pourquoi recenser et cartographier les savoir-faire - dédiés aux produits à destination de la personne ?**

##### *L'exception française et les savoir-faire dans les industries de la mode et du luxe*

Les marchés du luxe et de la mode connaissent de forts taux de croissance sous l'effet du développement des marques et des enseignes à l'international. Les groupes LVMH, Kering (ex PPR) et Hermès tirent la croissance et affichent respectivement un chiffre d'affaires en hausse de 63%, 83% et 97% sur la période 2008 / 2012 - résultant en particulier de l'essor des marchés asiatiques. Si les Etats Unis restent le premier marché pour les produits de mode et de luxe dédiés à la personne, les chinois sont désormais les premiers consommateurs de produits de luxe (25%) devant les européens (24%) et les américains (20%).

« L'exception française » s'appuie sur un réseau de PME aux savoir-faire réputés tant dans leur environnement professionnel qu'auprès des clients. Mais la situation est contrastée selon les sous-secteurs étudiés. Le nombre d'acteurs recensés dans les chaînes de valeurs concourant à la fabrication et la distribution de produits à destination de la personne, diffère selon que l'on considère la ganterie et la fourrure qui rassemblent respectivement 18 et 40 entreprises, la maroquinerie qui compte plus de 200 entreprises françaises, la bijouterie joaillerie près de 300, et le prêt-à-porter et la haute couture dénombrant plus de 1000 entreprises<sup>1</sup>.

Quelle que soit sa position sur la chaîne de valeur, chacune des entreprises détient des savoir-faire artisanaux ou semi-industriels. Dimension incontournable de la compétence, les savoir-faire français des industries de la mode et du luxe s'inscrivent pour beaucoup dans une histoire et un territoire. Résultant d'un long apprentissage, portés par un individu ou un collectif, souvent tacites mais parfois documentés et reconnus par des labels, les savoir-faire étudiés sont des agencements organisationnels combinant différents types de ressources : des ressources humaines capables de mobiliser des équipements (ressources matérielles) et d'exécuter des procédures (ressources dites symboliques).

##### *Recenser et cartographier les savoir-faire dans les industries de la mode et du luxe*

Les industries de la mode et du luxe représentent une filière stratégique pour la France à double titre : d'une part, le potentiel de développement reste significatif malgré le ralentissement conjoncturel de la croissance enregistré, et d'autre part elles contribuent à l'activité économique (excédent commercial de 30 milliards d'euros<sup>2</sup>), au rayonnement international et à l'image de la France. Le Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la mode et du luxe animé par la DGClS a identifié six orientations thématiques majeures : consolider la filière industrielle ; élaborer une vision de la sous-traitance française à l'horizon 2020 ; encourager l'émergence de nouvelles marques ; clarifier l'offre de formations et renforcer l'attractivité des métiers de la mode et de la création ; adapter l'organisation du travail dans la filière aux exigences de la saisonnalité de l'activité ; et valoriser le made in France.

L'étude conduite par Mazars relative au recensement et à la cartographie des savoir-faire détenus par les entreprises dans les industries de la mode et du luxe des biens dédiés à la personne s'inscrit dans les travaux menés par le groupe de travail « consolider la filière industrielle ». Afin de doter les pouvoirs publics d'une vision globale du tissu industriel, l'étude vise à identifier les savoir-faire dans les industries du luxe et de la mode pour préserver la position française, caractériser les enjeux pour les entreprises et les acteurs institutionnels (fédérations...) et enfin donner des pistes pour orienter les politiques publiques. Le CSF est particulièrement attentif à la présence sur le territoire français de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur, à la préservation du maillage industriel et de son ancrage dans les territoires, et à la relation entre les parties prenantes.

Le périmètre de l'étude concerne les secteurs des biens à la personne, à savoir : le cuir (tanneries / mégisseries, chaussure, ganterie, maroquinerie), la fourrure, l'habillement (façonniers, haute-couture, prêt-à-porter et tailleur), la bijouterie / joaillerie, l'horlogerie et la lunetterie. Pour mémoire, si l'on ajoute à ces sous-secteurs retenus la parfumerie et les cosmétiques, les biens dédiés à la personne représentent 28% du marché mondial du luxe<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Mazars, 2013

<sup>2</sup> Bain & Company, 2013

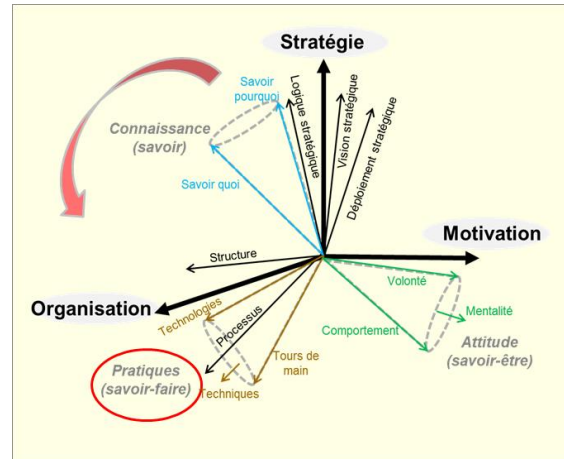
<sup>3</sup> Idem

### Le cadre méthodologique et la démarche de l'étude

Le savoir-faire est réalisé par un individu ou un collectif au sein d'un atelier et renvoie à une situation identifiée et reconnue par les parties prenantes - les artisans et l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Le savoir-faire est une dimension de la compétence et renvoie à la mobilisation dans l'action de savoir (qualifications) et de ressources (matières). Le savoir-faire résulte de l'expérience et de la socialisation dans l'environnement professionnel ; par conséquent, le savoir-faire est davantage un processus qu'un état - par opposition à une qualification professionnelle.

Au-delà de l'identification des savoir-faire pour les sous-secteurs de la mode et du luxe concernés par l'étude, la caractérisation et les recommandations s'inscrivent dans une vision globale du développement des compétences.

- L'action sur les savoir-faire concerne d'abord l'organisation et les processus : la taille critique et les capacités de production, la polyvalence dans les ateliers, les processus et les activités / tâches clés, la transmission des savoir-faire, le maintien des niveaux de qualification...
- La pérennité et le développement des savoir-faire résultent également des orientations et des choix stratégiques : positionnement des entreprises, capacités de financement, innovation dans les pratiques, relations aux donneurs d'ordre, collaborations et mutualisations...
- Enfin, le dynamisme de l'écosystème est déterminant et renvoie à l'inscription de l'entreprise dans son environnement : attractivité des métiers de la main, valorisation des savoir-faire, accompagnement des créateurs et des ateliers à l'international et plus généralement actions de « modernisation » des sous-secteurs (réseaux...).



Pour appréhender les enjeux organisationnels, les savoir-faire sont caractérisés par sous-secteur en distinguant les maillons de la chaîne de valeur et trois dimensions qui regroupent différents critères : la formation et le développement des compétences (formes d'apprentissage...) ; la pérennisation et le développement des savoir-faire au sein de l'entreprise (savoir-faire tacites ou explicites, valorisation, capacité d'innovation...) ; et la pérennisation et le développement des savoir-faire en France (disponibilité des compétences, organisation de l'écosystème...). L'impact des orientations stratégiques est évalué via une représentation de la chaîne de valeur pour chaque sous-secteur indiquant les spécificités des activités et les mouvements stratégiques sur les différents maillons. Enfin, l'écosystème est appréhendé au travers de la représentation des métiers pour les différents sous-secteurs étudiés et la répartition géographique des acteurs.

L'étude a été menée au premier semestre 2013. A partir du cadrage méthodologique et du recensement des acteurs, la démarche a permis d'identifier et de caractériser les savoir-faire, de construire les cartographies puis de formuler des recommandations. L'étude s'appuie sur près de 70 entretiens et visites de sites et d'ateliers auprès de personnalités qualifiées des industries de la mode et du luxe.

## 2. Les mutations des industries de la mode et du luxe Quels impacts sur les savoir-faire ? Et quelles orientations pour la filière ?

### Les mutations des industries de la mode et du luxe fragilisent les savoir-faire

Au-delà des perspectives de marché, l'intérêt pour les ressources et les compétences mobilisées dans les chaînes de valeur et les activités est déterminante pour appréhender la performance des entreprises. Dans un marché tourné pour l'essentiel vers l'offre, les acteurs des industries de la mode et du luxe ne font pas exception et portent une attention forte aux savoir-faire qui contribuent largement à leur développement et à leur réputation. C'est un enseignement des nombreux entretiens et visites de sites réalisés auprès des acteurs de la mode et du luxe. Mais loin d'être un patrimoine immuable, la cartographie des savoir-faire fait émerger de multiples problématiques susceptibles de fragiliser - à plus ou moins brève échéance - les acteurs et les chaînes de valeur des industries de la mode et du luxe en France.

La représentation de la chaîne de valeur pour chaque sous-secteur permet de distinguer les différents maillons, les activités, les savoir-faire et de positionner les acteurs et les mutations en cours. L'analyse des sous-secteurs révèle plusieurs problématiques stratégiques :

- **Une déstructuration de la chaîne de valeur.** La fragmentation des chaînes de valeur entraîne des déséquilibres dans les rapports de force entre les acteurs et une répartition parfois inéquitable de la valeur. Cette nouvelle donne fait évoluer les pratiques et génère des enjeux de transformation pour les acteurs. Les savoir-faire, qui sont des agencements contingents à chaque sous-secteur voire entreprise, apparaissent fragiles dans les mouvements reconfigurant la chaîne

de valeur, motivés par des enjeux de consolidation et de développement. L'impact sur les savoir-faire n'est pas uniforme : des opérations de sauvegarde à l'initiative de grands groupes permettent de maintenir les traditions alors que d'autres acteurs semblent plus isolés dans des chaînes de valeur qui promeuvent de nouvelles pratiques et s'internationalisent.

- *Des besoins de financement.* Qu'il s'agisse d'accompagner le développement de l'activité (croissance, valorisation de la marque et des savoir-faire...) ou de réaliser des investissements pour développer de nouveaux produits, se doter d'équipements, mettre en œuvre de nouvelles unités de production ou renforcer ses parts de marché, les enjeux financiers sont des problématiques récurrentes (haut / bas de bilan). Les opérations plus complexes (transmission, collaboration avec les grandes maisons ou rapprochements) génèrent également des besoins de financement, les acteurs peinant à trouver les ressources nécessaires.

« L'atelier » reste la forme organisationnelle historique, mais les évolutions de l'environnement soulèvent de multiples problématiques pour dépasser le cadre artisanal tout en préservant les savoir-faire :

- *Le développement de nouvelles organisations du travail.* Pour répondre aux exigences du marché, les acteurs des différents sous-secteurs sont amenés à faire évoluer leurs organisations. L'étude a permis de caractériser plusieurs enjeux : la recherche de la taille critique pour répartir les compétences sur différents artisans, le maintien / le développement de la capacité de production, la mise en place de la polyvalence des artisans dans les ateliers pour faciliter la réactivité, la mise en place de dispositifs d'apprentissage...
- *La culture de la coopération.* La collaboration entre les acteurs - pour un maillon donné, entre les maillons et globalement sur l'ensemble de la chaîne selon les sous-secteurs - est insuffisante à l'échelle du territoire, d'un métier, ou entre les parties prenantes - entreprises / ateliers et acteurs de l'écosystème. Or la préservation des savoir-faire et l'innovation se nourrissent de projets partagés et transversaux sur les territoires.

L'écosystème joue un rôle déterminant dans la valorisation des savoir-faire. Les organisations professionnelles, les pouvoirs publics et les acteurs sur les territoires contribuent à la valorisation des savoir-faire. Trois grands enjeux caractérisent l'écosystème :

- *De la représentation à la représentativité des sous-secteurs.* La représentation des sous-secteurs résulte de l'histoire et appréhendent mal les défis de la filière. La multiplicité des structures (représentativité à parfaire, existence de doublons...), la lisibilité limitée des objectifs, des offres et des services mais également des modes opératoires réduit l'impact sur la filière et ses adhérents malgré des initiatives et des réalisations reconnues (à l'instar de la plateforme des façonniers...).
- *Une dynamique d'intégration des ressources sur le territoire limitée.* Les acteurs des différents sous-secteurs disposant de ressources limitées sont en quête d'une approche partenariale dans leurs relations avec les tiers qu'il s'agisse d'être accompagné dans le développement ou de faciliter les échanges intersectoriels sur un territoire donné (approche de type cluster).
- *Une valorisation des métiers de la main à développer.* Les groupes et les maisons disposent de moyens pour faire valoir les savoir-faire. Au-delà des marques établies, les acteurs de la filière ont un rayonnement à étendre pour faire connaître leurs métiers. A l'échelle nationale, la pérennité de ces traditions nécessite également de valoriser les métiers de la main pour susciter des vocations et promouvoir des talents et de nouvelles perspectives de créativité.

#### *Les savoir-faire des industries de la mode et du luxe constituent un patrimoine à valoriser porteur d'innovations*

S'appuyant sur ces différentes problématiques, les orientations pour la filière mode et luxe constituent des pistes de réflexion à instruire, c'est-à-dire à inscrire dans les politiques publiques concernées en distinguant l'action à l'échelle locale et nationale. En d'autres termes, par opposition aux recommandations formulées au niveau de chaque sous-secteur, ces orientations visent à identifier les grandes logiques d'actions nécessaires à la pérennisation des savoir-faire dans les industries de la mode et du luxe.

La représentation des sous-secteurs sous la forme de chaînes de valeur rend compte des mouvements stratégiques (disparition de maillons, consolidation, rachats...). Elle permet également de positionner les acteurs sur les processus, les activités et d'évaluer l'impact sur les principaux savoir-faire. Dans ce contexte, deux orientations stratégiques émergent pour sauvegarder et développer les savoir-faire :

- *Des outils de financement dédiés à la filière.* Le développement et la capacité à mobiliser des outils de financement spécifiques à la filière ont pour ambition d'intervenir auprès des acteurs et faire face avec réactivité aux difficultés et aux enjeux de développement dans une approche partenariale. En appréhendant la dispersion et les difficultés d'accès aux outils, un tel cadre permet de bâtir des outils financiers adaptés : à titre d'exemple, des solutions financières pour la gestion de trésorerie (affacturation, reverse factoring...), ou des montages des hauts de bilan pour accompagner le développement ou conforter l'indépendance des acteurs.
- *Des structures assurant l'incubation et l'essor de nouveaux acteurs détenant des savoir-faire innovants ou reconnus.* Les industries de la mode et du luxe ne bénéficient pas d'un accompagnement à la hauteur du patrimoine présent sur le territoire et du potentiel de savoir-faire. La construction de structures d'accompagnement poursuit plusieurs objectifs, en particulier : la constitution de pépinières pour innover, une mise à disposition d'équipements, d'outils et de compétences, un développement de l'intérêt pour les métiers de la main, une valorisation du patrimoine et une attractivité accrue pour les territoires et des retombées économiques, sociales et culturelles.

Au-delà du cadre stratégique qui fournit les ressources pour développer les savoir-faire, l'organisation joue un rôle déterminant pour combiner les ressources et les compétences et mettre en avant les savoir-faire dans la gestion des opérations au sein de la chaîne de production. Les orientations concernant l'organisation distinguent trois logiques :

- *La formation et la transmission des qualifications.* Les savoir-faire renvoient à des situations qui mobilisent d'abord la maîtrise de qualifications de haut niveau par les artisans. Par conséquent, la pérennité des savoir-faire implique pour chaque sous-secteur considéré l'existence de formations adaptées qui assurent une transmission de ces qualifications. Mais au-delà des enjeux de formation propres à chaque métier (certains sous-secteurs ne disposant plus de formations publiques à l'instar du métier de tailleur pour hommes), il s'agit de promouvoir des formations d'excellence reconnues à l'échelle nationale et internationale. La garantie de hauts niveaux de qualification au sein des entreprises de la filière est un préalable pour pérenniser les savoir-faire mais également innover. La coordination par les qualifications permet de transmettre une culture de l'excellence et de répondre à la forte réactivité requise dans certaines chaînes de valeur.
- *Le développement de dispositifs d'apprentissage.* L'intégration de nouvelles compétences au sein des organisations génère des besoins d'apprentissage. Or qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue, la filière requiert un cadre pour faciliter l'apprentissage (financement, engagements réciproques des parties...) et ainsi rendre attractif les métiers pour les jeunes, ou encore permettre le développement des compétences et faciliter la polyvalence dans les ateliers.
- *L'élaboration de nouveaux modèles organisationnels.* Pour répondre aux attentes des donneurs d'ordre (réactivité, tension sur les prix...), les acteurs interrogés font face à des défis pour rendre plus agile leur organisation. Au-delà des enjeux visant à préserver les savoir-faire (polyvalence, taille critique...), l'approche partenariale à l'échelle des territoires ou entre pairs est un levier pour bâtir de nouvelles formes organisationnelles et valoriser les savoir-faire à l'instar d'initiatives engagées par certains territoires. Elle permet également de développer les parcours de carrière des artisans et de promouvoir leurs compétences et leurs métiers.

Les acteurs de l'écosystème jouent historiquement au travers des fédérations un rôle de représentation des membres. Les mutations des industries de la mode et du luxe ouvrent de nouvelles perspectives :

- *Un effort de simplification pour accroître la qualité de service offerte aux acteurs.* L'analyse des sous-secteurs révèle tantôt une dispersion géographique ou des proximités géographiques qui rappellent l'ancrage territorial des savoir-faire. Par ailleurs, les acteurs expriment des attentes fortes vis-à-vis de l'écosystème recherchant un accès facilité et une lisibilité de la valeur ajoutée apportée pour les accompagner dans leurs projets. Pour servir les intérêts de la filière une reconfiguration de l'écosystème en lien avec les acteurs s'avère déterminant pour répondre aux attentes et permet d'impliquer : les fédérations, la CCI, pôle emploi, les pôles de compétitivités, les structures d'accueil de type incubateur, les acteurs de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ou encore le tissu industriel. Quel que soient les formats, il s'agit de créer les conditions permettant une valorisation partagée des savoir-faire à l'échelle du territoire ou d'un sous-secteur.
- *De la représentation à l'accompagnement.* Dans ce cadre, les fédérations et l'ensemble des acteurs de l'écosystème deviennent des partenaires. Il s'agit de s'intéresser autant à l'image et la notoriété du sous-secteur qu'à la gestion des opérations et aux enjeux liés aux savoir-faire. Ce changement de posture réinterroge les formes d'intervention (« l'offre » et les prestations) caractérisées par des rôles et des responsabilités plus opérationnels et transversaux auprès des acteurs de la filière et une orientation de l'action tournée « résultats » (vs une approche par les moyens).
- *Le développement d'outils dédiés aux industries de la mode et du luxe.* Enfin, l'étude révèle des ruptures sur certaines chaînes de valeur signifiant la disparition de certains maillons ou une pénurie de compétences - se traduisant par des difficultés de recrutements. Pour appréhender ces enjeux, la mise en place de dispositifs dédiés à l'échelle nationale et / ou locale permet de jouer un rôle de veille, c'est-à-dire d'anticipation (détection de seuils critiques...) ou d'accompagnement concret s'inscrivant dans les politiques publiques.

La filière luxe n'est pas uniforme et nécessite de considérer les différents sous-secteurs et les différentes catégories d'acteurs. Les problématiques et les pistes de réflexion témoignent des enjeux d'intervention pour accompagner les acteurs dans les transformations nécessaires à la survie et le développement. La pérennité des savoir-faire reste assurée par l'inertie forte créée par l'hégémonie des grands groupes. Mais au-delà de la dimension économique, l'attention portée aux savoir-faire vise à conforter le rayonnement français mais également l'exemplarité des pratiques des artisans au sein des entreprises et des maisons. Les différentes pistes de réflexion invite à repenser l'organisation de la filière luxe à l'échelle nationale et locale à l'instar d'autres secteurs.

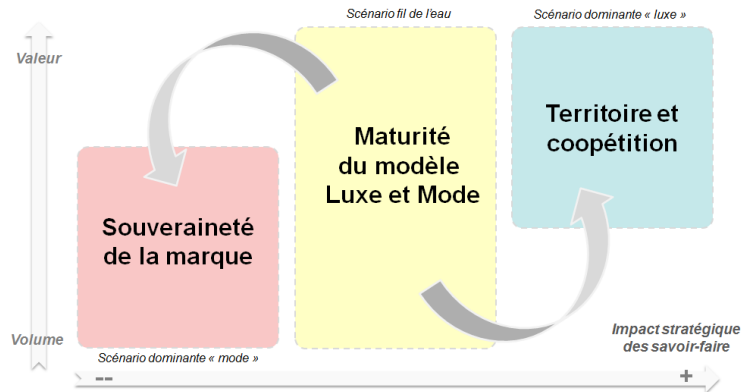
#### *Regard prospectif sur les savoir-faire dans les industries de la mode et du luxe*

Au-delà des problématiques et des enjeux pour pérenniser les savoir-faire, quelles sont les perspectives à long terme pour les sous-secteurs étudiés ? L'analyse des industries de la mode et du luxe révèle l'enchevêtrement des activités du luxe et de la mode. Mais l'étude révèle la forte distinction entre ces activités, qu'il s'agisse de l'identité produits, des modèles d'affaires, de la conception, de la production et de la distribution (clientèle, stratégies commerciales...). Si la plupart des marques se positionnent majoritairement sur l'un ou l'autre de ces secteurs, les « maisons » maintiennent un équilibre entre une logique de création fortement associée au renouvellement des tendances de la mode et le maintien d'une tradition, de codes et d'une histoire caractéristiques du luxe. Une entreprise orientée Mode « doit » se doter d'une organisation agile et très réactive, alors qu'une maison orientée Luxe « se doit » de capitaliser sur ses succès passés. Les (grandes) maisons ont géré la transformation d'un

modèle basé sur la commercialisation d'articles de luxe vers un modèle mixte articulant à la fois les activités du luxe et de la mode.

Pour chaque sous-secteur, l'étude propose de porter un regard prospectif sur son évolution. Trois scénarios idéaux-types sont proposés pour permettre d'identifier quelle activité est la plus plausible pour chaque sous-secteur.

Ces scénarios sont positionnés sur un axe volume / valeur et permettent d'expliquer l'importance des savoir-faire dans le modèle.



Dans le scénario « maturité du modèle Luxe et Mode », le développement de la filière reste tiré par les grands groupes et la pérennité de la filière en France et des savoir-faire est assurée par la promotion de pratiques vertueuses permettant de traiter certaines problématiques, en particulier : une répartition plus équitable de la VA sur la chaîne de valeur ou encore des chartes de bonne conduite limitent le turnover et valoriser le développement des compétences et savoir-faire.

Dans le scénario « souveraineté de la marque », le développement est tiré par l'attractivité de la marque qui devient première devant l'intérêt pour la qualité des produits et les savoir-faire. Par exemple, dans la phase de conception, les show rooms deviennent la norme devant la pratique des défilés ; les stratégies sont globales ou multi-domestiques selon les lignes de produits.

Dans le dernier scénario, la coopération permet aux acteurs sous-traitants de ne pas être uniquement concurrents, ni même simplement complémentaires mais bien à proposer une différenciation dans leur offre, dans leur spécialisation technologique ou dans leur savoir-faire organisationnel, qui justifie qu'on fasse appel à eux et qu'on les intègre dans un réseau. Dans cette configuration, les modèles d'affaires s'inspirent de l'économie de la fonctionnalité et l'organisation de la filière s'inspirent des approches des districts (logique réseau).

### 3. L'analyse des savoir-faire par sous-secteur *Lunetterie, Bijouterie Joaillerie, Ganterie, Maroquinerie, Habillement, Chaussure, Fourrure*

#### *La lunetterie : un marché mature, des savoir-faire industriels*

- *Le marché, les acteurs et les savoir-faire*

Le secteur de la lunetterie représente environ 4,7 milliards d'euros en 2012<sup>4</sup> et distingue deux activités : l'optique et le solaire. Les marques françaises se positionnent sur le moyen et le haut de gamme (ex. : Vuillet Vega et Lafont). Certains acteurs se focalisent sur des marchés de niche au travers d'activités à forte valeur ajoutée à l'instar de la Maison Bonnet pour les lunettes en écailles et corne et de Minima intégrant des savoir-faire de haute technologie (issus de l'aérospatiale ou de la métallurgie). L'italien Luxottica reste le leader mondial notamment grâce aux licences pour les montures solaires. En France, le secteur s'est largement industrialisé depuis une vingtaine d'années et la plupart des entreprises ont su répondre à la demande croissante des marques du luxe.

Les savoir-faire sont pour l'essentiel industriels, les étapes encore manuelles concernent principalement les finitions : polissage, laquage.... Comme d'autres sous-secteurs, la lunetterie connaît une déstructuration de sa chaîne de valeur. Les marques françaises se concentrent sur la création et sous-traitent quasi-systématiquement les étapes en aval de la chaîne. Les sous-traitants se spécialisent généralement sur un ou plusieurs maillons (fabrication, traitement de surface, assemblage, finitions). L'analyse de la chaîne de valeur a mis en évidence des opérations de consolidation au sein d'un maillon de la chaîne de valeur afin de proposer une offre globale aux donneurs d'ordres (CTS, TWC L'Amy) ou d'intégration entre différents maillons (Naja). Les produits de série à des tarifs accessibles sont fabriqués hors de l'Europe et notamment en Chine – générant un manque de transparence sur l'origine des produits.

<sup>4</sup> Ventes France, étude UFC – Que Choisir, 2012

▪ **Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur**

L'hégémonie du groupe italien Luxottica « pèse » sur la lunetterie française (licences pour les montures solaires), même si les entretiens indiquent que certains jeunes créateurs (Zadig & Voltaire, Anne & Valentin, Théo...) confient leurs licences aux sous-traitants français. Pour trouver leur place sur ce marché dominé par un acteur bien établi, les entreprises françaises se différencient par des produits de haute qualité ou font le choix d'un positionnement haut de gamme / luxe visant un marché de niche et valorisant des savoir-faire exceptionnels : matériaux rares (écaïlle, métaux précieux...), haute technicité.

Les acteurs communiquent peu sur leurs savoir-faire dans la promotion et la distinction entre les gammes de produits. Cette discrétion sur les savoir-faire limite l'attractivité pour les métiers de la lunetterie (polissage, soudure...) : faible nombre de nouveaux artisans formés – fragilisant la pérennité des savoir-faire.

Malgré une disparition partielle du tissu industriel - en particulier sur certains composants (charnières, bas de plaquette...) - le secteur bénéficie encore d'un fort ancrage territorial dans le Jura (autour de Morez-Morbier pour les montures métalliques), dans l'Ain (autour d'Oyonnax pour les montures en acétate) et l'Île-de-France (pour les créateurs). En dépit d'une proximité géographique, les entreprises collaborent peu.

Le Jura et l'Ain subissent un certain enclavement et une concurrence forte avec la Suisse pour attirer et retenir les compétences renvoyant à des savoir-faire communs avec l'horlogerie (par exemple l'usinage, le matriçage...). Enfin, le poids des réglementations en matière de produits de santé inquiète les acteurs français (normes, part des remboursements...), et tout particulièrement le projet de loi sur les mutuelles qui orienterait la consommation sur les produits les moins chers (fabriqués hors de France).

▪ **Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur**

*A court terme : principales recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	<i>Chaîne de valeur</i>	1.1 La disparition du tissu industriel pour certains composants oblige les entreprises françaises à importer. Des dispositifs d'achats groupés voire envisager un pôle « composants » à proximité des entreprises
	<i>Développement</i>	1.2 Un accompagnement à l'export permettrait de diversifier leur portefeuille-clients et de sécuriser leurs SF et réduire leur dépendance à un nombre de DOs relativement restreint
<b>2. Organisation</b>	<i>Formation initiale</i>	2.1 De moins en moins de soudeur et polisseur sont formés. Pour rendre la formation plus attractive pour les jeunes, les métiers doivent être revalorisés notamment via la modernisation des ateliers.
	<i>Recrutement</i>	2.2 Les entreprises françaises à proximité de la Suisse ont des difficultés pour recruter du personnel et garder les profils qualifiés. Deux mesures sont envisageables : le développement d'un modèle d'organisation attractif pour les salariés (perspectives de carrières, autonomie,...) ainsi qu'une clause d'exclusivité pour une durée déterminée après un apprentissage au sein de l'entreprise
<b>3. Ecosystème</b>	<i>Réseaux</i>	3.1 Pour sécuriser les entreprises et leurs savoir-faire, la fédération peut encourager les regroupements des entreprises en difficulté et les collaborations avec par exemple la mise en commun des activités sans valeur ajoutée (mise en place d'une plateforme logistique mutualisée, achats groupés ou GIE...)
	<i>Valorisation des savoir-faire</i>	3.2 Le consommateur n'est pas informé des caractéristiques des produits. La communication peut se faire sur les produits et les procédés, par les opticiens et/ou la fédération

*A plus long terme : scénario « souveraineté de la marque »*

La souveraineté des marques place les savoir-faire en retrait. L'acte d'achat semble en effet se justifier d'abord par la griffe. Luxottica, leader mondial sur ce domaine, a fait le pari des licences et la pertinence de cette stratégie se confirme pour les montures solaires. Dans ce contexte, les entreprises françaises devront communiquer davantage sur leurs savoir-faire et démontrer qu'elles ont gagné en qualité et en productivité et respectent les normes environnementales. L'export peut également être un moyen de sécuriser les savoir-faire sur le territoire dans un contexte d'hégémonie des marques.

**L'horlogerie : un marché en forte croissance  
mais une hégémonie Suisse, de réels savoir-faire en microtechnique et en SAV**

▪ **Le marché, les acteurs et les savoir-faire**

Au niveau mondial, le secteur de l'horlogerie enregistre des taux de croissance conséquents ces quatre dernières années même si un ralentissement est attendu pour 2013 (estimation de 5 à 10%)<sup>5</sup>. L'hégémonie de la Suisse est indéniable et le Swiss Made est largement reconnu. Le modèle de distribution est en pleine mutation : les magasins multimarques laissent

<sup>5</sup> Article Figaro 21 Janvier 2013 - Genève le temps vaut de l'or

place à l'ouverture de magasins en propre des marques (dont l'ouverture récente à Paris de Bucherer). Largement occupée par les grandes marques, elle laisse peu de places aux entreprises émergentes. On constate également une augmentation du rythme des collections et une réduction du cycle de vie des produits.

Dans ce contexte, la France s'est focalisée sur le SAV et la fabrication de composants. Il ne reste que quelques rares manufactures et établissements en France (dont Herbelin et Péquignet). On dénombre environ 85 entreprises françaises pour un chiffre d'affaires total en 2012 de 285M€ (Ecostat, Mai 2013). De manière globale, la chaîne de valeur est déstructurée avec des fabricants de composants spécialisés très peu nombreux en France (boîtiers, cadrans...). La volonté des grandes marques et groupes d'internaliser les savoir-faire a renforcé la concurrence pour racheter les quelques sous-traitants indépendants possédant des savoir-faire dans la fabrication de composants (cadrans, aiguilles, boîtiers, mouvement). Ces rachats ont été réalisés pour la plupart en Suisse. Le reste de la production et de l'assemblage se fait en sous-traitance.

▪ *Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur*

La proximité avec la Suisse pèse lourdement sur la filière aussi bien pour le recrutement des profils qualifiés que pour leur fidélisation. Les entreprises françaises proposent donc des formes d'organisation des savoir-faire (polyvalence, valorisation, développement...) et de management (perspectives de carrière, responsabilité...) attractives.

Dans ce contexte contraint, les entreprises françaises ont choisi de diversifier leurs activités sur des marchés connexes afin de développer leurs savoir-faire et de réduire leur dépendance à un nombre limité d'acteurs. Les savoir-faire dans ce secteur sont historiquement ancrés dans le bassin jurassien. Les formations françaises sont reconnues et attirent de nombreux jeunes mais les effectifs semblent insuffisants pour répondre à la demande.

Aujourd'hui, l'ancrage reste fort avec près de 60% des entreprises françaises en Franche-Comté. Le réseau « Luxe et Tech » tout comme le Pôle Microtechnique qui a permis à une cinquantaine de PME françaises de la Région d'être présente au salon dédié à l'environnement professionnel de l'horlogerie-joaillerie (EPHJ) et au microtechnique (EPMT) (présence au salon financée à hauteur de 60k€ par la Région) atteste d'une dynamique sur le territoire. Cependant l'enclavement de la région ne favorise pas l'attractivité des talents et profils qualifiés. Enfin, la représentativité du secteur n'est pas jugée optimale par un certain nombre d'acteurs : elle serait trop éclatée.

▪ *Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur*

*A court terme : recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	<i>Transmission</i>	1.1 Pour préserver les savoir-faire des entreprises cédantes, il est essentiel de communiquer sur les dispositifs existants et d'accompagner les dirigeants dans leur démarche de transmission.
	Chaîne de valeur	1.2 La communication sur les réussites de diversification permettrait de réduire la forte dépendance de certaines entreprises et de maintenir le développement des savoir-faire.
	<i>Développement</i>	1.3 Pour profiter du développement international et augmenter la visibilité des PME françaises, la fédération ou les réseaux du luxe pourraient accompagner les entreprises dans leurs démarches de prospection et les soutenir pour participer aux grands salons internationaux. Une autre solution pourrait être d'adapter les aides existantes du type UBIFRANCE aux entreprises de tailles modestes.
<b>2. Organisation</b>	<i>Recrutement</i>	2.1 Pour attirer les jeunes talents, un système d'aide à l'installation en Région Franche-Comté pourrait être envisagé. La signature d'un accord entre la Région, les entreprises, les écoles et les élèves afin de s'assurer qu'ils réalisent leur première expérience dans la Région (lieu de la formation) répondrait également à cet enjeu.
	<i>Formation continue</i>	2.2 Pour fidéliser les salariés, les organismes ou réseaux professionnels peuvent inciter les entreprises à utiliser les CQP et autres formations diplômantes.
	<i>Organisation du travail</i>	2.3 Pour maintenir les compétences sur le territoire national, la communication sur les bonnes pratiques managériales de certaines entreprises semble essentielle.
<b>3. Ecosystème</b>	<i>Réseau</i>	3.1 Une mise en commun des bonnes pratiques en termes d'organisation et de management pourrait également être lancée (dans le cadre du cluster Luxe & Tech par exemple) entre entreprises afin de renforcer la dynamique régionale. C'est aussi l'occasion de croiser les savoir-faire par des rencontres intersectorielles au niveau des organisations professionnelles et des entreprises.

*A plus long terme : scénario « Territoire et coopération »*

Avec une hyperspécialisation assumée et forte dans la microtechnique et le SAV, la France trouverait sa place par rapport à l'hégémonie suisse et pérenniserait les savoir-faire français. De plus, des synergies avec les secteurs bijouterie-joaillerie, lunetterie et maroquinerie permettraient le développement des entreprises et de leurs savoir-faire.

## Bijouterie joaillerie : des savoir-faire semi-industriels et d'exception prisés par les grandes marques

### Le marché, les acteurs et les savoir-faire

Le chiffre d'affaires de la bijouterie / joaillerie représente 1,7Md€ en 2012 et plus de 12 000 emplois en France<sup>6</sup>. Le marché est dominé par des marques appartenant à quatre grands groupes. Le reste du marché concerne les fabricants joailliers très spécialisés et non regroupés qui travaillent en sous-traitance pour ces grandes marques sans grande visibilité en dehors du secteur, ainsi que les créateurs parfois artisans de petite taille.

Les donneurs d'ordre (DO) sont peu nombreux et se concentrent sur la création et l'approvisionnement des pierres de taille importante. Ces marques ont pour certaines des ateliers en interne mais de taille très réduite, ce qui leur permet de garder la maîtrise des savoir-faire de fabrication.

Les sous-traitants français se distinguent par un niveau élevé de leurs savoir-faire en haute joaillerie, et une modernisation de la production devenue semi-industrielle pour le haut de gamme.

Les grands groupes font appel aux savoir-faire français dans la haute joaillerie et la fabrication haut de gamme. Cependant, la chaîne de valeur française est fragilisée par la faiblesse des effectifs sur certains métiers. Le manque d'artisans formés aux métiers de lapidaire, sertisseur et polisseur fait peser un risque de disparition des savoir-faire de transformation de la matière et de fabrication.

Pour assurer la pérennité et le développement de leurs savoir-faire, certains ateliers de taille modeste expriment une prise de conscience des acteurs sur la nécessité de se regrouper et de développer des partenariats.

### Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur

La crise de 2008-2009 a renforcé les exigences des DO ce qui a engendré une nécessaire mutation de l'organisation du tissu de sous-traitance. Ces changements sont nouveaux pour le secteur et difficiles à appréhender pour de nombreux acteurs de taille modeste. Les ateliers qui ne parviennent pas à se structurer risquent ainsi de voir leur marge diminuer.

Par ailleurs, les entreprises et en particulier les PME / TPE expriment des tensions sur leur trésorerie notamment à cause de la volatilité des prix sur les matières premières conjuguée à des stocks importants à financer. La fragilité de la situation financière de ces petites entreprises fait peser un risque sur la pérennité des savoir-faire rares qu'ils détiennent en particulier en haute joaillerie.

Certains savoir-faire dont la formation est essentiellement en atelier sont fragilisés. Les métiers de polisseur et sertisseur sont notamment sous tension, notamment du fait de profils expérimentés devenus rares : la recherche de profils qualifiés devient critique à la fois dans les ateliers et les Maisons. Par ailleurs, le recrutement de formateurs est devenu très difficile. Il y a un enjeu de garder les profils les plus expérimentés pour les sous-traitants, et de formation en apprentissage de longue durée pour la filière sur certains métiers.

Les savoir-faire concentrés à Paris bénéficient de la proximité entre les DO et les sous-traitants. A l'inverse, Lyon et sa périphérie surtout spécialisées dans le sertissage et la fabrication, et la Franche-Comté (Besançon), rassemblent essentiellement la sous-traitance très spécialisée et isolée du fait d'un manque structurel de coopérations et de dialogue entre les ateliers.

### Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur

#### A court terme : recommandations

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	Développement	1.1 Accompagner les entreprises à l'export (cofinancement de corners...) 1.2 Accompagner les ateliers dans leurs changements d'organisation (modernisation, remise en cause du modèle de l'artisan pur)
	Chaîne de valeur	1.3 Contrôler l'application de la charte des bonnes pratiques pour ne pas dégrader les marges faibles des sous-traitants
	Financement	1.4 Etudier la possibilité de paiements à termes des matières premières pour soulager la trésorerie des entreprises faisant face à une forte volatilité des prix et des besoins importants en stocks
<b>2. Organisation</b>	Formation initiale	2.1 Favoriser la pratique dans la formation initiale et accompagner l'apprentissage particulièrement long dans l'entreprise
	Apprentissage	2.2 Permettre aux salariés expérimentés de former dans les écoles à certains métiers spécifiques (polisseurs, sertisseurs...)
<b>3. Ecosystème</b>	Valorisation des savoir-faire	3.1 Communiquer sur les différences de qualité entre les matériaux et les types de produits (intensité en or dans le bijou...)
	Réseaux & organisations professionnelles	3.2 Encourager des regroupements en s'appuyant sur un ensemble d'entreprises intéressées par la démarche, notamment pour la création d'un pôle joaillerie à Paris qui regrouperait la recherche / formation / fabrication

<sup>6</sup> Fédération nationale Horlogers, Bijoutiers, Joailliers, Orfèvres (HBJO)



*A plus long terme : scenario « maturité du modèle Luxe et Mode »*

Notre vision prospective de la bijouterie joaillerie est un ancrage du sous-secteur dans un modèle « Luxe et Mode », dans lequel deux dynamiques de marché coexistent. En effet, les grandes marques de la place Vendôme rayonnent à l'international et s'appuient sur un réseau de sous-traitants aux savoir-faire exceptionnels concentrés sur un marché luxe ; alors qu'une part importante des ventes moyenne gamme et mode concerne des produits « sans marque » (et/ou dont la plupart n'est pas produite en France). Les savoir-faire principalement mis en valeur sont ceux de la Haute Joaillerie, dont les collections sont rythmées par les Fashion Week.

### ***La ganterie : un secteur fragile aux savoir-faire exceptionnels***

- ***Le marché, les acteurs et les savoir-faire***

Le secteur de la ganterie a été largement fragilisé. Aujourd'hui, il pèse 50 millions d'euros avec seulement 13 gantiers (Chiffres 2012 extrait du Livre blanc du Cuir, Conseil National du Cuir). Ce secteur de niche est lié à la Haute-Couture et certains donneurs d'ordre ont donc préféré internaliser les gantiers pour mieux sécuriser leurs savoir-faire et assurer la réactivité des entreprises lors de l'élaboration des collections. Nos entretiens ont également révélé des synergies réciproques avec la maroquinerie. Le rachat de certains gantiers par des marques comme Hermès ou Camille Fournet atteste de cette dynamique. De même la Maison Fabre a récemment créé une ligne de maroquinerie.

- ***Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur***

Pour redynamiser le secteur face à une demande en baisse, certaines maisons ont fait le choix de diversifier leurs activités (gants de fauconnerie, costumes...) et d'autres ont préféré réactualiser le gant par l'association de matières ou par des collaborations avec des couturiers et des designers.

Les savoir-faire de la ganterie sont essentiellement manuels et l'apprentissage est long et complexe. Ces caractéristiques ainsi que la disparition des formations mettent en péril la pérennisation de ces savoir-faire d'exception. Le recrutement est donc difficile pour certains métiers en tension comme le coupeur ou le couturier. De plus, la part de la main d'œuvre dans le coût de revient des produits est très importante ce qui a entraîné une délocalisation partielle de la fabrication.

L'ancrage territorial est encore présent autour des villes de Millau, Saint-Junien et Grenoble mais le tissu industriel a largement disparu. La dynamique et les innovations sont maintenant intersectorielles. Communément aux autres secteurs du cuir, la ganterie n'est pas épargnée par la faible attractivité des jeunes vers les métiers manuels. La communication est donc essentielle pour valoriser des savoir-faire exceptionnels et long à acquérir.

- ***Les recommandations et le scenario de développement du sous-secteur***

*A court terme : principales recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	Développement	1.1 L'accompagnement des maisons de ganterie à l'export permettrait d'agrandir le portefeuille-clients des entreprises françaises afin d'être moins dépendantes du faible nombre de DO
	Transmission	1.2 La transmission des entreprises de ganterie devrait être soutenue par les entreprises qui seraient présentes sur des activités connexes (maroquinerie, accessoires...)
<b>2. Organisation</b>	Formation initiale / Apprentissage	2.1 Pour préserver les savoir-faire exceptionnels de la ganterie, on peut envisager de créer une formation complémentaire à celle des autres métiers du cuir, soit par la création d'un établissement dédié à l'excellence des métiers de la main. La sécurisation de ces métiers peut également passer par un système d'apprentissage obligatoire et en partie financé pour les entreprises possédant ces savoir-faire
	Recrutement	2.2 Le recrutement de personnes qualifiées pourrait être facilité par la collaboration entre pôle emploi / l'AFPA afin d'éviter les ruptures dans la chaîne de production
<b>3. Ecosystème</b>	Valorisation des savoir-faire	3.1 La communication sur les savoir-faire de la ganterie auprès des jeunes est nécessaire pour les attirer vers les futures formations. Une réelle perspective de carrière doit être proposée

*A plus long terme : scenario « maturité du modèle Luxe et Mode »*

La ganterie a subi un appauvrissement de son ancrage territorial malgré un maintien des savoir-faire dans les entreprises qui développent des synergies avec la Haute-Couture et le Prêt-à-Porter haut de gamme. Le gant, autrefois accessoire indispensable, est devenu une activité de niche en France et un produit de luxe et mode, la production fabriquée en France étant positionnée uniquement sur le haut de gamme et le luxe.

## **La maroquinerie : un secteur en pleine croissance, des savoir-faire essentiellement manuels**

### ▪ *Le marché et les acteurs*

La maroquinerie constitue une part importante des ventes des grands groupes du luxe avec 1,7 milliards d'euros en 2010<sup>7</sup>. Ce secteur est en forte croissance pour les produits haut de gamme et luxe, positionnement choisi par les entreprises françaises. La création de nombreux ateliers en France montre un engouement pour le fabriqué français. Trois typologies d'acteurs dans le secteur coexistent : les grandes entreprises du luxe et du haut de gamme qui exportent beaucoup, les ateliers en sous-traitance en plein développement qui font des efforts importants de rationalisation des coûts et enfin les jeunes créateurs et petites entreprises qui émergent avec difficulté via des circuits courts de distribution.

La croissance du secteur entraîne de forts besoins en compétences et les ateliers ont donc des difficultés pour recruter. Les grandes marques du luxe ont tendance à intégrer des ateliers ou à en créer de nouveaux. Face au manque de profils qualifiés, elles développent leurs propres écoles en interne (école Hermès, Vuitton...). Parallèlement, les jeunes créateurs semblent peu accompagnés pour trouver leur place sur le marché.

### ▪ *Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur*

De manière globale, nos interlocuteurs ont très largement souligné une forte tension sur les approvisionnements en cuir en particulier pour le veau et les peaux exotiques. Pour pallier le besoin en peaux de qualité, les marques remontent à l'amont de la chaîne de valeur à commencer par les tanneries (4 rachats) puis les élevages (d'abord pour les peaux exotiques, charte des bonnes pratiques, financement de vaccinations...). Par ailleurs, les jeunes créateurs peinent à trouver des interlocuteurs pour leurs demandes de faibles volumes. Le marché étant largement occupé par les grandes marques, les petites entreprises ont des difficultés pour trouver des réseaux de distribution mais également des fonds d'amorçage pour continuer leur développement.

Pour les ateliers en sous-traitance ou en interne, les besoins en recrutement sont très importants. Les différentes étapes de fabrication sont encore largement manuelles et l'apprentissage est plutôt long. Seul le CTC offre des formations continues et les demandes des entreprises de taille modeste sont souvent peu honorées. Certains métiers connexes, la gainerie et la malleterie, semblent aujourd'hui de plus en plus rares alors que de plus en plus d'acteurs se positionnent sur cette activité (Pinel, Goyard, Moynat...).

Dans un secteur où coexistent trois principales typologies d'acteurs, le dialogue dans une instance comme la fédération semble peu développé selon les acteurs rencontrés. Elle permettrait pourtant d'échanger sur des problématiques communes comme les besoins en compétence, la disparition de certains métiers (malletier, gaineur...) et la disponibilité des ateliers pour répondre à toutes les commandes. Enfin, malgré les campagnes de promotion des grandes marques sur leurs ateliers, les métiers manuels du cuir semblent encore peu attractifs pour les jeunes.

### ▪ *Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur*

*A court terme : principales recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	Chaîne de valeur	1.1 Les grandes marques ont investi dans les tanneries mais ont des difficultés pour trouver des peaux de qualité notamment sur le veau. Des partenariats avec les abattoirs et les éleveurs peuvent être encouragés. La mise en place d'une plateforme d'achats pour répondre aux besoins réduits des jeunes créateurs peut également être envisagée pour les besoins en commun (couleurs classiques,...)
	Développement	1.2 Pour sécuriser des entreprises encore fragiles et assurer la pérennité de leurs savoir-faire, un accompagnement à l'export qui favoriserait les mutualisations des moyens pour la prospection et la pénétration des marchés pourrait être envisagé. Cet accompagnement peut également se traduire par la création d'un « pôle espoir » qui regrouperait les jeunes créateurs et qui accompagnerait les déplacements officiels à l'international
<b>2. Organisation</b>	Formation initiale / apprentissage	2.1 La disparition des métiers de malletier ou gaineur nécessite la création d'une formation soit au sein d'une formation de maroquinerie existante, soit par la création d'un établissement dédié à l'excellence des métiers de la main. La sécurisation de ces métiers peut également passer par un système d'apprentissage obligatoire et en partie financé pour les entreprises possédant ces savoir-faire
	Formation continue	2.2 La création d'un organisme de formation complémentaire au CTC permettrait de répondre aux besoins en formation continue des petites structures en particulier
	Recrutement	2.3 Pour combler les besoins en recrutement, des partenariats locaux (AFPA/CTC/pôle emploi/Opcalia) permettraient de recenser les besoins et former en conséquence
<b>3. Ecosystème</b>	Organisation professionnelle	3.1 La fédération pourrait opter pour une posture plus opérationnelle afin d'organiser le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernant les problématiques communes
	Valorisation des savoir-faire	3.2 Face au manque d'attractivité des métiers manuels, la fédération pourrait, en partenariat avec des établissements scolaires de proximité, organiser des visites en atelier et communiquer sur les perspectives de carrière

<sup>7</sup> Livre Blanc du cuir, CTC

*A plus long terme : scénarios « souveraineté de la marque » et une « territoriale et coopération »*

Deux dynamiques sont parallèlement à l'œuvre dans le secteur de la maroquinerie : une tendance dominante des grandes marques qui tirent le marché avec des modèles spécifiques (du type sac Kelly d'Hermès...) et de grands volumes de production ; et en parallèle, les jeunes créateurs mettent l'accent sur les savoir-faire et proposent une offre « authentique et intimiste ». Les grandes marques et les jeunes créateurs assurent le maintien de la polyvalence chez les artisans ce qui est indispensable pour maintenir le développement des savoir-faire. Cette double dynamique assure la préservation et le développement des savoir-faire. Le maintien de ces deux modèles permet de proposer une offre diversifiée de produits de luxe.

### ***L'habillement : un engouement pour le Made in France favorable aux savoir-faire à conforter***

#### ▪ *Le marché, les acteurs et les savoir-faire*

Les ventes de l'habillement sont en recul en France (-4,6% en cumul entre Janvier et Mars 2013)<sup>8</sup>, alors que 50% des 5Md€ de CA sont réalisés à l'export<sup>9</sup>. Le segment haut de gamme et luxe est en pleine croissance (40%) grâce aux exportations<sup>10</sup>.

Les entreprises de l'habillement sont regroupées en quatre catégories principales d'acteurs : les fabricants de textile, les maisons de PAP et Haute Couture, les façonniers et les ennoblisseurs. Les fabricants de textile sont peu nombreux (entre 50 et 80 entreprises en France) mais aux savoir-faire historiques. Leur situation est décrite comme relativement fragile (dentelle, velours...). L'éloignement avec leurs clients parisiens limite la visibilité de leurs savoir-faire et des innovations produits.

Les maisons de Prêt-à-Porter (PAP) et de Haute Couture sont plus de 3 000 (la plupart en PAP<sup>4</sup>). Leurs savoir-faire se concentrent majoritairement sur la création même si la conception reste stratégique pour les grandes maisons. Par ailleurs, l'achat de matières est principalement maîtrisé dans les maisons. La confection est en revanche majoritairement sous-traitée, totalement ou partiellement à l'étranger, alors que les grandes marques ont conservé de petits ateliers pour la Haute Couture.

Les façonniers (en sous-traitance pour le PAP et la Haute Couture) se sont orientés sur le haut de gamme et le luxe. 200 entreprises en France emploient aujourd'hui près de 10 000 personnes<sup>11</sup>. La croissance de leur chiffre d'affaires a été comprise entre 5 et 10%<sup>4</sup>, malgré des marges déclarées faibles. Enfin, les façonniers déplorent des difficultés d'approvisionnement matières (allongement des délais) qui perturbent les plannings de fabrication. Leurs savoir-faire, parfois uniques (techniques de piquage, flou...), sont plutôt collectifs et polyvalents mais leur transmission est longue et coûteuse.

Les ennoblisseurs du luxe (plisseurs, plumassiers...) sont souvent intégrés aux grandes maisons. Leurs rachats ont permis de pérenniser l'existence de ces entreprises-artisans et parfois même de les regrouper géographiquement (filiale Paraffection de Chanel à Pantin). Leur nombre demeure très limité, avec une organisation proche de l'artisanat, et ils détiennent des savoir-faire d'exception, manuels et individuels.

#### ▪ *Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur*

Paris fait face à une concurrence accrue d'autres places mondiales pour la création (NY, Londres, Milan, Singapour...), et bénéficie d'une aura alimentée par les grandes marques du secteur. Le retour de l'engouement pour le Made In France est porteur pour les acteurs en particulier en sous-traitance et pour la pérennisation des savoir-faire en France. Les jeunes créateurs dynamisent la filière mais leur peu de moyens financiers freine le recours aux savoir-faire français de fabrication. La confection française reste fragile. Les confectionneurs font face à un enjeu de modernisation et d'innovation pour répondre aux exigences fortes des donneurs d'ordre en préservant leur marge. Les façonniers se sont ainsi structurés soit en proposant de nouveaux services soit en se regroupant pour atteindre une taille critique (à l'instar de Grandis).

Les écoles de création sont nombreuses mais n'arrivent pas encore à rivaliser avec celles de renommée internationale (Parsons, Saint Martins School...). Elles attirent principalement les jeunes au stylisme où les débouchés sont décrits comme limités, au détriment du modélisme-patronage où les profils sont pourtant plus recherchés. En confection, les formations sont peu nombreuses et certains métiers sont en forte tension (mécanicienne, couturières, tailleur, corsetières...). Les façonniers ont un enjeu de transmission des savoir-faire et de recrutement face à la raréfaction des profils expérimentés et de la formation initiale.

De nombreux clusters (Mode Grand Ouest, Creuset innovation...) et regroupements dynamisent la filière même s'il ressort des besoins de coopération et de coordination entre les structures existantes. La multiple représentation des acteurs de la

<sup>8</sup> Chiffres IFM – Avril 2013

<sup>9</sup> Article les Echos – 19/02/13 – Le PAP chute en France mais avance à l'export

<sup>10</sup> Entretien Didier Grumbach

<sup>11</sup> Article Nouvel Observateur – 09/04/13 – Retour à meilleure fortune pour les façonniers du luxe

filière est décrite comme ne correspondant plus totalement à la réalité économique actuelle, et pourrait être rendue davantage lisible.

- *Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur*  
*A court terme : principales recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	Transmission	1.1 Communiquer sur les bonnes pratiques de reprises d'entreprises par les jeunes entrepreneurs pour fluidifier les transmissions, aider les cédants à structurer leurs démarches et mettre en valeur leur entreprise et leurs savoir-faire 1.2 Soutenir et développer Mode et Finance auprès des jeunes créateurs
	Développement	1.3 Profiter du développement international en permettant aux sous-traitants français d'être présents aux salons internationaux (salon Haute façon Française à développer à l'international)
	Financement	1.4 Envisager la création d'un système de garantie de paiement pour les sous-traitants qui travaillent avec les jeunes créateurs (retirer le risque de non-paiement pour le sous-traitant)
<b>2. Organisation</b>	Formation initiale	2.1 Envisager une concentration des écoles de création dans une optique de renommée internationale pour la formation à la création / conception
	Apprentissage	2.2 En confection, favoriser l'apprentissage, développer des formations courtes et opérationnelles et proposer des formations diplômantes en management intermédiaire
<b>3. Ecosystème</b>	Valorisation des SF	3.1 Envisager une campagne de communication sur les métiers / formations manuelles intégrant les métiers de la façon
	Organisations professionnelles	3.2 Prévoir le regroupement des organismes professionnels autour de la mode (adopter une structure similaire à l'HBJOP) afin de regrouper l'ensemble des maillons de la chaîne et d'avoir une unique porte d'entrée pour la communication de filière sur les sujets transversaux

*A plus long terme : scénario « souveraineté de la marque »*

L'habillement s'oriente vers un modèle « Souveraineté de la marque » où les défilés et la Haute Couture nourrissent l'attractivité et l'image de la marque afin d'attirer les consommateurs. La Haute Couture apporte une visibilité sur les savoir-faire des façonniers et ennoblisseurs alors que le PAP privilégie la notoriété de la marque sur les savoir-faire.

### **La chaussure : un appauvrissement du tissu industriel mais des savoir-faire luxe et haut de gamme**

- *Le marché, les acteurs et les savoir-faire*

Le marché français de la chaussure est en baisse de 3,7% en 2012 à 830M€, alors que le marché international affiche une croissance de 15% à 2Md€ en 2012. Le secteur représente en France 5 700 emplois répartis dans 82 entreprises, auxquels s'ajoutent une vingtaine de bottiers en France<sup>12</sup>. Le secteur de la chaussure luxe et mode est principalement composé de trois types d'acteurs : les donneurs d'ordre du luxe (Dior, Chanel...), les marques de luxe de plus petite taille (Weston, Delage...), et les jeunes créateurs (Dessine-moi un soulier, Louis Félix...).

Après des délocalisations massives et une division par dix des effectifs du secteur en 35 ans, la France s'est positionnée sur le haut de gamme et le masculin bénéficiant de savoir-faire d'exception pour le sur-mesure et historiques pour le haut de gamme (formations et bassin d'emploi dans la région de Romans).

Une des difficultés qui est similaire à d'autres secteurs du luxe est la déstructuration de la chaîne de valeur et notamment la disparition du réseau de sous-traitants du luxe en France au profit de l'Italie. Cette disparition concerne à la fois la fabrication en sous-traitance et les composants (talons, formes...). Les jeunes créateurs (Vincent Bottesi...) dynamisent le secteur et cherchent à bénéficier du savoir-faire français de fabrication, mais peinent à trouver des sous-traitants capables de répondre à leur demande (quantités et qualité).

En revanche les bottiers (fabricants sur-mesure de luxe) ont développé une proximité avec la Haute-Couture et sont de plus en plus intégrés aux grands groupes qui ont besoin de leur savoir-faire pour proposer du sur-mesure (Massaro par Chanel, John Lobb par Hermès, Berlutti par LVMH).

- *Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur*

L'appauvrissement du tissu industriel représente un enjeu global pour la filière française puisqu'il limite les capacités de production pour le luxe (grandes marques et jeunes créateurs) alors que le potentiel de développement à l'international est important. La transition des fabricants français du moyenne gamme vers le luxe / haut de gamme n'est pas encore achevée, puisque les savoir-faire du luxe sont très différents et peu accessibles sur le marché du travail.

Les savoir-faire liés à la fabrication haut de gamme sont liés à des métiers encore très manuels et peu automatisables, dont certains risquent de disparaître (plus de formation pour les bottiers, métiers de formier, coupeur, monteur devenus rares...).

Le manque d'artisans qualifiés engendre des difficultés de recrutement pour les entreprises qui doivent ainsi former en apprentissage pour pérenniser leurs savoir-faire. A ce titre, le CTC est l'unique organisme de formation continue du secteur.

<sup>12</sup> Fédération Française de la Chaussure

L'ancrage territorial de la fabrication s'affaiblit même s'il demeure très localisé : Romans, Pays de la Loire (autour de Cholet), Vosges, Bretagne.

- *Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur*  
*A court terme : principales recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	Développement	1.1 Envisager la création d'une plateforme de mise en relation des créateurs et des fabricants en sous-traitance s'inspirant de la plateforme des façonniers 1.2 Accompagner la conversion des sous-traitants vers le luxe et haut de gamme (quantité et qualité)
	Financement	1.3 Encourager la mutualisation des moyens entre entreprises pour pénétrer les marchés étrangers (via la fédération, partenariats entre les acteurs...)
<b>2. Organisation</b>	Formation initiale & continue	2.1 S'appuyer sur l'initiative de l'école Repetto pour développer une formation chaussure haut de gamme accessible à l'ensemble des ateliers 2.2 Améliorer l'accessibilité aux formations continues pour les petits ateliers, notamment au travers du CTC, (en particulier sur les métiers de coureur, piqueur, fraiseur, monteur, coupeur) et encourager les initiatives parallèles au CTC sur la formation continue (type Formacuir)
	Apprentissage	2.3 Instaurer un système de financement d'apprentis pour le métier de bottier (type Maître d'Art) et envisager un dispositif allégeant les charges d'apprentissage (type contrat de génération)
<b>3. Ecosystème</b>	Valorisation des savoir-faire	3.1 Envisager une campagne de communication sur les métiers / formations du cuir intégrant notamment la chaussure / bottier
	Réseaux	3.2 Encourager les initiatives locales de partenariats / mise en relation des acteurs du luxe et de la mode dans une logique transectorielle et de développement de synergies (avec la maroquinerie par exemple)

*A plus long terme : scénario « maturité du modèle Luxe et Mode » & « territoire et coopération »*

Le secteur de la chaussure haut de gamme affiche deux logiques propres à la chaussure femme et à celle de l'homme. La chaussure pour femme est dominée par un modèle « Luxe et Mode », avec une proximité entre les fabricants (qui ont pour certains leur marque en propre, comme Delage), la Haute Couture et les défilés. La fabrication en France est par ailleurs marginale alors que la création reste à Paris.

La chaussure pour homme s'oriente à l'inverse vers un modèle de coopération sur des territoires avec un ancrage important. La filière est marquée par un marché intérieur en difficulté et des marques modestes qui peinent à développer leurs exportations, mais qui fabriquent en France et valorisent les savoir-faire français de la fabrication.

### **La fourrure : un renouveau grâce à des savoir-faire innovants malgré une fragilité de la confection française**

- *Le marché, les acteurs et les savoir-faire*

Malgré la crise de la fourrure dans les années 1990 (disparition de 70% des entreprises entre 1994 et 2011), le secteur de la fourrure est en plein développement au niveau mondial ce qui profite aux donneurs d'ordre français (CA France de 326 millions d'euros en 2011 et en constante augmentation depuis 2008)<sup>13</sup>. La fourrure est présente dans 70% des derniers défilés (relations fortes avec la mode et la Haute-Couture), grâce à une innovation importante du secteur dans les savoir-faire de création / conception, et une adaptation de la fabrication à de nouvelles matières (synergies avec la maille...).

La fourrure fait intervenir une typologie d'entreprises particulièrement complexe, du fait d'une déstructuration de la chaîne de valeur : l'élevage est une filière fragile en France (unique pays européen où l'élevage est en baisse<sup>14</sup>), la tannerie n'est plus faite en France pour des raisons de coûts, et la teinture est réalisée par un unique acteur (TDP) dont les savoir-faire ont été sauvegardés par son rachat par les fourreurs en 2011. De plus, la création est réalisée par deux types d'acteurs : les donneurs d'ordre de la mode (Dior, Chanel...), et les fourreurs qui ont leur marque (Salomon, Beaulieu...) et dont la plupart est également sous-traitant pour les donneurs d'ordre.

La confection est le maillon le plus fragile en France malgré des savoir-faire historiques importants. La plupart des acteurs sont des sous-traitants de taille très réduite (ateliers de une à cinq personnes), isolés et fragiles financièrement. En effet, les fourreurs (Salomon, Terzakou...) se concentrent sur la création, la conception et l'innovation (mélange des matières...), et maîtrisent les savoir-faire de la confection mais sous-traitent la plupart de leur production dont une partie en France.

- *Les enjeux stratégiques, organisationnels et de l'écosystème pour le sous-secteur*

La présence de l'élevage et de la confection France représente une garantie de réactivité et de qualité pour les donneurs d'ordre. Cependant, il existe un risque de disparition de ces maillons sur le territoire français, ce qui contraindrait les

<sup>13</sup> Fédération Française de la Fourrure

<sup>14</sup> Association Fourrure Française

donneurs d'ordre à réintégrer des ateliers de fabrication et / ou à sous-traiter l'ensemble de leur production à l'étranger. En effet, alors que l'élevage est une activité rentable, les confectionneurs de fourrure subissent très fortement la concurrence étrangère. La petite taille et le modèle artisanal de ces acteurs ne favorisent pas la transmission de leur savoir-faire ni la modernisation de leur organisation. De plus, la saisonnalité de l'activité empêche les entreprises modestes de lisser leur activité, ce qui se répercute également sur les sous-traitants. Les fourreurs expriment par ailleurs des tensions sur leur trésorerie induites par le financement de stocks importants et des prix de matière en constante augmentation.

De plus, l'attractivité et les débouchés de la fabrication de fourrure pour les jeunes sont devenus faibles : la formation en confection n'est plus assurée que par le Lycée professionnel Turquetil, et les débouchés professionnels sont limités par le nombre restreint d'ateliers. D'autre part, la pyramide des âges est vieillissante de sorte que d'ici 10 ans la majorité des artisans fourreurs sera en âge de partir à la retraite, sans reprendre la plupart du temps. La pérennité des savoir-faire de fabrication est donc fragile.

D'un point de vue territorial, Paris et la région parisienne concentrent la majorité des donneurs d'ordre et des ateliers de confection ce qui permet un travail de proximité avec la mode et la Haute Couture. En revanche, les ateliers présents en province et les éleveurs dispersés sur le territoire bénéficient peu de l'émulation parisienne et de la proximité avec la mode. Par ailleurs, le lobbying anti-fourrure reste très actif en France et continue de menacer la filière, de l'élevage à la façon, d'autant que la représentativité de la filière demeure dispersée avec trois organes représentatifs pour un nombre restreint d'entreprises.

▪ *Les recommandations et le scénario de développement du sous-secteur*

*A court terme : principales recommandations*

Axe	Principaux leviers	Pistes d'action / recommandations
<b>1. Stratégie</b>	Développement	1.1 Favoriser le développement des élevages de vison et d'Orylag (cadre légal national et local)
	Financement & innovation	1.2 Encourager les collaborations pour cofinancer l'implantation à l'étranger et développer une approche transectorielle favorable à l'innovation
<b>2. Organisation</b>	Formation initiale & continue	2.1 Envisager une formation de fourreur en commun avec d'autres secteurs sur-mesure (tailleur, gainage, ganterie, malletier...), complétée par un accompagnement des entreprises en formation continue par un organisme comme le CTC
	Apprentissage	2.2 Instaurer un système de financement d'apprentis pour les métiers de la confection de fourrure (type contrat de génération)
	Recrutement	2.3 Accompagner les entreprises dans leurs besoins futurs en recrutement (départs à la retraite importants d'ici 5 ans)
<b>3. Ecosystème</b>	Réseaux & Organisations professionnelles	3.1 Organiser le regroupement des organisations professionnelles en une seule structure pour permettre d'accompagner les membres de façon pro-active et de communiquer davantage sur le secteur
		3.2 Encourager le rapprochement des fédérations du luxe avec celle de la fourrure sur des sujets communs (lobbying...)

*A plus long terme : scénario « maturité du modèle Luxe et Mode »*

Les acteurs de la fourrure ont su réconcilier la fourrure avec la mode et la Haute Couture, après le déclin de la demande à partir des années 1980. Le secteur est donc pleinement dans un modèle « Luxe et Mode », associant une innovation forte en travaillant de concert avec la Haute Couture, tout en développant des produits moins haut de gamme destinés à l'export et fabriqués à l'étranger.