

L'INDUSTRIE FRANÇAISE DU LUXE : UN ESPRIT DE FILIERE A CONSOLIDER

Note de synthèse

Le Luxe français : Quoi de neuf en 2010 ?

- **Un bilan du passé**

Le luxe n'est pas une industrie éloignée de toute contingence matérielle et économique. Le marché mondial a connu d'importantes fluctuations tout au long de la décennie. Le marché du luxe a subi en 2003 un ralentissement très sensible de sa dynamique, avec en valeurs, un taux de croissance passant de 8,1 %, à change courant à moins 4,8 %. Le luxe est donc bien un secteur cyclique, avec un marché qui n'est pas réservé à une élite totalement éloignée de la réalité économique. A partir de 2004, on assiste à une reprise assez sensible avec des taux de croissance compris entre 8 et 10 % à change constant. Entre 2004 et 2007, le luxe a montré une forte capacité de restauration de sa croissance avec des taux de croissance extrêmement enviables pour de nombreuses autres industries. A partir de 2008, le secteur a connu un premier semestre extrêmement satisfaisant, en ligne avec les exercices précédents, mais un deuxième semestre catastrophique. L'année 2009 a été extrêmement difficile notamment sur le premier semestre, avec un marché qui s'effondre de 2 % à taux de change courant et de presque 6 % à taux de change constant. Le marché du luxe n'est donc pas immunisé contre la crise mais réagit à l'environnement macro économique et démontre néanmoins une très forte capacité de rebond. En 2010, le secteur du luxe est structurellement plus sain et plus mature qu'au début de la décennie. Les grands acteurs du luxe ont tiré les enseignements de la crise de 2001-2003 et placent aujourd'hui le critère de rentabilité au centre de leur stratégie. Depuis 2004, la priorité est donnée à la croissance interne et structurelle, par rapport à la croissance externe, afin de renouer avec une croissance plus saine. Dès 2008, alors que la crise était « embryonnaire », des mesures ont été prises pour réduire la voilure et préserver les marges, en amont au niveau de la production et en aval avec un ralentissement sensible du parc de boutiques à enseigne, voire des rationalisations avec des fermetures de boutiques ainsi qu'un moratoire sur la course au gigantisme avec le gel des Flagship Stores.

Les mesures d'optimisation de la structure de coûts engagées par une majorité d'acteurs ont permis aux groupes de sortir renforcés de la crise avec une restauration rapide des performances financières, voire une amélioration sensible de leur situation. Néanmoins, tous les acteurs n'ont pas la même capacité de résistance à cette crise qui a eu un effet catalyseur. L'impact a été extrêmement important sur les groupes les plus fragiles, notamment les groupes très endettés qui n'ont pu faire face à leurs obligations financières. Il existe donc un luxe à deux vitesses entre les différentes maisons de luxe, mais également une dichotomie entre l'amont et l'aval de la filière, l'amont ayant été sévèrement touché par la crise.

- **Les défis et perspectives**

Sur fond de reprise économique et de rattrapage, l'économie repart et les marchés du luxe en profitent. Les premiers indicateurs sont satisfaisants, avec une reprise très nette des marchés historiques du luxe : l'Europe et l'Amérique ; le Japon restant sinistré pour des raisons structurelles. La croissance devrait être comprise entre 5 et 10 % pour l'ensemble de

l'année avec un retour aux trends de croissance naturelle à partir de 2011, si un nouveau choc ne se produit pas.

Les grands enjeux pour l'industrie du luxe sont multiples. Elle doit investir dans l'innovation-produit pour améliorer le « mix », intégrer à sa réflexion le développement durable, poursuivre un travail de conquête des nouveaux marchés du luxe, améliorer les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants en créant un esprit filière, et améliorer la professionnalisation et la compétitivité des sous-traitants.

La structuration de la filière industrielle et la nécessité d'un dialogue renforcé

Le luxe est représenté par de nombreuses marques très brillantes mais il y a aussi la réalité de la production par des artisans et industriels. La crise a été redoutable dans tous les secteurs, elle a créé des crispations nouvelles entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Cette attitude s'est développée insidieusement en une dizaine d'années. Progressivement, les sous-traitants en sont venus à négocier les prix et ont senti tout aussi progressivement un éloignement du client qui s'est renseigné ailleurs pour obtenir des prix plus attractifs. Très vite, la politique financière des grands groupes a consisté à réduire les coûts et augmenter les marges, au détriment de tous les composants d'un produit. Ainsi, on a vu arriver des emballages de Chine et des composants métalliques d'Indonésie. La confiance qui existait une dizaine d'années auparavant, s'est progressivement rompue du fait d'une politique financière exigée par les directions des grands groupes du secteur. La question est donc de savoir s'il faut protéger le secteur du luxe des attaques de la globalisation, notamment au regard des nouveaux entrants sur le marché du luxe.

Aujourd'hui, les marques françaises de luxe ne sont pas encore en danger puisqu'elles représentent environ 30 % du marché mondial du luxe. Il faut toutefois rester vigilant. Le luxe français doit son grand succès à plusieurs facteurs : le savoir-faire, l'histoire, le patrimoine, la créativité, ou encore le rêve. Or, au cours des dix dernières années, les marques de luxe ont voulu simplifier leurs modèles, « stariser » leurs créateurs ; la production est devenue un poste de coût. Au fil du temps, elles se sont graduellement écartées d'une gestion de la complexité. Pourtant, une marque de luxe qui oublierait ses savoir-faire et qui s'en détacherait n'aurait pas d'avenir. Elle deviendrait une marque de mode, une marque créative mais ne serait plus une marque de luxe et serait donc beaucoup plus soumise aux aléas de la globalisation et des crises. Dans les nombreux secteurs du luxe, à l'exception de la maroquinerie, les marques de luxe ont perdu le savoir-faire, qui ne réside plus chez elles, ce qui est extrêmement inquiétant. Ainsi, la sous-traitance est devenue très importante dans la bijouterie, le textile et l'habillement.

Les grands designers et architectes mondiaux disent à juste titre que l'avenir est à l'alliance entre l'industrie et l'artisanat. Les marques de luxe doivent véritablement revenir à une certaine humilité, repenser aux complexités de leur métier, recréer ce lien inouï entre savoir-faire, création et histoire, et rétablir ainsi une véritable relation clients, parce que le rêve passe aussi par le bonheur de discuter des produits dans un magasin de marque. Les créateurs doivent être plus humbles et aller discuter avec leurs façonniers et leurs artisans : c'est ici que se crée l'émotion et l'histoire, et que l'alliage de la complexité du luxe qui fait tant rêver la cliente se façonne.

De son côté, la sous-traitance est déstabilisée parce que les entreprises ne partagent pas leur stratégie et donc n'entraînent pas avec elles leurs sous-traitants. Ces derniers ne peuvent pas investir et s'inscrire dans une vision à moyen terme, voire à long terme pour progresser. Or, la construction d'une relation ne peut pas se faire sans un partage dans la durée, un partage de la stratégie et des enjeux.

Sachant que la plupart des sous-traitants sont des TPE et des artisans, l'objectif ne serait-il pas d'avoir plus de regroupements afin d'obtenir des entreprises plus fortes et donc plus « grosses » ? L'effet de taille est certainement important, une petite structure ne peut pas prendre en charge des embauches, un recrutement lourd, de la formation, ou encore de la veille technologique. Ceci oblige les sous-traitants à s'industrialiser, sans perdre de vue que c'est eux qui fabriquent les produits. Il faut donc des rapprochements de réflexions. Ce qui est difficile puisque, de leur côté, les donneurs d'ordres ne sont pas forcément préparés à constituer des groupes de réflexions ou à maintenir cette filière qui est nécessaire pour que les grandes marques continuent de pouvoir s'approvisionner en France, en Europe ou ailleurs. Pourtant, le dialogue doit nécessairement s'instaurer pour continuer à obtenir des pièces de qualité.

Auparavant, les produits de luxe étaient des produits d'exception fabriqués de manière artisanale pour la plupart. Depuis les années quatre-vingts, le secteur est tombé dans l'industrialisation du luxe afin de produire les volumes nécessaires pour remplir les trois ou quatre cents magasins des marques. Certaines marques demandent aux artisans de réaliser les dessins et les modèles pour finalement les faire fabriquer à l'étranger. Or, il n'est pas certain que les marques puissent le faire parce qu'il existe des droits attachés au savoir-faire et à la propriété intellectuelle. Elles doivent réfléchir très sérieusement à cette question parce que, si demain il n'y a plus de façonniers, elles n'auront plus le savoir-faire et se retrouveront sur la même ligne de départ que toutes les marques de mode mondiales, d'autant qu'il y a des créateurs talentueux partout.

Actuellement, une réflexion commence à s'imposer sur la question du « Made in ». Cette réflexion dépasse les sous-traitants qui ne savent pas encore s'ils doivent refuser de s'installer en Asie ou d'y chercher de la capacité de production. Ils sont toutefois obligés d'en tenir compte. En effet, lorsque leurs clients s'implanteront en Asie pour obtenir une production locale, il sera inconcevable pour eux de fabriquer des petites pièces et de les envoyer en Asie pour l'assemblage.

Ainsi, faut-il préserver en France un luxe d'exception artisanal et abandonner le tout-venant ? Les artisans sont obligés de tenir compte des deux aspects. Dans le cadre du très haut de gamme, ils doivent nécessairement maintenir les savoir-faire. Et lorsqu'ils vont dans les pays de l'Est ou plus loin, ils ne savent pas s'ils doivent envoyer leur personnel, afin de maintenir une exigence de qualité, notamment par la formation des acteurs locaux. Mais ils n'ont pas intérêt à faire partir ce savoir à l'étranger. Se pose en suite la question du financement de cette mise en place, parce que les PME ne sont dotées ni des moyens humains pour manager un tel développement, ni des moyens financiers pour supporter une telle implantation.

Concernant la notion de sous-traitance à l'étranger, comment faire contre des fabricants dont les entreprises sont financées par les européens, en Egypte ou dans certains pays du Maghreb et dont les produits reviennent exonérés de taxes douanières, pour faire du Made in France ? Peut-être faudrait-il une certification officielle de toute la chaîne de production d'un produit, à l'instar du bilan carbone ?

Un autre aspect du problème résulte dans le fait que les façonniers doivent apprendre à s'exposer, à être commerciaux. Ce n'est pas toujours facile, mais les fédérations et les organisations professionnelles, voire interprofessionnelles, ont vraiment un rôle à jouer en créant une sorte de service commun et d'impulsion. Les fédérations et les organisations professionnelles doivent mener une réflexion sur la nature des services qu'ils doivent fournir dans le monde d'aujourd'hui. Par exemple, pour créer du dialogue et afin que les sous-traitants et les donneurs d'ordres se rencontrent, l'Union de la Joaillerie a mis en place un plan de filière nommé Impulsion 2010-2011, afin de lancer une nouvelle dynamique. Elle a notamment organisé des rencontres de type « speed networking » où vingt-deux sous-

traitants et vingt-deux donneurs d'ordres se rencontrent en un après-midi. Sur ce thème, le prêt-à-porter n'est pas en reste. La filière a créé la Plateforme des Façonniers qui est un regroupement de tous les façonniers ayant un savoir-faire particulier en France et qui peut être consultée à la demande. Cette plateforme organise des réunions interprofessionnelles et tentent de mettre en place des projets d'avenir. Son rayonnement sera certainement rapide.

Améliorer la compétitivité et s'appuyer sur les facteurs clés de différenciation

- **Un état des lieux**

Au palmarès mondial des pays les plus compétitifs établi par le Forum Economique Mondial, la France est passée en 2009 de la seizième à la quinzième place. Ce gain, même minime, montre une montée en termes de productivité. Dans le même temps, l'étude met en évidence une forte poussée des pays émergents. En effet, ils ne représentent plus uniquement des usines qui fabriquent certaines pièces, ils développent leur compétitivité et surtout la qualité de leur production. On peut imaginer que demain de nouvelles marques de luxe arrivent d'Asie, d'Inde, de Russie ou du Brésil et viennent déstabiliser le leadership français.

Dans l'univers du textile, secteur qui a beaucoup souffert, de nombreuses marques, de luxe ou pas, produisent aujourd'hui en Asie. D'autres parviennent à se maintenir en France, dans cette compétition mondiale qui est assez rude, tout d'abord grâce à la fidélité de leurs clients. Elles sont très réactives, crée un modèle en huit jours et sont toujours à la recherche du plus haut grade de qualité pour livrer le plus beau produit dans les meilleurs délais. La réactivité et la polyvalence sont les qualités principales d'un sous-traitant. Il doit être là pour répondre à toutes les demandes.

En même temps, ces entreprises doivent toujours regarder devant pour préparer leur avenir et rester compétitives. La compétitivité peut s'envisager de plusieurs façons : réfléchir à une stratégie, voire se faire accompagner pour envisager tout le spectre, mais aussi saisir les outils dont elles ont besoin, sans oublier l'aspect commercial, essentiel pour développer le portefeuille clients.

Certes, malgré des actions très qualitatives qui se font en France, on entend régulièrement des plaintes sur les lourdeurs administratives, la rigidité du marché du travail, les contraintes légales, les faiblesses du système universitaire. Pourtant, des efforts importants ont été faits. La loi sur la modernisation de l'économie a été un bon mouvement pour aider les entreprises à simplifier leur vie quotidienne. De plus, il serait exagéré de masquer tous les dysfonctionnements d'une entreprise derrière les lourdeurs administratives. Tout le travail à faire sur le terrain peut contribuer à la réussite d'une entreprise. Il faut avancer avec les clients sur des projets techniques et sur des projets commerciaux à l'export. Bien sûr, la problématique est difficile à gérer pour tous les sous-traitants : être face à des clients qui ont des commandes élastiques, notamment dans le secteur de la mode qui est extrêmement fluctuant, est difficile à gérer. Le fait que la visibilité à moyen terme existe peu dans l'échange avec les clients limite la capacité d'investissement et le recrutement de profils élevés. Il est difficile de recruter un Bac+5 dans une petite structure qui ne sait pas ce qu'elle va devenir dans six mois.

La relation partenariale dans le monde à venir est pourtant un facteur de compétitivité et d'innovation extrêmement puissant. Sur ces dix à quinze dernières années, les marques ont vécu sur un système extrêmement autocentré, assez indifférent, voire méprisant pour leurs sous-traitants. Ce schéma n'est plus possible aujourd'hui.

- **Un nouveau management**

Dans toutes les entreprises qui marchent bien, il y a un management qui s'écarte totalement du modèle traditionnel de management, vertical, hiérarchisé, cloisonné. Dans ces entreprises, le chef d'entreprise est un chef d'équipe, ce n'est plus un *pater familias*, et tous les salariés se sentent autorisés à proposer des idées. Cette culture de l'innovation est extrêmement importante. Mais, sur ce sujet, la France reste encore très traditionnelle. Or, le management d'équipe est fondamental pour permettre à chacun, non seulement de mettre toute son énergie, mais aussi de mieux capter les dangers et les potentiels d'innovation.

Dans le même registre, la méthode Line a l'avantage d'être une méthode participative en dehors du formalisme existant, qui aide à avancer et à mettre en place de bonnes idées qui ont déjà été appliquées et qui sont rôdées. Le personnel en atelier va aider à définir ce qu'il souhaite établir comme mode de fonctionnement. Cette méthode améliore la performance au cœur de l'atelier, en modifiant les conditions de travail et donc la productivité. Chaque collaborateur a le sentiment de ne pas être simplement un élément au sein du système, mais bien d'être totalement inclus dans une vision d'ensemble.

Dans certaines entreprises, avec leur accord, les salariés sont filmés dans un souci pédagogique, pour la préservation du geste et afin d'étudier la productivité de l'atelier.

- **La territorialité et le facteur temps**

Aujourd'hui, il est surprenant de penser que les donneurs d'ordres qui travaillent et qui ont des sites de production sur le territoire français vont être plus attirés par des sous-traitants et des fournisseurs en dehors du territoire. C'est quelquefois moins cher pour les donneurs d'ordres mais on peut imaginer les complexités organisationnelles que cela peut générer, notamment en termes de réactivité et de *Time to market*. La relation au temps est un des atouts majeurs des industriels français pour satisfaire leurs clients du luxe en France, avec une vraie proximité géographique et culturelle, qui permettent de comprendre très rapidement les qualités demandées par les clients sur un certain nombre de produits et donc une forte capacité de réactivité. Le vrai Made in France, celui qui a résisté à la crise, avec de vrais savoir-faire du terroir, est recherché à l'étranger. Il incarne une qualité de fabrication mais aussi du sérieux dans la livraison et dans le respect des délais.

- **Créativité, réactivité**

Il est très important pour les sous-traitants d'être « dans la créativité », une créativité de base, de production. Ils ne doivent pas être passifs mais au contraire réactifs, pour ne pas dire force de propositions. Ceux qui sont encore en vie aujourd'hui après la crise ont réussi à passer cette étape. Ils sont le partenaire technique de leur client et en général, ils lui suggèrent des solutions pour industrialiser son produit.

- **L'aspect financier**

L'aspect financier est très important, notamment dans l'habillement, et bloque également le développement des créateurs en France. Un jeune créateur qui reçoit une commande d'une marque doit lui-même passer commande de tissu de façon, pour finalement être payé dans un délais de quarante à cinquante semaines. Il y a là un vrai problème. Nous sommes à une croisée des chemins extrêmement difficile pour les sous-traitants, parce qu'ils n'ont pas la trésorerie nécessaire mais aussi à une croisée des chemins pour les marques de luxe.

L'aspect financier se pose aussi du côté des consommateurs, y compris dans les produits bas de gamme. Aujourd'hui, les personnes acceptent difficilement qu'un produit à bas prix puisse être fabriqué dans des conditions sociales ou environnementales inacceptables. Ce sentiment touche l'intégralité du commerce et encore plus sur un produit de luxe qui est vendu très cher. A ce titre, le développement durable est une priorité inévitable.

Les nouveaux territoires du luxe et les nouveaux marchés du luxe

Quel pourrait être le luxe de demain, notamment dans les nouveaux territoires sur le plan commercial, mais aussi dans l'imaginaire, puisque le consommateur a des attentes différentes ? Sur les marchés matures, les attentes des consommateurs sont un peu différentes. Dans les pays émergents, il existe une attractivité forte sur les marques de luxe, s'expliquant par une soif de signes extérieurs de richesse. Ceci doit conduire peut-être les entreprises de luxe, les marques, à répondre à des consommateurs différents, donc avoir des périmètres d'entreprises différents.

Il faut vraisemblablement s'attendre à l'arrivée de nouveaux entrants. La vieille Europe est encore largement leader sur le domaine du luxe, les grandes marques de luxes sont européennes, italiennes, françaises. Même le Japon n'a pas de marque de luxe universelle qui s'exporte à l'étranger et les américains créent des produits haut de gamme, mais pas du luxe au sens strict du terme. La vieille Europe domine encore ce marché mais demain, des pays comme l'Inde, la Chine, le Brésil, la Russie, peuvent créer, fonder et proposer des nouvelles marques de luxe avec des modèles économiques de produits tout à fait différents et qui intéresseront les consommateurs du monde entier.

- **La joaillerie**

S'agissant de la joaillerie, on peut noter une différence entre le marché russe et le marché chinois. Le marché chinois ne peut être qualifié de marché dit « *bling bling* » au même titre que le marché russe. S'il y existe en Chine une fabrication de joaillerie très basique et de qualité médiocre, il y existe également des ateliers chinois dirigés par des Chinois qui réalisent des produits très haut de gamme, ciblés sur le jade, qui est pour les chinois un produit considéré comme exceptionnel, beaucoup plus cher que le diamant. Les Chinois se considèrent comme le centre du monde et ont bien l'intention de créer des produits et des marques de luxe qui soient chinoises et qui aient un rayonnement international. La Chine constitue donc un concurrent potentiel très important pour les marques de luxe européennes. A l'heure actuelle, les structures chinoises sont encore relativement petites, mais la réactivité chinoise est absolument extraordinaire, avec une volonté artistique dans un esprit de modernité, et donc de création du luxe. Actuellement, ils sont encore très friands du luxe européen. Mais ils ont aussi très présent à l'esprit d'idée de créer leurs propres marques de luxe avec au final, la volonté d'un rayonnement international.

Certes, la joaillerie est liée à la tradition mais la tradition se pose en termes de qualité alors que pour attirer les clients, il faut de l'innovation et de la création. Paradoxalement, les grandes marques de joaillerie françaises depuis un certain nombre d'années ne font plus appel à la création de leurs sous-traitants, et les ateliers se retrouvent en nombre extrêmement réduit. En revanche, des marques étrangères font encore appel à leur créativité. Grâce aux étrangers, les sous-traitants ont toujours un travail de recherche à fournir dans le domaine de l'innovation, que ce soit dans la façon de fabriquer ou dans l'incorporation de nouvelles matières, comme par exemple le titane.

- **La maroquinerie**

En matière de maroquinerie, la Chine offre aussi des possibilités pour les entreprises françaises. Il existe maintenant en Chine un marché intérieur qui n'existait pas forcément de la même manière auparavant. Dans ce secteur, une entreprise a tout intérêt à trouver des champs d'exploration différents : l'habillement des avions, des voitures, le design. Toutefois, travailler avec un constructeur d'automobiles n'est pas travailler avec un maroquinier de luxe, les contraintes sont différentes, il y a des produits à adapter, de la recherche à développer. La recherche fait évoluer les esprits dans l'entreprise et oblige à se questionner en permanence.

- **La gastronomie**

Concernant la gastronomie, il existe une vraie image d'un Art de vivre à la française qui est véhiculée par les marques de luxe. Les chefs de cuisine s'exportent, mais les marchés émergents sur la Chine ou sur l'Inde sont plus compliqués d'accès dans la mesure où la culture culinaire dans ces pays est très ancrée et très forte. Dubaï, Marrakech, la Suisse, Taipei, et Beyrouth, sont des pays dans lesquels les clientèles luxe sont très internationales, habituées à s'exporter, et connaissent ainsi les classiques de la culture et de la gastronomie française.

- **Les nouvelles technologies**

Le téléphone portable est lui aussi en train de devenir un marché de luxe, en permettant à de grandes marques d'avoir ce savoir-faire à disposition, de conception, de développement et d'industrialisation sur mesure. Dans une entreprise de ce secteur, les téléphones sont entièrement « Made in France », la gamme de prix s'échelonne de 3.400 à 30.000 €, et les produits sont distribués dans plus d'une cinquantaine de pays dans le monde, avec lesquels il faut passer des certifications. Il est à noter que l'Asie représente près de 50 % des ventes des téléphones de luxe, l'Europe 30 %, le reste à l'international.

- **Vers une nouvelle consommation**

En matière de développement des marques de luxe, on peut tout imaginer, mais il faut établir une ligne de conduite par rapport à cette extension de territoires. Il faut être très conscient de ce que la marque peut apporter à un nouveau produit et à un nouveau territoire. Il y a une question de la légitimité qui se pose et immédiatement derrière, celle des savoir-faire.

Tout le monde du luxe a les yeux tournés vers les pays émergents où les croissances sont assez fantastiques. Le luxe va encore vivre de belles années d'activité parce que le nombre de consommateurs s'accroît d'année en année. Des consommateurs riches, mais aussi des moins riches qui ont envie d'acheter des articles de luxe. Toutefois, la perception du luxe évolue dans nos pays matures, nous sommes moins dans l'ostentation, nous avons de moins en moins envie d'acheter le énième sac à main ou la énième paire de lunettes. Comment répondre à ces nouveaux consommateurs qui sont en train d'émerger ?

Il existe en effet deux facteurs de consommation du luxe différents, le premier très ostentatoire et statutaire et le deuxième plus lié à une consommation intime et personnelle. Le marché japonais, même s'il a connu des difficultés, reste de ce point de vue un marché excessivement important parce que bien souvent un produit qui est un succès au Japon sera un succès partout dans le monde. En Chine, il y a ceux qui ne connaissent que peu l'offre du luxe et achètent les produits français parce qu'il faut les acheter. Mais il existe aussi des clients qui sont très experts, parce que les Chinois ont une soif de connaissance et de culture et apprennent très vite. Il y aura toujours deux types de consommateurs du luxe dans les différents pays. Quant à la durabilité du modèle, il semble que cette réflexion soit assez récente puisque l'on parle aujourd'hui de la diversification et de l'extension des territoires. Jusqu'à présent, le développement des magasins dans le monde semblait être le seul problème. Et brusquement, toutes les marques souhaitent s'installer partout, créer des hôtels et des restaurants. Alors que certains vont sans souci à l'international, d'autres rencontrent encore des problèmes, notamment en Chine, où la vraie difficulté est de recruter des vendeurs pour vendre des produits et non pas de trouver des clients.

Conclusion du colloque

Les débats ont mis en évidence le rôle très important du tissu industriel français, du savoir-faire de l'industrie du luxe, de la compétitivité non seulement de chacune des entreprises, mais de toute la filière. Ils ont souligné également les difficultés auxquelles les entreprises

sont confrontées, en particulier les PME. Un certain nombre de solutions ont été trouvées, elles permettent d'améliorer la compétitivité, d'approcher de nouveaux marchés, de s'approprier des innovations technologiques, de développer le marketing, ou encore de connaître des avancées dans le domaine organisationnel et managérial.

L'importance du dialogue entre entreprises doit aussi être soulignée, en particulier le dialogue entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Il est nécessaire pour les sous-traitants de remettre en cause assez régulièrement leur façon de faire, de s'organiser et de travailler, en prenant en compte, voire en anticipant les évolutions et les attentes de leurs donneurs d'ordres, en s'appuyant sur un certain nombre de facteurs clés de compétitivité, notamment les savoir-faire d'excellence dont les entreprises françaises sont largement détentrices, en faisant preuve de réactivité, de disponibilité et de fiabilité. En outre, la construction d'un esprit de filière est pour le secteur du luxe, comme pour les autres secteurs industriels, un facteur clé du succès.

La DGCIS continuera à accompagner ce mouvement et ces évolutions. Deux appels à projets ont permis en 2008 et en 2009 de financer des actions collectives en faveur des entreprises industrielles de la filière du luxe. Ces actions visent à faciliter les échanges de bonnes pratiques, la mutualisation des moyens, l'amélioration de la compétitivité par, entre autres, l'usage des DIC, l'approche de nouveaux marchés et l'excellence environnementale.