

# Le Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la Mode et du Luxe

Les industries du luxe (hors tourisme) emploient, en France, 170 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 43 milliards d'euros. Le secteur du luxe est donc stratégique pour la France de par le poids important et croissant qui est le sien dans l'économie.

Ce secteur fait donc logiquement l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Ainsi, à la suite des États généraux de l'Industrie (EGI), a été installé, en 2010, un Comité Stratégique de Filière (CSF) des industries de la Mode et du Luxe, qui a pour ambition d'élaborer en associant toutes les parties prenantes un plan d'action stratégique devant permettre de pérenniser la filière, de la renforcer et d'accroître ses performances à l'export.

Par **Benjamin LEPERCHEY\***

LES SECTEURS DU LUXE REPRÉSENTENT AUJOURD'HUI UNE PART IMPORTANTE DE L'ÉCONOMIE FRANÇAISE, APPORTANT UNE CONTRIBUTION REMARQUABLE À SA CROISSANCE

La mode et le luxe constituent des secteurs économiques majeurs pour l'économie française. Ils contribuent au rayonnement de l'image de la France dans le

monde, tout en ayant des effets d'entraînement bénéfiques sur d'autres activités, comme le tourisme et le commerce de détail.

En France, les activités du luxe recourent des secteurs assez différents : l'équipement de la personne (principalement l'habillement et les articles en cuir), les biens d'équipement de la maison (principalement les arts de la table), l'agroalimentaire (notamment les vins et spiritueux) et les services (notamment le tourisme – *NB : ce secteur lié au luxe ne sera pas traité ici puisqu'il est le sujet d'un autre article de ce numéro de Réalités industrielles, voir l'article de Julien Barnu, « Le tourisme en France : une mine d'or à l'abandon ».*)

L'industrie de la mode emploie en France environ 130 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 34 milliards d'euros. Elle allie le savoir-faire et la créa-

\* Ingénieur des Mines, sous-directeur à la sous-direction de la Mode, du Luxe, des Biens de consommation et du *Design*, direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), ministère du Redressement productif.



tivité à la qualité des produits qui sont à l'origine de son renom international. C'est un domaine où se côtoient des noms prestigieux de l'industrie haut de gamme et des entreprises industrielles dont les produits se situent sur différents segments de marché (des produits standard jusqu'au prêt-à-porter de luxe). Les trente plus grandes marques du secteur, regroupées dans la Fédération de la Couture, du Prêt-à-porter, des Couturiers et des Créateurs de mode, affichent un chiffre d'affaires cumulé de 15 milliards d'euros (dont 60 % en maroquinerie), dont 85 % réalisés à l'export. Elles emploient directement 16 500 personnes en France, auxquelles viennent s'ajouter celles employées par leurs sous-traitants.

Les arts de la table français s'exportent, quant à eux, à hauteur de 2,2 milliards d'euros. Là encore, des entreprises françaises sont connues internationalement : Bernardaud, Baccarat, Christofle, Puiforcat, Saint-Louis, etc.

Le secteur des vins et spiritueux français réalise un chiffre d'affaires de près de 10 milliards d'euros à l'export, et représente à lui seul près de 83 % de l'excédent de l'agroalimentaire français.

Au total, les industries du luxe (hors tourisme) emploient, en France, 170 000 personnes, pour un chiffre d'affaires de 43 milliards d'euros. Notre pays est le n°1 mondial de ce secteur, avec un taux de croissance élevé, une balance commerciale fortement excédentaire et des perspectives de développement importantes tant en France qu'à l'étranger. Ainsi, sur 270 marques de prestige recensées dans le monde, 130 sont françaises.

Plus globalement, le luxe est un ambassadeur de la France à l'étranger : si les grandes maisons françaises profitent de l'aura de la France pour « nourrir » leurs marques, la réciproque est indéniablement vraie.

Ainsi, les entreprises du secteur du luxe sont stratégiques pour la France, d'une part, par leur poids important et croissant dans l'économie, notamment dans l'industrie, et, d'autre part, en raison des bénéfices immatériels qu'elles procurent.

Le secteur fait donc logiquement l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics. Ainsi, à la suite des États généraux de l'Industrie (EGI), en 2010, le gouvernement alors en place a décidé de constituer un Comité Stratégique de Filière (CSF) des



© CHINAPHOTOPRESS/MAXPPP

« Plus globalement, le luxe est un ambassadeur de la France à l'étranger : si les grandes maisons françaises profitent de l'aura de la France pour « nourrir » leurs marques, la réciproque est indéniablement vraie ». Le stand Louis Vuitton dans le pavillon de la France à l'Exposition universelle de Shanghai (Chine) en mai 2010.



industries de la Mode et du Luxe, au même niveau que d'autres CSF plus attendus, comme ceux de la filière nucléaire ou de l'automobile (1). Les vins et spiritueux sont, quant à eux, suivis par le CSF Industries agroalimentaires.

Le Comité Stratégique de Filière des industries de la Mode et du Luxe a ainsi été installé le 14 mars 2011 par le ministre chargé de l'Industrie. Progressivement, ce CSF s'est enrichi, pour finir par rassembler aujourd'hui une soixantaine de personnes : les représentants des fédérations professionnelles (textile, prêt-à-porter, couture, maroquinerie, chaussures, bijouterie, horlogerie, lunetterie...), des donneurs d'ordres (Balenciaga, Dior, Chanel, Hermès, Vuitton...), des sous-traitants, les dirigeants des Centres techniques industriels (CTI) et des Comités professionnels de développement économique (CPDE), les élus représentant les personnels, les écoles de mode, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, et des administrations et organismes publics (outre le ministère chargé de l'Industrie, y participent le Commissariat général à l'Investissement, la Banque publique d'Investissement, le Fonds stratégique d'Investissement, la Délégation à l'Intelligence économique, la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle, le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère de l'Éducation nationale).

#### EN DÉPIT D'UN SAVOIR-FAIRE HISTORIQUE PARFOIS UNIQUE AU MONDE, LES INDUSTRIES FRANÇAISES DE LA MODE ET DU LUXE SONT SOUMISES À UNE CONCURRENCE ACCRUE, QUI EXIGENT D'ELLES DE SE MOBILISER PLEINEMENT SUR DIFFÉRENTS FRONTS

L'ensemble des acteurs français de la mode et du luxe bénéficient d'une position privilégiée du fait de facteurs favorables et d'un environnement positif : l'image de Paris capitale de la mode, le *leadership* établi des marques de luxe, leurs performances économiques et leur résistance à la crise, l'image du « Made in France » à l'export et, enfin, des savoir-faire industriels et artisanaux d'exception.

Mais à côté de ces atouts, il existe aussi certains points faibles : fragilité, voire disparition de certains maillons de la chaîne de production (filatures, machines-outils, imprimeurs...), une pyramide des âges vieillissante au sein des entreprises industrielles (impliquant un risque de disparition des savoir-faire), des capacités

(1) Au total, 12 CSF correspondant chacun à une filière industrielle stratégique ont été installés en 2011 par le ministre en charge de l'Industrie, dans la continuité des États généraux de l'Industrie et sous le pilotage de la Conférence nationale de l'Industrie. Les CSF ont été reconduits dans leur mission par le ministre du Redressement productif. Par ailleurs, la Conférence nationale de l'Industrie a été érigée en Conseil national de l'Industrie.

d'investissements réduites pour la filière industrielle, la forte dépendance de la filière vis-à-vis d'un nombre limité de donneurs d'ordres, des coûts de production importants liés à la forte part de main-d'œuvre dans les coûts des entreprises sous-traitantes, etc.

Le Comité de filière a identifié six axes de travail pour établir un plan d'action stratégique devant permettre de pérenniser la filière, de la renforcer et d'accroître ses performances à l'export. Il convient de :

- **préserver les savoir-faire** : la présence sur le territoire français de l'ensemble des maillons de la chaîne de production est un point essentiel pour constituer une offre industrielle crédible et viable. Certains savoir-faire rares, concentrés dans de très petites entreprises, sont aujourd'hui menacés ;

- **fluidifier la sous-traitance** : comme beaucoup de grandes maisons de luxe se concentrent sur la création et la commercialisation, et sous-traitent tout ou partie de la fabrication, il est essentiel pour assurer la pérennité de la filière que les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants soient constructives, durables et bénéfiques pour les deux parties ;

- **encourager l'émergence de nouvelles marques** : dans la durée, les marques sont freinées, d'un côté, par la saturation du marché et, d'un autre, par l'usure du temps. Il est donc essentiel que de nouvelles marques émergent régulièrement pour garantir la croissance future du secteur ;

- **enfin, valoriser le « Fabriqué en France »** : bien que les clients, notamment internationaux, achètent davantage du *Made by* que du *Made in*, l'origine des produits est un facteur important de la crédibilité des marques, sur ce point la France jouit d'une excellente réputation.

D'autres points, plus techniques, ont également fait l'objet de travaux approfondis : l'organisation du travail dans la filière pour répondre à la saisonnalité de l'activité (notamment en période de défilés de mode) et la clarification de l'offre de formation de la filière pour renforcer l'attractivité des métiers de la mode (en effet, à l'exception du métier de styliste, les métiers de la mode et les besoins réels de recrutement des entreprises du secteur sont aujourd'hui mal connus du grand public).

#### UN PLAN COMMUN ENTRE LES ENTREPRISES ET LES POUVOIRS PUBLICS POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE TANT EN FRANCE QU'À L'INTERNATIONAL

Lors de la quatrième réunion plénière du CSF, qui a eu lieu le 9 avril 2013, un projet de contrat de filière a été présenté aux membres du CSF : constituant une feuille de route partagée entre les pouvoirs publics et les entreprises, et définissant les responsabilités des différentes parties, ce contrat inscrit les propositions



des groupes de travail dans un plan cohérent et ambitieux concernant l'ensemble de la filière.

Ce plan est bâti autour de cinq axes majeurs :

- a) développer l'outil industriel : il faut reconstruire et consolider une filière industrielle du textile, de la mode et du luxe ;
  - b) faciliter les recrutements dans la filière : il est nécessaire de renforcer l'attractivité des métiers de la mode et de pourvoir aux besoins des entreprises ;
  - c) améliorer la sous-traitance en consolidant les liens entre donneurs d'ordres et sous-traitants ;
  - d) préparer l'avenir, en soutenant, notamment sur le plan financier, l'émergence et le développement de nouveaux acteurs ;
  - e) enfin, valoriser le « Fabriqué en France » par la promotion des talents et des savoir-faire français.
- Concrètement, ces cinq axes recouvrent les actions suivantes :

Axe 1 : Reconstruire et consolider une filière industrielle du textile, de la mode et du luxe

*Constat : des entreprises de l'amont de la filière ont disparu ou sont sous tension, ce qui fragilise l'appareil productif dans son ensemble. La disparition de savoir-faire rares est un risque pour les donneurs d'ordres.*

– **Compléter et adapter l'appareil de fabrication de fils et textiles destinés à la mode** : des pans entiers de la production de fils et textiles destinés à la mode ont disparu sur le territoire national (toile de jean, tissus de laine, jerseys destinés aux costumes haut de gamme...). Ces actions pourront s'inscrire dans le cadre du financement des filières d'avenir par le Commissariat général à l'Investissement (CGI).

– **Agir en faveur des maillons industriels fragilisés**. Une cartographie des savoir-faire disponibles en France a été réalisée. Elle a permis d'identifier des zones de risques. Un plan d'accompagnement des TPE concernées (en vue de leur consolidation ou de leur reprise) sera mis en œuvre en partenariat entre les pouvoirs publics et les fédérations professionnelles.

Axe 2 : Renforcer l'attractivité des métiers de la mode et pourvoir aux besoins des entreprises

*Constat : la filière est pénalisée par la mauvaise connaissance de ses métiers par le public ; des postes restent vacants faute de candidats présentant un profil adapté.*

– **Valoriser la filière et ses métiers auprès des jeunes, de leurs parents et des enseignants** par des actions de communication adaptées : participation accrue des entreprises à la Semaine de l'Industrie, organisation de journées portes ouvertes en faveur des écoles, des collèges et des lycées, accueil élargi de stagiaires dans

les entreprises, engagement d'un travail d'adaptation des brochures de l'ONISEP et de l'information mise en ligne sur son site...

– **Expérimenter un dispositif novateur de recrutement-formation-transmission des savoir-faire dans le secteur de la mode** : cofinancement par l'État du dispositif Trans-Faire porté par la profession et devant permettre le recrutement de 300 personnes dans 80 entreprises au sein de cinq régions de la façade atlantique. Ce dispositif est bien sûr transposable à d'autres régions et à d'autres filières industrielles.

– **Adapter l'offre de formation aux besoins de la profession** : poursuivre en liaison avec le ministère de l'Éducation nationale le travail de toilettage des diplômes proposés aux jeunes en fonction des besoins effectifs de la profession.

Axe 3 : Consolider les liens entre donneurs d'ordres et sous-traitants

*Constat : le renforcement durable des marques et de l'outil industriel passe par une meilleure coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants.*

– **Identifier et diffuser les bonnes pratiques** : signée le 14 avril 2010, la Charte des bonnes pratiques de la sous-traitance de l'habillement a permis un certain nombre d'avancées. Dans la continuité de ces travaux, la réalisation d'un Guide des bonnes pratiques de la sous-traitance de l'habillement vient d'être engagée. Elle s'accompagnera de la création d'un outil dématérialisé d'auto-évaluation des pratiques des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Un séminaire de présentation et de valorisation de ces travaux est programmé pour la fin 2013.

– **Organiser des visites croisées entre donneurs d'ordres et sous-traitants** : il est essentiel que les acteurs se connaissent mieux. En suivant l'exemple d'ores et déjà donné par certains professionnels, l'organisation de visites croisées doit être généralisée.

– **Promouvoir et développer les actions d'excellence opérationnelle** : ces actions sont de nature à permettre d'identifier, puis de supprimer l'ensemble des divers dysfonctionnements et gaspillages constatés au sein d'une entreprise (pertes de temps, pertes de matières premières, circuits inadaptés...). Cela passe par des actions du type GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences), par la réorganisation de la *supply chain*, l'amélioration de la gestion des stocks...

Axe 4 : Soutenir, notamment sur le plan financier, l'émergence de nouveaux acteurs

*Constat : le développement de la filière passe par l'émergence de nouvelles entreprises de création qui doivent*



*bénéficier d'un meilleur accompagnement dans leurs démarches.*

– **Améliorer la lisibilité des dispositifs offerts** : de nombreux outils ont été mis en place par les pouvoirs publics et les professionnels pour aider les jeunes entreprises de création de mode dans leur recherche de financements. Celle-ci reste toutefois très complexe à appréhender pour un jeune créateur. Afin de rendre plus lisible l'ensemble des produits et des services disponibles, une plateforme unique d'information recensant l'ensemble des dispositifs offerts sera mise en place.

– **Créer et diffuser un « dossier socle » de financement** : les pièces constitutives d'un dossier de financement ou de cautionnement doivent être harmonisées autant que possible. La création d'un « dossier socle » permettra aux jeunes entreprises de mener plus facilement leurs démarches.

– **Consolider et développer les outils de financement** : le Fonds d'avances remboursables géré par l'Institut pour le financement du cinéma et des industries créatives (IFCIC) a été utilisé en totalité. Afin de prolonger son action, de nouveaux moyens y seront affectés.

– **Recentrer et pérenniser le crédit d'impôt collection (CIC) sur les cibles prioritaires** : le CIC doit être

recentré sur les acteurs qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire ceux qui valorisent les activités et les savoir-faire nationaux.

Axe 5 : Promouvoir les talents et les savoir-faire français

*Constat : la France dispose de compétences et de talents qu'il faut promouvoir. Cette valorisation conditionne en effet le développement de nos emplois industriels.*

– **Fournir aux entreprises un outil d'aide à la relocalisation d'activités en France** : le ministère du Redressement productif a cofinancé l'élaboration d'un outil micro-économique de comparaison des coûts directs et indirects de production selon les lieux de production. Cet outil est actuellement en phase de test. Une fois validé, il sera diffusé sur l'ensemble du territoire et mis à la disposition des entreprises engagées dans une réflexion de délocalisation/relocalisation.

– **Encourager le développement de collections « fabriquées en France »** en amplifiant l'action de la Plateforme des façonniers : en liaison avec l'UFIH (Union française des Industries de



« En liaison avec l'UFIH (Union française des industries de l'habillement) et le Groupement français des façonniers (GFF), le ministère du Redressement productif a initié, en janvier 2013, une mise en relation des sous-traitants français de l'habillement et des donneurs d'ordres produisant en tout ou partie à l'étranger, sous le nom de « La plateforme des façonniers ». Le stand de « La plateforme des façonniers » au salon du prêt-à-porter à Paris (à la porte de Versailles), septembre 2010.



l'Habillement) et le Groupement français des façonniers (GFF), le ministère du Redressement productif a initié, en janvier 2013, une mise en relation des sous-traitants français de l'habillement et des donneurs d'ordres produisant en tout ou partie à l'étranger. L'objectif est de parvenir à des relocalisations d'activités en France, dont les produits pourront être ainsi valorisés auprès des consommateurs.

– **Engager une action d'éducation tous publics sur le thème « Consommer moins, pour consommer mieux »** : les consommateurs commencent à percevoir les limites de la *fast fashion* qui met en péril les emplois industriels français et s'avère au final plus coûteuse que l'achat de produits de qualité. Les entreprises et les pouvoirs publics accompagneront les consommateurs dans cette prise de conscience en réalisant une étude sur les labels de valorisation des produits français et en définissant des actions de commu-

nication ciblées qui associeront les associations de consommateurs.

– **Former les vendeurs à la valorisation du « Fabriqué en France » auprès des clients** : un produit de qualité ne peut être bien vendu que s'il est bien connu de celui dont la mission est de le vendre. Il importe donc de renforcer la formation des vendeurs en leur apportant une connaissance technique fine des savoir-faire mis en œuvre dans les produits français qu'ils sont chargés de vendre. Une action portée par les fédérations professionnelles, des marques et les Comités professionnels de développement économiques (CPDE) doit permettre de renforcer la compétence « produit » des vendeurs. Sous la conduite de la direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), il reviendra donc à chaque acteur identifié de mettre en œuvre les mesures préconisées en groupe de travail et validées par les membres du CSF, sous la forme du contrat de filière précité.

