

Ministère du Redressement Productif

SOUS-DIRECTION DE LA MODE, DU LUXE, DES BIENS DE CONSOMMATION ET DU DESIGN

RECENSEMENT ET CARTOGRAPHIE DES SAVOIR-FAIRE DES INDUSTRIES DE LA MODE ET DU LUXE

*MAISON DU SAVOIR-FAIRE ET DE LA CRÉATION
FÉDÉRATION FRANÇAISE DU PRÊT À PORTER FÉMININ*



17 octobre 2013

SOMMAIRE

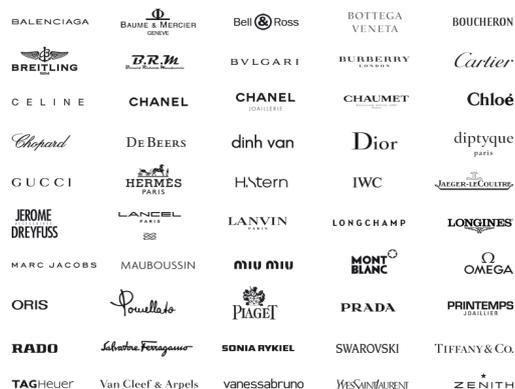
1. Contexte et cadre méthodologique de l'étude
2. Panorama des problématiques et des recommandations
3. Zoom sur la filière habillement



01 Le contexte et le cadre méthodologique de l'étude

LES INDUSTRIES DE LA MODE ET DU LUXE : UN SECTEUR EN CROISSANCE ET UNE FILIÈRE STRATÉGIQUE POUR LES POUVOIRS PUBLICS

Les industries de la mode et du luxe connaissent de forts taux de croissance



*Une croissance de l'activité mondiale du luxe de près 70% entre 2003 et 2012
D'ici 2017, la Chine deviendra le 2^{ème} marché avec 25 % des ventes*



L'internationalisation et la globalisation des marchés de la mode et du luxe se sont accompagnées de l'essor de grands groupes

*18 des 25 marques leaders sur le marché du luxe sont d'origine européennes
Les marques françaises représentent environ 35 % du CA mondial, les firmes américaines représentent 23 % et les entreprises italiennes 13 %*

« **L'exception française** » - incarnée notamment par LVMH et PPR qui représentent 20 % du CA mondial - s'appuie sur un réseau de sous-traitants constitué de PME aux savoir-faire réputés

Selon les études considérées (périmètres et emplois directs ou indirects), entre 100 000 et 200 000 personnes travaillent dans le secteur du luxe en France : conception, fabrication, logistique, distribution, marketing...

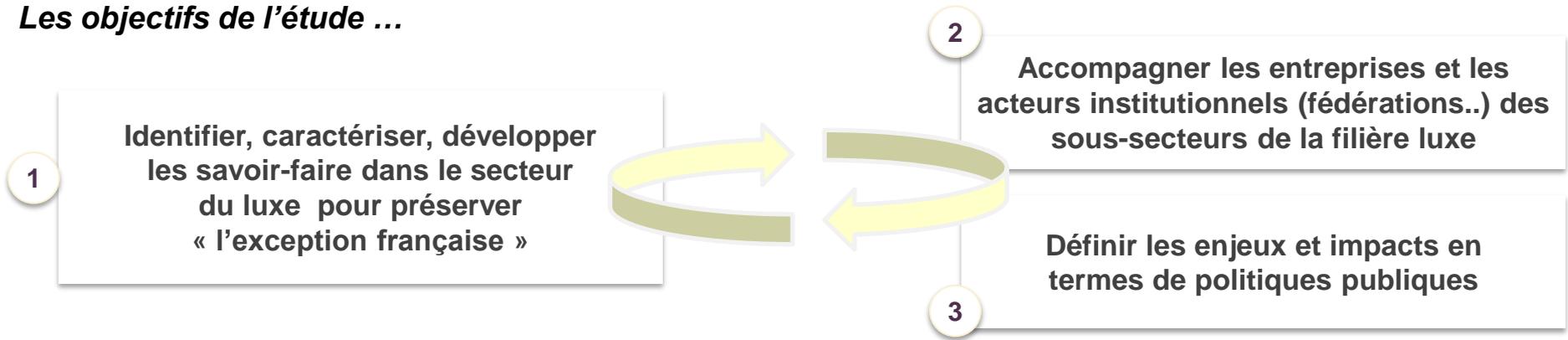


Dans ce contexte, la filière luxe animée par la DGCIIS a caractérisé trois enjeux d'importance pour pérenniser le positionnement et les savoir-faire des industries de la mode et du luxe

- *La pérennisation de la formation et de la qualification des professionnels garants de la qualité de la production résultant de la tradition et de l'innovation / la créativité*
- *La pérennisation du tissu entrepreneurial essentiel au maintien des chaînes de valeur dans les différents secteurs*
- *La transmission des savoir-faire pour garantir la continuité de la filière*

LES OBJECTIFS ET LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Les objectifs de l'étude ...



... les sous-secteurs investigués



LES SAVOIR-FAIRE DANS LES INDUSTRIES DE LA MODE ET DU LUXE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

- Le savoir-faire est une dimension de la **compétence** (avec le savoir et les aptitudes) et renvoie à la **mobilité dans l'action de savoir** (qualifications) et de **ressources** (matières).
- 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 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.



LES SAVOIR-FAIRE DANS LES INDUSTRIES DE LA MODE ET DU LUXE : IMPACTS STRATÉGIQUES ET PERFORMANCE DE L'ÉCOSYSTÈME

- **L'action sur les savoir-faire concerne d'abord l'organisation**

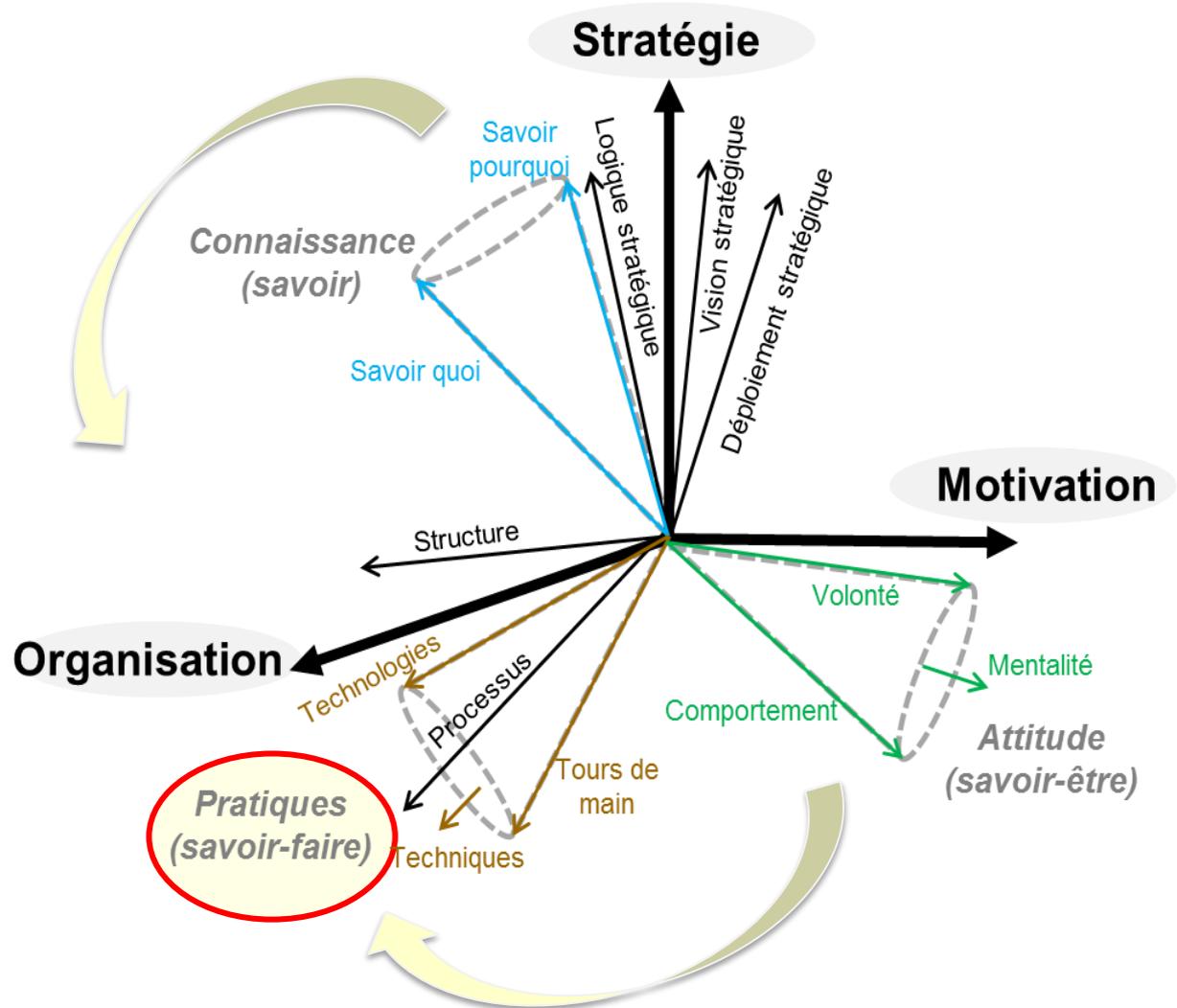
- *La taille critique et les capacités de production, la polyvalence dans les ateliers, les processus et les activités / tâches clés, la transmission des savoir-faire, le maintien des niveaux de qualification...*

- **La pérennité des savoir-faire résultent également 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...).*





02 Panorama des problématiques et des recommandations

SYNTHÈSE DES ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LES SAVOIR-FAIRE



-- Problématiques --

- **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.

- **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).

-- Recommandations --

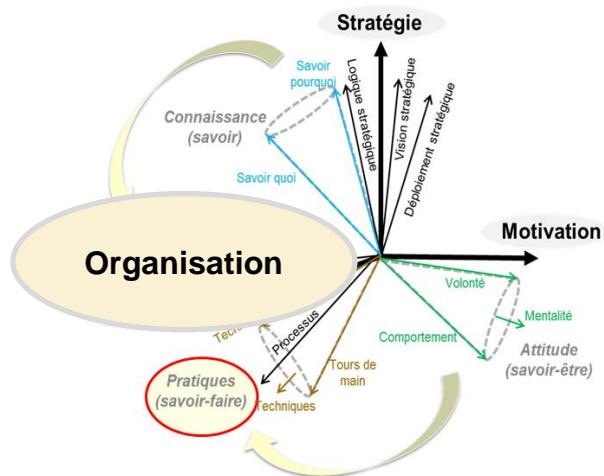
- **Des outils de financement dédiés aux industries de la mode et du luxe**

A titre d'exemple, des solutions financière pour la gestion de trésorerie (l'affacturage ou le reverse factoring impliquant les donneurs d'ordre...), ou des montages des hauts de bilan pour accompagner le financement et le développement ou conforter l'indépendance des acteurs (lors de transmissions)

- **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.

SYNTHÈSE DES ENJEUX ORGANISATIONNELS POUR LES SAVOIR-FAIRE



-- Problématiques --

- **Le développement de nouvelles organisations du travail**

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

-- Recommandations --

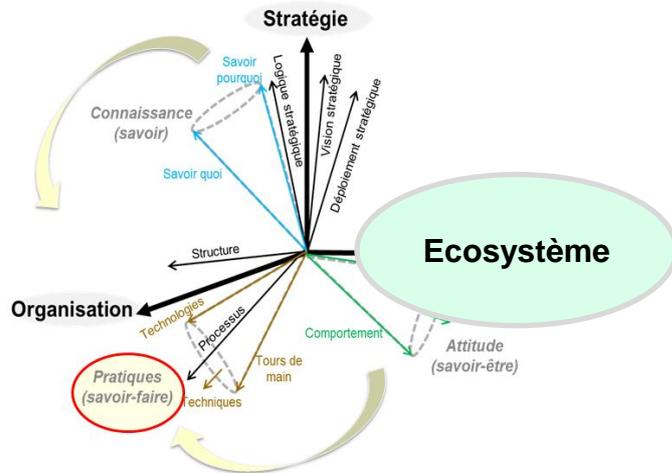
- **La formation et la transmission des qualifications**

Les savoir-faire renvoient à des situations qui mobilisent d'abord la maîtrise de qualifications de haut niveau par les artisans. 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**

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.

SYNTHÈSE DES ENJEUX DANS L'ÉCOSYSTÈME POUR LES SAVOIR-FAIRE



-- Problématiques --

- **De la représentation à la représentativité de la filière**

La représentation des sous-secteurs résulte de l'histoire et appréhendent mal les défis de la filière.

- **Une intégration des ressources limitée sur le territoire**

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 insuffisante valorisation des « métiers de la main »**

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.

-- Recommandations --

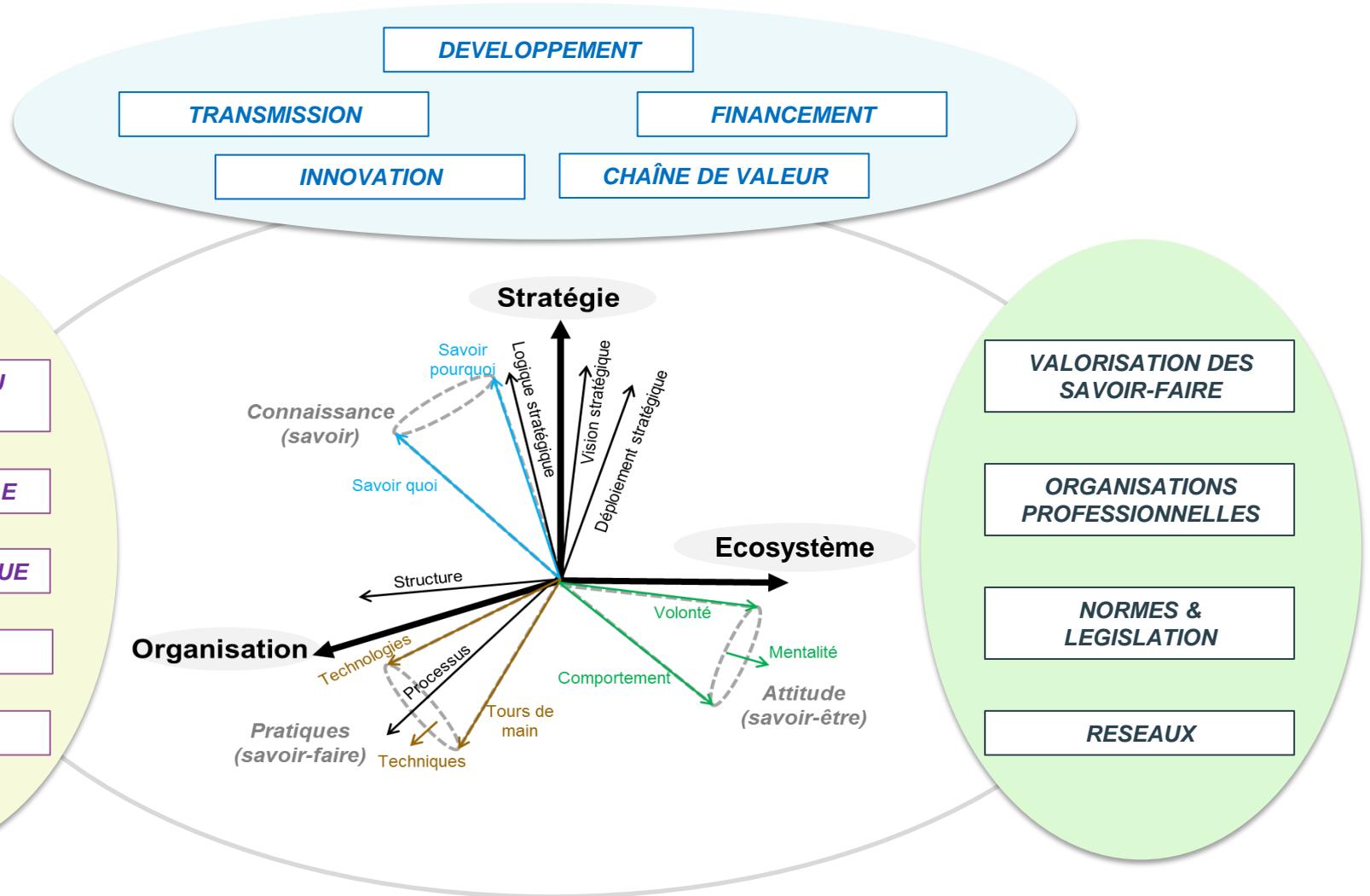
- **De la représentation à l'accompagnement**

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).

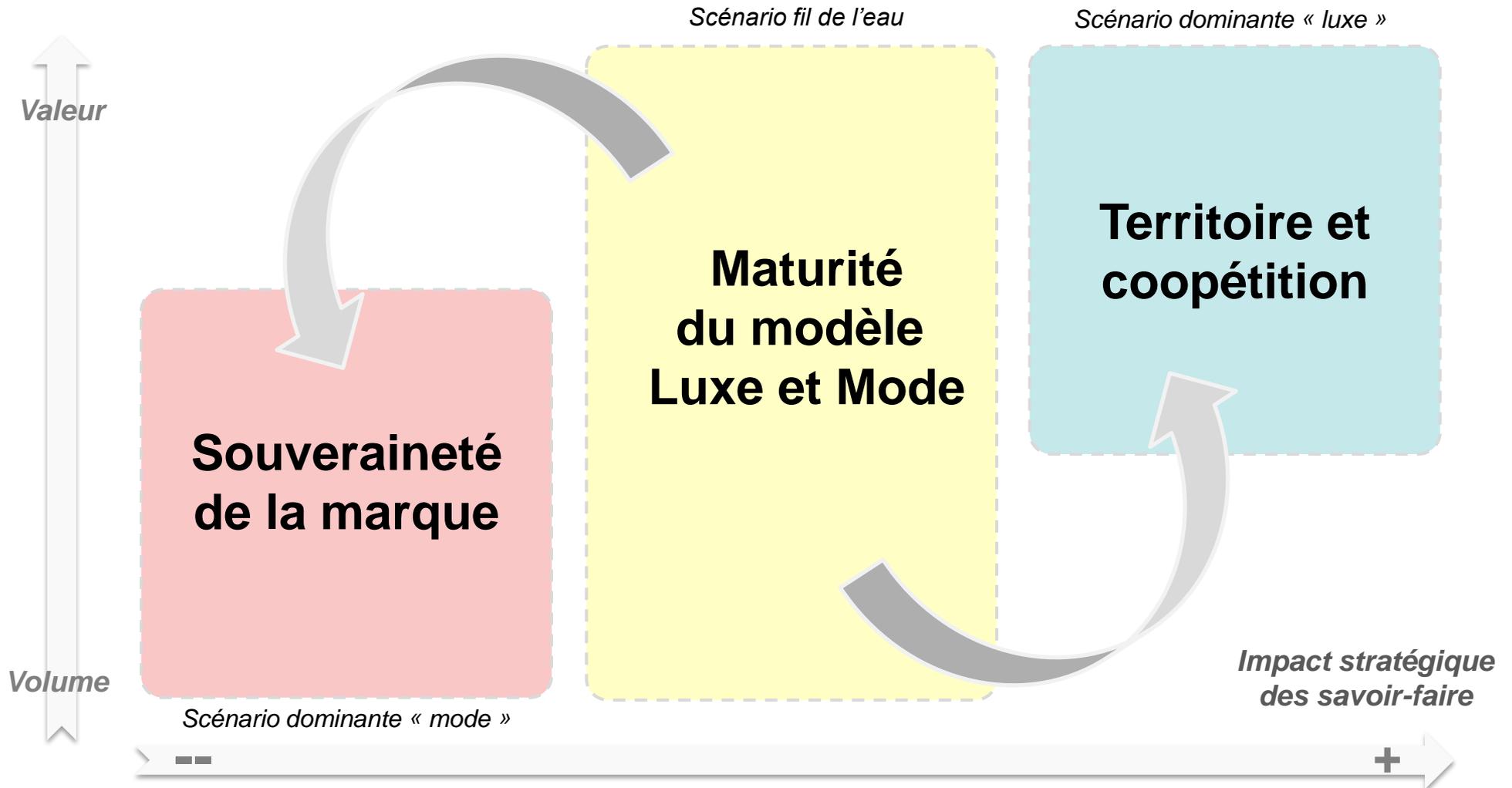
- **Le développement d'outils et de dispositifs dédiés à la filière**

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. La mise en place de dispositifs dédiés permet de jouer un rôle de veille, d'anticipation (détection de seuils critiques...) ou d'accompagnement s'inscrivant dans les politiques publiques.

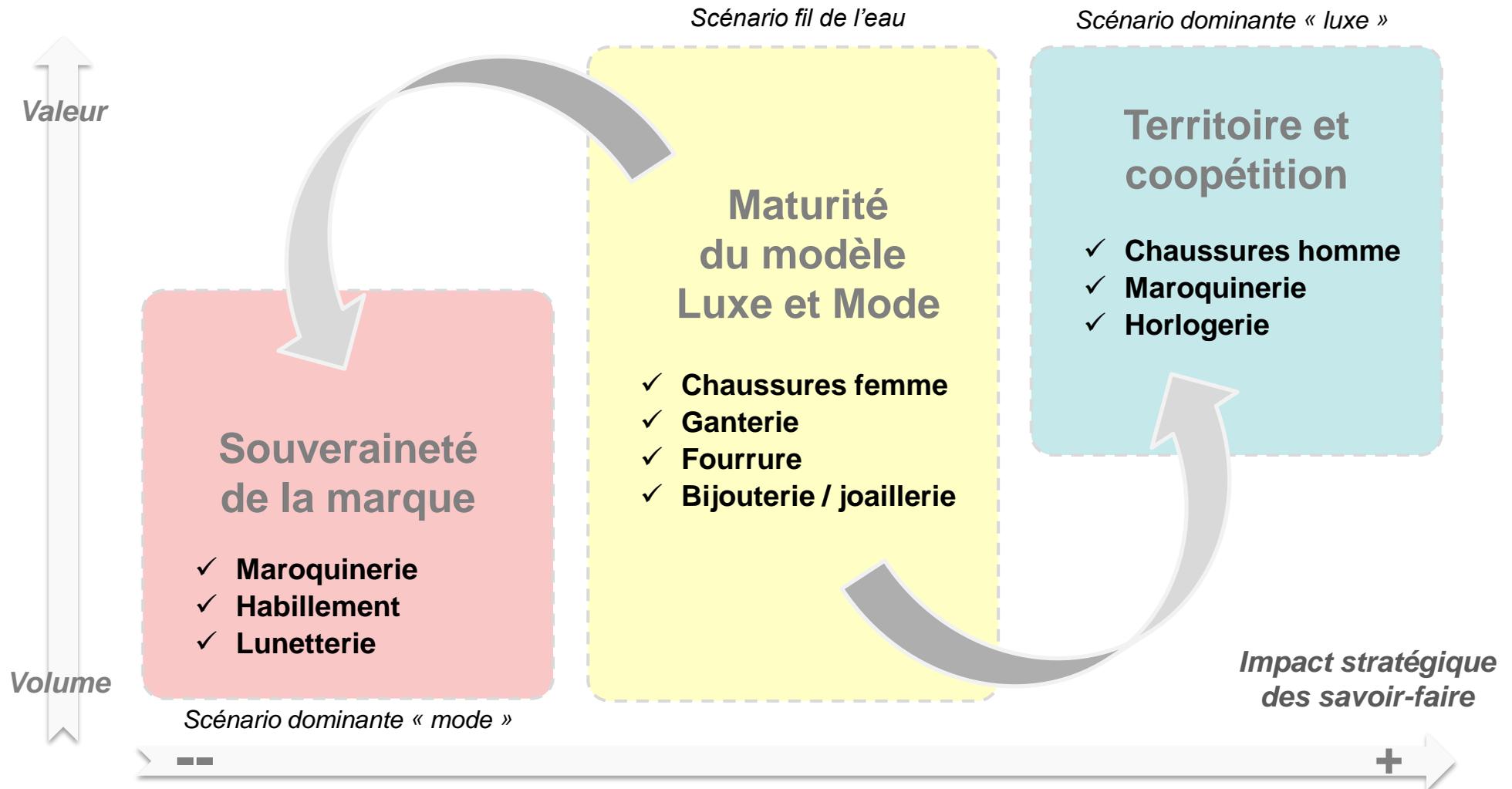
14 LEVIERS D' ACTIONS IDENTIFIES POUR FORMULER DES RECOMMANDATIONS SUR LES SAVOIR FAIRE



REGARD PROSPECTIF SUR LES SAVOIR-FAIRE DANS LES INDUSTRIES DE LA MODE ET DU LUXE



REGARD PROSPECTIF SUR LES SAVOIR-FAIRE DANS LES INDUSTRIES DE LA MODE ET DU LUXE





03

Zoom sur la filière habillement

Haute Couture – PAP - Confection - Les façonniers - Textile

L'HABILLEMENT : UNE FORTE HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ACTEURS / SITUATIONS



- ▶ **3 000** ent. PAP en France
- ▶ CA : 5 Mds d'€ dont **50%** réalisés à l'export
- ▶ Taux de croissance annuel de **40%** pour le segment haut de gamme – luxe
- ▶ **Ventes en France de l'habillement en berne**



Haute couture PAP

- ▶ **La haute couture** assure le prestige et l'image des marques mais n'est pas rentable
- ▶ **Les grandes marques font appel aux savoir-faire français** : la fabrication française s'est repositionnée sur le **haut de gamme** – luxe où la **proximité des sous-traitants** français joue un rôle majeur. **La façon est en partie délocalisée pour le PAP**
- ▶ **Les nouvelles marques et les nouveaux créateurs dynamisent la filière** : fort potentiel à l'export pour répondre à une demande de la clientèle internationale et impact direct sur le savoir-faire français

- ▶ **200 PME - 10000 p.**
- ▶ **Prix** de la confection = 5 à 10% du prix de vente (20% avec le tissu) et **faible marge** du secteur ≈ 5% du CA

Façonniers

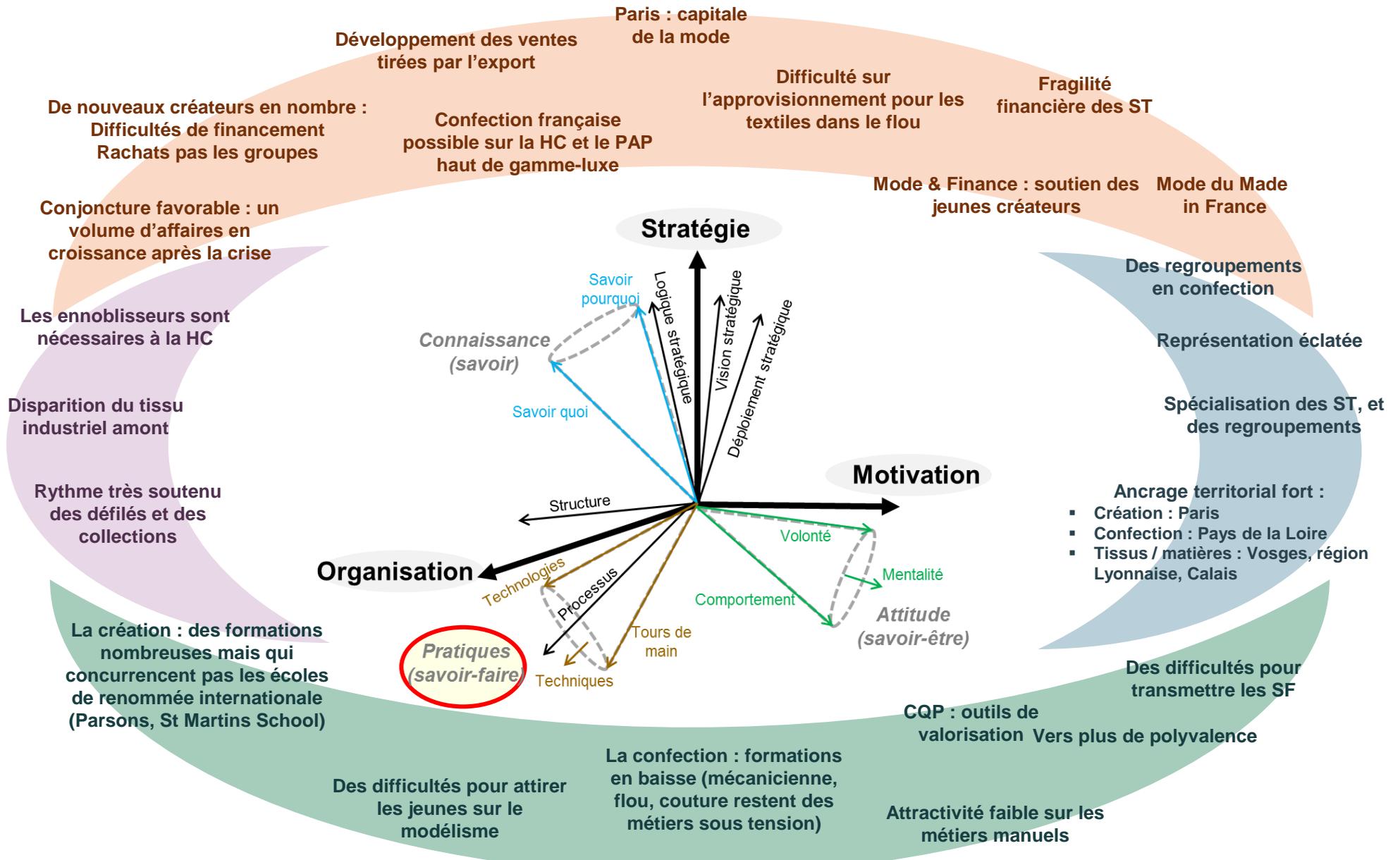
- ▶ Après une **baisse importante du nombre de façonniers**, la situation se stabilise. La **santé financière reste fragile** : faibles marges (MO env. 80% du CA) et visibilité sur le volume d'affaires
- ▶ Les **relations entre DO et ST** s'améliorent, mais les **pratiques demeurent hétérogènes** et les situations fragiles (rôle d'intermédiation de la plateforme des façonniers)

- ▶ Entre **50 et 80 PME** en France (mode et luxe)
- ▶ La production textile a baissé de 6% en 2011 (tout secteur confondu)

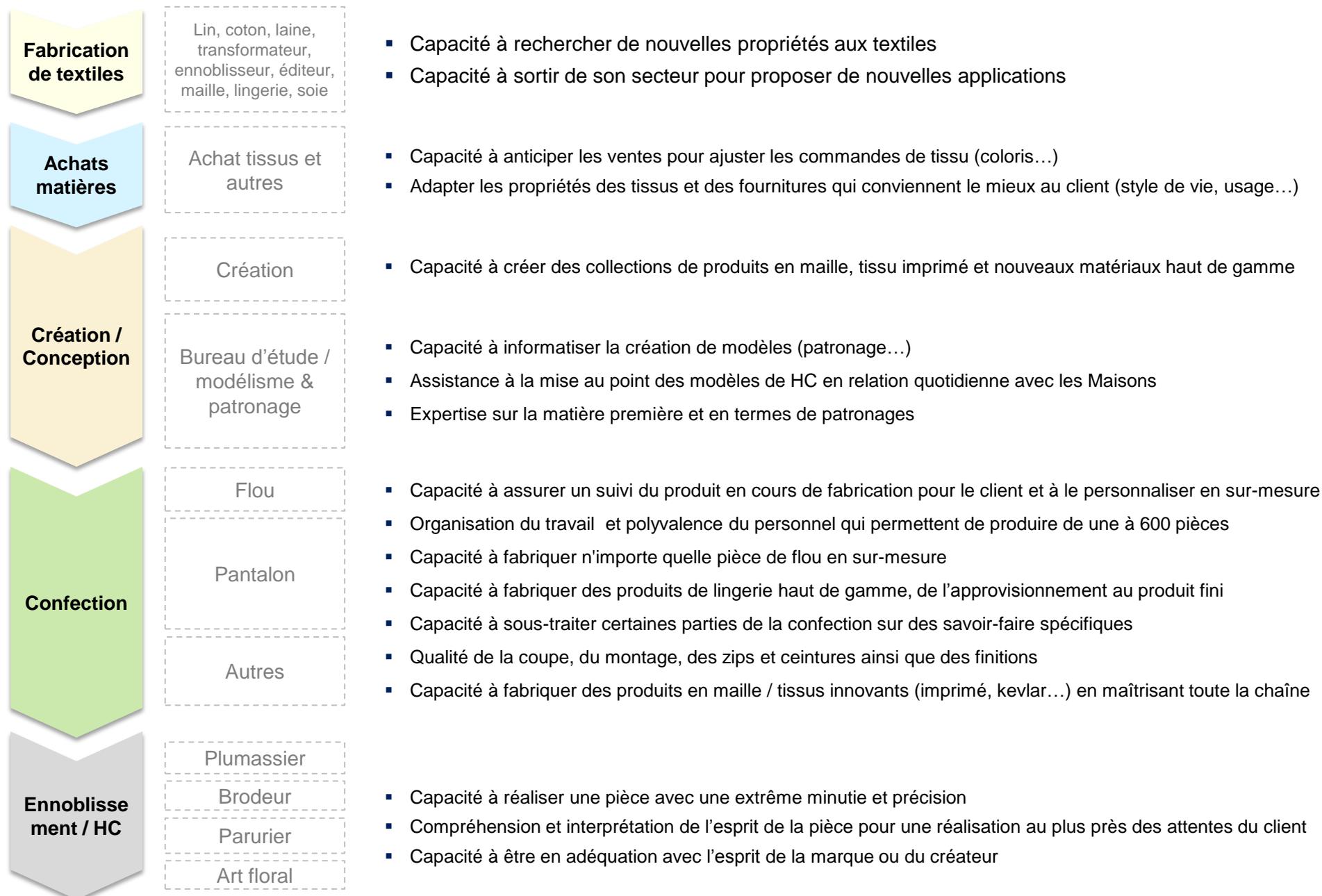
Textile

- ▶ Une **fragilité du tissu industriel sur l'amont de la chaîne de valeur**. Des difficultés d'approvisionnement en matières perturbent la confection
- ▶ La **dentelle** est remise en valeur dans la HC et la lingerie malgré des pertes d'effectifs importantes ces dernières années ; un dynamisme de la **maille**
- ▶ Des **ennoblisseurs** qui répondent à la **réactivité / qualité exigées par la HC**

CARTOGRAPHIE DES ENJEUX LIES AU SAVOIR-FAIRE / FILIÈRE HABILLEMENT



SÉLECTION DE SAVOIR-FAIRE DE L'HABILLEMENT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR



UN SENTIMENT D'URGENCE POUR PÉRENNISER ET VALORISER LES SF

Des savoir-faire à transmettre – des formations qui se raréfient :

- « la vraie problématique aujourd'hui est la **transmission des SF**, si on n'est pas capables d'assurer la transmission des savoir-faire, **on fermera tous d'ici 10 ans** ».
- « Aujourd'hui, je vous mets au défi de trouver un chef d'atelier, **il n'y a plus de formation.** ».
- « **Le seul moyen de pérenniser les savoir-faire est de les exercer** ».
- « **Il n'y a plus de formation initiale de mécanicienne en confection, les temps de formation sont très longs, il faut au moins 5 ans avant d'être opérationnel** »



Développement de la polyvalence :

« on développe la polyvalence, **condition sine qua non du fonctionnement d'un atelier** parce que les modèles varient. On met des outils en place pour développer la polyvalence ».



Déficit d'image des métiers manuels :

« on a des problèmes d'image. Les métiers comme les nôtres n'ont pas une image très positive chez les jeunes. Les jeunes femmes préfèrent le stylisme mais c'est sans débouché »

Mazars est présent sur 5 continents.

FABIEN SERAIDARIAN

Mazars

Mobile : +33 (6) 99 94 89 92

fabien.seraidarian@mazars.fr